

00681



**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

## **Tesis**

**EL PODER ORGANIZACIONAL:  
ANÁLISIS DE SU EJERCICIO Y EXTRALIMITACIÓN EN  
ÓRGANOS DE LA SECRETARÍA DE SALUD DEL  
GOBIERNO MEXICANO**

Que para obtener el grado de:

**Doctor en Administración  
(Organizaciones)**

**Presenta: Raúl Cisneros González**

**Tutor y Director de Tesis: Dr. José Ramón Torres Solís**

**México, D.F.**

**2005**

0350042



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA

---

---

**DEDICATORIA.**

A mi **Madre**,  
con amor, respeto e inmensa gratitud.

A *Adriana*,  
por su respaldo e incondicionalidad.

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la  
UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el  
contenido de mi trabajo **reepolonal.**  
NOMBRE: RAUL CISNEROS GONZALEZ

FECHA: 17-XI-2005

FIRMA: *Raul Cisneros*

---

---

---

## **AGRADECIMIENTOS.**

### **A MIS PADRES Y HERMANOS:**

Por su apoyo y ejemplo permanente de honestidad, superación y responsabilidad.

### **AL DR. JOSÉ RAMÓN TORRES SOLÍS:**

Por su calidad humana, ayuda y dedicación en la asesoría para la realización del presente trabajo.

### **A LOS PROFESORES SINODALES:**

Por su colaboración y aportaciones.

### **A LA UNAM Y A LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN:**

Por su enseñanza generosa que me permitió lograr esta meta.

---

---

---

## **RESUMEN.**

Como alternativa para comprender el ejercicio y la extralimitación del poder en un contexto organizacional, la presente investigación se abocó a distinguir y analizar el conjunto de percepciones que las Personas Focales tienen con relación al uso de los Miembros Referenciales (Conjunto de Roles) de las fuentes, las clases y las estrategias del poder. Para identificar las percepciones, se utilizaron dos instrumentos: a) Cuestionario Abierto del Poder (CAP) y, b) Cuestionario sobre Percepción del Ejercicio del Poder (CPEP). Ambos cuestionarios se usaron en una encuesta en la que tomó parte una muestra probabilística de 295 empleados de nivel operativo y directivo de cinco Unidades Administrativas del Área Central de la Secretaría de Salud del Gobierno Mexicano. Como principales resultados se encontraron relaciones significativas positivas entre los factores; dimensiones que apoyaron la consistencia interna de los constructos; así como los efectos y causalidad al considerar independencia/dependencia entre las fuentes, clases y estrategias del poder, sobre todo al vincularlos con ciertos componentes estructurales. Como principal conclusión se obtuvo que el poder organizacional es impersonal y no es nunca la propiedad de nadie, son las estructuras organizacionales a las que se circunscriben sus redes, así como también las distintas relaciones sociales que se establecen entre el conjunto de roles, los que determinan las prácticas del poder, consecuentemente, también determinan el tipo de uso que se hace de las fuentes y de las clases, imprimiendo con ello, significado a las estrategias del ejercicio del poder; de éstas últimas, se destacó el abuso de autoridad como una de las principales manifestaciones de las extralimitación del poder organizacional.

---



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.

---

---

## **SUMMARY.**

As an alternative in understanding the exercise and the abuse of the power in an organizational context, this investigation was based on distinguishing and analyzing a set of perceptions that the Focal People have in relation to the use by the Referential Members (Set of Roles) of the sources, types, and strategies of power. To identify the perceptions, two instruments will be utilized: a) Open Questionnaire on Power and b) Questionnaire about Perceptions on the Exercise of Power. Both questionnaires were used in a survey in which a probabilistic sample of 295 employees in a executive and operative level from five Administrative Units in the Central Area of the Department of Health of the Mexican Government. Among the main results, significantly positive relations were found; dimensions which supported the internal consistency of the constructs; as well as the effects and causality in considering the dependence/independence between the sources, types, and strategies of power, especially in considering its entailment with certain structural components. As a principle conclusion, it was found that organizational power is impersonal and never the property of anyone. It is the organizational structures which circumscribe its networks, as well as the social relations of the set of roles which determine the type of practices of power; consequently they also determine the type of use of these sources and the types of power, marking with it a significance in the strategies of the exercise of power. Of these last ones, the abuse of authority stood out as one of the principle manifestations in the abuse of organizational power.

---



## Índice del Contenido Capitular

ÍNDICE _____	i
INTRODUCCIÓN _____	xi
<b>CAPÍTULO I.- ELEMENTOS BASALES PARA EL ESTUDIO DEL PODER _____</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Sociedad y Organización _____</b>	<b>3</b>
<b>1.2 Sociedad y Estructura _____</b>	<b>5</b>
1.2.1 <i>Las Instituciones</i> _____	6
1.2.1.1 Tipos de Instituciones _____	7
1.2.2 <i>Las Organizaciones</i> _____	8
1.2.2.1 Tipo de Organizaciones _____	10
1.2.3 <i>Interacción entre Instituciones y Organizaciones</i> _____	17
<b>1.3 Sociedad, Estado y Poder _____</b>	<b>17</b>
<b>CAPÍTULO II.- EL PODER _____</b>	<b>25</b>
<b>2.1 Definición de Poder _____</b>	<b>26</b>
<b>2.2 Naturaleza del Poder _____</b>	<b>33</b>
<b>2.3 Valores del Poder _____</b>	<b>35</b>
2.3.1 <i>La percepción objetiva del poder</i> _____	35
2.3.2 <i>La percepción subjetiva del poder</i> _____	36
2.3.3 <i>La percepción institucionalizada del poder</i> _____	38
<b>2.4 Finalidad del Poder _____</b>	<b>39</b>
<b>2.5 Clases de Poder _____</b>	<b>42</b>
2.5.1 <i>Poder coercitivo, condigno o destructivo</i> _____	42
2.5.2 <i>Poder compensatorio o de recompensa</i> _____	43
2.5.3 <i>Poder referente o manipulador</i> _____	44
2.5.4 <i>Poder experto</i> _____	44
2.5.5 <i>Poder informacional</i> _____	45
2.5.6 <i>Poder condicionado, legítimo o integrador</i> _____	45
<b>2.6 Fuentes del Poder _____</b>	<b>46</b>



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.

---

2.6.1 La personalidad _____	47
2.6.2 La propiedad o la riqueza _____	47
2.6.3 La información _____	48
2.6.4 La organización _____	48
<b>CAPÍTULO III.- EL PODER EN LAS ORGANIZACIONES _____</b>	<b>51</b>
3.1 La Clase del Poder en las Organizaciones _____	52
3.2 La Estructura Organizacional _____	56
3.2.1 Componentes de la estructura organizacional _____	59
3.2.1.1 La complejidad _____	59
3.2.1.2 La formalización _____	61
3.2.1.3 La centralización _____	64
3.3 El Ejercicio del Poder en las Organizaciones _____	68
3.3.1 Los participantes o protagonistas del ejercicio del poder _____	69
3.3.1.1 El proceso del ejercicio del poder _____	70
3.3.2 Concepciones o alternativas para el ejercicio del poder _____	72
3.3.2.1 La concepción simplista o normal _____	72
3.3.2.2 La concepción del respaldo del poder legítimo ante la incertidumbre _____	73
3.3.2.3 La concepción de confrontación entre lo formal e informal. El contrapoder o el poder en conflicto _____	75
3.3.2.4 La concepción de extralimitación o abuso del poder _____	78
<b>CAPÍTULO IV.- INVESTIGACIONES RELACIONADAS CON EL ESTUDIO DEL PODER Y SU EJERCICIO EN LAS ORGANIZACIONES _____</b>	<b>83</b>
4.1 Las Investigaciones Teórico-Conceptuales y su Aplicación Empírica _____	84
4.1.1 La conceptualización del poder en un contexto organizacional _____	85
4.1.2 Del concepto de poder a la tipología de sus bases o clases _____	86
4.1.3 El concepto de poder y sus fuentes como medios para el ejercicio de sus bases o clases _____	88
4.1.4 La relación entre las bases o clases del poder y su ejercicio en las organizaciones _____	89
4.1.5 La teoría bifactorial: dimensiones del ejercicio del poder _____	90
4.1.6 Relación entre las bases o clases del poder y su ejercicio en la jerarquía organizacional _____	91

4.1.7 Asignación de roles y el análisis del ejercicio del poder _____	92
4.1.8 Relación entre las bases o clases del poder y la proximidad organizacional _____	93
4.1.9 Las estrategias o jugadas en el ejercicio del poder para la solución de los conflictos _____	94
4.1.10 Los abusos de los directivos en el ejercicio del poder _____	96
4.1.11 El análisis radial: Vinculación entre la asignación del rol, la teoría bifactorial y la proximidad organizacional _____	98
<b>4.2 Integración de una Propuesta Alternativa de Modelo para el Estudio del Poder en las Organizaciones _____</b>	<b>101</b>
<b>CAPÍTULO V.- LA SECRETARÍA DE SALUD COMO UN MARCO REFERENCIAL PARA EL ESTUDIO DEL PODER ORGANIZACIONAL _____</b>	<b>105</b>
5.1 El Marco normativo de los órganos u organizaciones de la función administrativa del Estado _____	107
5.2 La Secretaría de Salud como un órgano u organización del Poder Ejecutivo del Estado _____	114
5.2.1 El marco normativo de la Secretaría de Salud _____	116
5.2.1.1 El Artículo 4o. Constitucional _____	116
5.2.1.2 Ley General de Salud _____	118
5.2.1.3 Sectorización de los órganos u organizaciones de Salud _____	121
5.2.1.4 Sistema Nacional de Salud _____	123
5.2.3 La Organización Interna de la Secretaría de Salud _____	129
5.2.4 Marco referencial seleccionado para el estudio del poder en cinco Organismos o Unidades Administrativas de la Secretaría de Salud _____	132
5.3 Componentes Estructurales de las Cinco Unidades Administrativas en Estudio _____	133
5.3.1 El componente de complejidad _____	136
5.3.2 El componente de formalización _____	141
5.3.3 El componente de centralización _____	143
<b>CAPÍTULO VI.- MÉTODO _____</b>	<b>149</b>
6.1 Planteamiento del Problema de la Investigación _____	150
6.2 Objetivo General _____	153
6.2.1 Objetivos Particulares _____	153

---

<b>6.3 Preguntas de la Investigación</b>	<b>154</b>
<b>6.4 Tipo de Investigación</b>	<b>154</b>
<b>6.5 Hipótesis</b>	<b>155</b>
<b>6.6 Modelo</b>	<b>156</b>
<b>6.7 Variables</b>	<b>157</b>
<b>6.8 Diseño</b>	<b>164</b>
<b>6.9 Población</b>	<b>164</b>
<b>6.10 Muestra</b>	<b>165</b>
6.10.1 Descripción de la Muestra de 295 Personas Focales	167
<b>6.11 Instrumentos de Medición</b>	<b>169</b>
<b>6.12 Análisis de los Datos</b>	<b>174</b>
<b>CAPÍTULO VII.- RESULTADOS</b>	<b>179</b>
<b>7.1 Descripción del Conjunto de Roles o Miembros Referenciales</b>	<b>181</b>
<b>7.2 Percepciones de las Clases del Poder Consideradas en el Cuestionario Abierto de Poder (CAP)</b>	<b>182</b>
7.2.1 Resultados de las Percepciones de las Clases del Poder considerando el CAP	182
7.2.2 Análisis de las Percepciones de las Clases del Poder consideradas en el CAP	186
<b>7.3 Correlación de las Variables: Clases de Poder</b>	<b>188</b>
7.3.1 Resultados de la Correlación	188
7.3.2 Análisis de los Resultados de la Correlación	189
<b>7.4 Correlación de las Clases del Poder con las Variables de los Miembros Referenciales: Sexo, Edad, Escolaridad, Nivel Jerárquico Absoluto y Nivel Jerárquico Relativo</b>	<b>192</b>
7.4.1 Resultados de la Correlación	192
7.4.2 Análisis de los Resultados de la Correlación	193
<b>7.5 Análisis de las Variables de las Clases del Poder considerando la Regresión Múltiple</b>	<b>193</b>
7.5.1 Resultados de la Regresión Múltiple	193
7.5.2 Análisis de los Resultados de la Regresión Múltiple	194
<b>7.6 Análisis Factorial de las Clases del Poder</b>	<b>196</b>
7.6.1 Resultados del Análisis Factorial	196

---

7.6.2 Examen de los Resultados del Análisis Factorial _____	197
<b>7.7 Análisis de Varianza de las Clases del Poder considerando Variables Categóricas _____</b>	<b>197</b>
7.7.1 Resultados y Análisis de la Varianza de las Clases del Poder considerando la Variable Categórica: Área de Adscripción _____	198
7.7.1.1 Comparaciones múltiples para el Análisis de Varianza de las Clases del Poder considerando la Variable Categórica: Área de Adscripción_	200
7.7.2 Examen de los Resultados del Análisis de Varianza de las Clases del Poder considerando la Variable Categórica: Nivel Jerárquico Absoluto _____	202
7.7.2.1 Comparaciones múltiples para el Análisis de Varianza de las Clases del Poder considerando la Variable Categórica: Nivel Jerárquico Absoluto _____	204
7.7.3 Examen de los Resultados del Análisis de Varianza de las Clases del Poder considerando la variable categórica: Nivel Jerárquico Relativo _____	206
7.7.3.1 Comparaciones múltiples para el Análisis de Varianza de las Clases del Poder considerando la variable categórica: Nivel Jerárquico Relativo _____	206
<b>7.8 Análisis de Varianza de las Clases del Poder considerando las Variables Categóricas: Área de Adscripción, Nivel Jerárquico Absoluto y Nivel Jerárquico Relativo (ANOVA Factorial) _____</b>	<b>208</b>
7.8.1 Resultados del Análisis de Varianza Factorial _____	208
7.8.2 Examen de los Resultados del Análisis de Varianza Factorial _____	209
7.8.3 Examen de los Resultados del Análisis de Covarianza (ANCOVA) de las Clases del Poder considerando las Covariables: Sexo, Edad y Estudios de los Miembros Referenciales _____	210
<b>7.9 Análisis de Varianza de los Tipos de Poder Organizacional: Formal e Informal, considerando las Variables Categóricas: Área de Adscripción, Nivel Jerárquico Absoluto y Nivel Jerárquico Relativo (ANOVA) _____</b>	<b>211</b>
7.9.1 Examen de los resultados del Análisis de Varianza de los Tipos de Poder: Formal e Informal considerando la Variable Categórica: Nivel Jerárquico Absoluto _____	212
7.9.1.1 Comparaciones múltiples para el Análisis de Varianza del Tipo de Poder Formal considerando la Variable Categórica: Nivel Jerárquico Absoluto _____	213
7.9.2 Examen de los Resultados del Análisis de Varianza de los Tipos de Poder: Formal e Informal considerando la Variable Categórica: Nivel Jerárquico Relativo _____	214
7.9.2.1 Comparaciones múltiples para el Análisis de Varianza del Tipo de Poder Formal considerando la Variable Categórica: Nivel Jerárquico Relativo _____	215

---

7.9.3 Examen de los Resultados del Análisis de Varianza de los Tipos de Poder: Formal e Informal considerando la Variable Categórica: Área de Adscripción _____	216
7.9.3.1 Comparaciones múltiples para el Análisis de Varianza de los Tipos de Poder: Formal e Informal considerando la Variable Categórica: Área de Adscripción _____	217
<b>7.10 Análisis Multivariante de la Varianza (MANOVA) de las Clases del Poder considerando las Variables Categóricas: Área de Adscripción, Nivel Jerárquico Absoluto y Nivel Jerárquico Relativo _____</b>	<b>218</b>
7.10.1 Resultados del Análisis Multivariante _____	218
7.10.2 Examen de los Resultados del Análisis Multivariante _____	220
<b>7.11 Análisis de la Causalidad entre las Clases del Poder _____</b>	<b>221</b>
7.11.1 Resultados del Análisis del Modelo Estructural _____	221
7.11.2 Examen de los Resultados del Análisis del Modelo Estructural _____	225
<b>7.12 Exploración del Abuso de Autoridad o Extralimitación del Poder _____</b>	<b>229</b>
7.12.1 Examen de los Resultados para el Análisis del Empleo o Uso de Castigos Fuera de la Normatividad de las Organizaciones _____	230
7.12.2 Examen de los Resultados para el Análisis del Abuso de Autoridad como parte de la Extralimitación del Poder _____	235
<b>7.13 Discusión de los Resultados _____</b>	<b>241</b>
7.13.1 Acerca de la Fuentes del Poder _____	242
7.13.2 Acerca de las Clases del Poder _____	243
7.13.3 Acerca de las Estrategias del Poder _____	245
7.13.4 Acerca de la Extralimitación del Poder _____	246
<b>CONCLUSIONES _____</b>	<b>249</b>
<b>RECOMENDACIONES _____</b>	<b>261</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA _____</b>	<b>265</b>
<b>Libros _____</b>	<b>266</b>
<b>Revistas _____</b>	<b>272</b>
<b>Tesis _____</b>	<b>278</b>
<b>ANEXOS _____</b>	<b>279</b>
<b>1. Estructuras Orgánicas de Cinco Unidades Administrativas Consideradas en la Investigación _____</b>	<b>280</b>

2. Memoria de Cálculo para la Determinación de la Muestra _____	287
3. Carta de Presentación e Instrumentos Utilizados en la Investigación_	289
4. Informes Generados por el Software Statistical Product and Service Solutions (SPSS) _____	304
4.1 Análisis de Frecuencias para los reactivos considerados en cada Clase del Poder _____	305
4.2 Análisis de Confiabilidad del Cuestionario Abierto de Poder (CAP)_____	318
4.3 Análisis de Regresión Múltiple de las Variables: Clases del Poder _____	323
4.4 Estadísticos Descriptivos para el Análisis Multivariante de la Varianza __	356

### Índice de Ilustraciones.

#### **Cuadros.**

Cuadro 2.1 Clases del poder conforme a su finalidad _____	46
Cuadro 2.2 Instrumentos o fuentes por tipo de clases para lograr la finalidad del poder _____	49
Cuadro 5.1 Marco Normativo de los Organismos u Organizaciones del Estado Mexicano _____	113
Cuadro 6.1 Perfil prototipo de la Persona Focal incluida en la Muestra _____	169
Cuadro 7.1 Perfil prototipo de los Miembros Referenciales identificados por las Personas Focales de la Muestra _____	182
Cuadro 7.2 Causalidad entre las siete Clases del Poder como formas de Estrategia para el ejercicio del Poder Organizacional _____	226
Cuadro 7.3 Causalidad entre las seis Clases del Poder como formas de Estrategia para el ejercicio del Poder Organizacional _____	228

#### **Figuras.**

Figura 3.1 Representación Esquemática del Componente de Complejidad _____	61
Figura 3.2 Relación entre Complejidad y Formalización _____	62
Figura 3.3 Interrelación entre los componentes de: Complejidad y Formalización con el Tipo de Centralización del Poder en la Organización _____	67
Figura 3.4 Componentes y Ámbitos del Poder de la Organización _____	68
Figura 4.1 Concepción de Raven entre las fuentes y clases del poder para lograr el ejercicio del poder entre los individuos A y B _____	99
Figura 4.2 Relaciones interpersonales asociadas al ejercicio del poder en las organizaciones _____	100
Figura 4.3 Metodología radial propuesta por Bertram Raven y José Luis Meliá para conocer las percepciones en cuanto al ejercicio del poder _____	101



Figura 4.4 Componentes de la propuesta alterna de Modelo para el estudio del poder en un contexto organizacional _____	103
Figura 5.1 Componentes del Sistema Nacional de Salud _____	127
Figura 5.2 Organización Interna de la Secretaría de Salud _____	129
Figura 5.3 Adscripción y Diseño Organizacional de las cinco Unidades Administrativas consideradas en la investigación _____	135
Figura 5.4 Componente de complejidad de las cinco Unidades Administrativas en estudio conforme a su adscripción formal _____	136
Figura 5.5 Componente de complejidad de las cinco Unidades Administrativas en estudio conforme a su adscripción formal _____	138
Figura 5.6 Diferenciación jerárquica para las cinco Unidades Administrativas considerando el Reglamento Interior de la Secretaría de Salud _____	140
Figura 6.1 Componentes de la propuesta alterna de Modelo para el estudio del ejercicio del poder en un contexto organizacional _____	156
Figura 7.1 Modelo Base o de Medida para la Muestra de cinco Unidades Administrativas de la Secretaría de Salud _____	222
Figura 7.2 Modelo Estructural considerando la causalidad del Poder General con las Clases del Poder para la Muestra de cinco Unidades Administrativas de la Secretaría de Salud _____	224
Figura 7.2.A Modelo Estructural Simplificado considerando la causalidad del Poder General con las Clases del Poder para la Muestra de cinco Unidades Administrativas de la Secretaría de Salud _____	225
Figura 7.3 Modelo Estructural considerando la causalidad entre las Clases del Poder para la Muestra de cinco Unidades Administrativas de la Secretaría de Salud _____	227
Figura 7.3.A Modelo Estructural Simplificado considerando la causalidad entre las Clases del Poder para la Muestra de cinco Unidades Administrativas de la Secretaría de Salud _____	227
Figura 7.4 Efectos entre las seis Clases de Poder, que determinan las estrategias en el uso del ejercicio del Poder Organizacional _____	229

**Tablas.**

Tabla 5.1 Cantidad de puestos asociados a la diferenciación jerárquica de las cinco Unidades Administrativas de la Secretaría de Salud _____	141
Tabla 6.1 Cantidad de puestos asociados a la diferenciación jerárquica de las cinco Unidades Administrativas de la Secretaría de Salud consideradas en la Investigación _____	165
Tabla 6.2 Estratificación de la muestra (n') de estudio _____	166
Tabla 7.1 Análisis de las Clases del Poder Ejercido en las Unidades Administrativas: Estadísticos Descriptivos, Principales Componentes y Análisis de los items de cada Clase del Poder en las Organizaciones (N=1,171) _____	183

---

Tabla 7.2 Concentrado de Estadísticos Descriptivos para las Clases del Poder ____	188
Tabla 7.3 Coeficiente de Correlación de Pearson entre las Clases del Poder _____	189
Tabla 7.4 Coeficiente de determinación R <sup>2</sup> , considerando el Coeficiente de Correlación de Pearson proporcionado por la Tabla 7.1 (N=1,171) _____	190
Tabla 7.5 Correlaciones entre las Clases del Poder con las Variables Sexo, Edad, Escolaridad, Nivel Jerárquico Absoluto y Nivel Jerárquico Relativo de los Miembros Referenciales _____	192
Tabla 7.6 Concentrado de correlaciones entre las Clases del Poder con las Variables Sexo, Edad, Escolaridad, Nivel Jerárquico Absoluto y Nivel Jerárquico Relativo de los Miembros Referenciales _____	193
Tabla 7.7. Datos concentrados de corridas de regresión para las variables de las clases del poder de la muestra estimada de la población bajo estudio (N=1,171) ____	194
Tabla 7.8 Análisis Factorial de las Clases del Poder _____	196
Tabla 7.9 Concentrado de Análisis de Varianza de un Factor entre Clases de Poder y Unidad Administrativa _____	198
Tabla 7.10 Concentrado de Análisis de Comparaciones Múltiples entre las Clases de Poder y Área de Adscripción _____	201
Tabla 7.11 Concentrado de Análisis de Varianza de un Factor entre Clases de Poder y Poder Jerárquico Absoluto _____	202
Tabla 7.12 Concentrado de Análisis de Comparaciones Múltiples entre las Clases de Poder y Nivel Jerárquico Absoluto _____	204
Tabla 7.13 Concentrado de Subconjuntos homogéneos de la comparación múltiple entre las Clases de Poder y Nivel Jerárquico Absoluto _____	205
Tabla 7.14 Concentrado de Análisis de Varianza de un Factor entre Clases de Poder y Poder Jerárquico Relativo _____	206
Tabla 7.15 Concentrado de Análisis de Comparaciones Múltiples entre las Clases de Poder y Nivel Jerárquico Relativo _____	207
Tabla 7.16 Concentrado de Subconjuntos homogéneos de la comparación múltiple entre las Clases de Poder y Nivel Jerárquico Relativo _____	208
Tabla 7.17 Concentrado de Análisis de Varianza Factorial entre Clases de Poder y las Variables: Área de Adscripción, Poder Jerárquico Absoluto y Poder Jerárquico Relativo _____	209
Tabla 7.18 Concentrado de comparativo entre Análisis de Varianza Factorial y Análisis de Covarianza considerando las Covariables: Sexo, Edad y Estudios de las Miembros Referenciales _____	211
Tabla 7.19 Concentrado de Análisis de Varianza de un Factor entre Tipos de Poder y Poder Jerárquico Absoluto _____	212
Tabla 7.20 Concentrado de Análisis de Comparaciones Múltiples entre el tipo de Poder Formal y el Nivel Jerárquico Absoluto _____	213
Tabla 7.21 Concentrado de Análisis de Varianza de un Factor entre Tipos de Poder y Poder Jerárquico Relativo _____	215

Tabla 7.22 Análisis de Comparaciones Múltiples entre el tipo de Poder Formal y el Nivel Jerárquico Relativo _____	215
Tabla 7.23 Concentrado de Análisis de Varianza de un Factor entre Tipos de Poder y Área de Adscripción _____	216
Tabla 7.24 Concentrado de Análisis de Comparaciones Múltiples entre los tipo de Poderes: Formal e Informal y el Área de Adscripción _____	217
Tabla 7.25 Concentrado de Contrastes Multivariados (MANOVA) entre Clases de Poder y las Variables: Área de Adscripción, Poder Jerárquico Absoluto y Poder Jerárquico Relativo _____	219
Tabla 7.26 Concentrado de pruebas de los efectos Inter-Sujetos para cada variable dependiente por separado _____	220
Tabla 7.27 Frecuencias obtenidas a la pregunta de Uso de Castigos fuera de Norma _____	230
Tabla 7.28 Tabla de Contingencias y Estadísticos para las variables Nivel Jerárquico y uso de castigos en el Poder Coercitivo _____	232
Tabla 7.29 Tabla de Contingencias y Estadísticos para las variables Nivel Jerárquico e incumplimiento normativo del poder Coercitivo _____	233
Tabla 7.30 Categorías o tipo de castigos identificados como fuera de normatividad o de la reglamentación Institucional _____	234
Tabla 7.31 Frecuencias obtenidas a la pregunta de incurrancia de Abuso de Autoridad _____	235
Tabla 7.32 Categorías o tipo de Abusos de Autoridad identificados _____	236
Tabla 7.33 Comparación entre Categoría o tipo de abuso y Nivel jerárquico que lo cometió _____	239
Tabla 7.34 Estadísticos de contraste para la entre Categoría o tipo de abuso y Nivel jerárquico que lo cometió _____	240
Tabla 7.35 Categorías o tipo de motivos que conlleva a la Extralimitación del Poder por parte de los Miembros Referenciales _____	240
 <b>Gráficos.</b>	
Gráfico 7.1 Comparación descriptiva entre las Percepciones del Ejercicio de las Clases del Poder _____	188
Gráfico 7.2 Diagrama de Caja de la Variable Tipo de Poder Formal y Nivel Jerárquico Absoluto _____	214
Gráfico 7.3 Diagrama de Caja de la Variable Tipo de Poder Formal y Nivel Jerárquico Relativo _____	216
Gráfico 7.4 Diagrama de Caja de la Variable Tipo de Poder Formal y Área de Adscripción _____	218

---

<b>INTRODUCCIÓN.</b>	



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

## INTRODUCCIÓN.

El poder es una de esos conceptos que por sus implicaciones teóricas resulta ser interesante para su estudio, pero simultáneamente, también es complejo y, como la mayoría de las palabras importantes, tiene muchos significados, dificultándose con ello el acotamiento del término al tratarse de abarcar todas sus manifestaciones prácticas. Sin embargo, en la tarea del entendimiento del término, y siguiendo las recomendaciones de Michael Foucault (1972), resulta útil compenetrarse con las expresiones acotadas del poder o las manifestaciones sutiles, toda vez que al igual que muchos otros fenómenos, un campo vasto y general, en su microaplicación concreta resulta ser simple y particular. Entonces, el entendimiento de un fenómeno queda evidenciado al considerar acotadamente su manifestación práctica, en el lugar donde acontece; no sin antes conocer todas aquellas máscaras y tenues velos que encubren su realización auténtica.

Conforme a lo anterior, la presente investigación está abocada al estudio de una de las expresiones del poder, esto es, el poder en un contexto organizacional, o bien, podría decirse, el poder organizacional, ya que es la organización la que imprime legítima existencia al poder, y por ende, contribuye a su manifestación y ejercicio dentro del ámbito de su estructuración formal, siempre y cuando, la organización cumpla con las disposiciones que en cada materia ha dispuesto el marco institucional para normalizar la vida social.

El poder organizacional es importante como elemento de estudio porque uno de los fenómenos que se pueden abordar para comprender el funcionamiento de las organizaciones es lo relativo al tema del poder, puesto que toda interacción y toda relación sociales entre los miembros de una organización implica poder. La manera en que se controlan los procesos de trabajo y a los individuos en las organizaciones también se relaciona con él, particularmente, con las formas de su ejercicio.

Fundamentalmente las organizaciones requieren de poder porque la efectividad de los mecanismos de implementación de sistemas de valores de la organización destinados a la consecución de objetivos o metas, tiene que anteponerse al sistema de valores de los individuos que integran a las organizaciones, de tal suerte que los miembros de una organización no decidan ni actúen conforme a sus propios valores sino con los valores y disposiciones reglamentarias de la organización, en este sentido, la organización, por medio de su poder, puede educar, adoctrinar e ideologizar a sus miembros, tendiendo a que la división del trabajo y las relaciones sociales implícitas a ello, se apeguen y circunscriban a las normas, políticas y procesos que internamente ha establecido la organización, no sólo para su existencia práctica, sino también para el cumplimiento de las disposiciones institucionales en la materia en la que se ve involucrada; con ello se

busca que el poder de la organización se encuentre perfectamente estructurado y legitimado.

Pero, independientemente de la forma de legitimación en que se apoya el poder en una organización, éste conlleva la paradoja de que siempre se ejercita de acuerdo a modalidades precisas de dominación dirigidas; no sólo por las normas y reglamentaciones de la organización, sino también por los criterios y juicios de las personas a los que se les ha revestido de dicho poder; y a pesar del interés de las organizaciones por controlar los criterios y juicios, así como acotar, con mayores controles, el margen de albedrío personal involucrado en la deliberación de las circunstancias y formas en las que debe ser ejercido el poder, dicho margen de discrecionalidad sigue siendo lo suficientemente inexacto para distinguir el límite preciso hasta el cual un individuo puede ejercitar su poder formal para lograr el sometimiento de otro individuo desprovisto de ese poder. De esta manera, las personas que detentan el poder, pueden extralimitarlo más allá de sus límites normativos y estructurales.

Ciertas investigaciones teóricas y empíricas relacionadas con el poder en un contexto organizacional han denotado que en las formas del ejercicio del poder por parte de los directivos se identifican ciertas clases de extralimitación, lo que a su vez implica una condición de abuso de autoridad porque los directivos emplean el poder para un fin distinto al que legítimamente fue conferido; y generalmente, es en los subordinados sobre los que se hace un inapropiado e ilegítimo uso del mismo. Desafortunadamente, los estudios encaminados a tratar la extralimitación del poder, y particularmente, a considerar el abuso de autoridad como una de sus manifestaciones principales, han sido escasos, hecho que representa una limitación para dilucidar, con mayor profundidad y exactitud, respecto a los factores con los que se pueda distinguir o evidenciar la extralimitación del poder.

Buscando comprender las diversas manifestaciones del poder, esta investigación se aboca prioritariamente al análisis del ejercicio del poder, y aunque de forma exploratoria, también busca identificar si en dicho ejercicio se observan extralimitaciones por parte de sus detentadores, es decir, si los directivos ejercitan su poder sobre sus subalternos más allá de los límites establecidos por las normas y reglamentaciones, esto es, si en el ejercicio del poder hay abuso de autoridad.

Para lograr la encomienda del análisis del ejercicio del poder, este trabajo llevó a cabo investigación documental que permitiera configurar tanto el marco teórico para el estudio del poder en un contexto organizacional, como conocer el estado del arte en que se encuentra esta línea de investigación. Asimismo, y derivado de lo anterior, se efectuó trabajo de campo mediante la aplicación de una encuesta dirigida a una muestra estimada de la población bajo estudio, que básicamente correspondió del personal de apoyo y directivo de cinco Unidades Administrativas del Sector Central de la Secretaría de Salud; en dicha encuesta se emplearon dos instrumentos como formas de captación de la información: a) El Cuestionario Abierto de Poder y, b) el Cuestionario del Percepciones del Ejercicio del Poder.

Considerando integradamente los elementos referidos en el párrafo anterior, la estructura formal de la presente investigación se conforma por los siguientes capítulos, que de forma sucinta contienen:

### ***Capítulo I. Elementos Basales para el Estudio del Poder.***

El capítulo se aboca a la revisión teórica de dos términos: sociedad y organización. Con respecto a la sociedad se establece que ésta es un proceso de organización entre hombres para crear en común los bienes y satisfactores necesarios de las necesidades humanas; de tal forma que en la sociedad hay relaciones sociales dirigidas a un propósito común, por tanto, la sociedad es la mayor organización de la que al mismo tiempo deriva el poder general.

En lo relativo a la organización, se busca identificar sus factores característicos y preponderantes con miras a la acotación y sustento de una definición original (organización como origen del poder) que considere elementos relacionados con la estructura social como parte del diseño organizacional en que se configura. En este último sentido, se hace una clara distinción entre instituciones y organizaciones, así como del diseño organizacional de ambos.

### ***Capítulo II. El Poder.***

En este capítulo se busca la compenetración con todos aquellos enfoques y conceptos de los que derive una cabal comprensión del poder en cuanto a su definición, naturaleza, valores, finalidad, clases y fuentes, lo que permite dejar en claro que el poder ha sido abordado desde apreciaciones erróneas que no han contribuido a la comprensión del tema, y que por el contrario, sólo han provocado impropiedades o equivocaciones.

### ***Capítulo III. El Poder en las Organizaciones.***

El poder tiene como origen a la organización, esta le proporciona su esencia y sentido, sin embargo, dicho poder es administrado por individuos, que conforme a normas, autoridad, jerarquía y condiciones del rol, determinan sus límites estructurales, por ello, resulta importante presentar la forma como el poder organizacional está configurado en la organización para ciertos propósitos de autoridad y diseminado a ciertos niveles jerárquicos. Conforme a lo anterior, en este capítulo se pretende aclarar, desde la perspectiva teórica, los diferentes enfoques que en torno al tema se han desarrollado. Particularmente, se destaca la relación que guarda el poder con sus componentes estructurales, toda vez que con el análisis de las estructuras de la organización se evidencia la importancia del



poder como forma de condición de control e integración de los recursos organizacionales.

Al destacar la relación que guardan los componentes estructurales, como es el caso del poder, es posible identificar y establecer interrelaciones entre variables, así como conocer la fuente primaria de su esencia; lo que permite reconocerlo como un poder organizacional. También se plantean los límites estructurales del poder organizacional. Por último, se destaca la impersonalidad del poder, así como su sentido positivo y negativo (dialéctica) y relevancia en la administración de las organizaciones.

#### ***Capítulo IV. Investigaciones Relacionadas con el Estudio del Poder y su Ejercicio en las Organizaciones.***

Este capítulo se dirige a identificar y conocer todas aquellas investigaciones relacionadas con el estudio del poder y su correspondiente ejercicio en un contexto organizacional, es decir, conocer el estado del arte en que se encuentran las diferentes líneas de investigación relacionadas con el tema. En este capítulo se destacan los diversos enfoques, teóricos y prácticos, en que se sustenta la investigación del poder, así como distinguir las variables a considerar en el estudio. Como forma de guía a la presente investigación, primariamente se consideran: la teoría de los roles (Katz y Kahn, 1978), el modelo de influencia interpersonal (Raven, 1992), la teoría de fuentes y clases bases del poder (French y Raven, 1959), así como la teoría bifactorial del poder (1988; 1993 y 2003), mismas que son descritas en este capítulo.

#### ***Capítulo V. La Secretaría de Salud como un Marco Referencial para el Estudio del Poder Organizacional.***

Este capítulo constituye tanto el marco referencial específico al que se circunscribe la investigación como el parámetro práctico en el que se corroboran los parámetros formales del ejercicio del poder establecidos en los Capítulos III y IV. Concretamente, se trata de describir el medio donde se desarrolla la investigación; que en este caso corresponden a cinco Unidades Administrativas del Área Central de la Secretaría de Salud, misma que está adscrita a los Organismos Públicos. Conforme a lo anterior, se ubica y acota el campo de la práctica donde acontecen los hechos que sirven de elemento basal para el análisis del ejercicio del poder organizacional, lo que permite compenetrar y delimitar todos los aspectos involucrados con el desarrollo y manejo de variables bajo estudio.

Considerando cada uno de los elementos considerados en el marco teórico y el marco referencial, comparativamente se exponen cada una de las variables relacionadas con el ejercicio del poder tal y como se efectúan en la práctica en

cada una de las cinco Unidades Administrativas de la Secretaría de Salud, lo que de entrada permite hacer distinciones entre estructuras y cumplimientos reglamentarios, para posteriormente, establecer tendencias organizacionales relacionadas con el ejercicio del poder desde el punto de vista práctico, esto es, desde el punto de vista de los componentes estructurales. De igual forma, se describe el quehacer de los responsables de la ejecución del poder para sentar los precedentes de su práctica con respecto al comportamiento organizacional.

### ***Capítulo VI. Método.***

Este capítulo contiene el aspecto metodológico seleccionado para realizar la investigación, por ello, se presentan los procedimientos que se utilizan, el modelo y diseño de la investigación, se describen las variables, los instrumentos, el manejo de los datos, así como también las herramientas estadísticas empleadas para el análisis de los mismos.

### ***Capítulo VII. Resultados.***

Este capítulo describe los resultados obtenidos con la investigación, considerando para ello, los productos obtenidos con el tratamiento estadístico (descriptivo e inferencial) y la contrastación de las hipótesis de trabajo a través del recurso de prueba de hipótesis, consecuentemente, mediante dicho recurso, también se da respuesta a cada una de las preguntas del trabajo. Como sustanciales resultados de esta investigación se encontraron relaciones significativas positivas entre los factores; dimensiones que apoyaron la consistencia interna de los constructos; así como los efectos y causalidad al considerar independencia/dependencia entre las fuentes, clases y estrategias del poder, sobre todo al vincularlos con ciertos componentes estructurales.

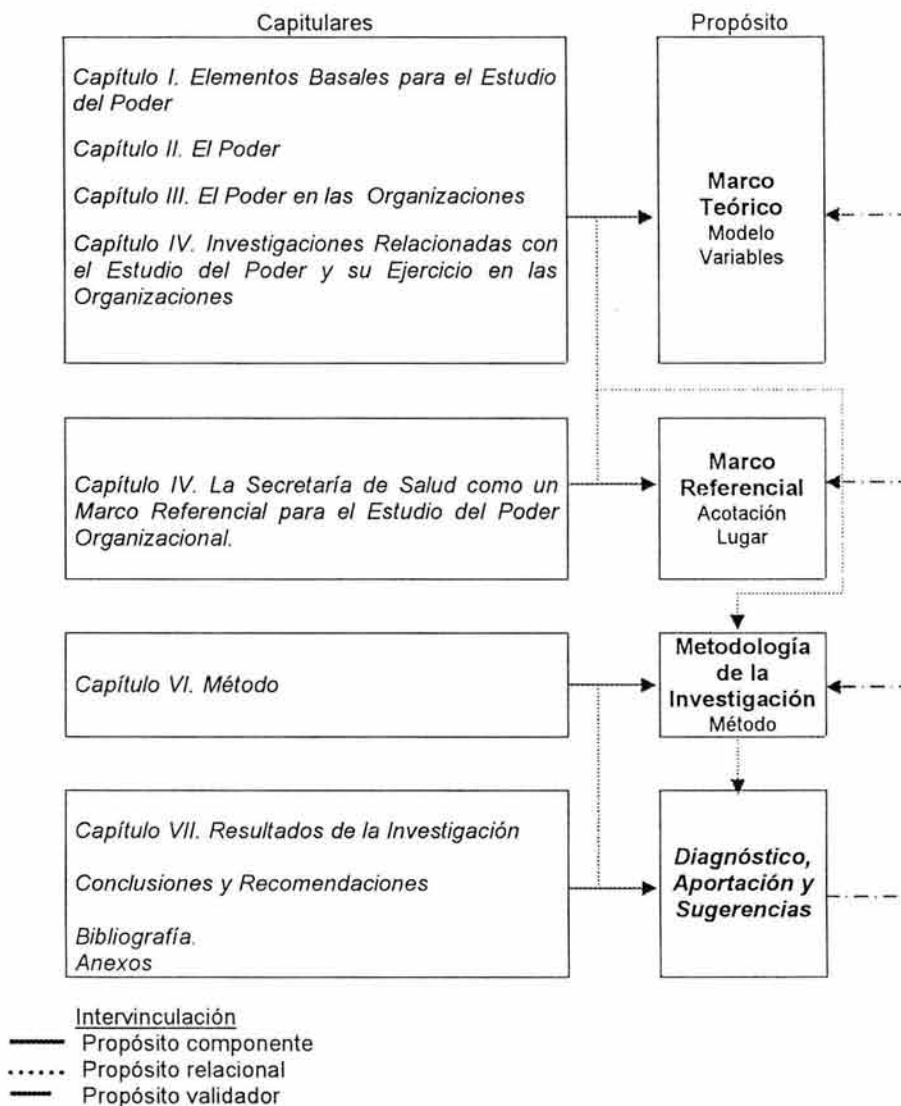
### **Conclusiones y Recomendaciones.**

A partir de la presentación de los resultados, es posible establecer conclusiones y recomendaciones, que a manera de apreciaciones y consideraciones sea posible acotar los resultados, así como proponer resoluciones, comparativamente con el planteamiento inicial. Por ello, este capítulo se destina a la presentación y discusión sobre los resultados y las condicionantes de su interpretación, así como el grado de explicación y generalización encontrado con la investigación para el tema en estudio. La principal conclusión obtenida propone que el poder organizacional no es ni unívoco ni homogéneo, es impersonal y no es nunca la propiedad de nadie, sólo se encuentra ligado a asociaciones humanas, son las estructuras organizacionales a las que se circunscriben sus redes, así como también las distintas relaciones sociales que se establecen entre el conjunto de

roles, los que determinan las prácticas del poder, consecuentemente, también determinan el tipo de uso que se hace de las fuentes y de las clases, imprimiendo con ello, significado a las estrategias del poder como mecanismo de la influencia; de éstas últimas, se destacó el abuso de autoridad como una de las principales manifestaciones de la extralimitación del poder organizacional.

Para delinear el contenido integral de esta investigación, a continuación se presenta una figura que detalla el esquema de intervencionalidad entre cada uno de los siete capítulos y el apartado de conclusiones antes descritos, mismos que configuran la propuesta de trabajo como base referencial para el estudio del tema del poder y su ejercicio en un contexto organizacional. De tal forma que el lector no sólo pueda identificar la complementariedad entre los capítulos, sino también pueda consultarlos de acuerdo con su contenido y propósito temático.

**Figura. Esquema de intervencionalidad entre los Capitulares de este Trabajo de de Investigación.**



---

# **CAPÍTULO I**

## **ELEMENTOS BASALES PARA EL ESTUDIO DEL PODER**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

## **CAPÍTULO I.- ELEMENTOS BASALES PARA EL ESTUDIO DEL PODER.**

La acepción que la palabra poder tiene puede ser precisa o confusa, todo depende de su enfoque y de su sustento teórico; de hecho, el problema general que se identifica al analizar las ideas desarrolladas por diferentes especialistas en torno a la temática del poder es lo relativo a su delimitación conceptual. Si bien es cierto que hay gran variedad de significados del término, también hay grandes confusiones y errores que se cometen con el uso del concepto. El sentido peyorativo que generalmente se atribuye al poder deriva de esta confusión; provocando reflexiones equívocas para el campo de las ciencias sociales. Sin embargo, para facilitar la comprensión del poder, resulta relevante compenetrarse con todos aquellos conceptos que contribuyan a encontrar el trasfondo de su procedencia e identificar su importancia como elemento de investigación. En consecuencia, antes de comenzar con el estudio del poder, en primer término, se aborda un marco conceptual, aunque un tanto simplificado, en torno al cual se circunscribe la presente pesquisa; con ello, se busca referir los elementos en torno a los cuales se estructura el análisis del poder y su ejercicio en un entorno organizacional, propósito principal de la presente investigación.

Sirva entonces este capítulo para presentar las premisas de que:

- el poder emana de la sociedad; la cual es al mismo tiempo, la primera y gran organización; que con fines de practicidad operativa se conforma por dos tipo de organismos: las instituciones y las organizaciones; que las primeras constituyen la estructura para la interacción humana, así como el marco referencial en torno al cual los hombres deben basar su interacción social, y que a partir de sus restricciones emergen oportunidades para el diseño organizacional;
- las organizaciones son la respuesta a las oportunidades que brindan las instituciones, por ello, se crean para un propósito deliberado, y por tanto, se formalizan de acuerdo con una estructura particular en la cual se desarrollan y coordinan las diferentes estrategias que les permite cumplir sus propósitos, y por ultimo;
- el poder existente en las organizaciones como forma derivativa del poder social; y por ello, no es un ente libre, sino más bien está circunscrito, primero al marco normativo institucional, y segundo, al tipo de diseño organizacional en torno al cual se formaliza la autoridad y el ejercicio del mismo, es decir, el poder tiene limites estructurales al cual se supedita su ejercicio.

Cada una de estas perspectivas se presenta en cada uno de los siguientes apartados.

## 1.1 Sociedad y Organización.

No cabe duda que el principio de la organización es el hombre. La desigualdad, vulnerabilidad e inequidad de los individuos obligó a los seres humanos a integrarse como una manera de protección y de trascendencia en tiempo y espacio, para lo cual, forjaron formas de organización que les permitieron perseguir las aspiraciones que de otro modo no pudieron lograr individualmente.

Entonces, se debe reconocer que los individuos se han asociado e integrado para que de manera conjunta se puedan realizar sus aspiraciones. La idea de organización parte del hecho de que el hombre como ente individual es incapaz de satisfacer sus necesidades y deseos, derivado de lo cual, el ser humano se vio en la obligación de agruparse para lograr sus ambiciones individuales. Las diferencias fisiológicas de los individuos obligaron a la asociación con miras a disminuir las desigualdades y posibilitar la armonía igualitaria entre los individuos; es decir, los hombres se agruparon con el objeto de supervivencia y trascendencia. La agrupación o asociación estableció una relación entre los miembros en el curso de su actividad común: la relación social. A través de las relaciones sociales los hombres lograron la producción de los bienes materiales como base de la existencia y del desarrollo de la sociedad. Las organizaciones son invenciones sociales que el ser humano desarrolló para lograr cosas y obtener beneficios.

La primera y principal asociación entre hombres con una organización en los fines de producción de bienes para la supervivencia se llama sociedad. La sociedad es un proceso de organización entre hombres para producir en común los bienes y satisfactores necesarios conforme a las necesidades de los miembros que la integran. En cualquier sociedad siempre existen ciertos tipos de relaciones ligadas a la satisfacción de necesidades básicas, tales como las relaciones familiares (implicadas en la organización del cuidado de la familia y de la socialización de los niños); las relaciones de estratificación (que organiza las jerarquías sociales de acuerdo a lo que es valorado grupalmente); las relaciones de poder (definiéndose quién puede imponerse a otro, cómo y dónde puede hacerlo, y el conjunto de conflictos y consecuencias que puede derivarse de los sentimientos de injusticia, legitimidad o consenso que el ejercicio del poder provoca en todo grupo social); y finalmente las relaciones configuradas en términos religiosos (que tiene que ver con la organización de los valores trascendentes, laicos o deístas).

La sociedad es la mayor organización, y es al mismo tiempo, el reflejo de la humanidad (Locke, 1690). La sociedad hace posible que, a través de la coordinación de las actividades humanas, se puedan satisfacer también sus necesidades individuales. Pero de la primaria y gran organización social va a emerger, a su símil, suborganizaciones cuyo sentido es atender los distintos requerimientos de los miembros que integran a la misma sociedad; por ello, la

sociedad va estar conformada por un conjunto de organismos tendientes a lograr los requerimientos de los miembros organizados.

Hay cuatro ideas básicas que subyacen en el planteamiento de que la sociedad produce sus resultados a partir de las organizaciones:

La *primera* idea básica es que las organizaciones que integran a la sociedad llevan a cabo sus funciones por medio del esfuerzo coordinado de las *relaciones sociales* (Schein H. Edgar, 1994) como mecanismos de ayuda mutua entre los hombres y, que va a estar diferenciada por el modo de producción establecido en un sistema para coadyuvar a la obtención de bienes materiales o sociales. Es por ello, que dentro de cada sociedad existen organizaciones diferenciadas por un rol particular que se encomienda para atender requerimientos específicos. A partir de la diferenciación del diseño de las organizaciones es posible distinguir los elementos estructurales de la sociedad.

Cada sociedad va a tener sus propios sistemas de organización: la comuna primitiva, la esclavitud, el feudalismo, el capitalismo, el régimen socialista (comunista), el corporativismo y la globalización, constituyen formaciones humanas con una relación de producción específica que las distingue y diferencia en las etapas particulares de la evolución de la sociedad humana.

De acuerdo con algunas teorías, la distinción progresiva de las organizaciones surge de la noción de *división del trabajo*, misma que constituye la *segunda* propiedad común a las sociedades y organizaciones humanas (Schein H. Edgar, id.). La idea de división del trabajo está asociada a la diferenciación de funciones para producir. La sociedad puede lograr sus propósitos más fácilmente si asignan a las organizaciones diferentes tipos de tareas que se deben desarrollar. La división del trabajo, conjuntamente con la propiedad de los medios de producción y la distribución de la riqueza, forma parte de las relaciones sociales de producción.

Pero para que la coordinación y la división del trabajo tengan utilidad, algunos objetivos tienen que existir y alguien debe estar de acuerdo con ellos. Por tanto, la *tercera* idea básica en que se basan las organizaciones de la sociedad es el logro de *objetivos comunes* por medio de actividades coordinadas (Henry Mintzberg, 1983). De esta manera, cada segmento de la sociedad realiza una función determinada para asegurar el logro de los objetivos comunes. Desde esta perspectiva la organización se entiende como individuos que trabajan juntos, cooperativamente, con lazos identificables para alcanzar una meta u objetivo común (Anthony Hodge y L. Gales, 1996).

Pero si diferentes partes de una organización están haciendo cosas diferentes, se necesita una función integradora que asegure que todos los elementos están abocados a los mismos objetivos comunes. Conforme a lo anterior, la *cuarta* idea que se necesita para comprender a las sociedades a partir de las organizaciones es la *integración*. La forma más típica de integración es el poder. La integración



implica que cada unidad de la organización se someta a algún tipo de poder para el logro de un objetivo común. Con el poder que se ejerce dentro de la organización es posible concebir la integración organizacional y conformar a la sociedad en su conjunto. Una idea esencial que subyace a la organización es la existencia de algún principio de poder que establezca el orden y control para asegurar la integración social, sin un poder común a los miembros no existe la verdad y, por tanto, no puede existir la sociedad; el poder es entonces un requerimiento de la sociedad y de las organizaciones. La sociedad y las organizaciones para ser consideradas como verdad necesitan de un poder legítimo y reconocido que ejerza la función de cohesión (Michel Foucault, 1976).

Conforme a las anteriores cuatro ideas, es posible afirmar que las organizaciones son necesarias para la sociedad como formas de atención de requerimientos humanos. Las organizaciones permiten al hombre la trascendencia en espacio y tiempo, al mismo tiempo que le proporcionan sentido de identidad de acuerdo al tipo de sociedad a la que se encuentra arraigada. De igual forma, en dichas ideas, se destaca al poder desde dos perspectivas; la primera o particular como condición o función de control e integración de los procesos de las organizaciones; lo que el poder busca es normar y regular la convivencia; y la segunda o general, que bajo la forma de legalidad o de orden legítimo, asigna la legitimación de la conducta conforme a una norma correspondiente.

Entonces, el poder constituye un elemento determinante para la sociedad: la integración o formas de unión vinculada a la legalidad, entendiendo ésta como el reconocimiento de la existencia verdadera para que las actividades o tareas de los miembros tengan dirección, control y responsabilidad (Michel Foucault, id.). Sin este poder, las organizaciones no podrían alcanzar sus propósitos, ni integrar ni articular las fuerzas que provienen de la relación social y que han logrado aglutinar a los individuos en un propósito común a través del establecimiento de relaciones sociales.

## **1. 2 Sociedad y Estructura.**

Pero este poder que emana de la sociedad y que está presente en las organizaciones no es autónomo ni tiene libre albedrío, por el contrario se encuentra acotado y restringido a la estructura social.

La estructura social, entre otros componentes, se va a conformar a partir de las organizaciones, considerando a éstas como mecanismos superiores para lograr la coordinación y cooperación de las relaciones sociales; superando los alcances limitados de las acciones individuales.

Identificando a la sociedad desde el punto de vista estructural, hay dos elementos siempre presentes: instituciones y organizaciones (Lidia Girola, 1996) dichos componentes constituyen el medio para profundizar en las formas de poder implícitas en las relaciones sociales. Es importante destacar que ambas formas

estructurales son organizaciones, pero sus finalidades son muy distintas. Es por ello que a continuación se particulariza en cada una de ellas.

### 1.2.1 Las Instituciones.

En todas las sociedades la gente se impone limitaciones para dar una estructura a sus relaciones con los demás. Las instituciones son las 'reglas del juego' en una sociedad o, más formalmente, son las limitaciones ideadas por el hombre que dan forma a la interacción humana. Por consiguiente, estructuran incentivos en el intercambio humano, sea político, social o económico (Douglass Cecil North, 1990). Conforme a lo anterior, las instituciones reducen la incertidumbre por el hecho de que proporcionan una estructura a la vida diaria indicando el marco referencial dentro del cual los hombres deben basar su interacción social.

La función principal de las instituciones en la sociedad es reducir la incertidumbre, estableciendo una estructura estable para la interacción humana. Partiendo de acuerdos, códigos de conducta y normas de comportamiento, pasando por leyes, derecho escrito y contratos entre individuos, las instituciones siempre se encuentran en evolución y, por consiguiente, están alterando continuamente las elecciones humanas. Así, las instituciones no son estáticas o un conjunto aislado de reglas dadas; por el contrario, cambian y evolucionan hacia nuevas formas. De esta manera, los individuos se relacionan social, económica y políticamente a través de instituciones construidas, mantenidas y adecuadas colectivamente de acuerdo con ciertas reglas y procedimientos. La acción colectiva de los individuos y grupos sociales, sus contradicciones, conflictos y lucha por el poder, trascurren, en mayor o menor medida, en el mundo de las instituciones.

Si no existieran instituciones, el egoísmo y la conducta maximizadora de los individuos<sup>1</sup> conducirían a la frustración de la división del trabajo, la cooperación y el establecimiento de mecanismos de coordinación organizativa. Las instituciones restringen las elecciones egoístas y maximizadoras de los individuos. A través de las instituciones los individuos son formados y moldeados por normas y reglas que acepta y que la sociedad sanciona. El comportamiento y elecciones de los seres humanos contribuyen a reforzar o cambiar las reglas del juego existente (José Ayala Espino, 1999).

En suma, las instituciones surgen como una respuesta para resolver conflictos o controversias entre individuos o grupos, derivado de lo cual, influyen en la vida social de distinta manera. Sin ellas se imposibilitaría la capacidad de disfrutar la mayoría de los beneficios que se obtienen al actuar en armonía con otros. Ellas

---

<sup>1</sup> Hobbes sostenía que los seres humanos son criaturas compulsivas e impulsivas, víctimas de sus actos y emociones, por tanto, reconocía las limitaciones que enfrentan los individuos para adaptarse socialmente, derivado de ello, resulta imperante restringir este tipo de comportamiento, toda vez que sin la integración no podría concebirse lo social. La conducta egoísta y el interés individual sólo se puede mantener y equilibrar por medio de las restricciones institucionales y de las alternativas que representan las organizaciones en las elecciones de los hombres.

estructuran la vida social; permiten llevar a cabo interacciones complejas, proveyendo un marco para resolver problemas de incertidumbre y estabilizar las expectativas de los agentes; constituyen el marco de restricciones bajo las cuales se organizan y estructuran las funciones de la sociedad, y desde el punto de vista político, las funciones del Estado. Éste fija el techo bajo el cual los individuos y los grupos actúan, eligen y deciden de acuerdo con una lógica racional, pero también de acuerdo con un marco de restricciones y obligaciones institucionales.

Eventualmente las instituciones se originan en una decisión individual y voluntaria, aunque su diseño y operación será de acuerdo con procedimientos convenidos por los individuos adscritos a una determinada organización. Por lo general, el gobierno es el encargado del diseño y operación de las instituciones, además de su vigilancia y cumplimiento.

#### 1.2.1.1 Tipos de Instituciones.

Existen distintos tipos de instituciones de acuerdo con su formalización, sin embargo, la distinción más comúnmente aceptada es la que diferencia a las instituciones con base en su origen político de las instituciones basadas en la ley (José Ayala Espino, id.).

Desde esta perspectiva, las instituciones basadas en su origen político, pueden ser sociales y estatales.

- Las *instituciones sociales*.- son las convenciones que se establecen en una determinada sociedad, y de creación espontánea voluntariamente observadas por los individuos, es decir, no es necesario el poder público para forzar coercitivamente su cumplimiento. Las sanciones resultantes de su incumplimiento, son informales y descentralizadas, es decir, descansan en la responsabilidad de cada individuo y/o de pequeñas comunidades.
- Las *instituciones estatales*.- tienen su origen en la iniciativa de la rectoría del Estado, en este sentido, son impuestas extrañamente a los individuos o a la comunidad y su cumplimiento es forzado coercitivamente por el Estado. Las sanciones que pueden surgir de su incumplimiento están formalizadas en la ley, y su aplicación y vigilancia están claramente centralizadas en el poder o autoridad pública.

En la realidad social, las instituciones reflejan una combinación de estos dos tipos, y aunque ambas tienen importancia en el comportamiento de los individuos, las instituciones estatales son decisivas, entre otras razones, por su carácter obligatorio y de la posesión del poder legítimo.

Por su parte, las instituciones basadas en la ley pueden ser formales e informales.

- Las *instituciones formales*.- son las reglas escritas en las leyes y reglamentos, y son construcciones expresamente creadas por los individuos para encarar problemas específicos de coordinación política, económica y social. La aplicación y cumplimiento de estas instituciones es obligatorio y se requiere de un poder coercitivo para hacerlas cumplir. Estas instituciones están referidas al ámbito del dominio público.
- Las *instituciones informales*.- son las reglas no escritas, que se van acumulando a lo largo del tiempo, y quedan registradas en los usos y costumbres. Son el resultado de la evolución de los códigos de conducta, de los valores, las ideas y tradiciones de las sociedades. Estas instituciones son autocumplidas, en el sentido de que no se requiere de una fuerza exógena para obligar su cumplimiento, y las sanciones derivadas de su autocumplimiento son meramente morales y privadas. Estas instituciones están referidas al ámbito de la esfera privada, porque no existe poder público que obligue su observancia

### 1.2.2 Las Organizaciones.

Por su parte, las organizaciones, al igual que las instituciones, proporcionan una estructura a la interacción humana y a la sociedad, pero su papel es constituirse como 'jugadoras del juego', conforme a las reglas del juego dispuestas por las instituciones; esto es, desarrollar estrategias y coordinación para cumplir el marco de las instituciones (Douglass Cecil North, id.). Pero participar en el juego siempre tiene un fin: el de 'ganar'; por tanto, las organizaciones se crean con un propósito deliberado como consecuencia de la oportunidad, la cual en general es debida al conjunto de limitaciones existentes; conforme a ello, las organizaciones surgen como una respuesta a las restricciones institucionales; en ellas hay un conjunto de individuos enlazados por alguna identidad común hacia ciertos objetivos, que en general es lograr beneficios concretos.

Conforme a lo anterior, las organizaciones son interacciones asociativas de seres humanos establecidas para alcanzar objetivos concretos, dichos objetivos proporcionan el parámetro para la configuración estructural de las mismas. Al mismo tiempo, la estructura organizacional se encuentra supeditada al orden legítimo, en este caso al marco institucional (Max Weber, 1915). En dicho sentido, las organizaciones tienen aspectos que las distinguen, estos aspectos incluyen límites relativamente fijos establecidos por el marco institucional; un objetivo previsto; un orden normativo; rangos de autoridad; un poder derivativo del marco institucional general; un sistema de comunicaciones; y un sistema de incentivos que permita que las diferentes clases de participantes trabajen juntas por el logro de objetivos comunes (Richard Scott, 1964).

Entonces, las organizaciones vienen a ser las instancias o arenas en las cuales los individuos se relacionan e integran en grupos para emprender acciones cooperativas y actuar colectivamente en lo social, por supuesto, de acuerdo con las reglas contenidas por las instituciones existentes. Derivado de ello, las organizaciones van a estar caracterizadas por: 1) relaciones sociales; 2) por división del trabajo y responsabilidades de comunicación; diferenciaciones que no están estructuradas al azar o de manera tradicional sino que se han planificado deliberadamente para reforzar la obtención de objetivos específicos; 3) la presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos concertados de la organización y los dirigen hacia sus objetivos; estos centros de poder revisan continuamente el desempeño de la organización y modifican su estructura, en donde sea necesario, para aumentar su eficiencia; 4) sustitución de personal; es decir, puede retirarse personal que no sea satisfactorio y asignarse sus tareas a otras. La organización también puede recombinar su personal por medio de transferencia y promociones (Amitai Etzioni, 1964).

Como una forma de garantía de que el trabajo que desempeñan los individuos agrupados en torno a la organización están realizando sus funciones y actividades conforme a las estrategias institucionales, la organización debe ser considerada desde el punto de vista de la autoridad y del poder (Herbert Simon, 1964). El establecimiento del poder con autoridad significa que las restricciones normativas que se originan dentro de los mismos subalternos afecta su grado de aceptación por las órdenes del superior, los intercambios directos toman ahora el puesto de los indirectos anteriores. El subalterno acepta las órdenes del superior como intercambio de la aprobación de sus colegas; la colectividad de subalternos refuerza la aceptación de las directrices del superior para pagar sus obligaciones conjuntas con él; y el superior contribuye a la colectividad como intercambio del auto refuerzo voluntario de sus miembros sobre los cuales descansa su autoridad. El poder, por su parte, debe ser visto como una forma legítima del ejercicio de la autoridad.

Sin el poder, las organizaciones no van a ser reales, toda vez que se necesita de fuerza o condición que exija el estricto cumplimiento de los procesos y de una conducta apropiada que provea de fortaleza integradora al trabajo productivo que lleva a cabo la organización. La capacidad de administración para imponer su hegemonía sobre los miembros de una organización significa que las organizaciones asumen una existencia real para las personas que están orientadas hacia la organización. Si una organización tiene poder sobre el individuo entonces es real y existe (Clegg y Dunkely, 1980).

Las decisiones en las organizaciones están muy influenciadas por el grado de poder que tengan los individuos que las están dirigiendo y el poder es, a su turno, el resultado de ocupar una determinada posición. Las decisiones también se basan en tradición y precedentes, lo mismo que las relaciones de la organización con su medio ambiente. Estas consideraciones basadas en la organización tienen un impacto sobre la forma en la cual los individuos que estén dentro de la jerarquía organizacional toman decisiones en nombre de la primera.

Concluyendo, las personas tienen incentivos para constituir organizaciones de distinta naturaleza, porque su objetivo es obtener de la cooperación mayores ventajas y beneficios que si se mantuvieran aislados; pero además porque existen los estímulos u oportunidades institucionales para ese propósito; entonces, las organizaciones son entes sociales a través de los cuales los individuos buscan alcanzar sus requerimientos, vistos éstos como materiales o de autorrealización personal, para ello, tienen que supeditarse a un orden legítimo con autoridad y poder (fuerza o condición integradora legítima) como mecanismo de regulación del comportamiento humano, dicho orden es común a todos los miembros y el sobrepasar los límites establecidos al orden, provoca el ejercicio del poder como forma de corrección, reajuste y resarcir los inconvenientes provocados por conductas inapropiadas. Ninguna organización podrá estar al margen del marco estructural que han establecido las instituciones. Como consecuencia, entre las instituciones y organizaciones siempre va a existir una correspondencia o interrelación.

#### *1.2.2.1 Tipo de Organizaciones.*

Las *características organizacionales* son la base para la tipología organizacional. El problema con la clasificación no se limitan al estudio de las organizaciones. La esencia del esfuerzo tipológico del diseño organizacional yace en la determinación de las variables importantes para diferenciar o identificar a las diferentes organizaciones que conforman a la sociedad.

Una clasificación general adecuada tendría que tomar en cuenta: *el conjunto de las condiciones externas, el espectro general de acciones e interacciones dentro de la organización y el resultado de comportamientos organizacionales*. Sin embargo, no hay una estricta y completa clasificación de las organizaciones pero al menos diferentes estudios relacionados con ese fin han presentado aportaciones que han contribuido a la diferenciación de las organizaciones de acuerdo con determinadas perspectivas y considerando diferentes variables como forma determinante del análisis organizacional. De igual modo, contar con un marco de diferenciación organizacional constituye una alternativa para dilucidar entre las formas en que se puede estructurar el análisis organizacional así como establecer modelos tendientes al estudio organizacional.

#### *Algunas Propuestas para Identificar el Diseño Organizacional.*

Como ya se había referido, hay investigaciones que en diferentes tiempos y formas se han desarrollado para establecer una tipología del diseño de las organizaciones. Haciendo una breve descripción de los principales resultados o aportaciones de los investigadores, hacen permisible comprender los diferentes tipos de diseños organizacionales conforme a los componentes estructurales de cada una de ellas. Además, la revisión de las propuestas que en torno a una tipología se han desarrollado, permiten identificar las variables a considerar, así

como la posibilidad de direccionar los esfuerzos para acotar una taxonomía concreta.

### *Organizaciones por metas o funciones.*

El enfoque de organizaciones por metas o funciones fue desarrollado por Talcott Parson (1960); conforme a muchos expertos, el enfoque es el típico de los esquemas simples y se basa en la clase de función o meta realizada por la organización. En este análisis, el autor se ocupa de los vínculos que existen entre las organizaciones y la sociedad en general. Conforme a los resultados de su investigación, se distinguen *cuatro tipos de organización*, de acuerdo con el sentido u objeto que se busca con su existencia.

- 1) Organización de producción.- elabora productos que son consumidos por la sociedad;
- 2) Metas políticas.- busca asegurar que la sociedad logre sus objetivos preciados a la vez que genera y distribuye poder dentro de la sociedad;
- 3) Organización integrativa.- su propósito es solucionar conflictos, encaminar motivaciones hacia la satisfacción de expectativas institucionales y asegurar que las partes de la sociedad funcionen de manera compacta;
- 4) Organización para el mantenimiento de patrones.- intenta asegurar la continuidad de la sociedad por medio de las actividades educativas, culturales y expresivas.

Como se puede apreciar este tipo de esquema clasificador no dice mucho acerca de las organizaciones involucradas, ya que una organización puede ser ubicada en más de una categoría.

Katz y Kahn (1960) también ofrecen una perspectiva organizacional basada en funciones. De acuerdo con los autores hay cuatro tipo de organizaciones:

- El primer tipo de organización es la organización de producción o económica, que se ocupa de la creación del capital, la manufactura de mercancías y la prestación de servicios al público en general o a un segmento específico de él. Estas organizaciones de producción pueden a su vez subdividirse en formas primarias, secundarias o terciarias; asimismo ofrecen un medio de integración instrumental de la sociedad a través de la producción de una salida que es consumida;
- El segundo tipo es la organización de mantenimiento, está dedicada a la preparación global de las personas para sus funciones en otras organizaciones y en la sociedad. Este tipo se subdivide en las organizaciones ocupadas directamente en el mantenimiento como la Iglesia y las escuelas y aquellas ocupadas en la restauración, ya sea a través de actividades de salud

y bienestar o de rehabilitación y reforma. Estas organizaciones proporcionan una integración normativa de la sociedad;

- El tercer tipo son las organizaciones "adaptantes", que son las que crean conocimientos, desarrollan y prueban teorías y, aplican información a los problemas existentes; y
- El cuarto tipo es la organización administrativa o política, cuya preocupación es la asignación, coordinación y control de recursos, personas y subsistemas. Obviamente, el Estado es la organización más importante y visible de este tipo.

Estos autores proponen cuatro características que a su entender son básicas para las operaciones organizacionales y que determinan la función organizacional, dichas características son: la transformación de personas o de objetos; la orientación expresiva y la instrumental por parte de los miembros de la organización; la estructura organizacional y; los recursos organizacionales.

Aunque las características organizacionales de estos autores son dimensiones bastante importantes de variación, su enfoque no parece ser una base suficientemente incluyente para clasificar a las organizaciones.

#### *Análisis de los sistemas.*

Etzioni (1961) se basa en la *adaptación* como la fuente de diferenciación entre las organizaciones. Conforme al autor, adaptación es la manera como los participantes menores de la organización responden al sistema de autoridad de la misma. La adaptación se expresa en el tipo de compromiso del participante menor con la organización. Cuando la coerción es la base de la autoridad, la adaptación es alienante; cuando la remuneración es la base de la autoridad, la adaptación toma forma de una orientación utilitaria hacia la organización; y cuando la base de la autoridad es moral o normativa y se expresa por medio de la persuasión, la adaptación es de tipo moral.

Los tres tipos de autoridad y los tres tipos de adaptación están combinados en un esquema de clasificación de tres-por-tres. La mayoría de las organizaciones quedarían comprendidas bajo los tipos congruentes en cuanto que serían coercitivas-alienativas, remunerativas-utilitarias o normativas-morales.

Para Blau y Scott (1962) el criterio central para una clasificación de las organizaciones es el beneficiario principal que se obtiene de las acciones de la organización. En este caso el resultado de la organización es directamente consumido por un segmento de la sociedad, es la base de la diferenciación. La naturaleza del resultado no es lo importante sino es el beneficio, la naturaleza de los beneficiarios ayuda a determinar la naturaleza de la participación de los miembros y de los problemas centrales encarados por cada tipo de organización.



De acuerdo con este autor hay cuatro tipos básicos de organización: el primero es la asociación de mutuo beneficio, en la cual los mismos miembros son los beneficiarios primeros de las acciones de la organización. El segundo tipo es la organización mercantil con los propietarios como beneficiarios primordiales. El tercero es la organización de servicios, su primera consideración son los clientes a quienes se les presta el servicio. El cuarto es la organización para el bien común, donde el público en general recibe los mayores beneficios.

Conforme a las revisiones efectuadas a las propuestas de Etzioni y Blau-Scott, ciertos autores encontraron que ambas tipologías, aparte de la sencilla diferencia relacionada con el sistema de adaptación y la naturaleza del beneficio primordial, tienen una aplicación limitada en cuanto al análisis organizacional. Ninguna de las dos propuestas diferencia claramente las organizaciones en términos de las variables que se consideran características estructurales importantes.

#### *Taxonomía empíricamente derivada.*

Haas, Hall y Johnson (1966), desarrollaron un enfoque distinto en su intento por construir una taxonomía organizacional derivada empíricamente. De acuerdo con estos autores se determinaron diez clases básicas de organizaciones que están basadas en las características organizacionales. Conforme a dichas clasificaciones se puede concluir lo siguiente: 1) una extraña combinación de organizaciones en alguna de las clases y, 2) de acuerdo a características triviales se presenta diferenciación en un gran número de casos. Las organizaciones comparten una combinación de características que no se encuentran dentro del mismo modelo entre el resto de las organizaciones incluidas en el estudio. Si bien organizaciones ubicadas en diferentes clases pueden tener muchas otras características en común, estas características son comunes en una configuración general. Cada clase contiene organizaciones que presentan un grupo homogéneo de características encontradas tan solo en una configuración específica entre las organizaciones de cada clase. Otro paralelo con la taxonomía zoológica es el hecho de que las clases principales pueden ser divididas en subclases (especies) que poseen igualmente características exclusivas. Estas subclases se caracterizan por presentar más rasgos en común que las clases principales.

Derivado de lo anterior, la utilidad de este esfuerzo particular de los autores bajo estudio por desarrollar una taxonomía se ve debilitada por tres factores importantes: el primero consiste en las variables seleccionadas para la inclusión pueden no ser aquéllas más cruciales para las organizaciones. La característica de las variables incluidas en este estudio son las que constituyen su fortaleza y su debilidad. El segundo punto corresponde a la forma de medición de las variables. Los datos fueron recopilados por medio de entrevista magnetofónica con ejecutivos de cada organización y complementadas con registros, tabla de organización y otros materiales impresos. El tercer factor de debilidad en esta taxonomía es básicamente inevitable. La naturaleza de cada clase se limita por el hecho de que una organización haya sido o no incluida en el estudio pues sólo se tomaron 750 organizaciones y no todas y cada una de ellas que existen en la

sociedad. La taxonomía derivada empíricamente adolece de los problemas de las variables consideradas y de la posible carencia de sentido de las clases derivadas. Las flaquezas de esta propuesta no deben tomarse como razón para rechazar completamente este enfoque porque tal y como lo advirtieron los autores se trató de una taxonomía empírica.

Otro esfuerzo empírico tendiente a la clasificación de las organizaciones fue el desarrollado por Pugh, Hickson y Hinings (1969), estos autores se basaron en la tendencia de diferenciar a las organizaciones considerando las características estructurales de la organización. Las variables de la dimensión estructural consideradas fueron: 1) la estructura de las actividades, o grado de estandarización de rutinas, formalización de procedimientos, especialización de papeles y estipulación de un comportamiento específico para la organización; 2) la concentración de autoridad, o la centralización de la autoridad, en los altos niveles de la jerarquía y en unidades de control por fuera de la organización y; 3) el control de flujo de trabajo, o el grado en cual el personal de la línea ejerce control en oposición al control ejecutado con la ayuda de procedimientos impersonales. Conforme a sus resultados identificaron que las organizaciones más estructuradas se desarrollan a medida que crecen en tamaño con el tiempo y el crecimiento en tamaño está relacionado con el desarrollo económico generado. A medida que la tecnología se desarrolla el sistema de control se va dejando al mando de procedimientos estandarizados y simplificados. El problema de este planteamiento taxonómico radicó en que al tratarse de validarse los resultados se identificaron diferencias en las variables bajo estudio, es decir, no había validación en la propuesta.

Como se puede observar las diferentes propuestas hasta aquí presentadas no colocan a las organizaciones en categorías suficientemente diferenciadas en términos de diseños organizacionales importantes, sin embargo la trascendencia de las propuestas radica en el hecho de que establecieron protocolos para constituir una tipología del diseño organizacional, pero sobre todo evidenciar un conjunto de variables a considerar para estudiar a las diferentes formas de organizaciones.

Con el objeto de proporcionar una perspectiva más acotada e integradora en los esfuerzos por establecer una tipología de diseño que incluyera la mayoría de las organizaciones, Hall Richard (1983) desarrolló una propuesta considerando los componentes estructurales que conforman a las organizaciones, a lo que denominó propuesta de tipología a partir de variables estructurales.

#### *Organizaciones a partir del estudio de variables estructurales.*

Conforme a Hall Richard (id.), la configuración de una taxonomía organizacional debe basarse en abordar las variables dependientes e independientes que estructuran a la organización. Es una variable dependiente cuando se consideran factores tales como la tecnología, el medio general y la naturaleza del personal que entra en la organización (se relaciona como estructura y procesos). Es

independiente en relación con el impacto de sus resultados, la estructura de adaptación, la satisfacción y la moral del empleado o los patrones de conflicto relaciones que han sido demostradas deben servir como base para la clasificación y la demostración de relaciones posteriores.

Al considerar el planteamiento de Hall, las variables a considerar para lograr el establecimiento de una clasificación de las organizaciones son las siguientes:

1. La tecnología;
2. El medio ambiente;
3. Estructura y proceso; y
4. Naturaleza de los resultados

- La tecnología.

La naturaleza de la tecnología de la organización, es decir, los medios de producción en que se basa el trabajo organizacional es una base primaria para determinar la estructura organizacional. Pero simultáneamente la tecnología es afectada por la materia prima que manipula la organización. La materia prima puede ser un ser viviente, humano o no, un símbolo o un objeto inanimado. Las personas son materia prima en organizaciones ocupadas en el cambio o en el procesamiento de la gente; los símbolos son materiales en los bancos, oficinas de publicidad y algunas organizaciones de investigación; las interacciones de las personas son materia prima a manipularse por los administradores de las organizaciones; las juntas directivas, los comités y los consejeros están generalmente involucrados en el campo o procesamiento de símbolos e interacciones humanas, y así sucesivamente.

La naturaleza de la materia prima crea una diferencia en términos de cómo la organización es estructurada y dirigida, por ello la tecnología a utilizar por la organización está basada en la materia prima a utilizarse en los modos de producción. Para Hall, los factores primordiales para comprender a las organizaciones son la naturaleza de la materia prima, y, por tanto, en la naturaleza de la tecnología utilizada para transformarla.

- El medio ambiente.

La tecnología de una organización no se desarrolla en el vacío. La naturaleza de la materia prima es modificada por el sistema general del medio externo en que la organización opera. El factor crucial en este caso es el medio tecnológico en que opera la organización. Algunas organizaciones deben afrontar medios tecnológicos rápidamente cambiantes, en tanto que otras existen en un estado relativamente en el tiempo. Así mientras la tecnología dentro de las organizaciones continúa siendo un factor crítico, el medio tecnológico es el factor que establece el clima para el estado interno de la organización (idem.).

El medio tecnológico es sólo un aspecto del medio externo de una organización. Las condiciones políticas, económicas, sociales y demográficas son también importantes para las organizaciones. Estas condiciones cambiantes alteran las operaciones de la organización. El personal es también un factor externo final que debe considerarse toda vez que es la naturaleza del personal que entra a la organización la que de alguna forma operativiza y coordina los trabajos, sin embargo, a causa de las diferencias personales, las organizaciones presentan variaciones intraorganizaciones.

- Variaciones en estructura y proceso.

Las organizaciones varían en términos de su estructura y proceso. Algunos elementos estructurales como la formalización, la complejidad y la centralización han sido identificados como un conjunto de dimensiones tendientes a establecer los componentes organizacionales.

- Naturaleza de los Resultados.

Las organizaciones tienen resultados de varias clases, de hecho los resultados no solo tienen interés intrínsecos a las organización sino que son consumidos o utilizados por otros segmentos de la sociedad. La naturaleza de la entrada (medio general y tecnología) es modificada por la organización a medida que se elabora su resultado el componente de resultado es un eslabón que vuelve al medio el resultado de una organización ejerce en sí un impacto sobre las futuras entradas (Hall H. Richard, id.).

Al considerar las ideas de Hall, se puede afirmar que diferentes tipos de tecnología y de medio dan por resultado tipos diferente de estructura y proceso. El componente final para una tipología apropiada es la naturaleza e impacto del resultado de una organización. De igual forma, se identifica que para poder analizar a las organizaciones desde la perspectiva del diseño es necesario involucrarse con los elementos o variables de la estructura organizacional. Es a partir de la estructura que es posible llevar a cabo un análisis organizacional así como la interrelación entre variables.

Antes de terminar con la revisión de algunas de las propuestas previstas para el estudio de las formas organizacionales, y como es lógico, tratando de acotar el panorama de la investigación, se comenta que el presente estudio basará su análisis organizacional conforme a la propuesta de la estructuración organizacional, misma que es respaldada por varios autores: Hage (1965), Lawrence y Lorsch (1967), Price (1968), Blau (1970), Hall (1983), entre otros, considerados como especialistas en la materia, y que será abordada a detalle en el Capítulo III. Por ahora sólo basta con puntualizar que el diseño estructural representa una alternativa conveniente para esta investigación, porque dentro de sus componentes se considera al poder como una forma para la comprensión de los procesos que internamente se desarrollan en la organización.

### 1.2.3 Interacción entre Instituciones y Organizaciones

Las limitaciones institucionales determinan el tipo de oportunidades que hay en la sociedad. Las organizaciones son creadas para aprovechar esas oportunidades y, conforme evolucionan los organismos, alteran las instituciones. La vía resultante entre la interacción de instituciones y organizaciones está conformada por: 1) el entrelazamiento que es producto de la relación simbiótica entre las instituciones y las organizaciones que se han creado por evolución como consecuencia de la estructura incentivadora que proporcionan esas instituciones; 2) por las normas y rutinas que se realizan en las organizaciones, lo que facilitan el aprendizaje de las instituciones, al imprimirle un proceso de socialización, aprendizaje y transmisión; y 3) el proceso de retroalimentación por medio del cual los humanos perciben y reaccionan a los cambios que se dan en el conjunto de oportunidades.

Los resultados cada vez mayores se deben a la dependencia de las organizaciones resultantes en este marco institucional y las consiguientes redes externas que se producen. Así, las limitaciones instituciones dan como resultado organizaciones específicas que han nacido gracias a los incentivos contenidos en el marco y que, por consiguiente, dependen de él en cuanto a la redituabilidad de la actividad que emprenden. Entonces, un ordenamiento institucional puede ser un factor de cambio, como una estructura que se adapta al cambio generado en los sistemas de valores. Por su parte, la organización, en tanto que implica cooperación y concertación, exige que los actores se hagan responsables del desempeño eficaz de sus roles, y a la vez se ocupa de asignar las personas más competentes a los roles de mayor responsabilidad para lograr los incentivos.

Así, el marco institucional va a condicionar el tipo de organización que van a instituirse en la sociedad, es decir propicia su diseño. Dichas organizaciones deberán identificar oportunidades, a través de las cuales basarán su configuración práctica y estructural. Al mismo tiempo, las instituciones también necesitan a la organización como forma de corroboración de la efectividad del marco estructural que han normalizado, derivado de lo cual, las instituciones y las organizaciones constituyen elementos mutuamente complementarios como componentes de la estructural social.

### 1.3 Sociedad, Estado y Poder.

Entre las prioridades que las instituciones van a estructurar normativamente es el control y ejercicio de los medios de coacción, es decir, del poder. Derivado de ello, el núcleo de cualquier sistema de poder en una sociedad está dado por la legitimación del control y uso de la fuerza, y si esto se da en un territorio determinado, da origen al Estado. Desde la perspectiva social, el Estado tiene la posición central en el sistema del poder social. El Estado es, en esta área de la estructura social, el equivalente del sistema familiar porque de la organización estatal depende el uso y control del poder como condición para el cumplimiento de

los roles sociales, o bien como forma de corrección de roles inadecuados (Lidia Girola, 1996).

Ninguna sociedad puede subsistir a menos que organice de alguna manera, el control de las relaciones de poder, que básicamente van a estar condicionadas a las disposiciones institucionales, pero reflejadas y practicadas en las diferentes organizaciones que integran a la sociedad. De esta manera, el poder va a estar restringido a ciertos límites institucionales y ejercido operativamente en las organizaciones.

En un sentido muy general, el poder puede definirse como la capacidad real de una sociedad y controlado por un Estado para efectuar sus intereses (alcanzar metas, evitar entorpecimientos indeseables, imponer el respeto, controlar las posesiones, entre otros), dentro del contexto de la acción recíproca entre sistemas, y, en este sentido, ejercer influencia sobre los procesos que se dan en el sistema social (Lidia Girola, id.). De esta forma el poder es generado por la sociedad y debe ser visto como una condición que garantiza el correcto desempeño de las relaciones sociales, y pese a que el control y uso es responsabilidad del Estado, éste se encuentra jerarquizado como forma precautoria de asignación por ámbito de jerarquización institucionalizada.

En las sociedades modernas el derecho es uno de los instrumentos esenciales del poder. No toda la actividad del poder se desarrolla dentro del marco del derecho. Pero en gran parte la actividad del poder se realiza a través del derecho; las constituciones, los códigos, las leyes, los reglamentos, las sentencias, son procedimientos de acción fundamentales del poder. En ellos se fundan los dos elementos del poder: el elemento coacción y el elemento legitimidad.

Derivado de lo anterior, la principal función del Estado en cuanto a la gestión del poder es fijar reglas de conducta obligatorias para los individuos, establecer sanciones para los casos de violación de las mismas y aplicar eventualmente estas sanciones. Los procedimientos jurídicos que dan al poder un carácter institucional, permiten al Estado legitimizarse a los ojos de los ciudadanos.

Indudablemente es necesario distinguir entre legalidad y legitimidad. La legalidad del poder consiste en su conformidad con el derecho positivo existente. La legitimidad del poder consiste en su conformidad con las teorías del poder aceptadas en la época, en el sistema de valores de la sociedad, pero a los ojos de los ciudadanos la legalidad es la legitimidad. La legalización del poder comparte pues, su legitimización.

Así, el poder del Estado es una garantía en contra del poder individual, en cierta medida será traducido en una disminución de lo arbitrario. El poder se ha encontrado limitado por las reglas que el mismo Estado ha impuesto.

La doctrina social considera al Estado como un grupo social, sui géneris, regido por una autoridad llamada gobierno o poder social político, cuyo fin es una especie de bien común llamado bien público.

Los juristas definen al Estado por poder, por soberanía, que les parece que es la cualidad esencial del Estado. Dada su especialidad, enfocan el Estado desde el punto de vista del derecho, y en esta forma, desde este ángulo, lo definen como una autoridad soberana de donde proceden las reglas del derecho, pero implícitamente reconoce que la autoridad formal parte de un sistema social; el Estado, es entonces, una agrupación social, cuya prioridad principal es garantizar condiciones idóneas para sus agremiados de tal forma que el Estado es un fenómeno de poder.

El Estado como toda formación social se dedica a un orden normativo constituido por un conjunto de normas válidas entre sí. Por otra parte, el orden normativo Estatal se caracteriza por la acción pública.

El poder de hecho de los gobernantes encuentra, en cambio un límite necesario en el derecho objetivo del grupo, en la regla de derecho. Esta validez para todos los gobernantes y gobernados se concreta en las obligaciones de organizar y controlar los servicios públicos. No sólo se encuentra eliminada la idea de un elemento autoridad, sino también la idea de bien público, considerado como el fin y la razón de ser de los demás. Esta desaparece tras las nociones de poder de hecho de ciertos hombres que tienen la fortuna de poseerla, y de reglas de derecho que obliga a aquellos a organizar y hacer funcionar los servicios públicos. El Estado se reduce así a una organización de servicios públicos cuya carga y responsabilidad corresponde a los gobernantes. No obstante su dialéctica, al igual que en la doctrina de los juristas clásicos.

De acuerdo con Blanco Andé (1977) los hombres dotados de poder deben poner éste al servicio no de sus intereses personales sino del derecho, y así el poder de los gobernantes en función de la regla de derecho se convierte en instrumento al servicio de la propia norma; es decir, los gobernantes no tienen sólo el deber sino el derecho de poner su fuerza al servicio del orden normativo.

Conforme a Wright Mills (1978) el poder es una libre energía, que gracias a su superioridad asume la empresa del gobierno de un grupo humano por la creación continua del orden y del derecho.

El poder del Estado presenta dos notables características: es un poder político temporal y civil, del que se han superado los elementos económicos, religiosos y militares; como segunda característica del poder del Estado, se trata de un poder centralizado con una autonomía destacada, consiste en la soberanía como facultad de autodeterminación sin imposición de otros poderes.

Al encuadrar a los individuos, en sistemas de jerarquías entrecruzadas, al repartir a los miembros, de cada organización en grupos de base muy coherentes y

reducidos, al colocarlos bajo el estrecho control de un círculo interior de jefes cooptados y disciplinados, al someterlos a una formación ideológica rigurosa y profunda, se puede tener un poderío muy constructivo. Sobre grandes masas humanas; pues ciertamente al aspecto ideológico hace que no se trata solamente de poderío, sino también de creencias que se intenten desarrollar sistemáticamente.

La creencia en la necesidad de poder existe cuando la realidad social, tal y como es percibida directamente por los hombres, contiene en sí misma la idea de jefe y autoridad.

Las ideologías de la legitimidad consisten en la existencia de un poder al que se debe obediencia, pareciendo tan normal que cada sociedad se forma ideas particulares sobre la naturaleza y las modalidades del poder y la obediencia, tienden a definir un poder legítimo que rechaza a los otros como ilegítimos y no son, por tanto, verdaderos poderes, sino solamente poderío apoyados en la coacción. La noción de legitimidad es uno de los elementos fundamentales del poder (Victoria E. Engell, 1986).

Derivado de lo anterior, el poder en un sistema social integrado en torno a un Estado, depende de qué tan extendida esté la institucionalización de los derechos y las obligaciones respectivas de los individuos. Lo que a su vez depende de tres condiciones:

- a) Cuando más desarrollada esté la diferenciación de los roles, más posible es esperar que las reglas que prescriben las relaciones entre los mismos estén más desarrolladas;
- b) La incidencia de orientaciones generalizadas dentro del sistema social, que está ligada con la elaboración de los roles en las organizaciones y;
- c) La drasticidad de los medios; lo que se refiere a los límites legitimados con respecto a la elección de los medios para el ejercicio efectivo del poder.

Por ello, en toda sociedad existe una normativa acerca de qué medios se pueden utilizar y qué medios no son lícitos, toda vez que los medios más eficaces para el logro de un objetivo no son los permitidos socialmente.

Así el poder social, o general, es la resultante de tres conjuntos de factores relacionados con la jerarquización institucionalizada:

- el primero de ellos es la evaluación de la unidad del sistema según los estándares de valores;
- el segundo es el grado y el modo en que los actores del sistema se permiten desviaciones de estos estándares de desempeño. Esto se ve en la medida en que se acepta, por parte de los miembros de un sistema, que



---

uno o algunos de los actores desempeñen sus roles, o se hagan cargo de ellos de una manera que no es la esperada y;

- el tercero es el control de las posesiones, como una fuente de ventajas diferenciales para la obtención de un resultado deseado. Se puede decir que un sistema está integrado en la medida en que existe coherencia de la jerarquización con respecto a los tres factores.

De esta forma, los problemas del poder en los sistemas sociales se confunden directamente con los de autoridad. La autoridad es un poder más firmemente institucionalizado que otros, y en general, se adjudica a los más altos rangos de estratificación.

En este último sentido, la fuerza del poder proviene del conjunto social, que puede atribuirse a toda relación colectiva o asociación gregaria, o en un sentido más formal y estructurado, al orden instituido que la sociedad ha definido para regular las relaciones sociales entre hombres agrupados; lo que le imprime al poder tres diferentes formas interrelacionadas: el poder político, el poder material y el poder social.

El poder político se refiere al poder pactado y delegado para que en nombre del pueblo o de lo civilmente valioso sea administrado, para lo cual va a estar representado estructuralmente por un Estado Nación. Desde la perspectiva social y civil, el Estado tiene la posición central en el sistema del poder social. El Estado es, en esta área de la estructura social, el equivalente del sistema familiar porque de la organización estatal dependerá el uso y control del poder como condición para el cumplimiento de los roles sociales, o bien como forma de corrección de roles inadecuados con una figura de poder supremo o rector que evite desigualdades entre sus miembros constitutivos.

El poder material, se refiere a aspectos económicos, lo que por definición lo vinculan con el uso y control de los medios de producción, lo que al mismo tiempo genera diferencias sociales entre los que tienen los medios para producir de los que carecen de ellos, y por consiguiente, marca diferencias de clase.

En lo que respecta al poder social, los sociólogos y politólogos no se han puesto de acuerdo en llegar a una clara connotación, sin embargo, concuerdan en que el poder social, conforme a las circunstancias, es el poder articulador y reivindicatorio porque es el poder original, esto es, el poder que proviene de los hombres y sólo mediante él se pueden lograr cambios trascendentales en las formas del poder político y del poder material; como se trata del poder original sólo este puede transformar las profundas diferencias sociales.

El poder político y el poder económico están estructuralmente ligados; en general se relaciona con los medios y las clases de producción que detentan y ejercitan la autoridad política de una sociedad. El poder del Estado presenta dos notables características: es un poder político temporal y civil, del que se han superado los

elementos económicos, religiosos y militares; como segunda característica del poder del Estado, se trata de un poder centralizado con una autonomía destacada, consiste en la soberanía como facultad de autodeterminación sin imposición de otros poderes.

Por su parte, el poder social, se asocia generalmente con las organizaciones, espacio donde convergen las aspiraciones estatales y sociales, donde se atienden los prioritarios requerimientos de los individuos. Son en las organizaciones donde más claramente se pueden apreciar y analizar las relaciones o juegos del poder. "Las organizaciones son la clara manifestación de interacción humana, de lo que se derivan relaciones de poder para controlar y direccionar los propósitos y objetivos sociales" (Foucault, 1977)

Considerando lo antes planteado, y dejando de a un lado las implicaciones políticas o económicas, el tema del poder simple y llanamente, puede ser comprendido y profundizado particularmente como una microaplicación en las organizaciones, ya que independientemente de su forma, el poder social está profundamente arraigado a la estructura general de la sociedad, por ello su sentido también obedece al poder político. El poder resulta más concreto cuando abarca la arena de sus implicaciones operativas, que como ya fue referenciado, se trata de las organizaciones, ahí es donde el poder prácticamente existe como una microaplicación, despojándolo de enfoques políticos, económicos o sociales. En este sentido, sólo debe quedar claro que el poder deriva de la sociedad, que está limitado a la estructura institucional y que la arena de su ejercicio específico son las organizaciones.

Con la recapitulación de los elementos identificados en los diferentes apartados del presente capítulo, es posible proponer las siguientes *consideraciones* basales como formas del estudio del poder, mismas que sirven de marco introductorio, antes de entrar de lleno con el análisis del poder en un contexto organizacional:

- La desigualdad, vulnerabilidad e inequidad de los individuos obligó a los seres humanos a integrarse como una manera de protección y de trascendencia en tiempo y espacio, para lo cual, forjaron formas de organización que les permitieron perseguir sus aspiraciones que de otro modo no pudieron lograr individualmente.
- La principal asociación entre hombres con una organización en los fines de relación social para la producción de bienes y servicios para la supervivencia se llama sociedad. La sociedad es un proceso de organización entre hombres en donde existen ciertos tipos de relaciones ligadas a la satisfacción de necesidades básicas, tales como las relaciones familiares; las relaciones de estratificación; las relaciones de poder; y las relaciones en términos religiosos.

- La sociedad, entre otros elementos, se estructura a partir de las organizaciones, considerando a éstas como mecanismos superiores para lograr la coordinación y cooperación de las relaciones sociales; superando los alcances limitados de las acciones individuales; diferenciando el trabajo; e integrándolo hacia un mismo objetivo o propósito. Las organizaciones son una especie de eslabones que unen, estructuran y relacionan a los individuos con la sociedad; confiriéndole a ésta sus peculiaridades: tipo de relaciones intra y extra organizacionales, modalidades de cooperación y competencia.
- Identificando a la sociedad desde el punto de vista estructural hay dos organismos presentes: las instituciones y las organizaciones.
- Las instituciones son las limitaciones ideadas por el hombre que dan forma a la interacción humana; por consiguiente estructuran incentivos en el intercambio humano, sea político, social o económico. Partiendo de acuerdos, códigos de conducta y normas de comportamiento pasando por leyes, derecho escrito y contratos entre individuos, las instituciones están alterando continuamente las elecciones humanas. Las instituciones tienen un papel relevante en la constitución de las organizaciones porque restringen sus alcances, modalidades, operación concreta, y ámbitos de acción.
- La organización se refiere a un conjunto de actores que cooperan o actúan juntos en la producción. Una definición de organización supondría la existencia de una relación social con un modo de producción apegado a un orden legítimo que le proporciona un diseño estructural con normas, poder y límites como forma de trascendencia espacio y tiempo, así como para alcanzar los propósitos comunes integradamente sean visto éstos como objetivos o metas; para ello requiere de insumos concretos para la producción de bienes o servicios que entrega a la sociedad. Las organizaciones se formalizan a través de una estructura, la cual tiene reglas diseñadas de acuerdo con el orden institucional general. De esta forma las organizaciones son estructuras económicas, políticas, sociales y administrativas dentro de las cuales los miembros llevan a cabo los diferentes intercambios.
- Entre las instituciones y las organizaciones hay una interrelación directa porque las instituciones restringen a las organizaciones en cuanto a su alcance, modalidades, operación concreta y ámbitos de acción. Toda organización tiene reglas internas a las cuales se le denomina estructura, y sirven para guiar su operación cotidiana, las interacciones de los individuos dentro de la organización y las relaciones con otras organizaciones. La estructura prescribe el lugar del individuo en la organización. Pueden ser reglas formales, pero en su mayor parte son informales. De esta forma las organizaciones son los arreglos institucionales.

- Entre las prioridades que las instituciones van a estructurar normativamente es el control y ejercicio de los medios de coacción, es decir, del poder. Derivado de ello, el núcleo de cualquier sistema de poder en una sociedad está dado por la legitimación del control y uso de la fuerza, y si esto se da en un territorio determinado, da origen al Estado. Desde la perspectiva social, el Estado tiene la posición central en el sistema del poder social.
- Ninguna sociedad puede subsistir a menos que organice de alguna manera, el control de las relaciones de poder, que básicamente van a estar condicionadas a las disposiciones institucionales, pero reflejadas y practicadas en las diferentes organizaciones que integran a la sociedad. De tal modo, que el poder va estar restringido a límites institucionales y ejercido operativamente en las organizaciones.
- El tema del poder puede ser comprendido y profundizado particularmente en las organizaciones, ya que el poder social está profundamente arraigado a la estructura general de la sociedad, por ello, su sentido obedece al poder político. El poder resulta más concreto cuando abarca la arena de sus implicaciones operativas, que como ya fue referenciado, se trata de las organizaciones, ahí es donde el poder prácticamente existe como una microaplicación, despojándolo de enfoques políticos, económicos o sociales. En este sentido, sólo debe quedar claro que el poder deriva de la sociedad, que está limitado a la estructura institucional y que la arena de su ejercicio específico son las organizaciones.
- El papel del poder tiene dos perspectivas; la primera o particular como condición o función de control e integración de los procesos de las organizaciones; lo que el poder busca es normar y regular la convivencia; y la segunda o general, que bajo la forma de legalidad o de orden legítimo, asigna la legitimación de la conducta conforme a una norma correspondiente. El poder constituye un elemento determinante para la sociedad: la integración o formas de unión vinculada a la legalidad, entendiéndola como el reconocimiento de la existencia verdadera para que las actividades o tareas de los miembros tengan dirección, control y responsabilidad. Sin este poder, las organizaciones no podrían alcanzar sus propósitos, ni integrar ni articular las fuerzas que provienen de la relación social y que han logrado aglutinar a los individuos en un propósito común a través del establecimiento de relaciones sociales.

---

# **CAPÍTULO II**

## **EL PODER**



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.

## **CAPÍTULO II. EL PODER.**

Pareciera fácil entrar de lleno a una definición de poder, pero proporcionar una acepción, por simple que parezca, es en realidad difícil; de hecho, hay bibliografía que se aboca a la tarea de proporcionar un término; sin embargo, es precisamente en esta diversidad de fuentes documentales donde primariamente se produce una "jungla de la teoría" (Ballina, 1996), que entorpecen el trabajo de dilucidar sobre un concepto específico y homogéneo. La diversidad de definiciones resulta lógica porque los diferentes autores abordan, en el camino de sus estudios, diferentes componentes y perspectivas del concepto con miras a acotar sus trabajos de investigación, lo que les permite configurar, de acuerdo con sus propias necesidades y razonamientos, el sentido y contenido del significado. Sin embargo, hay muchas propuestas del concepto que han entorpecido el camino del esclarecimiento del término, por tanto, y con miras a acotar lo que debe ser considerado como una definición de poder más a menos razonable, a continuación se hace una breve revisión conceptual que han proporcionado diferentes autores, considerados como especialistas en la materia, para que a partir de sus respectivas propuestas, se puedan encontrar elementos básicos y fundamentales que acoten el significado del concepto, dejando de lado todas aquellas aproximaciones teóricas carentes de fundamento epistemológico.

Entonces, el presente capítulo tiene la intención de conocer y profundizar con todos aquellos elementos de los que se obtengan directrices que eviten las mal interpretaciones del término poder y lo evidencien en su verdadera formalidad o naturaleza como parte y condición de la sociedad, y por ende, de las organizaciones. Sirva entonces este capítulo para tratar de arrojar luz y desenmarañar las imprecisiones que se han erigido en torno al concepto de poder.

### **2.1 Definición de Poder.**

Existen diferentes definiciones de poder, que en ocasiones son diametralmente opuestas, sin embargo, el poder debe ser perfectamente definido para develar las imprecisiones que en torno a él se han suscitado y comprender la importancia que representa como elemento de estudio de las ciencias sociales, y en particular, la relevancia para la teoría administrativa. Para este capítulo sólo se abordarán las consideraciones teóricas más trascendentales, para que desde cada propuesta se contribuya al propósito de esclarecimiento y comprensión del concepto porque las diferentes perspectivas y variedad de definiciones han contribuido a hacer ambiguo e impreciso el entendimiento del término. Bajo esta perspectiva a continuación se presenta una revisión de ideas desarrollada en torno al poder.

Para Thomas Hobbes (1651) el poder es la gran fuerza que permite al hombre articular intereses integrados y comunes que se formalizan en un contrato social.

Conforme a su teoría del contrato social, los miembros de una sociedad utilizan al poder como forma de existencia del Estado y de las organizaciones, mismo que aglutina la gran fuerza o poder individual de los que se han apegado a ese contrato para conformar una gran fuerza o poder supremo que permita salvaguardar la paz en la sociedad, dándole al Estado el nombre simbólico del "Leviatán".

Conforme a John Lock (1690) el poder es una condición de creación o conformación, permanencia y supervivencia de una forma legítima que surge de la asociación de individuos. Para Lock, el poder se circunscribe a límites concretos donde debe privar un orden e igualdad para los miembros, sea este el gobierno civil o cualquier tipo de agrupación que tenga por objetivo la relación social libre o soberana. La ejecución del poder puede utilizar la fuerza siempre que se trate de ajustar o reajustar el comportamiento de los miembros de la asociación, entendiéndose este como gobierno civil.

En J. Rousseau (1762), el poder es un medio en la realización dentro del valor significativo de lo social, es decir de las relaciones sociales. Siempre interpretado como resultado de una especie de convenio o contrato social. El poder, es entonces el instrumento que vence las diferencias y hace prevalecer los intereses generales sobre los individuales; es una condición del contrato social, evitando la guerra de todos contra todos.

Friedrich Nietzsche<sup>2</sup> (1878) aborda la cuestión del poder desde el punto de vista de los valores y del voluntarismo entre los miembros para garantizar condiciones de agrupaciones de individuos que están asociados para alcanzar fines concretos o determinados. Atribuye al poder la voluntad del ser, siendo esta el motor de todos los procesos de la sociedad, por tanto, la sociedad debe conducirse a alcanzar el poder como forma de existencia y permanencia social, de no ser así se perdería la connotación del ser para ser simples "trabajadores dóciles" (moral de esclavos). Solo el poder constituye el motor para integración racional y la trascendencia histórica, por tanto el poder es la expresión del proceso de vida organizada.

Max Weber (1915) define al poder como, la probabilidad de imponer la propia voluntad dentro de una relación social, aún contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad. En este sentido ha habido muchas interpretaciones en torno a la argumentación de "imponer la propia voluntad", de hecho muchos autores han cometido el error de asociarlo con cuestiones personales, pero no se ha presentado lo relativo a la completa definición que antepone el elemento de *relación social*, esto es a la conducta plural entre miembros. La relación social quiere decir que los miembros que han decidido integrarse para conformar relaciones de grupo también tienen que actuar socialmente, lo que implica que deberán dejar de lado sus individualidades y apegarse a la conducta que se ha establecido, mismas que se apegan a un orden legítimo con normas precisas como guía del comportamiento y con límites o fronteras de ámbito. Con lo anterior Weber atribuye al poder la sujeción a un orden

---

<sup>2</sup> Citado por Annabelle Hoffs, "El poder del poder", p. 22.



legítimamente establecido que garantice la conducta conforme a reglas pactadas. También se encuentra el hecho de que para Weber, de acuerdo con sus categorías sociológicas, las relaciones sociales consisten sola y exclusivamente en la conformación de una determinada conducta social recíproca que regule las relaciones entre los miembros, por ello, el poder es la probabilidad de hacer obligatoria el tipo de conducta que deben observar los miembros de la relación social.

En este sentido y de acuerdo con Michel Foucault (1971), Weber nunca planteó al poder en sentido personal ni en la capacidad de la imposición forzada como enajenación o explotación puesto que esto iría en contra de sus categorías sociológicas, más bien, habla de probabilidad por el hecho de que esto no es siempre necesario porque los miembros pueden o no cumplir el código de comportamiento y que se ajusta a las necesidades sociales de acuerdo con el orden legítimo que ha sido establecido y que se hará con validez para el establecimiento de las normas que deberán cumplir sus miembros, el poder es una forma de ejecución de la legitimidad que ha sido convenida para todos los integrantes de una organización conforme al pacto de los interesados y en el otorgamiento por una autoridad considerada como legítima, por tanto, el poder no tiene como función esencial decir no, prohibir y castigar, sino ligar su espiral indefinida: la coerción, el placer y la verdad; al mismo tiempo el poder implica un contra-poder. Entonces, el poder es entonces una forma de exigencia de los compromisos de relación social pactados y será ejecutado por el orden administrativo pues este regulará la acción de la asociación.

En el orden administrativo se incluyen las normas que pretenden valer tanto para la conducta del cuadro administrativo como para la de sus miembros "frente a la asociación", con ello deja claro que el poder está perfectamente acotado a parámetros de control y que el poder no es libre ni que puede ser enajenado o vulnerado por los responsables de la ejecución (cuadro administrativo) ni por los miembros de una organización.

Con Talcott Parsons (1963) el poder es visto como la capacidad real de una unidad del sistema social para efectuar sus intereses, dentro del contexto de la acción recíproca entre sistemas, y, en este sentido, ejercer fuerza sobre los procesos que se dan en el sistema.

En las principales obras abocadas al estudio del poder Michael Foucault<sup>3</sup> hace un replanteamiento profundo y original a cuestionamientos relacionados con el saber y el poder. Para ello evidencia la falta de validez y sustento del método que se ha empleado para esclarecer de fondo el origen y sentido de estos dos elementos. Por tanto, el trabajo de Foucault es una manera de interrogar sobre éstos aspectos.

---

<sup>3</sup> Entre las obras más importantes de este autor y que se relacionan con el análisis del poder se encuentran: El nacimiento de la clínica: una arqueología de la mirada médica; Vigilar y castigar: nacimiento de la prisión; Microfísica del Poder; Un diálogo sobre el poder y otras conversaciones; Respuesta al círculo de epistemología.

Para el esclarecimiento del tema del poder, propone y desarrolla el método genealógico que básicamente trata de plantear preguntas y compararlas con la verdad en los hechos reales para encontrar en estos el verdadero origen del fenómeno. Para este autor, el poder no tiene un origen político, ni jurídico, sino social; pues designa relaciones entre pares, por ello delineó una noción de poder que no hizo exclusiva referencia al gubernativo ni al Estado Nación, sino que considerara la multiplicidad de poderes que se ejercen en la esfera social, los cuales pueden definirse como poder social.

Desde dicha perspectiva, el poder en Foucault debe ser entendido como una tecnología o mecanismo que trasciende la tradicional esfera de la política y que cubre y se ramifica a través de toda la realidad social, es, en cierto sentido, la génesis misma de lo valioso, los valores son constituidos y sacralizados en los marcos de ciertos discursos como mayores o menores posibilidades de arraigo cultural y con abiertos y sutiles mecanismos de poder que les permite su institucionalización. La importancia y la paradoja del poder radica en concebirlo como algo normal y necesario sin que en el fondo se cuestionen sus fundamentos y sus funciones de control y sus métodos.

A Foucault no le interesa la existencia de un contenido de lo valioso que esté más allá de las reales estructuras del poder "sino el modo de existencia de los acontecimientos discursivos en una cultura" que permitiría poner de manifiesto "el conjunto de condiciones que rigen, en un momento dado y en una sociedad determinada, la aparición de los enunciados, su conservación, el papel que desempeñan, el juego de valores o de sacralizaciones de que están afectados, la manera en que están investidos en prácticas o en conductas, los principios según los cuales circulan, son reprimidos, olvidados, destruidos o reactivados. En resumen, se trataría del discurso en el sistema de su institucionalización" (1970). Considerando dicha connotación, nunca se debe perder de vista que el poder es detentado por una clase dominante definida por sus intereses, entonces el diseño de las organizaciones se ajusta al tipo de clase que posee el poder. El poder va producir, en este caso una conducta estandarizada entre miembros de una organización. El poder es un elemento de las estructuras organizacionales porque por medio de él todo se va normalizar conforme a los propietarios de su ejercicio.

A través del poder, un determinado discurso se instaura como verdad. Y esta verdad es, aunque Foucault no lo dice, de naturaleza axiológica ya que, siendo un resultado del propio poder, su misión fundamental es la legitimización y reproducción del mismo. En otras palabras, la delimitación de estas verdades, se produce no sólo por su nivel de adecuación a acierto contenido objetivo que las trasciende sino por su imposición al cuerpo social a través de las múltiples formas de poder y como un complemento imprescindible para el funcionamiento de éste. Lo importante aquí es que esa verdad sea aceptada por la sociedad que se instruya como verdad científica, que funcione como factor legitimador del poder. Conforme a Foucault no interesa "la participación entre lo que, en un discurso, evidencia la científicidad y la verdad y lo que evidencia otra cosa, sino ver

históricamente cómo se producen los efectos de verdad en el interior de los discursos que no son en sí mismos ni verdaderos ni falsos" (1971). Bajo el aspecto objetivo, universal, completamente desinteresado del conocimiento, el poder-saber producen un discurso, una moralidad, un sistema de valores, cuyo destino es el poder mismo y la normalización de una conducta acorde a aquél. Es así como se excluye científicamente lo anormal.

El sistema penal es la forma en la que el poder se muestra del modo más manifiesto. Meter a alguien en la prisión, mantenerlo en ella, privarle de alimento, de calor, impedirle salir, entre otros, son las manifestaciones del poder más delirantes que el ser humano pueda imaginarse.

La prisión es el único lugar donde el poder puede manifestarse en su desnudez, en sus dimensiones más excesivas, y justificarse como poder normal. "Tengo razón en castigar, puesto que tú sabes que está mal robar, matar...". Esto es lo fascinante de las prisiones; por una vez el poder no se oculta, no se enmascara, se muestra como feroz tiranía en los más ínfimos detalles, cínicamente, y al mismo tiempo es puro, está estrechamente justificado puesto que puede formularse enteramente en el interior de una moral que enmarca su ejercicio: su bruta tiranía aparece entonces como dominación serena del bien sobre el mal, del orden sobre el desorden (1963).

Por otra parte, el nacimiento de las clínicas permite analizar los mecanismos de dominación y de ejercicio del poder, toda vez que las clínicas son el claro ejemplo de como las formas institucionales imprimen los principios conductuales de los miembros en una organización y, por ende, en una sociedad. El poder imperante en las clínicas permite comprender la sumisión de las organizaciones y de la sociedad a marcos normativos clasistas, y dominantes, presentados como verdades con principios de científicidad. En las clínicas, el poder está representado como prohibición y apegado a la ley, esta última como forma y el sexo como materia de lo prohibido (1975).

Hannan Arendt (1974), dice que el poder corresponde a la aptitud humana no sólo de actuar, sino de actuar de manera concertada. El poder no es nunca la propiedad de un individuo; pertenece a un grupo y existe sólo mientras permanece unido el grupo. Cuando se dice que alguien está 'en el poder', se refiere a que efectivamente a que tiene poderes de un cierto número de personas para que actúe en su nombre. En el momento en el que desaparece el grupo que dio origen al poder en un principio, el poder se desvanece igualmente, esto es 'sin pueblo o grupo no hay poder'.

Talcott Parsons (1980) tiende a hacer hincapié en el contrato social y la sanción: el poder es la capacidad generalizada para asegurar la ejecución de obligaciones ligadas en unidades en un sistema de organización colectiva, en el que las obligaciones se legitiman con referencia a su importancia para las metas colectivas, y en el cual, en caso de obstinada oposición, se presume que se

obligará a su cumplimiento por medio de sanciones circunstanciales negativas, cualquiera que sea en agente verdadero que imponga tal cumplimiento.

Con Abraham Zaleznick<sup>4</sup> (1980) el poder es la capacidad de controlar a los miembros de una organización, lo que proporciona la base para la dirección de las organizaciones y el logro de metas sociales. El poder implica dominio, sumisión y hasta imposición.

John P. Kotter (1982) define al poder como una medida del potencial que tiene una persona como representante de la naturaleza de una organización para que sus miembros hagan lo que deseen que hagan para ajustar su conducta a las normas y a los roles organizacionales.

Conforme a J. Kenneth Galbraith (1984), basándose en la propuesta de Max Weber, el poder es la posibilidad de imponer la propia voluntad al comportamiento de otras personas. Cuanto mayor es la posibilidad para imponer esa voluntad y lograr el designio pretendido, mayor es el poder. Por tener un significado común y elemental es por lo que el poder se utiliza tan frecuentemente con tan escasa necesidad aparente de definición. La finalidad del poder es la ejecución del poder mismo.

Con esta perspectiva, Galbraith establece que la importancia del poder radica en el hecho de lograr la sumisión del individuo para restringir su conducta a la estructura formal conforme a los parámetros estructurales de la organización. La sumisión refleja una forma de comportamiento adecuada, honorable, aceptada o decente.

Annabelle Hoffs (1986) concibe al poder como la acción de afectar, cambiar o influir en otras personas en sentido del cumplimiento normativo de la organización. Por tanto, el poder considera el status, la autoridad, la jerarquía y el prestigio porque para volverse un "poder real" depende de la fortaleza organizacional que los miembros le imprimen, además que suele basarse en el reconocimiento y derecho institucional de que el poder de la organización se posee genuinamente.

Al integrar los elementos distintivos observados en esta revisión teórica, es posible acotar una definición de poder, misma que sirve de directriz para la presente investigación:

*El poder es la: fuerza, medio, valor, imposición, derecho, capacidad, medida, acción, relación o condición, de una organización para lograr o alcanzar las oportunidades que brinda el marco institucional en el que se sustentan sus intereses (alcanzar metas, evitar entorpecimientos indeseables, imponer el respeto a la autoridad, controlar las posesiones), en este sentido, el poder puede ejercer influencia sobre los procesos para normar y regular la convivencia conjunta entre sus miembros, de forma que se evite la desintegración de sus componentes y se*

---

<sup>4</sup> Citado por John P. Kotter, "El poder gerencial", p. 1.

*desvirtúe el sentido de la oportunidad en que se fundamenta la razón de ser de su existencia social.*

Al considerar la definición anterior, hay un conjunto de aspectos relevantes que tienen que ser puntualizados y relacionados con el entendimiento del poder:

1. Al considerar tanto la perspectiva de los teóricos clásicos como los de los representantes de la teoría organizacional, es innegable que el poder tiene un origen racional tendiente a lograr la existencia, coexistencia y supervivencia de las sociedades, entendiendo a éstas como grupos organizados. Se trata de un poder que tiene su origen en la sociedad, por ello, la perspectiva del objeto del poder debe ser visualizado como antagónico, porque por una parte el poder debe ser valorado como positivo o propositivo; bajo esta acepción, el poder permite a la organización la interrelación de los miembros garantizando que la división del trabajo se apegue al orden legítimo y que se aboque a la realización de los propósitos, sean vistos éstos como fines, metas, objetivos o productos concretos; por otro lado, la valoración negativa está relacionada con la acción del dominio, del uso de la fuerza e influencia para lograr un ajuste en el comportamiento de sus miembros; este tipo de poder tiene por fin la protección de intereses organizacionales o de la clase que posee el poder. La valoración negativa debe ser considerada como la respuesta organizacional a las formas informales; es decir, los elementos no reconocidos y, por consiguiente, considerados como ilegítimos.
2. El poder no tiene como función esencial decir no, prohibir y castigar, sino ligar a los individuos según la espiral de la coerción, el placer o la verdad, por ello el poder puede implicar un contra-poder. La forma de análisis del poder en sus dos valoraciones puede ser encontrada por medio del análisis de las estructuras organizacionales.
3. El poder dentro de las organizaciones debe ser entendido como el elemento articulador, vinculador, de enlace y represor del comportamiento humano, apegado al marco institucional como límite estructural, conforme a ello se permite distinguir lo legítimo y lo ilegítimo en las actitudes y comportamiento de sus miembros.
4. El poder no es una condición libre o sujeta al deseo individual, por el contrario, siempre está sometido a un marco institucional y a una estructura, entendiendo a ésta última como sociedad, Estado, organización, grupo o clase que los detenta y ejercita.
5. El poder es impersonal, no es nunca la propiedad de un individuo; pertenece a un grupo y existe sólo mientras permanece unido el grupo. Sin embargo, para representar los intereses de las relaciones sociales requiere del hombre para su simbolización, sin que ello implique que el poder está a merced de los intereses personales de su representante. Para evitar altercados en cuanto al ejercicio del poder, este se circunscribe a una estructura que representa los

límites del orden legítimo y del ámbito de influencia de normas de acción grupal.

6. Para comprender la forma de ejercicio del poder en las organizaciones, es necesario compenetrarse con los marcos institucionales, que al mismo tiempo, determinan el diseño estructural de las organizaciones.

En resumen, el poder es en sentido estricto, un término profundo; no significa mera violencia; verbigracia, en el empleo de la fuerza; es un término propio de toda organización, por tanto, tiene vinculación trascendental tanto para su teoría organizacional como para la administrativa. El poder es una relación asimétrica, porque el poder siempre se ejerce sobre alguien, y alguien siempre lo detenta con algún objetivo específico. Para hablar de las implicaciones del poder es menester conocerlo con racionalidad y dejar de lado el vacío y las mal interpretaciones que han sido alimentadas por ideas carentes de fondo y validez, provocando con ello un impropio sobre su verdadero significado.

En consecuencia una apreciación más formal del poder requiere de la comprensión de su naturaleza y de su finalidad como condición de equilibrio entre las fuerzas inmersas en las relaciones sociales.

## **2.2 Naturaleza del Poder.**

Como ya fue establecido, las organizaciones son creadas para la atención de los requerimientos sociales, por ende, representan el ejemplo más significativo de las relaciones sociales; representan la materialización de las oportunidades que proporciona un marco institucional; y constituyen mecanismos de la legitimidad institucional. En este sentido, el poder integra la fuerza o condición mediante la cual se hace posible el estricto cumplimiento de lo legítimamente establecido por las instituciones, por tanto, la función del poder es primordial, puesto que a través de él se regula y reajusta el comportamiento de los individuos de acuerdo con las normas de marco institucional. La naturaleza del poder, es entonces la condición de verdad de una sociedad y, consecuentemente, de las organizaciones. Sin un poder que exija el cumplimiento legítimo de las normas, o bien, que equilibre o concilie las desavenencias surgidas entre lo formal e informal, o lo legítimo e ilegítimo, no hay ni sociedad ni organización verdadera". El poder produce, y muy a pesar de la realidad, produce relaciones sociales que de alguna u otra forma su inconveniencia práctica radica en concebirlo como algo normal (Michel Foucault, 1972).

En este sentido, la naturaleza del poder, bajo la perspectiva de apego a una relación social dada entre grupos que compiten entre sí para asumir la conducción de las organizaciones es de lucha o confrontación, con miras a lograr la concertación, control, equilibrio e integración de los miembros o componentes estructurales de las organizaciones, para lo cual, direcciona sus esfuerzos o condiciones en torno a aspectos verdaderos, es decir, a las normas que ha

conformado la estructura institucional, toda vez que las relaciones sociales implican siempre elementos normativos.

La naturaleza del poder, va a estar diferenciada por otro tipo de confrontaciones porque esta naturaleza va a tener como origen relaciones sociales, es decir, de inicio va a estar acotado a un marco institucional referente. En caso de que se presente lo antivalioso, lo ilegítimo, o bien, se ponga en riesgo la trascendencia espacio y tiempo de los organizaciones, entonces el poder podrá utilizar ciertos recursos para reajustar, equilibrar o someter aquellos factores que están desintegrando o desarticulando lo legítimamente válido. La naturaleza del poder es luchar, confrontarse u oponerse a todos aquellos elementos disociativos que ponen en peligro la existencia de las relaciones sociales, puesto que sin un orden que someta la voluntad y deseos caprichosos de los seres humanos, significaría el retroceso a la valioso, es decir a las sociedades.

Conforme a la naturaleza del poder, este debe proporcionar la directriz a seguir cuando entre miembros se produce la desarticulación, desintegración o desvío de los objetivos en torno a los cuales se fundamenta la creación organizacional, esto es, el conflicto.

Como toda lucha o batalla significa la confrontación entre intereses o ideales antagónicos, la naturaleza del poder no siempre es amable o cortés, por ello, no debe perderse de vista que en el poder hay ciertas formaciones particulares que han surgido en primera instancia como un recurso para la aplicación del poder, es decir, se han implementado por la fuerza o por alguna otra forma de coerción definida, y se usan medidas coercitivas para producir y reforzar una nueva legitimidad.

Pero ya sea o no deliberado este proceso, lo que constituye una clave explicativa de los problemas del poder, no es el hecho de que un sistema de poder estable descansa sobre una autoridad legítima sino cómo se logra dicha legitimación. El poder deriva del consenso y los determinantes del consenso (Lidia Girola, 1996).

Algunas de las operaciones cruciales con respecto a la naturaleza del poder, se localizan en los procesos de control oculto. Pero al identificar al poder como la activación de obligaciones legítimas también es necesario comprender lo informal; es decir, los elementos no reconocidos e ilegítimos, pero como ya fue referenciado algunos de ellos constituyen aportaciones al mejoramiento de los procesos de las organizaciones o de la sociedad. Con esto se quiere dejar claro que no todo lo informal es perjudicial; de hecho de las perspectivas informales han surgido aportaciones que han contribuido a la legitimación de lo formal. El problema de lo informal estriba en las formas y mecanismos por medio de las cuales se busca su implementación formal. Entonces, el poder debe salvaguardar lo que en ese momento sea considerado como valioso y verdadero y confrontar aquello que está fuera del parámetro de lo legítimo.

Bajo dicha perspectiva, el poder resulta de la interacción entre las presiones normativas y las provenientes del entorno; el poder necesita de fuerza, porque no siempre las batallas que debe enfrentar pueden ser solucionadas por la vía de la negociación o concertación, por esta razón, la naturaleza del poder debe ser entendida como proveyendo un importante aspecto coercitivo tendiente a la normalización de lo legítimamente instituido. Tener poder significa entonces llevar adelante sus intenciones, sin tener en cuenta a los demás, no necesariamente enfrentándolos, sino independientemente de ellos.

### **2.3 Valores del Poder.**

Hay un factor que contribuye a identificar y visualizar el o los tipo(s) de estrategia(s) que emplea el poder en la confrontación o enfrentamiento que tiene que librar para lograr hacer cumplir lo legítimo e impedir el desorden, esto es lo relativo a los valores, es decir, a las diferentes percepciones que los miembros de una sociedad u organización pueden tener o desarrollar respecto al uso y significado del poder.

Los valores son importantes porque son una parte constitutiva de la propia realidad social, deben ser entendidos como una relación de significación entre los distintos procesos o acontecimientos de la vida social y las necesidades e intereses de la sociedad en su conjunto. En la sociedad cada objeto, fenómeno, suceso, tendencia, conducta, idea o concepción, cada resultado de la actividad humana, desempeña una determinada función en la sociedad, adquiere una u otra significación social, favorece u obstaculiza el desarrollo progresivo de la sociedad y, en tal sentido, es un valor o un antivalor, un valor positivo o un valor negativo. La diferenciación entre ambas apreciaciones no dependerá del juicio u opinión de un determinado sujeto o individuo, sino a la significación humana real del objeto en cuestión, significación dada por su vínculo con lo humano genéricamente entendido.

De acuerdo con la propuesta de José Ramón Fabela Corzo (2003) hay tres percepciones que determinan el tipo de valores que se pueden presentar entre los miembros de una sociedad u organización, por medio de esta tres percepciones es posible diferenciar y ponderar el tipo de valores que reflejen las inquietudes desarrolladas entre los individuos con respecto a un fenómeno social dado. Al considerar dicha propuesta se pueden identificar también tres tipo de valores o percepciones que se tienen respecto al poder, estos son:

#### **2.3.1 La percepción objetiva del poder.**

En esta percepción, el valor trasciende los deseos o aspiraciones de cualquier sujeto en particular. En este sentido, se trata de una objetividad social, que siempre es, en alguna medida, subjetividad objetivada, es decir, producto de la actividad humana, pero que trasciende, por su significación, a la propia



subjetividad que la crea y se inserta con un lugar propio en el sistema de relaciones sociales (José R. Fabela, id.). De ese lugar y de la relación funcional que desde él establece con el todo social, depende su valor objetivo. La voluntad general o el bien común son, respectivamente, el ámbito de existencia de los valores objetivos que pueden tener los hombres.

Bajo esta percepción, el poder tiene un significado positivo, propositivo; es una necesidad de las relaciones sociales tendiente a garantizar el equilibrio e igualdad entre las partes que las conforman. El poder tiende a ser utilizado por quien lo detenta para la creación o conservación de lo que considera objetivamente valioso. Resulta entonces que el poder es el medio de realización de lo valioso si responde a la voluntad general; sólo por medio del poder es posible alcanzar el bien común (Luis Villoro, 1997). En este mismo sentido, el poder va a ser valioso porque está dirigido a la obtención de fines concretos que son importantes para todos los miembros; valiosos para la sociedad, considerada en su integridad porque toda organización va a estar uniformada e integrada en torno a la percepción positiva del poder.

Por estar en relación directa con el lugar que ocupa el objeto o fenómeno en el sistema de relaciones sociales, se entiende que el valor objetivo es dinámico, cambiante, depende de las condiciones histórico-concretas. Ese valor guarda además una determinada relación jerárquica con otros valores, en dependencia del nivel de significación humana de cada uno de ellos, relación que también es dinámica y sujeta a la situación específica en que se encuentra la sociedad.

### **2.3.2 La percepción subjetiva del poder.**

Esta percepción o valor asocia al poder con una condición de dominio, al uso de la fuerza, al sometimiento forzado, al acto de la violencia sobre otro, a la función histórica del esclavo (Francisco Guzmán Marín, 1999); se trata entonces de que el valor objetivo que se atribuye es el reflejo de la conciencia individual o de algunos.

La constante en esta percepción es la estratificación social, donde el predominio de una clase permite que ella sustente el poder sobre otro grupo de individuos que carecen de los medios para acceder a las relaciones de poder; por tradición, se trata de una clase social que carece de propiedad o recursos económicos suficientes para aspirar o ocupar niveles importantes dentro de la escala de estratificación en el juego de las relaciones sociales. La posesión de ciertos medios permite el dominio y la posibilidad del uso de la coerción para lograr el dominio, la influencia y el cumplimiento de la orden.

Bajo esta perspectiva, no todos los sujetos ocupan la misma posición en la sociedad, de esas diferencias emanan intereses distintos, lo cual a su vez provoca que los diferentes objetos y fenómenos de la realidad posean significaciones específicas para cada uno de estos sujetos. Lo que es positivo para uno no lo es necesariamente para otro. Como resultado, cada sujeto (individual o colectivo)

crea su propia escala subjetiva de valores, distinta a la de los demás. Esta subjetividad de valores se realiza a través de procesos de valoración que permiten al sujeto enjuiciar la realidad desde el ángulo de sus necesidades, intereses, ideales, aspiraciones, gustos. Los repetidos procesos de valoración van fijando sus resultados en la memoria y experiencias del sujeto en forma de valores relativamente estables que cumplen una importante función como reguladores internos de la actividad humana.

El sistema subjetivo de valores así creado puede poseer mayor o menor grado de correspondencia con el sistema objetivo de valores, en dependencia, ante todo, del nivel de coincidencia de los intereses particulares del sujeto dado con los intereses generales de la sociedad en su conjunto, pero también en dependencia de las influencias educativas y culturales que ese sujeto recibe y de las normas y principios que prevalecen en la sociedad en que vive y que funcionan muchas veces como prejuicios o estereotipos valorativos asumidos acríticamente por diferentes sujetos.

Al mismo tiempo, cada sujeto supone que su propio sistema de valores es el verdadero y universal, ya que por lo general se asume así mismo como el prototipo por excelencia de lo humano. En este sentido, los juicios valorativos que generalmente son negativos con respecto a la percepción del poder se estructuran gramaticalmente como si fueran universalmente válidos: el poder es éxito, el poder es sometimiento y fuerza, el poder engrandece, el poder es la realización del hombre, el poder es riqueza, entre otros. No se especifica que tal valoración se realiza desde la perspectiva subjetiva del que la emite; se asume implícitamente que todos deben valorar igual.

Así todo, lo lógico y natural es que la propia diferenciación social genere múltiples apreciaciones subjetivas de valores negativos o inadecuados del poder. En ocasiones, estas diferentes interpretaciones del poder pueden coexistir sin mayor problema, sobre todo cuando las diferencias de juicio y sus conductas derivadas no involucran o afectan a otros. En tales casos, la posibilidad la convivencia de distintas escalas subjetivas de valores se reduce a un asunto de tolerancia. Lo que muchas veces no ocurre. Muchas veces entre los diversos sistemas subjetivos existe una relación real de incompatibilidad, que se pone de manifiesto sobre todo en sus expresiones práctico-conductuales: la puesta en acción de un determinado sistema subjetivo de valores impide u obstaculiza la realización práctica de los criterios valorativos más reales de otros sujetos. Esta relación de incompatibilidad genera actitudes y conductas contrapuestas en torno a una percepción más estructural del poder, así como choques entre los sujetos portadores de diferentes interpretaciones subjetivas. Así, los distintos sujetos se preocupan no sólo por justificar ideológicamente sus valores, sino también por tratar de imponerlos y convertirlos en realidad social.

### 2.3.3 La percepción institucionalizada del poder.

En esta percepción el poder siempre va a estar presente en las relaciones sociales, por ello no es posible sustraerse de sus intervenciones, puesto que todo se encuentra atravesado por sus flujos constituyentes de subjetividad. El poder puede refinar de su violencia, puede ser aprovechado y sistematizado para convertirse en un instrumento de regulación social. El poder es una estrategia por medio de la cual el responsable de su ejercicio puede implementarlo para lograr el estadio deseado; de igual forma constituye formas de saber, produce regímenes discursivos, por tanto, es necesario considerarlo como una red productiva que atraviesa todo el cuerpo social más que como una instancia negativa una propuesta productiva de interacción social como forma para alcanzar los deseos u objetivos propuestos.

En la percepción institucional el poder puede tener un carácter valioso o antivalioso, dependiendo de la naturaleza del fin que se persigue con el mismo. Para lograr lo anterior, el poder siempre va a estar presente a través de normas de sujeción, el poder instituye y hace pasar por valioso todo aquello que refuerza las relaciones de poder. El poder se entiende como una condición instituida de la realidad social y refleja las aspiraciones e ideales de los hombres por participar en igualdad de circunstancias en los aspectos del poder.

En ocasiones los valores instituidos adquieren demasiada fuerza que en ocasiones tienden a desplazar las subjetividades alternativas y dan la impresión de ser la realidad última (Michel Foucault, 1975). Pero una cosa es la forma en que se presentan y funcionan los valores instituidos y otra cosa lo que son en realidad. Por muy amplio que sea su dominio aun en los contextos más ortodoxos y dogmáticos, ellos no logran impedir por completo formas distintas de valorar. Pero, sobre todo, el carácter dominante de cierta interpretación institucionalizada del poder nunca llega a suplantar la significación real humana de los objetos, fenómenos y proceso de la realidad. De hecho esta es la principal bondad de este tipo de valores, toda vez que de facto no limitan ni prohíben, más bien concertan y fortalecen tendiendo siempre a la mejoría y especializaciones respecto al sentir de los miembros que conforman a la sociedad.

Por consiguiente, el sistema instituido de valores en torno al poder puede guardar una relación de mayor o menor correspondencia con el sistema objetivo de valores. Todo depende, en buena medida, de qué grupo o sujeto social detenta el poder en las condiciones históricas específicas de la sociedad dada y de la relación de los intereses del sujeto en cuestión con los intereses generales del universo social.

La naturaleza del sistema de valores instituidos y su nivel de correspondencia con el sistema objetivo de valores resulta en grado significativo determinante para el curso evolutivo de la sociedad hacia el progreso, hacia la conservación del status quo o hacia el retroceso (José R. Fabela, 2003).

## 2.4 Finalidad del Poder.

Las necesidades colectivas se suman, se integran, se desintegran, se externalizan, se internalizan, todo en un proceso activo, que apunta a la adaptación y a la solución de los problemas colectivos. Para ello, se hacen proyectos y se trazan planes, que para ser logrados deben tener una dirección, un organismo o un sistema que todos reconocen o aceptan. Esto no puede ser ni arbitrario ni sometido a intereses o caprichos individuales. A través de algunos de los sistemas elegidos por el grupo, dependiendo de las idiosincrasias del mismo, surge entonces el gobernante, el director, el administrador o jefe para lograr el objetivo proyectado de la organización, pero dicho representante necesita de poder para integrar los esfuerzos de los miembros y de los recursos organizacionales, así como hacer válido el orden legítimo de interrelación entre los miembros, entonces aquí se identifica la finalidad del poder, que no es otra cosa que garantizar, controlar y regular la convivencia y actividad conjunta entre grupos humanos organizados.

De acuerdo con lo anterior, Annabelle Hoffs (1986) establece que la finalidad del poder es fundamental en la interacción del hombre con su medio, consigo mismo y con las relaciones interpersonales entre grupos humanos. El poder afecta todos los aspectos de la vida humana: es ineludible. La finalidad del poder está necesariamente relacionado con aspectos de autoridad, posición y jerarquía ningún ser humano puede permanecer ajeno a un sistema basado en el mismo tipo de elementos diferenciales.

Para Michel Foucault (1977) la finalidad del poder encierra la capacidad de dominio, del control, de ligar según su espiral indefinida la coerción, el placer y la verdad; entonces la finalidad del poder es su ejercicio. Con Jorge Sánchez Azcona (1996), la finalidad es lograr los equilibrios que le permitan cumplir con sus propósitos organizacionales y asegurar su permanencia; es decir, mantener la estabilidad del sistema sin destruir la multiplicidad de los elementos que lo componen. Conforme a John Kotter (1982) el poder tiene como finalidad la vigilancia de las normas y jerarquías organizacionales que juegan un papel importante porque están rígidamente establecidas, y la autoridad del jefe no es discutida. Esto refleja la importancia de los límites y estructuras, de cómo prevalece la necesidad de sometimiento a un poder personalizado en un individuo con atribuciones, en este caso el ejecutivo o el administrador para que guíe y controle a los subalternos. En la obra de Lidia Girola (1996) se indica que la finalidad del poder es procurar la permanencia y trascendencia de sistemas organizados para lo cual el poder puede hacer obligatorio un tipo de conducta conforme a las normas que están legitimadas para favor el estadio del sistema.

Toda finalidad del poder, esto es garantizar, normalizar, regular, dominar, obligar y controlar lleva implícitos aspectos positivos y negativos. Es común observar cómo las personas desconfían de aquel al que se le atribuye autoridad para el ejercicio

del poder. El tener la autoridad de poder está socialmente desaprobada, y aquel que lo anhela, siente la necesidad de justificarse ante los demás y ante sí mismo por semejante ocurrencia. Naturalmente esta cara negativa del poder tiene su contraparte. Una persona que conscientemente busque canales adecuados para ejercer el poder, puede contribuir más a metas grupales que aquel que reprime el poder.

Es precisamente esta dualidad de la finalidad del poder lo que ha generado mal interpretaciones y confusiones en torno a lo que realmente debe entenderse por poder y las formas de su ejercicio, la falta de explicación de las relaciones de dominio-sometimiento han llevado a enaltecer el aspecto negativo del poder cuando en realidad ese encierra una dialéctica con su naturaleza, y como ya ha sido visto, con el entendimiento de sus valores, es decir la parte positiva y propositiva y, por otro lado, la considerada como negativa o antivaliosa. Esta es precisamente la probabilidad que menciona Weber en su concepción que fue referenciada en el apartado de definición del poder.

En la sociedad y, particularmente en las organizaciones, el aspecto negativo del poder es caracterizado por la modalidad dominio-sumisión. Se ha visto la cara negativa del poder, pero si se le libera de la connotación malévolas que se le imputa, será fácil comprender que el poder puede ser la manifestación de una auténtica realización que incrementa positivamente el sentido del poder en las organizaciones. Es difícil confrontar la carencia de poder. Admitir la poca influencia que se tiene sobre de otros, que se es insignificante, es ciertamente difícil ya que hiere el narcisismo humano. En la sociedad y en las organizaciones se puede observar que la 'violencia' la realizan aquellos que intentan de ese modo preservar su imagen, fortalecer su autoestima y sentirse significativos. Por tanto, la violencia no surge de la sensación de poder, sino de la falta de éste (Annabelle Hoff, 1986).

Rollo May en su libro *Poder e inocencia*, afirma que la violencia es la expresión de la carencia de poder legítimo. Asimismo, el autor intenta establecer una relación entre poder y amor. Entre más desarrollado esté la capacidad de amar de un individuo, menor será su interés por el poder. Este autor sostiene que el poder conduce a la violencia y al dominio siempre que los elementos organizacionales no contribuyan a su sentido, es decir, el cumplimiento del orden y de la norma o la inadecuada y extralimitación individual del reconocimiento personal, mientras que el amor acerca a la igualdad y al bienestar humano, el poder no es represivo sino cordial e integrador.

La lucha por la finalidad del poder ha sido motivo de reflexión. Se tiene por ejemplo a Emmanuel Kant<sup>5</sup>, quien reconoce en la lucha de cada uno contra todos, un método de la naturaleza para desplegar las capacidades ocultas de la vida. El filósofo indica que la lucha es el acompañante indispensable del progreso, y que si los hombres fueran completamente sociales, la consecuencia sería un

<sup>5</sup> Citado por Michel Foucault, Op. cit., p. 135.

estancamiento de la humanidad. Kant considera que la competencia es necesaria para que haya crecimiento y desarrollo. Explica que sin ciertas cualidades de carácter insociable, los hombres llevarían una vida en completa armonía, satisfacción y amor mutuo; pero en tal caso todos sus talentos permanecerían siempre en estado latente. Concluye que se debe agradecer a la naturaleza el deseo de posesión y poder.

De acuerdo con Kant, el hombre desea la concordia, pero la naturaleza conoce mejor lo que es bueno para sus especies; y quiere la discordia a fin de que el hombre se sienta impedido a un nuevo esfuerzo de sus capacidades y a un desarrollo cada vez mayor de sus facultades naturales. La lucha y el afán de poder no son un verdadero mal. Sin embargo, Kant acepta que el afán con sentido de poder debe restringirse a ciertos límites; de ahí el origen y desarrollo de la sociedad civil. Aunado a lo anterior, se tiene también que existe el aspecto socializado del sentido del poder, el cual se caracteriza por el interés de metas grupales, por hallar aquellas metas que los movilizan, por ayudar a formularlas y por proveer los medios para lograrlas.

Karen Horney<sup>6</sup> visualiza la finalidad del poder como un apoyo a lo social y organizacional ante la ansiedad y como una válvula de seguridad a través de la cual un cierto momento de hostilidad puede ser descargado en forma menos destructiva. Es decir, el poder permite la disminución de la hostilidad, que en ocasiones carece de objetividad.

La principal conjetura que se puede identificar hasta lo aquí expuesto es que, la finalidad del poder es su ejercicio mismo como herramienta o mecanismo de protección contra todo aquello que ponga en riesgo el origen de su existencia, entendiendo a esto como sociedad, organización o grupos. Desde esta apreciación al poder se le puede dar una forma constructiva o destructiva; tener manifestaciones creativas, sanas y normales, o por el contrario, tener expresiones negativas o de sometimiento. Todo depende de las circunstancias que obligan al tipo de su ejercicio puesto que esto va a depender del tipo de condiciones que se presentan dentro de la sociedad u organizaciones, es decir, la oposición al sometimiento o el cabal cumplimiento del orden legítimo establecido. Bajo este enfoque, la finalidad del poder se relaciona con los componentes estructurales de la organización porque a mayor eficiencia en el proceso de estructuración de una sociedad u organización menores implicaciones con el aspecto negativo del poder. lo que al mismo tiempo definirá las valoraciones que los miembros se hagan del poder, ya que en sociedades u organizaciones más democráticas el poder es una forma para la concertación, pero un regímenes menos democratizados el poder tiene por finalidad el dominio y el sometimiento forzado. Entonces quienes detentan el poder imponen su sistema de valores al todo social de que se trate. Los demás sistemas subjetivos se ven obligados a subordinarse, aunque no desaparecen y pugnan por alcanzar el predominio y su consecuente plasmación

<sup>6</sup> Citado por John P. Kotter, Op. cit., p. 64.

práctica. La finalidad del poder está siempre latente para ejercerse conforme a las circunstancias lo requieran, tratando de hacer válido lo legítimamente instituido.

Para comprender la finalidad del poder, resulta útil entender la forma como ha sido articulado dentro de las organizaciones, esto es compenetrarse con las estructuras organizacionales, puesto que en la medida en que se vislumbran las vertientes de su finalidad dentro de las estructuras y sus límites será posible identificar el ejercicio del mismo y, por tanto, comprender las formas del poder sean estas de dominio o armonía. Cuando se dice que alguien "está en el poder", debe quedar claro que es cierto siempre que cuente legítimamente con el poder proveniente del de un cierto número de personas para que actúen en su nombre y representación. El poder, lejos de ser un medio para conseguir un fin, es, en efecto, la condición que permite a un grupo de personas pensar y actuar en términos de la categoría medio-fin.

Como ya fue mencionado para compenetrarse con la finalidad del poder resulta de utilidad el entendimiento del diseño estructural de las organizaciones porque es justo ahí donde se puede identificar los ámbitos y canales de ejercicio del poder. En este sentido y de acuerdo con John K. Galbraith (1984), además del involucramiento con las estructuras organizacionales es necesario identificar los tipos y fuentes del poder, ya que conforme a ellos es como puede reconocerse la finalidad del poder. La finalidad del poder está relacionada con las fuentes e instrumentos del poder, toda vez que por medio de ellos es como efectivamente se ejercita la intención del poder.

## **2.5 Clases de Poder.**

Hay diferentes propuestas en torno a la clasificación del poder, sin embargo muchas de ellas resultan ser imprecisas y más que contribuir al discernimiento, provocan distorsiones, o bien, falsean, la tarea del entendimiento de las clases de poder. En este apartado se consideran a los principales expositores teóricos desde la perspectiva organizacional, es decir a las clases de poder que se pueden considerar o apreciar en las organizaciones, estos autores son los clásicos en su rama, toda vez que por su experiencia y conocimiento en el manejo del tema, han formulado ideas en el tratamiento de la tipología del poder abocada a las organizaciones.

Integrando y depurando las diferentes propuestas, se identifican seis clases de poder que están relacionadas con las diferentes perspectivas y condiciones sociales del estudio del tema en cuestión. Estas seis clases son las siguientes:

### **2.5.1 Poder coercitivo, condigno o destructivo.**

En esta clase del poder se obtiene sumisión por la capacidad de imponer a las preferencias del individuo o del grupo una alternativa lo suficientemente

desagradable o penosa como para que sean abandonadas esas preferencias; obtiene la sumisión mediante la promesa o realidad del castigo. En el proceso de sumisión el individuo se abstiene de decir lo que piensa y acepta la opinión de otra porque el castigo es demasiado duro. Así, el poder condigno obtiene la sumisión infligiendo o amenazando consecuencias apropiadamente adversas. En este tipo de poder el castigo se extiende al poder que es ejercitado mediante cualquier forma de acción adversa o mediante su amenaza, incluyendo multas, golpes, despidos, otras expropiaciones de bienes, represión verbal, abusos y condena pública por parte de otros individuos o de la comunidad.

Los autores que apoyan este tipo de connotación de poder son: Collins y Raven (1969), John K. Galbraith (1984) y Boulding Kenneth (1993).

### **2.5.2 Poder compensatorio o de recompensa.**

Al considerar a Collins y Raven (Ut supra), así como a John K. Galbraith (Ut supra), en este poder se obtiene sumisión mediante el ofrecimiento de una recompensa afirmativa mediante el otorgamiento de algo valioso para el individuo(s) que se somete(a), a través de la realidad del beneficio. En la actualidad, la recompensa generalmente se relaciona con el pago de dinero por servicios prestados, es decir, por la sumisión a los designios económicos o personales de otros.

Al comparar estas dos clases de poder, se observa que en el poder condigno y en el compensatorio es visible la imposición. Los que aceptan la voluntad de otros son conscientes de hacerlo; están actuando como consecuencia de un cálculo reflexivo de que ése es el mejor curso de acción que puedan seguir. Y lo es a causa del ofrecimiento de una compensación concreta por su sumisión. Los que ejercen el poder tienen también plena y deliberada conciencia de lo que están haciendo. La diferencia entre estos dos tipos de poder radica en que el primero es negativo y en el segundo es afirmativo.

En todas las actitudes modernas se traza una línea nítidamente definida entre poder compensatorio y poder condigno. Se considera que la imposición compensatoria es mucho más civilizada, más congruente con la libertad y la dignidad del individuo, que la imposición condigna. En realidad, la diferencia entre estos dos clases de poder radica en el nivel de desarrollo económico que ha alcanzado una sociedad, toda vez que en las naciones pobres es pequeña la diferencia entre imposición condigna y compensatoria, sólo en la sociedad rica surge una diferencia importante. A medida que aumenta la distancia entre sumisión condigna y compensatoria, aumenta también correlativamente, la preocupación por los hábitos de trabajo. A la declinante reputación del ejercicio condigno del poder ha acompañado un esfuerzo por reducir su severidad en los lugares en que se vive.



El declinar en la reputación del poder condigno se ha visto acompañado por un vigoroso y amplio esfuerzo por aumentar la eficacia del poder compensatorio, en particular para los que se consideran fines socialmente deseables, sobre todo en un esfuerzo económico y una inversión más intensa. La palabra clave aquí es el incentivo; un incentivo es algo que hace más eficaz y atractiva la recompensa compensatoria de una sumisión socialmente deseable. Así la relación entre compensación y esfuerzo constituyen una preocupación de las grandes organizaciones y absorben gran parte de la discusión de la economía formal. Éste es el papel actual del poder compensatorio.

Aunque la reputación y el uso del poder condigno han disminuido mucho en las sociedades modernas, sobre todo en relación con el poder compensatorio, se mantiene su antigua vigencia. Para quienes, en otro tiempo, poseyeron el derecho a usarlo sigue siendo un factor en el logro de la sumisión.

### **2.5.3 Poder referente o manipulador.**

De acuerdo con Collins y Raven (id.), así como con Rollo May (1972), esta clase de poder es el que se produce por el deseo de una de las partes con la reflexiva intención de semejarse a la otra, pues le atribuye a éste mayores cualidades que las propias. La conveniencia o interés se convierten en los factores determinantes.

Este tipo de poder se origina cuando ciertos individuos comprenden que por sí mismos no lograrán participar en las relaciones de poder, pero incorporándose o haciéndose a la sombra de otro, directa o indirectamente disfrutarán del poder. En esta clase de poder la capacidad y el mérito propio se han desvanecido o ha sido coartada y puede ser beneficioso someterse o participar al lado de otros para ser reconocido, de forma tal, que muchos individuos se identifican con ciertas personas y se dejan influir por ellas debido a la personalidad o estilo de comportamiento de éstas.

### **2.5.4 Poder experto.**

Esta es una clase de poder para influir en los demás considerando la posesión de una experiencia especial que sea muy apreciada para un grupo de personas. En el poder experto los individuos tienen poder aun cuando su nivel jerárquico sea bajo. La percepción del poder experto proviene del reconocimiento que un grupo asigna a una persona en cuanto a méritos propios o desempeño profesional dentro de un grupo organizado, de forma que mientras más experto sea un individuo, mayor es el grado de poder experto que posee. En consecuencia, el poder experto es una característica personal.

### **2.5.5 Poder informacional.**

De acuerdo con Bertram Raven (1992), el poder informacional, como su nombre lo indica, se basa en la posesión, control y uso de la información o argumentos lógicos que el agente de poder podría presentar al destinatario del poder para provocar cambio en él. La clase de información puede ser explícita o implícita, de tal forma que con el poder informacional hay tanto una influencia involuntaria como voluntaria para lograr acceder a la información valiosa que pueda ser aprovechada para un beneficio personal o como medio para lograr posicionamientos o escalamientos dentro de un grupo social.

### **2.5.6 Poder condicionado, legítimo o integrador.**

Esta clase de poder se ejercita modificando la creencia, la persuasión, la educación o el conjunto social con lo que parece natural, correcto o justo, haciendo que el individuo se someta a la voluntad de otro u otros.

El poder legítimo es subjetivo o no visible; ni quienes lo ejercen ni quienes se hallan sometidos a él necesitan tener siempre conciencia de que está siendo ejercido. La aceptación de la autoridad, la sumisión a la voluntad de otros, se convierte en la preferencia superior de quienes se someten. Esta preferencia puede ser cultivada deliberadamente, mediante la persuasión o la educación. Se trata de condicionamiento explícito. O puede venir dictado por la cultura misma; se considera que la sumisión es normal, adecuada pero tradicionalmente correcta apegándose al rol que desempeña cada miembro conforme a los términos del acuerdo. La norma es el factor que contribuye al desempeño de los roles y equilibrio entre las partes.

Esta clase de poder es producto de diferentes factores, que van desde la persuasión visible, objetiva, hasta lo que el individuo inserto en el contexto social que le ha llevado a creer que es intrínsecamente correcto, por tanto, este poder puede ser explícito, resultado de un intento visible y directo de inculcar la creencia, que, a su vez, refleja los fines del individuo o grupo que ejerce o trata de ejercer el poder. Pero la creencia puede hallarse implícita en la condición social o cultural; la sumisión a la autoridad de otros refleja la concepción aceptada de lo que el individuo debe hacer. A medida que se avanza desde el condicionamiento explícito al implícito, se pasa de un esfuerzo claro y ostensible por lograr la creencia a una subordinación impuesta que queda inadvertida, que se da por sentada. La aceptación social del poder condicionado va aumentando a medida que se avanza en esta dirección desde el condicionamiento explícito al implícito.

Una vez conseguida la creencia, sea mediante condicionamiento explícito o implícito, se considera que la subordinación resultante a la voluntad de otros es producto del propio sentido moral o social del individuo, de su sentimiento respecto a lo que es justo o bueno. En su caso puro, esto es totalmente diferente de la recompensa compensatoria o del castigo condigno.

A esta clase de poder se le considera integrador porque lleva aparejada la capacidad de construir organizaciones, de formar familias y grupos, de inspirar lealtad, de unir a la gente, de crear legitimidad. Este tipo de poder tiene la vertiente negativa de crear enemigos, de reñir con la gente; tiene un aspecto destructivo y otro productivo.

Las características de esta clase del poder son atribuibles a: Collins y Raven (id.), John K. Galbraith (id.) y Boulding Kenneth (Ut supra).

Como ya había sido referido, al considerar las diferentes clases del poder, es posible identificar la finalidad concreta del poder, conforme a ello, en el cuadro 2.1 se presentan las clases y sus correspondientes finalidades. Estas variedades de poder, a su vez, están supeditadas a ciertos instrumentos a los que se les denomina fuentes del poder.

**Cuadro 2.1 Clases del poder conforme a su finalidad.**

Finalidad del Poder	Clase de Poder a Emplearse
Dominio, sometimiento, empleo de amenaza, sanciones, coerción y castigos	Poder coercitivo, condigno o destructivo.
Intercambio, negociación o contratación	Poder compensatorio o de recompensa.
Conveniencia o interés, relaciones positivas	Poder referente o manipulador
Posesión, uso y manejo de habilidades especiales y útiles para un grupo	Poder experto.
Acceso, control y reserva de información trascendental	Poder informacional
Integración, Institucionalización, legitimación y organización	Poder condicionado, legítimo o integrador.

## 2.6 Fuentes del Poder.

Las fuentes del poder son los instrumentos mediante los cuales es posible lograr el ejercicio del poder o lograr el sometimiento de la voluntad de un individuo sobre el comportamiento de otro u otros. De acuerdo con las obras clásicas de: "Las bases del poder social" y "Anatomía del Poder", respectivamente, de French y

Raven (1959) y John Galbraith (id.), cuatro son las fuentes originales o primarias que proporcionan el acceso a las seis clases de poder que se acaban de referir.

### 2.6.1 La personalidad.

Es la cualidad del aspecto físico, la inteligencia la facilidad de palabra, la certidumbre moral u otro rasgo personal que da acceso a uno o más clases de poder. La personalidad está asociada fundamentalmente con los poderes condicionado, manipulador y el encubierto pues se basan en la capacidad de persuadir o de suscitar fe. A un nivel menos elevado, pueden ser importantes los recursos mentales (inteligencia), la precisión y la claridad de ideas, el atractivo personal, la apariencia de honradez, el humor y la solemnidad. Y también la capacidad de expresar ideas en términos convincentes, elocuentes, repetitivos o de otro modo compulsivo.

Dentro de los diferentes elementos de la personalidad hay uno determinante como fuente del poder, es la capacidad personal de provocar influencia entre los demás miembros. Si el poder existe en una relación, y si una persona comprende la naturaleza y la fuerza que tiene, puede influir directamente en los demás sin nada más que una breve petición o exigencia. La principal ventaja de este enfoque es la rapidez. La capacidad de influir rápidamente en alguien, puede tener una gran importancia para las organizaciones, que suelen estar siempre escasas de tiempo. De manera que este método se emplea frecuentemente en la mayoría de las organizaciones complejas.

### 2.6.2 La propiedad o la riqueza.

La *propiedad* o la *riqueza*, otorga un aspecto de autoridad, una certeza de objetivos, y esto puede inducir a la sumisión condicionada. Este tipo de fuente de poder está asociada con el poder compensatorio: la propiedad y los ingresos, suministran medios económicos con los que comprar sumisión. La propiedad es aparentemente la más directa. Su posesión da acceso al ejercicio más común del poder, que es doblegar la voluntad de una persona mediante la compra directa.

De acuerdo con Adolf Berle "en la gran corporación moderna, es la dirección la que emerge como poseedora decisiva del poder, más que los dueños de la propiedad"<sup>7</sup>. Toda exploración del uso inadecuadamente del poder se vuela hacia el mal uso del dinero, es decir, la propiedad..., hacia el soborno de legisladores, funcionarios públicos o Gobiernos extranjeros o a la corrupción de servidores públicos. El acceso de la propiedad a los instrumentos de poder ha ido disminuyendo. En otro tiempo tenía poder condigno para lograr la sumisión; la propiedad privada poseída concedía el derecho a castigar a los esclavos,

<sup>7</sup> Adolf Berle, A new development in American Political Economy, p.89. Cit. por Galbraith John Kenneth, Op. cit., 75.

servientes o siervos y permitía el recurso a la autoridad pública para vencer la resistencia del trabajador. Esto ya no es aprobado ni sancionado. En la vida política, la compra directa de sumisión se encuentra también en decadencia. La riqueza per se ya no concede acceso automático al poder condicionado.

La propiedad actualmente no es una fuente de poder absoluta e importante, pero eso no quiere decir que carezca de importancia. Por medio del poder compensatorio, obtiene la sumisión diaria de las vidas laborales de millones de persona. Y ayuda a obtener el esfuerzo, así como la creencia, de quienes dirigen las grandes empresas económicas. Y se ha puesto de relieve su evidente conexión con la compra de poder condicionado. Tanto en la sumisión directa que compra a civiles y servidores públicos como en el masivo apoyo que recibe de la industria, desempeña un importante papel en la más intimidante de las modernas manifestaciones de poder.

La decadencia del poder derivado de la propiedad, como también derivado de la personalidad, debe atribuirse, sobre todo, al auge de la organización. Una organización ha reemplazado ahora a la propiedad y a la personalidad como centro final de poder en la gran empresa moderna.

### **2.6.3 La información.**

Contar con acceso a información relevante e importante otorga poder. La información es la base de la toma de decisiones eficaces; así, los que poseen la información necesaria para tomar decisiones óptimas, tienen poder. La posición de un puesto, no necesariamente refleja el poder que ejerza dentro de una organización, ya que determinados puestos no suelen poseer una base de poder interpersonal especialmente fuerte o aparente dentro de la organización; tienen poder porque controlan y reservan información importante. El verdadero cuadro del poder que posee una persona lo proporciona no sólo su puesto, sino también su acceso a información relevante.

Muchas situaciones en las organizaciones demuestran como distintas fuentes pueden crear directivos con o sin poder. Los directivos con poder, lo son en la medida que asignan los recursos necesarios, toman decisiones cruciales y tienen acceso a información importante. Los directivos sin poder, sin embargo, carecen de los recursos, la información y las prerrogativas de toma de decisiones que se necesitan para ser productivos a una organización.

### **2.6.4 La organización.**

La *organización*, constituye la fuente más importante de poder en la actualidad, se relaciona principalmente con el poder condicionado, toda vez que cuando se busca o se necesita un ejercicio de poder, es preciso disponer de una organización. Desde la organización viene la necesidad de persuasión y la

sumisión resultante a los designios de la organización. La organización existe normalmente en asociación, en mayor o menor medida, con la propiedad, con la personalidad y con la información, sin embargo es más importante que cualquiera de las tres, y en los tiempos modernos ha alcanzado mayor importancia. De acuerdo con Galbraith (1984) ninguna categoría colectiva, ninguna clase, ningún grupo de ninguna especie, ejerce ni puede utilizar en sí y por sí mismo el poder. Debe hallarse presente otro factor: el de la organización, de hecho es la fuente última de todo poder. Es decir, que la propiedad, la personalidad y la información sólo son relevantes con el apoyo de la organización.

En las organizaciones, los participantes se han sometido, en un grado u otro, a los fines de la misma para el logro de algún objetivo común, que entraña normalmente el logro de la sumisión personal o grupos externos de la organización. Sin embargo, la palabra, tal y como es usada, encubre una diversidad en lo que se refiere a la asociación y al grado de sumisión interna y externa.

La organización puede tener acceso al poder condigno; en su normal asociación con la propiedad, tiene acceso al poder compensatorio; de manera predominante, y especialmente, en su forma moderna, la organización tiene acceso al poder condicionado. De hecho, casi todas las organizaciones nacen para el ejercicio del poder condicionado. De igual manera, la organización no sólo tiene información, sino que planifica mecanismos para su concentración, conservación, reserva y difusión, por ello, la organización es la fuente principal del poder informacional.

Incluyendo las fuentes o los instrumentos que permiten el acceso a las clases de poder se tienen las finalidades del poder considerando las clases y los medios a utilizar para lograr su ejercicio dentro de las organizaciones, esto se presenta en el cuadro 2.2

**Cuadro 2.2 Instrumentos o fuentes por tipo de clases para lograr la finalidad del poder.**

Finalidad del Poder	Clase de Poder a Emplearse	Fuentes del Poder
Dominio, sometimiento, empleo de amenaza, sanciones, coerción y castigos	Poder coercitivo, condigno o destructivo.	Personalidad y Organización
Intercambio, negociación o contratación	Poder compensatorio o de recompensa.	Propiedad o riqueza y Organización
Conveniencia o interés, relaciones positivas	Poder referente o manipulador	Personalidad, Propiedad o riqueza y Organización
Posesión, uso y manejo de habilidades especiales y útiles para un grupo	Poder experto.	Personalidad y Organización
Acceso, control y reserva de información trascendental	Poder informacional	Organización
Integración, Institucionalización, legitimación y organización	Poder condicionado, legítimo o integrador.	Organización

Todos los elementos del poder hasta aquí referidos, se entretajan para darle la trama a la finalidad elemental del poder, es decir, su ejercicio. En el siguiente capítulo se presenta la intervencionalidad de todos y cada uno de éstos elementos, mismo que constituyen el sustento de las relaciones del poder que se llevan a cabo en las organizaciones.

---

# **CAPÍTULO III**

## **EL PODER EN LAS ORGANIZACIONES**





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.

## **CAPÍTULO III.- EL PODER EN LAS ORGANIZACIONES.**

El estudio del poder y sus efectos representa una opción para comprender el funcionamiento de las organizaciones, puesto que toda interacción y toda relación entre los miembros de la organización implica poder. La manera en que se controlan los procesos y a los individuos en las organizaciones también se relacionan con él, particularmente, con su ejercicio.

Por medio del poder se busca la efectividad de los mecanismos de implementación del sistema de valores de la organización sobre el sistema de valores de los individuos. Por tanto, se intenta que, los miembros no decidan ni actúen de acuerdo con sus valores sino con los valores de la organización. Es a este nivel donde se establece la principal relación entre los participantes del poder: Directivo-Subordinado.

Las formas como se realiza el ejercicio del poder entre dichos participantes se encuentra supeditado a dos factores; el primero de ellos por la estructura que adopta la organización, y segundo, por los mecanismos de supervivencia formal e informal que posibilita o implementa la propia organización. Con el primero de ellos se proporcionan los medios específicos para asegurar el mantenimiento de la organización, así como que se posibilitan las redes donde se ejerce el poder; mientras que con los segundos se busca medir la fuerza de los participantes del poder, de tal forma que a pesar de sus componentes integrantes, sobre todo el ser humano, la organización sea capaz de cumplir sus fines o propósitos y trascender en el espacio y tiempo.

De esta manera la organización puede ser vista como el espacio o área donde se desarrolla el ejercicio del poder y donde se enfrentan las fuerzas opositoras de los participantes del poder, es decir, lo formal contra lo informal. El poder de la organización debe ser capaz de equilibrar estas fuerzas; de hecho debe superar en mucho a las implicaciones de lo informal puesto que si sucediera lo contrario, se evidenciaría que los componentes estructurales son ineficientes, y por tanto, el objeto de la existencia de la organización no tendrá sentido porque de una u otra forma no existen las garantías en sus procesos para lograr sus propósitos que derivan de las oportunidades que brinda el marco institucional. En este sentido, el presente capítulo se orienta a presentar el detalle de las valoraciones antes referidas, las que constituyen los elementos para compenetrarse con el estudio formal del poder así como su ejercicio en las organizaciones.

### **3.1 La Clase del Poder en las Organizaciones.**

Al considerar que las organizaciones tienen oportunidades específicas que la sociedad ha posibilitado a través de sus marcos institucionales y que constituyen

los fines de las organizaciones, tendientes a atender los diversos requerimientos que generan las relaciones sociales, las organizaciones requieren de un poder que les permita lograr los propósitos para los que fueron creadas. Se trata de un poder singular o concreto, pero nunca alejado a la naturaleza y finalidad del general o social y vinculado a cumplir las restricciones institucionales que posibilitan los campos que abarcan las oportunidades en que se basa su existencia práctica; se trata entonces de un poder que deriva del amplio o social pero cuyo propósito es producir.

El poder en la organización produce; primero que la conducta de los diferentes individuos que la integran se apeguen al orden legítimo; segundo vigila que se cumplan las normas y las reglas, tercero que los trabajos realizados por los diferentes miembros se apegue a los procesos formales y que estos se integren al esfuerzo común, y por último, cuarto, que se garantice la existencia y permanencia de la propia organización más allá de los individuos que la integran, lo que al mismo tiempo implica que la estructura organizacional es apropiada para los fines de la organización.

Entonces, esta clase de poder tiene como fuente a la misma organización, por ello, no hace referencia ni al gubernativo ni al Estado Nación, sino a un poder que se instituye dentro de las estructuras organizacionales para darle un sentido de autenticidad y verdad, un poder mediante el cual las normas y la autoridad puedan circular y ejercitarse en los procesos organizacionales (John P. Kotter, 1982). Se trata de un poder que en una clase de espiral pueda integrar los esfuerzos conjuntos, y pese a que pueda reprimir o tomar represalias tienda a la convivencia conjunta de los individuos o para perpetuar un cierto tipo de interés de clase; pese a ello, se necesita y es necesario para establecer las reglas del "juego" o "estrategias" según las cuales se distinga lo verdadero de lo informal; dejando claro que el poder de las organizaciones cumple el estatuto de la verdad o formal. Sin el poder organizacional o de la organización, en verdad no hay organismo para la sociedad. (Michel Foucault, 1977).

Conforme a lo anterior, debe considerarse que en las organizaciones hay un poder característico al que se le puede definir como poder condicionado, legítimo e integrador, mismo que está relacionado a las redes estructurales de la organización (James L. Gibson y otros, 1991). El poder de la organizacional es aquel micropoder que busca proporcionar sentido de verdad a los procesos o tareas que llevan a cabo un conjunto de individuos para lograr los fines organizacionales (Michel Foucault, 1976), para lo cual, necesita del establecimiento de reglas o normas que están íntimamente ligadas a las estructuras formales, mismas que constituyen la pauta para entretener las redes del poder donde se llevan a cabo las relaciones del poder, sean éstas vistas como libertad o interacción, o bien, represión, castigo o explotación (Michael F. Broom, 2003). Este poder de la organización es impersonal y siempre sujeto a las restricciones institucionales que constituyen el elemento en que se basa su legitimación y formalización.

Pero como la organización, es uno de esos entes donde convergen todas las fuentes del poder (personalidad, propiedad, información y legitimidad), esta también puede reforzar su poder legítimo o condicionado con las otras clases de poder (coercitivo, compensatorio, informacional, experto y referente), de hecho, la organización es la fuente última de todo poder; es decir, que en la actualidad la propiedad, la personalidad y la información sólo son relevantes con el apoyo de la organización. Derivado de lo cual en la organización preponderantemente el poder es condicionado y legítimo; pero ante situaciones concretas o específicas, y como será revisado en el apartado del ejercicio del poder, la organización considerando que cuenta con todas las fuentes del poder, podrá disponer de las otras cinco clases de poder. Muchos autores coinciden en la afirmación que el ejercicio de otras clases de poder diferentes al condicionado o legítimo sólo se prevé en situaciones de confrontación entre los componentes estructurales de la organización.

De acuerdo con John Kenneth Galbraith (1984) hay tres características que determinan la clase del poder legítimo o condicionado como forma del poder en las organizaciones, las que al mismo tiempo determina su finalidad dentro de la organización. La *primera* es su simetría bimodal: obtiene sumisión a sus fines fuera de la organización sólo cuando obtiene sumisión dentro. La fuerza y la seguridad de su poder externo dependen de la profundidad y certeza de la sumisión interna. La *segunda* es la extensión de su asociación con las otras fuentes de poder y de su acceso a los tres instrumentos de imposición, y, por último, la *tercera*, la diversidad o la concentración de sus fines

- En la simetría bimodal de la organización, el individuo se somete voluntariamente a los fines comunes de la organización, y de este ejercicio interno del poder deriva la capacidad de la organización para imponer externamente su voluntad. La creencia en los fines de la organización es, casi con toda seguridad, lo que hace que la sumisión se lleve a cabo. Por tratarse de poder legítimamente constituido, la sumisión, no hiere ni ofende al individuo sometido a él, que a menudo ni siquiera advierte su existencia. "Pocas personas hay que se sometan voluntaria y completamente al poder de la organización con tan poca conciencia de sumisión como el moderno directivo organizacional. Se perciben elevados sueldos por esa sumisión, pero sería equívoco sugerir que constituyen el factor decisivo. Al no ser un acto consciente, no resulta humillante no doloroso" (idem.)

El trabajo de equipo, una sumisión plenamente condicionada al poder de la organización, constituye la esencia del éxito del desempeño organizacional. Las organizaciones fuertes precisan el cuidadoso condicionamiento interno de sus miembros para un máximo efecto externo, toda vez que la simetría existente entre los ejercicios del poder externos e internos se extiende a los instrumentos de imposición. Cuando el poder externo descansa en el condicionamiento, también lo hace el poder interno. Y viceversa.

El poder de la organización depende también de su asociación con las otras clases de poder y de la manera en que tenga acceso a las fuentes como forma de ejercicio. Una organización es fuerte cuando tiene acceso efectivo a cada uno de las clases del poder (castigo condigno, compensatorio y condicionado), y débil cuando ese acceso es menos efectivo o es inexistente; lo que esta directamente relacionado con los componentes estructurales de la organización.

- El poder de asociación. Una organización que tiene acceso a la propiedad y la personalidad en forma de liderato que adquiere este tipo de poder. Y si tiene amplio acceso a todas las clases de poder, ello incrementa su fuerza.

Derivado de que el gobierno se halla asociado con la propiedad y la personalidad y tiene acceso a todos los instrumentos de imposición, es una organización especialmente fuerte, una organización de poder excepcional. Por esta razón su poder es inevitablemente contemplado con respeto y, a menudo, con miedo, y en todas las sociedades civilizadas se admite que debe haber límites a su ejercicio. Se piensa, en especial, que deben existir límites al uso de poder condigno por parte del Gobierno. Pero existe también un intenso sentimiento contra el uso excesivo de condicionamiento explícito en forma de propaganda.

- La diversidad o concentración de sus fines, el poder, especialmente cuando tiene su fuente en la organización, no es una cosa simple y directa. Así como los individuos y las organizaciones tratan de extender su poder (obtener la sumisión de otros a su voluntad individual o colectiva), así también otras tratan de resistir a esa sumisión. Y así como la personalidad, la propiedad y la organización, junto con las clases de poder asociados, son aplicados para lograr la extensión del poder, del mismo modo son aplicados para resistir a la sumisión. Esta resistencia es lo que constituye la restricción fundamental del ejercicio del poder. Entonces en el ejercicio del poder puede presentarse el contra poder.

Conforme a lo antes expuesto, se puede decir que la clase del poder en las organizaciones es siempre:

1. condicionado porque esta clase de poder es subjetivo o no visible; ni quienes lo ejercen ni quienes se hallan sometidos a él necesitan tener siempre conciencia de que está siendo ejercido. La aceptación de la autoridad, la sumisión a la voluntad de otros, se convierte en la preferencia superior de quienes se someten. Esta preferencia puede ser cultivada deliberadamente, mediante la persuasión o la educación. Se trata de condicionamiento explícito. O puede venir dictado por la cultura misma; se considera que la sumisión es normal, adecuada pero tradicionalmente correcta apegándose al rol que desempeña cada miembro conforme a los procesos desarrollados por la organización;

2. legítimamente instituido porque en los procesos organizacionales en los que interviene siempre van a apegarse o actúan bajo constitución y apego a la ley, norma o reglas (derivada del marco institucional); y
3. integrador, articulador, estabilizador entre sus miembros; mismo que se logra por medio del diseño de sus componentes estructurales. Factores que contribuyen al desempeño de los roles y equilibrio entre los miembros, al mismo tiempo que elimina un comportamiento aleatorio de los individuos.

Un indicador de la manera en que el poder se va a formalizar en las organizaciones es el grado en que ésta utiliza sus elementos estructurales para legitimizar su ejercicio. Por ende, el poder en las organizaciones siempre va a estar asociado con la estructura organizacional; la estructura constituye al mismo tiempo el límite de esta clase de poder que se ejercita en las organizaciones.

### **3.2 La Estructura Organizacional.**

Como ya fue referido, la finalidad del poder es su ejercicio como herramienta o mecanismo de protección de todo aquello que ponga en riesgo la existencia tanto de las organizaciones como de sus fines; así el poder se vuelve el medio garante que permitan la existencia, funcionamiento y trascendencia de las organizaciones humanas; sin embargo, para que este poder pueda cumplir con dicha finalidad necesita de un área, arena, espacio, o estadio donde pueda cumplir su cometido y donde se lleven a cabo las relaciones que implica dicho ejercicio. En particular, las organizaciones son los ámbitos o espacios donde se lleva a cabo y posibilita la finalidad del poder, esto es, su ejercicio.

Sin embargo, las organizaciones no son creadas de manera improvisada, por el contrario, la existencia organizacional responde a las necesidades humanas, mismas que están ligadas a las oportunidades que derivan de los marcos institucionales sociales; por tanto, la estructura que constituye a las diferentes organizaciones tienen diseños tanto para cumplir los fines que se le han encomendado como para que los procesos que en ella se tienen que realizar sean lo más eficiente y eficazmente posible.

Considerando las ideas de la Teoría Organizacional, se hace posible identificar los elementos estructurales de las organizaciones, a partir de los cuales se posibilitan los espacios y canales para el ejercicio del poder. De acuerdo con los autores de esta teoría (principalmente Herbert A. Simon), las estructuras organizacionales son los escenarios o el campo de acción donde se legitima el ejercicio y las relaciones de poder. Entonces las estructuras organizacionales y sus propiedades internas son los espacios donde la naturaleza y finalidad del poder se desbordan; donde se entretajan las redes del poder.

Bajo esta perspectiva, el poder está omnipresente en las estructuras organizacionales porque a partir de ellas es posible concebir los procesos del

poder; de los mecanismos específicos de su funcionamiento y operación para el logro eficiente de su fin (Eduardo Ibarra y Luis Montaña, 1984). De esta forma el poder lo otorga primordialmente la estructura de la organización, que es el mecanismo de control por medio del cual se administra o dirige la organización.

Los arreglos estructurales de la organización asignan capacidad para tomar decisiones a diversas posiciones y también establece los patrones de comunicación y el flujo de información; así la estructura de la organización crea las redes del poder y la autoridad formal al establecer que ciertos individuos desempeñan ciertas funciones y tomen las decisiones importantes para la organización.

Al considerar que el entendimiento de las formas y condiciones que posibilitan el ejercicio del poder en las organizaciones, es una condición fundamental para la presente investigación, es necesario revisar los componentes estructuras de la organización.

A simple vista, se podría considerar como la estructura de una organización el aspecto físico, material o arquitectónico, sin embargo, la estructura en realidad no sólo considera lo tangible sino que también abarca las interacciones o procesos entre los factores o elementos que participan en ella, para ella misma y para aquellos que están en contacto directo.

Las propuestas de Herbert A. Simon (1964), Baldrige y Burnham (1975) Ranson, Hinings y Greenwood (1980), identifican a la estructura organizacional como un medio complejo de control que se produce y recrea continuamente por la interacción de sus componentes pero que determina, al mismo tiempo, esa interacción: las estructuras entonces son constituidas y constitutivas. Este enfoque implica que la estructura de las organizaciones no son fijas a lo largo del tiempo, sino que, por el contrario, definen lo que va en ellas y es modelada, a su vez, por su contenido institucional. La estructura constituye las interacciones que se presentan dentro de ella. La estructura no genera conformidad total entre los miembros pero previene un comportamiento aleatorio, por tanto, las estructuras organizacionales adoptan muchas formas, de hecho, la mayoría de los estudios relacionados con las estructuras hacen advertida o inadvertidamente, la suposición de que en una organización hay siempre una estructura.

En realidad, los diferentes enfoques de estos autores tienen en común, la sensibilización acerca del hecho de que la estructura formal de las organizaciones puede ser lo que en realidad implica la organización, conforme a sus propuestas: *la estructura es la configuración que la organización adopta para lograr sus propósitos. En cierta forma, es la delimitación de responsabilidades por componentes o elementos de poder, sus relaciones, los flujos de procesos y su relación con el medio ambiente externo; sobre todo, con las formas institucionales que determinan la legitimación de los procesos internos de operación.*

Pero esta idea de estructura organizacional estaría incompleta si a ella no se le relaciona con los seres humanos que la componen y que posibilitan su operación; al mismo tiempo que le proporcionan una identidad humana. Desde esta apreciación, el trabajo de Hage (1965) contribuyó al análisis de las formas organizacionales considerando al factor humano, ya que fue el primero en plantear que las características estructurales como: centralización, formalización, complejidad y estratificación están presentes en las organizaciones, sean estas simples o complejas. Los resultados de su trabajo fueron corroborados por Lawrence y Lorsch (1967) quienes establecieron como variables incidentes para el estudio de las estructuras organizacionales como elemento de estudio del poder.

Particularmente Baldrige (1975) encontró que factores estructurales como el tamaño y la complejidad de la organización, conjuntamente con características del medio ambiente y del factor humano, tenían más relación con las innovaciones organizacionales que factores individuales como edad, actitud y educación. El punto básico no es que los individuos no sean importantes sino que las características individuales interactúan con las características estructurales de la organización para producir los eventos dentro de la misma, dentro de los cuales se identifican las relaciones de poder.

Conforme a ello, la estructura organizacional la constituyen las personas que se encuentran dentro de ellas, así como las relaciones que se producen en un ambiente de producción sean éstos bienes y/o servicios. La estructura organizacional es la distribución de las personas en diferentes líneas, entre las posiciones sociales que influyen el papel de ellas en sus relaciones de procesos productivos. Las organizaciones contienen poder que determinan rangos, o una jerarquía: las posiciones que detentan las personas tienen reglas y normas adscritas a límites específicos que se detallan, en grados diferentes y que regulan el comportamiento conforme a las distintas posiciones.

Las estructuras organizacionales desempeñan tres funciones básicas. Primero, y fundamentalmente, las estructuras están para producir resultados y alcanzar objetivos organizacionales. Segundo, las estructuras están diseñadas para minimizar, o al menos regular, la influencia de las diferencias individuales sobre la organización. Las estructuras se imponen para garantizar que los individuos se adapten a las exigencias de la organización y no al contrario. Tercero, las estructuras son el medio en el cual se ejerce el poder (las estructuras conforman o determinan también qué posiciones tienen poder), en el cual se toman decisiones (el flujo de información que se requiere para tomar una decisión está determinado, en gran medida, por la estructura) y en el cual se llevan a cabo las actividades de las organizaciones (Richard Hall, 1983).

Como se puede observar, una función primordial de las estructuras organizacionales es regular la influencia de los diferentes individuos. Esta regulación puede ser severa o difícilmente detectable. En algunos casos todas las acciones de los individuos están dirigidas, mientras que en otros se les impulsa a utilizar la mayor libertad posible. Conforme a ello, tanto las características



estructurales de la organización como individuales de los miembros interactúan. Es indudable que algunas cosas que podrían aparecer como la consecuencia de acciones individuales llegan a tener importantes vínculos estructurales.

Derivado de todo lo antes expuesto, y siguiendo la recomendación de Simon y Hage, es posible conocer y comprenderse con las estructuras organizacionales a partir de las variables: complejidad, formalización y centralización, ya que con estas tres variables se posibilita la identificación de las relaciones y el ejercicio del poder que en ellas se realiza.

### 3.2.1 Componentes de la Estructura Organizacional.

La estructura organizacional está conformada por prácticas y procedimientos definidos por los conceptos racionalizados prevalecientes sobre el trabajo organizado de seres humanos y están apegados a las restricciones institucionales del medio superior en que interactúan; por ello, se puede decir que las *funciones* de la estructura organizacional son: a) producir resultados organizacionales, b) establecer parámetros de formalización unívocos y homogéneos, c) regular el comportamiento de los individuos, y d) distribución y ejercicio del poder. Para lograr dichas funciones, los componentes estructurales generalmente aceptados por diferentes especialistas la Teoría Organizacional (Hage (1965), Lawrence y Lorsch (1967), Hall (1983) son: la complejidad, la formalización y la centralización.

#### 3.2.1.1 La Complejidad.

La *complejidad* se refiere a la forma en que los miembros de una organización están diferenciados, asignados y distribuidos para lograr desarrollar las diferentes actividades (división del trabajo) que contribuyan al logro de los propósitos u objetivos organizacionales, esto es, los grados de diferenciación de los miembros dentro de una organización tendientes a la especialización de la misma. Los tres elementos que comúnmente identifican a la complejidad son:

1) La *diferenciación horizontal*, que tiene que ver con la subdivisión de las tareas realizadas por la organización entre los miembros de la misma. Básicamente hay dos formas mediante las cuales se pueden dividir y asignarse tareas: a) asignado a especialistas altamente entrenados un rango amplio de actividades a realizar y, b) subdividiendo la tarea en forma minuciosa para personas no especializadas. Entonces este tipo de diferenciación tiene que ver con la división del trabajo dentro de la organización.

De acuerdo con Hage (Ut supra) la diferenciación horizontal puede ser entendida como la especialización organizacional medida por el número de especialidades ocupacionales y el tiempo de entrenamiento requerido para cada una de ellas. Complementando la idea anterior se encuentra la postura de Price (1968), que estableció que este tipo de diferenciación esta en función del grado de

conocimientos requeridos para producir el resultado organizacional. Las subdivisiones dentro de una organización pueden medirse por el nivel de educación de sus miembros. A mayor educación será mayor la complejidad.

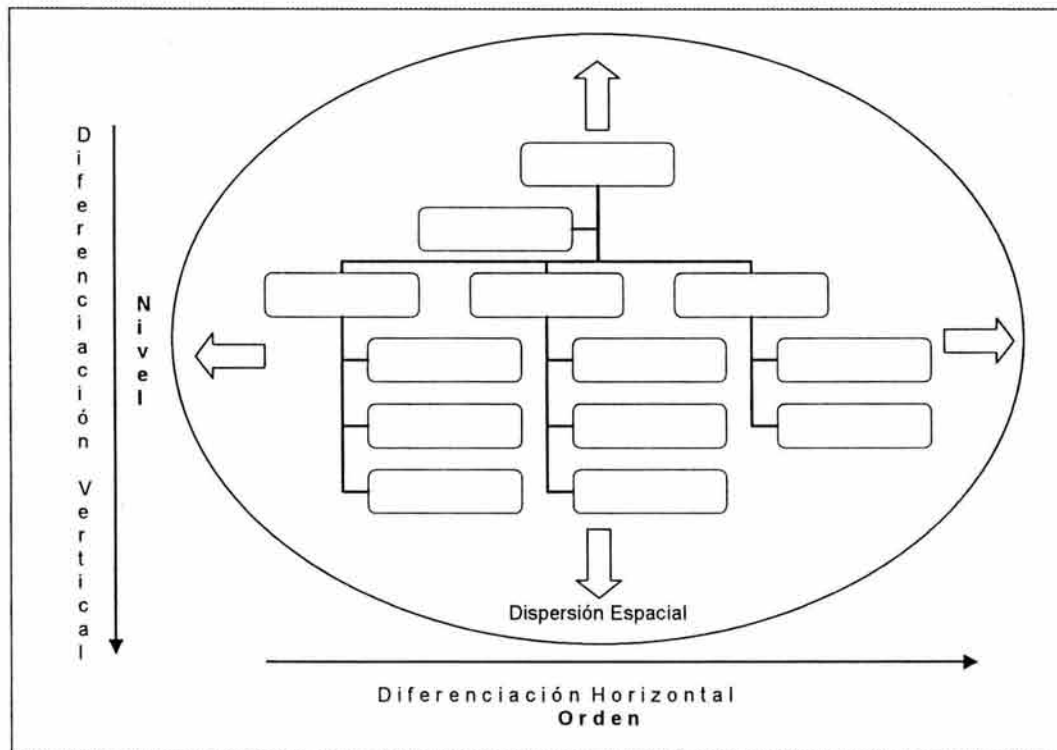
2) *La diferenciación vertical o jerárquica*, esta es menos complicada que la horizontal, de hecho a simple vista, se puede medir por un conteo de número de posiciones que hay entre el ejecutivo más alto y entre el número de niveles de los empleados subalternos. Sin embargo, un elemento trascendental a considerar en este tipo de diferenciación radica en el elemento autoridad y jerarquía, ya que de acuerdo en el nivel que se ubique un miembro organizacional será el tipo de autoridad y de jerarquía que éste pueda ejecutar en la organización; por ello, la autoridad está distribuida de acuerdo con el nivel que se ocupa en la jerarquía; es decir, a más alto sea el nivel mayor será la autoridad.

La importancia de la diferenciación vertical o jerárquica como elemento de la estructura organizacional, radica en las formas mediante el cual el poder es asignado y difundido en la organización. Una organización convencional concentra el poder en la cúspide con lo cual las posiciones jerárquicas intermedias van a tener autoridad de acuerdo al tipo de nivel que desempeñen, esta claro que autoridad y poder no es lo mismo y mucho menos si se le compara con el comportamiento político, que lo que en realidad busca es la verdadera ejecución del poder y no la de la autoridad (Richard H. Hall, id.). Pero en otros casos van a ver organizaciones donde la diferenciación vertical le va asignar cierto tipo de poder a otros niveles, lo que va a estar determinado por el tipo de centralización que en ella se ejerza.

3) *La dispersión espacial dentro de la organización*, que puede ser una forma de diferenciación horizontal o vertical, en donde las actividades y el personal pueden estar dispersos en el espacio general de acuerdo con funciones horizontales y verticales, por la separación de las tareas o los centros de poder. Aquí se pueden llevar a cabo las mismas funciones con la misma división del trabajo en iguales acuerdos jerárquicos en múltiples localizaciones.

En la figura 3.1 se presenta la forma esquemática de la complejidad. La relevancia en la compenetración con los diferentes elementos que identifican a la complejidad, radica en el hecho de que cada uno de ellos tiene efectos sobre el comportamiento de sus miembros organizacionales, sobre los procesos dentro de la organización y sobre las relaciones entre la organización y su medio ambiente, por ello, las partes componentes de una organización pueden variar en su grado de complejidad, siendo así que las organizaciones varían mucho en el grado que adopta la complejidad; independientemente del componente específico de complejidad utilizado, y debido a que dentro de las organizaciones específicas se encuentran amplias variaciones, el tema es relevante para la comprensión global de los diseños organizacionales.

Figura 3.1 Representación Esquemática del Componente de Complejidad.



Fuente: Elaboración propia.

### 3.2.1.2 La Formalización.

La *formalización* se refiere a la característica de control que se ejercen dentro de la organización o a los medios por los cuales se busca un comportamiento dentro de la organización. La formalización representa el uso de normas, reglas, procedimientos, instrucciones y comunicaciones tendientes a ajustar el comportamiento de los miembros a los intereses de la organización y apegado a los restricciones institucionales. Por ello, la formalización va a estar cimentada sobre las normas o reglas organizacionales, toda vez que a través de ellas se realiza la coordinación y el control del trabajo.

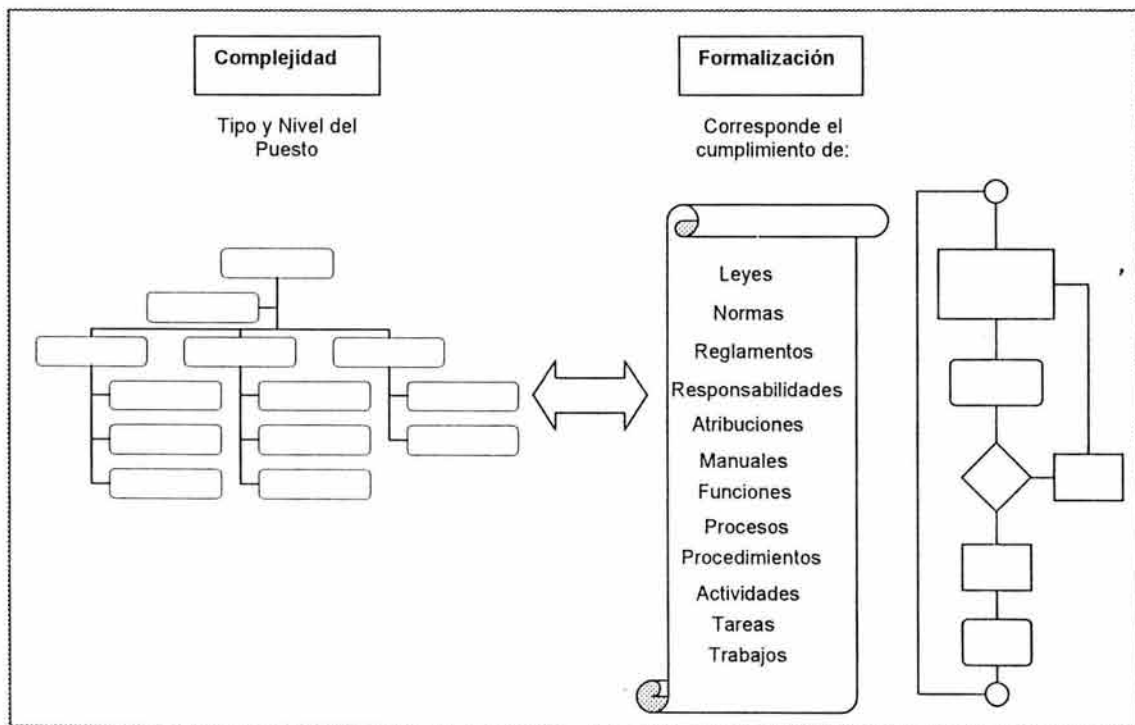
- *Las Norma(s) o regla(s)*, son el conjunto de disposiciones tendientes a indicar el tipo y forma del comportamiento, así como las tareas de los procedimientos, de los miembros integrados en una organización o grupo social. Conforme a lo anterior, las normas buscan establecer el patrón del rol que cada integrante de la organización debe ejecutar; de igual forma, a través de las normas y reglas, se busca evitar la incurrencia en conflictos por altercados o desavenencias entre los miembros.
- *Los Procesos*, son el conjunto de acciones o tareas que la organización tiene que desarrollar para cumplir con sus fines o propósitos; por lo general, y en

complemento a la complejidad, la organización se integra: a) por los macroprocesos o procesos generales que se relacionan con los trabajos genéricos a desarrollar por las diferentes áreas que integran a la organización; y b) por los procesos específicos, que corresponden a las actividades específicas a desempeñar por los diferentes puestos o cargos que integran al componente de complejidad.

- Las *Instrucciones* se refiere a la emisión de una indicación u orden para la consecución o el logro de las actividades de cada uno de los procesos de la organización. Las instrucciones están asociadas a la jerarquía, en el sentido de que las instrucciones tienen niveles e intenciones de acuerdo con el puesto o cargo que las emite y hacia las cuales va dirigido el mensaje. De igual forma, la instrucción se asocia con las comunicaciones, en el sentido de que es a través de diferentes medios de comunicación (impreso, gráfico, visual, auditivo, entre otros) como se hacen llegar las instrucciones a los involucrados con la indicación o la orden.

Considerando lo anterior, la formalización es una variable estructural clave para el individuo, debido a que el comportamiento de éste se ve afectado por el grado de formalización. El grado de formalización puede ser estudiado a partir de las normas organizaciones, de hecho es un indicio de las perspectivas de quienes toman decisiones con respecto a los miembros de una organización, es por ello que supone control sobre el individuo y tiene un significado ético y político, ver figura 3.2.

**Figura 3.2 Relación entre Complejidad y Formalización.**



Fuente: Elaboración propia.

En las organizaciones se puede encontrar la formalización baja, en donde los miembros son capaces de ejercer excelente juicio y autocontrol y por ende no requieren de políticas y procedimientos estrictos, pero también se puede presentar la formalización alta, en donde los miembros son incapaces de tomar sus propias decisiones y requieren un gran número de normas y reglas para guiar su comportamiento.

Los factores que determinan el grado de formalización son: centralización del poder, la formalización esta muy débilmente asociada con un sistema de decisión centralizado, programa de cambio, formalización asociada con el número de nuevos programas iniciados en la organización, tecnología, las relaciones entre tecnologías y facetas de la estructura organizacional que dividen a las organizaciones en rutinarias y no rutinarias, dando por resultado que las organizaciones con trabajo rutinario tienen una mayor formalización. La tecnología surge como un predictor importante del grado en el cual están estructuradas las organizaciones, es decir si son rutinarias o no. La tradición, que se refiere al surgimiento de las organizaciones en diferentes eras históricas y que se enfrenta a variadas contingencias y experimenta diferentes tradiciones, las organizaciones no pueden verse como sujetas solamente a las presiones de tamaño, tecnología, medio ambiente ya que generan características tradicionales que están medidas en ambientes formales e informales, estos factores tradicionales se han ignorado porque son muy difíciles de coordinar en el nivel de sentido común, son importantes y merecen más atención de la que han recibido.

En lo que respecta al tema del poder y la formalización, Hage y Aiken (1967) encontraron en su estudio sobre las agencias de bienestar social, que la formalización estaba muy débilmente asociada con un sistema decisorio centralizado. Aquellas organizaciones en las cuales las decisiones son tomadas por muy pocas personas en la cúspide, descansan sobre reglas y supervisión estrecha como medios para garantizar un desempeño consistente de los trabajadores. Estas organizaciones se caracterizaron también por un equipo de gente menos profesional. Entonces, la presencia de servidores bien entrenados está relacionada con una necesidad menor por reglar y políticas extensas. Por otra parte, el estudio de Blau (1970), aplicado a las agencias públicas de personal evidencio que en organizaciones con procedimientos de personal altamente formalizados y un estricto acatamiento a estos procedimientos, produce una descentralización de autoridad; por ello, las personas tienen más poder y por tanto, se hace necesario reforzar la exigibilidad de la norma.

Como la formalización está diseñada para ser un mecanismo de control sobre los individuos se pueden presentar reacciones entre los miembros de las organizaciones. Las reacciones a la formalización fueron estudiadas por Thompson (1967), quien establece que los comportamientos: Buropático y Burótico esquematizan la desanimadora visión de la vida en una organización altamente formalizada.

Conforme a los resultados del estudio de Thompson (id.), el comportamiento burocrático, está en función de la necesidad por parte de una persona en una posición de autoridad, de controlar a quienes son sus subordinados, pues su inseguridad provoca miedo a que con los cambios pierda su posición, impulsa a introducir más y más reglas con el fin de proteger su posición, indiferencia exagerada, resistencia al cambio y sobre-insistencia en los derechos de la oficina.

Por otra parte, el comportamiento burótico, es la reacción que implica cercenar el sistema, personalizar cada actividad y considerar cada regla como algo diseñado para llevarnos a la frustración personal debido a su capacidad para participar inteligentemente en relaciones abstractas, complejas y cooperativas, tiende a lo que haga a un lado a no ser que posea un habilidad muy poco común que la organización necesite desesperadamente, se considera como un extraño, agregándose todo esto a su amargura y aumentando su suspicacia.

La formalización es un proceso en el cual la organización establece las reglas, los procedimientos y los medios para garantizar que se cumplan, es por ello que el grado de formalización de una organización afecta la forma en la cual se desempeñan las organizaciones y sus miembros. Respecto a este último punto, los miembros pueden reaccionar fuertemente, seguir escrupulosamente las reglas o ir contra ellas, por lo tanto, lo que es calve para determinar el nivel apropiado de formalización es el grado de congruencia entre las pautas individuales y aquellas que la organización necesita para la realización de sus tareas. Un factor clave para la formalización son las personas, de vital trascendencia se encuentran las personas en posiciones decisorias con poder para determinar si la organización debe o no, reforzar sus reglas y procedimientos. Decidir si las personas pueden auto-dirigirse. Por ello el grado de formalización dependerá de personas con poder y autoridad para el control de individuos intra-organizacionales.

### 3.2.1.3 La Centralización.

La *centralización* se refiere a la distribución del poder dentro de la organización y resumen el concepto de estructura porque incluye y determina a los componentes de complejidad y formalización; se trata entonces de un poder legítimo y reconocido por todos; los miembros aceptan las reglas y las decisiones organizacionales porque están fundadas en un principio de constitución de orden por nivel y con control. La centralización es una condición dada y determinada por los requerimientos de la supervivencia organizacional y por las restricciones institucionales.

En la centralización el poder va estar siempre asociado con la autoridad de tal forma que la:

- Autoridad, es el poder formal que tiene una persona en función de la posición que ocupa dentro de una organización y se encuentra asociada con la convivencia de acuerdo al orden legítimo entre los miembros; también se

refiere al uso y cumplimiento de las normas, reglas, procedimientos, instrucciones, órdenes y comunicaciones tendientes a ajustar el comportamiento de los miembros a los intereses de la organización, por ello, se refiere a la cualidad y calidad que tienen ciertas personas sobre el resto de los miembros tendiendo a que éstos obedezcan y acepten voluntariamente las normas o reglas que han sido establecidas para la existencia y permanencia de las relaciones sociales. De igual forma, la autoridad se refiere a la capacidad de la interpretación de la norma o reglas conforme a la diferenciación de la escala jerárquica convenida en el componente de complejidad.

De acuerdo con James L. Gibson y otros (1991) a la autoridad se le atribuyen las siguientes propiedades:

- a) Es parte integral de la posición de una persona. Un individuo tiene autoridad debido a la posición que ocupa, no a ninguna característica personal específica.
- b) Es aceptada por los subordinados. El individuo que se encuentra en una posición legal de autoridad la ejerce y puede lograr el cumplimiento porque tiene el derecho legítimo.
- c) La autoridad se utiliza verticalmente y fluye de la cima hacia abajo conforme a la jerarquía de la organización.

De esta manera, la centralización es vista siempre haciendo énfasis en la distribución del poder conforme un cierto tipo de autoridad. Para Hage (1980), la centralización es el nivel y la variedad de participación en las decisiones estratégicas por parte de los grupos, en relación con el número de grupos existentes en la organización. A mayor nivel de participación por parte de un mayor número de grupos en la organización, menor será la centralización. Si la mayoría de las decisiones se toman en la cúspide, la organización es centralizada, si el personal en los niveles bajos de la organización toma muchas decisiones, pero estas son programadas por las normas de la organización, se mantiene el alto nivel de centralización. Conforme a esta apreciación el poder se ejerce selectivamente de acuerdo con el nivel de localización de quien toma de decisión o determinación, es decir guarda proporción con la jerarquía. La centralización se trata entonces de la forma en que se realiza el ejercicio del poder conforme a cierta jerarquía y autoridad del cargo.

Por su parte Van de Ven y Ferry (1980), definen a la centralización como el "marco de la autoridad decisoria dentro de una organización. Cuando la mayoría de la decisiones se toman jerárquicamente, la unidad organizacional se considera centralizada; una unidad descentralizada implica, que la mayor parte del poder decisorio se ha delegado por parte de los Directivos en línea con el personal subalterno.

Como ya se indicó, el aspecto medular de la centralización tiene que ver con el poder de la organización, por tanto, dicho poder no debe ni puede delegarse a

cualquier miembro de la organización puesto que si este se asignara indistintamente pondría en peligro a la organización y la seguridad de sus miembros. Entonces, la centralización tiene que abordarse desde el punto de vista de las formas mediante las cuales el poder debe ser asignado, lo que complementariamente lleva a los otros componentes estructurales de las organizaciones, es decir, la complejidad y la formalización (ver figura 3.3), ya que como se ha visto, con estos dos elementos es posible distribuir y reglamentar las formas de ejecución del poder. Respecto al punto del poder, se debe ser cauteloso en torno a la participación por parte de los miembros de la organización en las decisiones porque no necesariamente el tomar decisiones implica la delegación del poder, puesto que si la decisión final se encuentra en manos de los cuadros superiores de una organización, entonces el poder ha sido delegado muy poco. Aunque la participación pueda ayudar en la puesta en marcha de una decisión no existe descentralización o delegación de poder.

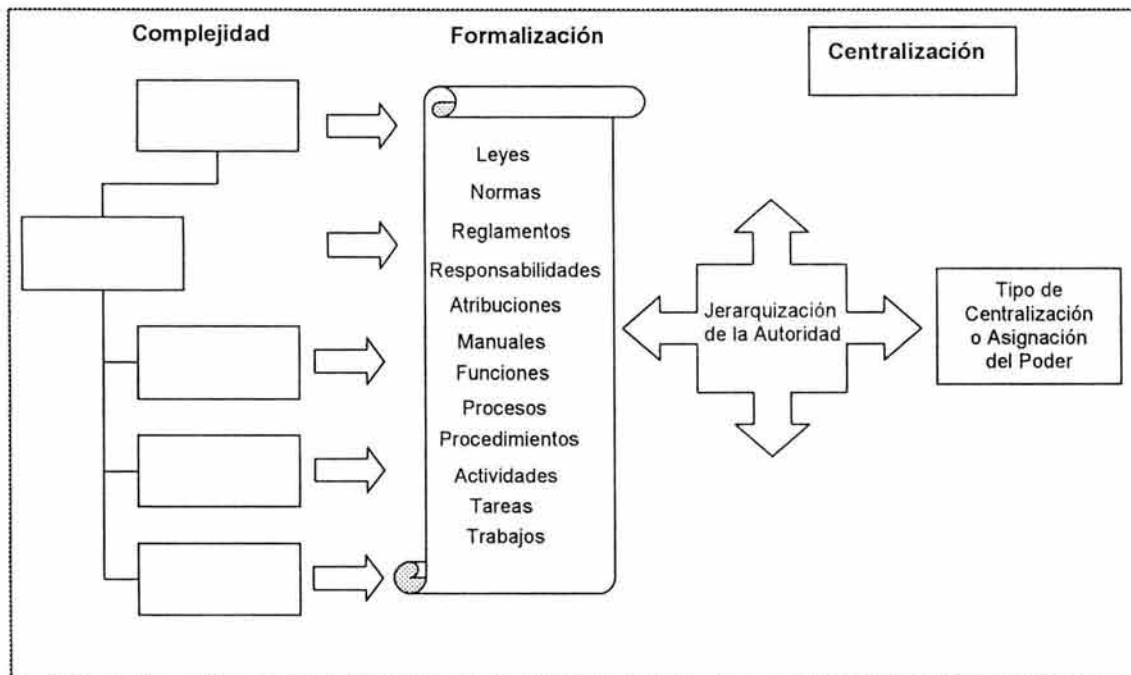
Es extremadamente improbable que en las organizaciones se presente una verdadera igualdad de poder. La naturaleza misma de las organizaciones exige el poder para la supervivencia de la organización; exige algún tipo de jerarquía para diferenciarlo y distribuirlo. Las diferencias de poder son omnipresentes y sólo los requerimientos organizacionales determinarán las formas de centralizarlo o descentralizarlo (Richard H. Hall, 1983).

La variable primaria de la centralización, es la forma de distribución del poder que puede ser abordada por factores que permiten determina el grado de centralización a presentarse en las organizaciones, mismos que se integran por: a) el tamaño, es el resultado neto de un aumento en la delegación del poder o por la descentralización del poder en diferentes niveles jerárquicos; b) tecnología, si el trabajo que se delega con controles es rutinario en términos de su tecnología, la decisión regresa a la cúspide y se da la centralización; c) factores ambientales, la descentralización es mas apropiada para un medio en condiciones de turbulencia o inestabilidad dependiendo si el medio ambiente está en expansión o contracción, la descentralización podría ser mas apropiada a la turbulencia en una situación de crecimiento mientras que la centralización podría ser necesaria en periodos de contracción, canales de comunicación, capacidades del subordinado, personalidad, y la cultura misma de la organización.

Cuando en la organización se presentan problemas entre los miembros que están relacionados con aspectos de complejidad, formalización y centralización es cuando el poder tiene que ser ejercido, buscando el reajuste entre los elementos estructurales, en este sentido, el poder organizacional debe ser considerado como un elemento articulador, vinculador y de enlace en las organizaciones, y que permite distinguir lo legítimo y lo ilegítimo en el comportamiento y procesos llevados a cabo por los miembros.



**Figura 3.3 Interrelación entre los componentes de: Complejidad y Formalización con el Tipo de Centralización del Poder en la Organización.**

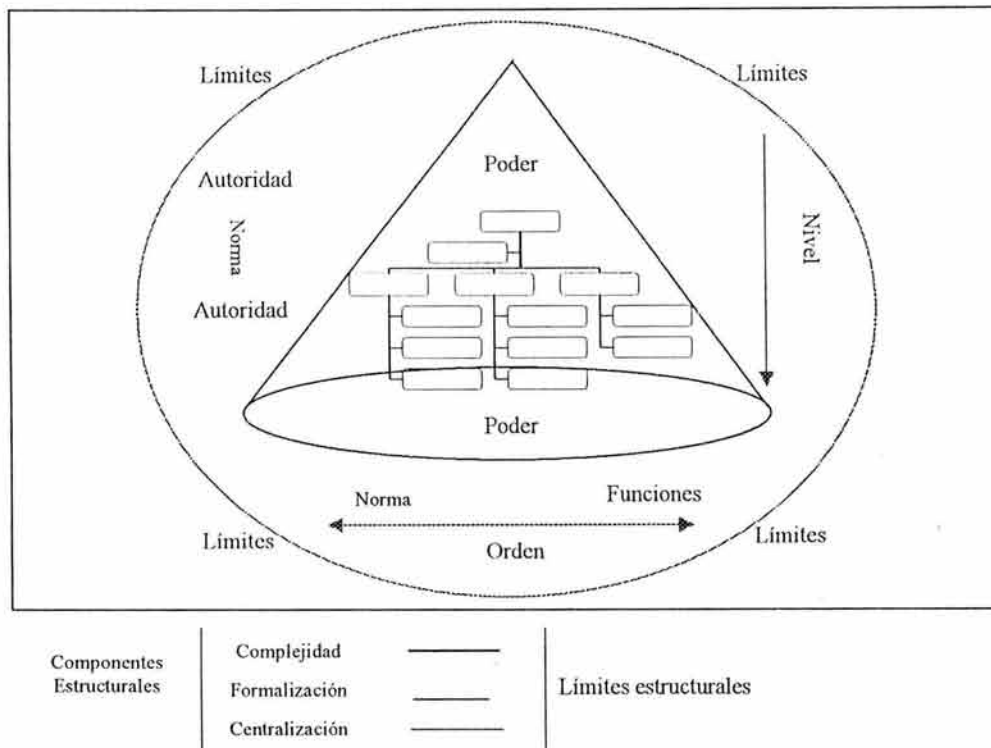


Fuente: Elaboración propia.

Como ya se había indicado, el poder organizacional aunque es impersonal requiere para su representación de ciertos individuos para su ejecución, para lo cual y conforme a ciertas jerarquías se le asigna autoridad para la discriminación entre parámetros legítimos e ilegítimos para la determinación de la fuerza conjunta tendiente al reajuste, esto es la ejecución del poder.

La figura 3.4 muestra los ámbitos y componentes del poder organizacional de acuerdo con las diferentes ideas de los autores hasta ahora abarcados. Conforme a dichas perspectivas, los límites del poder van a corresponder a los componentes estructurales, destacándose lo relativo a la centralización que va a estar dado y relacionado con la complejidad y formalización, es dentro de estas fronteras donde los ejecutivos en niveles por tipo de autoridad y jerarquía deben verificar el cumplimiento del orden legítimo contenido en las diferentes normas y reglas, por tanto, deben ejercer el poder para garantizar dicho estadio. Con dicha acotación, es posible identificar al poder organizacional, así como las formas de su ejecución, al igual que sus límites.

**Figura 3.4 Componentes y Ámbitos del Poder de la Organización.**



Fuente: Elaboración propia.

En ese sentido, el poder es la capacidad y probabilidad de ser o no ejercido, para ello, no está estrictamente supeditado a un nivel concreto, sino que se encuentra inmerso y presente en todo los niveles organizacionales; conforme a lo anterior, en cualquier momento puede ser ejecutado; lo que lo va a diferenciar, es el grado de autoridad y severidad con el que se buscará el cumplimiento del orden. La norma y la autoridad del puesto serán determinantes en la forma de la ejecución del poder organizacional.

### 3.3 El Ejercicio del Poder en las Organizaciones.

Como ya se indicó, las organizaciones pueden ser concebidas como sistemas de acción concretos dotados de una estructura y orientado hacia la solución de problemas específicos en un ambiente de incertidumbre. El poder se vuelve un mecanismo de la organización que se utiliza continuamente para resolver dichos problemas, así como garantizar el logro de los propósitos o metas organizacionales.

El poder se vuelve el medio de la organización para afrontar cualquier eventualidad que ponga en riesgo su existencia y trascendencia; en este sentido, el poder tiene que ser ejercido para lograr la convergencia, integración, alineación

y reajuste de la conducta humana que entran en choque con los estilos requeridos por la organización, o bien para producir los ajustes o reajustes necesarios en los procesos internos de la organización, evitando a sí que se vuelva incapaz de cumplir con sus fines.

De esta manera el ejercicio del poder en las organizaciones no es otra cosa que llevar a la práctica su naturaleza, es decir, ejercitar la acción de su imposición y sumisión (Max Weber, 1915), represión (Michel Foucault, 1977) dinámica (John P. Kotter, 1982), dialéctica (John K. Galbraith, 1984), dicotomía (Kenneth Boulding, 1993) o dominio (José Luis Meliá, 2004), es decir, someter, controlar y reajustar la conducta de todos aquellos miembros que buscan insubordinarse de todas aquellas prácticas y condiciones que se encuentran fuera del alcance y, que de alguna u otra forma, aspiran a participar o a ser tomados en cuenta en las decisiones importantes. Pero para llevar a cabo el ejercicio del poder se necesita de participantes, que a manera de protagonistas lleven a cabo las relaciones del poder. Sin dichos participantes, en práctica, no habría ejercicio del mismo en las organizaciones

### **3.3.1 Los Participantes o Protagonistas del Ejercicio del Poder.**

En el ejercicio del poder se requieren básicamente dos o más participantes entre los que se establece una relación con fuerzas diferentes o antagónicas; por una parte se encuentra quien o quienes detentan el poder o lo ejercen y, por la otra, quien o quienes se oponen a él o sobre el o los que se realiza la imposición o la sumisión. De esta manera entre los participantes se van establecer diferentes relaciones de poder, donde unos buscan someter y otros buscan liberarse.

De forma particular, en las organizaciones el poder está legítimamente formalizado en la autoridad en función de la jerarquía, a quienes detentan el poder se les denomina: directivos, gerentes, ejecutivos, administradores, personal superior y, a los que se disciplinan al poder se les llama: empleado, subalterno, subordinado, colaborador y personal operativo o inferior. De tal forma que en las organizaciones siempre existe implícita la relación jefe-subordinado. Y es al mismo tiempo en esta diferenciación donde se aprecia la honda desigualdad entre los que pueden o no ejercitar el poder. De igual forma, los participantes en el ejercicio del poder se pueden aliar o integrar en grupos pero la determinante de diferenciación entre dichos adversarios siempre será los que cuentan con la autoridad legítima para el ejercicio del poder en las organizaciones.

De igual manera, a los individuos que de manera legítima cuentan con autoridad en una organización, se dice que tienen poder legítimo; lo que significa la capacidad del puesto para tener influencia sobre sus subordinados con base en la posición de su jerarquía. Entonces con el poder legítimo los directivos tienen poder sobre los subordinados.

Por su parte, los subordinados desempeñan un papel importante en el ejercicio del poder, ya que obedecerán si perciben que la utilización del poder es legítimo; y hasta podrán determinar el contenido de los valores informales de la organización, en este sentido, lo informal establecerá ciertos parámetros para el acatamiento, distorsión o desobediencia de la orden o instrucción.

Estas dos clases de protagonistas con fuerzas desiguales se integran a los componentes estructurales de las organizaciones, en dicha estructura, que constituye la arena o el espacio donde se desenvuelve el poder, pueden o no librar una especie de confrontación o batalla donde los intereses de unos se enfrentan a los deseos de los otros, se trata de una lucha de fuerzas opuestas. En el caso de que se presente una desavenencia entre los protagonistas, el poder tiene que cumplir su finalidad, entonces el poder debe equilibrar las fuerzas de dichos participantes.

El poder va a lograr el equilibrio con fuerzas opositoras, de tal forma, que ante una manifestación de él, inducirá otra manifestación de poder opuesta, aunque no necesariamente igual. De esta forma todo esfuerzo por doblegar a una persona a la voluntad de otra tropezará en alguna forma por un esfuerzo por resistir a esa sumisión. Así todo ejercicio del poder produce un ejercicio similar y opuesto. De la eficacia relativa de estas fuerzas enfrentadas dependen la extensión y eficacia del ejercicio del poder (John K. Galbraith, 1984). El ejercicio del poder es un proceso tendiente a enfrentar a los participantes del poder siempre con miras a lograr el equilibrio armónico, aunque en ocasiones esto no sean tan sencillo de lograrse, porque muchas veces al poder formal se opone un contrapoder que deriva de los grupos opositores a lo legítimo; en este sentido, el poder de la organización tiene que adecuar la conducta de su oponente informal, para ello, somete a prueba a sus componentes estructurales, o bien, establece un conjunto de parámetros para regresar al punto de equilibrio de las fuerzas opositoras; de esta forma; el ejercicio del poder puede ser visto como un proceso que de acuerdo con las condiciones establecidas por la organización debe tender siempre al equilibrio de los componentes estructurales.

#### *3.3.1.1 El Proceso del Ejercicio del Poder.*

De manera muy elemental y simplificada, el ejercicio de poder puede ser visto o considerado como un proceso en el cual los participantes o protagonistas del poder interponen sus intereses fuera de los parámetros formales, de tal forma que el enfrentamiento provoca el desequilibrio de los componentes estructurales, lo que al mismo tiempo implica la posibilidad de que la organización no cumpla sus fines o propósitos, o lo que es más grave aún, no trascienda; ante tal amenaza, la organización debe implementar las acciones tendientes al reestablecimiento del equilibrio entre sus componentes para lo cual recurre al ejercicio del poder formal, este poder debe demostrar las capacidades organizacionales como mecanismo del reestablecimiento del orden legítimo. Para aspirar a la normalidad, el poder formal basa su ejercicio en la elección o determinación de acciones o estrategias

que contribuyan a solucionar los problemas, de tal manera, que las fuerzas o elementos enfrentados se alinien a lo legítimo y vuelva a reestablecerse el equilibrio entre los componentes estructurales.

Conforme a lo anterior, el proceso cíclico mediante el cual podría lograrse el entendimiento del ejercicio del poder en las organizaciones está dado por las siguientes etapas:

1. *Normalidad*. Los componentes estructurales están lo suficientemente formalizados y legitimizados, de tal forma que entre los protagonistas del poder no se presentan dificultades que originen confrontaciones. La normalidad implica que los componentes estructurales están operando correctamente; la estructura responde a los fines o propósitos organizacionales. La clase de poder ejercido es netamente condicionado;

2. *Desequilibrio*. Este se genera cuando uno o más componentes estructurales no está operando correctamente, lo que genera desavenencias entre los protagonistas del poder; en este caso, la naturaleza del poder de la organización tiene que ejercitarse, para ello, deben estudiarse las condiciones que están provocando el problema, así como decidir entre las opciones legítimas con que la organización cuenta para reestablecer el orden formal, de tal modo que las ordenes sean cumplidas reconociendo la autoridad y la jerarquía, con lo cual se busca reestablecer la normalidad;

3. *Reajuste*. Conforme a la resolución que ha tomado la autoridad de la organización y que está generando el desequilibrio de las fuerzas de los participantes del poder, se ejercita la naturaleza del poder, es decir, el poder se ejerce de forma positiva (conciliadora o convergente) o negativa (sometimiento forzado), para ello, la organización fortalece al poder formal valiéndose de sus otras fuentes con las que al mismo tiempo accede las otras clases del poder. De esta manera, la clase de poder ejercido sigue siendo el formal pero ahora está respaldado por las otras cinco clases, de tal forma que el reconocimiento de la legitimidad es forzada, negociada, condicionada o restitutiva. Es en esta etapa donde se los protagonistas del poder se enfrentan, o donde se libra la batalla de las fuerzas opositoras del poder: los que buscan someter y los que quieren liberarse, por tanto, esta etapa puede ser la que lleve más tiempo dado que finalizará una vez que se llegue al acuerdo para volver al equilibrio de los componentes organizacionales; y

4. *Reequilibrio*. Considerando los resultados finales alcanzados en la etapa de reajuste, la organización toma las previsiones necesarias para reforzar o reajustar sus componentes estructurales, de tal forma que el poder formal pueda ejercerse normalmente y sea capaz de evitar o afrontar situaciones o controversias similares, sin que ello necesariamente implique provocar un nuevo desequilibrio organizacional. El ejercicio del poder vuelve a ser condicionado pero ahora la autoridad refuerza sus mecanismos de condicionamiento de la conducta de los individuos, así como modifica o mejora los marcos normativos. Una vez que la

organización ha realizado los ajustes necesarios a sus componentes estructurales, se considera que la organización ha alcanzado nuevamente la normalidad operativa, es decir, el equilibrio organizacional.

De entre las etapas del proceso antes propuesto, es en la etapa del reajuste donde más visiblemente se llevan a cabo las relaciones del poder, donde el poder formal o de la organización es puesto a prueba como una condición de su efectividad estructural; donde los participantes del poder se enfrentan; donde se miden las fuerzas con las informales; en suma, donde el poder de la organización se desenmascara y realiza una lucha frontal para evitar que su adversario informal lo venza y lo despoje de su legitimidad. Entonces, la etapa del reajuste es importante para conocer las formas o condiciones mediante las cuales el poder de la organización es ejercido o llevado a la práctica.

### **3.3.2 Concepciones o Alternativas para el Ejercicio del Poder.**

En las referencias documentales relacionadas con el estudio del poder hay implícita o explícitamente diferentes consideraciones o perspectivas respecto a las concepciones o alternativas con que la organización cuenta para llevar a cabo el ejercicio de su poder. Al simplificar, uniformar e integrar dichas propuestas teóricas, se puede hablar de cuatro principales concepciones o alternativas para comprender el ejercicio del poder organizacional, o bien, considerarse como las alternativas o estrategias que la organización puede emplear en la *etapa del reajuste* del proceso referido en el apartado anterior. Dichas alternativas son:

#### *3.3.2.1 La Concepción Simplista o Normal.*

La concepción simplista o normal supone que los componentes estructurales se encuentran perfectamente adaptados a los procesos organizacionales que se tienen que efectuar para alcanzar los fines o metas y, por lo tanto, los seres humanos, considerados como elementos integrantes, solo deben desempeñar sus roles conforme a procedimientos perfectamente definidos y delimitados para cada tipo de puesto dentro de la organización.

En esta clase de concepción, el ejercicio del poder se pronuncia por el cumplimiento de la autoridad y jerarquía que ha sido atribuido a cada cuadro dentro de la organización. Además, el poder, preponderantemente va a encontrarse centralizado, es decir, la mayor autoridad con poder se va a encontrar en la cúpula; las decisiones estratégicas no están diseminadas en los puestos inferiores sino privilegiados a los puestos de nivel más alto de la organización. La formalización va ser perfectamente respetada y cumplida, por ello, los que cuentan con autoridad para ejercer poder lo van a realizar en la medida de su jerarquía. La jerarquía define quién dice a quién lo que debe hacer. Las órdenes circulan de los altos puestos a los puestos inferiores, mismos que sólo se abocan a desempeñar

la actividad y tarea que le ha sido encomendada basados en la creencia de que el poder está siendo ejercido con un buen criterio organizacional.

El ejercicio del poder se lleva a cabo con cierta reciprocidad en la relación Directivo-Subordinado en el sentido de que ambos están conscientes de que se han alquilado para cumplir una función específica en la que es posible que se obedezcan órdenes, que provengan de algún jefe superior inmediato y que siempre va a existir un puesto en donde se tomen las decisiones estratégicas al mismo tiempo que se vuelve depositario del poder organizacional.

La relación de poder bajo esta concepción va a estar representada por la siguiente actitud de ejercicio del poder: "Un Directivo (A) tiene poder sobre un Subordinado (B) en la medida en que el Directivo (A) cuenta con la autoridad jerárquica para hacer que el Subordinado (B) haga algo que no haría si no fuera por la legitimidad de la orden del Directivo (A)"

Como se puede observar, esta concepción es una especie de imagen simplista y un poco determinista de la organización, en la interpretación de que el cumplimiento de los roles está lo suficientemente formalizada para condicionar el comportamiento de los individuos, de tal forma que sus acciones no provocarán problemas a la organización; sin embargo, los estudios de John French y Bertram Raven (1959), Mintzberg (1983) y Dulce Pires (2001), evidencian que hay organizaciones donde comúnmente se lleva a cabo este tipo de ejercicio del poder, sobre todo en las organizaciones de tamaño pequeñas y medianas con alta centralización del poder.

### *3.3.2.2 La Concepción del Respaldo del Poder Legítimo ante la Incertidumbre.*

Esta concepción parte del hecho de que en las organizaciones convergen individuos cuya conducta es aleatoria e imponderable, así como también que los componentes estructurales que definen y determinan los procesos de trabajo son administrados por seres humanos, de esta manera, las organizaciones no son simples y, por tanto, no pueden conducirse de forma determinista. Derivado de lo cual la organización para evitar transgresiones o desequilibrios en la dinámica de sus diseños estructurales y, por ende, en sus fines o propósitos, debe prever acciones anticipadas para afrontar los posibles desequilibrios o confrontaciones que se presenten en sus componentes estructurales, para lo cual confía y se alinea al poder de la organización, pero este poder, conforme a las circunstancias podrá ejercitar acciones obligatorias y hasta forzadas para adecuar la conducta de sus miembros; se trata entonces de un ejercicio del poder desde un punto de vista más forzado que el normal, por ello, recurre con mayor intensidad al uso de la fuentes del poder de la organización, lo que significa que la clase del poder que normalmente ejercita la organización, esto es, el poder legítimo, puede ser respaldado por otro tipo de clases del poder; el sostenimiento dependerá de la circunstancias que están provocando el desequilibrio en los componentes estructurales y, por tanto, se está incumpliendo el logro de los propósitos o metas

de la organización. De esta forma, la autoridad refuerza su condición de legitimidad a través de la selección de estrategias para el ejercicio de las diferentes clases de poder.

No se debe perder de vista que la organización es la fuente donde convergen todos los instrumentos del poder, por lo cual, puede ejercitar las seis clases de poder, sin que ello suponga una alteración a la legitimidad en el ejercicio de las mismas. Entonces, bajo esta concepción el ejercicio del poder todavía se encuentra dentro de los límites estructurales donde se posibilita su legitimidad.

Conforme lo anterior, los directivos, dadas las circunstancias y de acuerdo a los reglamentos o normas que ha establecido la organización, podrán reforzar o respaldar tanto al poder legítimo (poder condicionado) como el cumplimiento de las órdenes a través del: a) uso de la amenaza (poder coercitivo) con consecuencias adversas, tales como multas, despidos, descuentos, entre otros; b) ofrecimiento de una recompensa afirmativa (poder compensatorio), como sería el pago de dinero por servicios prestados, productividad, cumplimiento de metas; y c) la influencia, que puede ser directa (poder referente) e indirecta (poder experto), donde el aprovechamiento del nivel jerárquico y el acceso a los recursos organizacionales (poder informacional) permiten llevar a cabo la manipulación, conveniencia, o bien, el aprovechamiento indirecto de los fines logrados por otros.

Con el reforzamiento del poder legítimo, la organización se encuentra en posibilidades de continuar con sus procesos internos y atender los requerimientos externos. Bajo esta concepción, se busca que la organización pueda afrontar cierto tipo de contingencias entre los componentes de la estructura organizativa; sin embargo, considera que los miembros, sobre todo los subordinados, no tienen conciencia de clase o no les preocupa inducir cambios drásticos en la organización, sino más bien los desequilibrios o la incertidumbre provocada por ellos, busca obtener mejores condiciones de trabajo, sobre todo las económicas; por tanto, sigue prevaleciendo la firme creencia en que por medio de la organización los individuos alcanzarán su realización personal y hasta social.

Como se puede observar, esta concepción todavía no reconoce las marcadas diferencias implícitas en la relación: Directivo-Subordinado; atribuyéndoles a estos participantes la capacidad del desempeño de sus roles y, ante la posibilidad de los desacuerdos y, que son al mismo tiempo el resultado del inestable comportamiento humano, sigue atribuyendo al poder formal la capacidad para equilibrar las fuerzas opuestas de los participantes del poder; lo que ahora tiene a su favor el poder es que la organización, aprovechando su posición privilegiada de acceso a todas las fuentes de éste, puede reforzar o fortalecer la legitimidad, la autoridad u órdenes mediante el ejercicio de las otras clases de poder. De esta manera, el ejercicio combinado de las clases de poder permite a la organización resolver los problemas entre los componentes estructurales, principalmente los derivados del comportamiento humano.



Pero es en realidad, la firme creencia de los individuos en la organización como medio de autorealización, lo que hace que esta concepción formalista del poder tenga éxito y no se provoquen mayores conflictos que pongan en peligro la vida y trascendencia organizacional.

En esta concepción, el ejercicio del poder se lleva a cabo en desigualdad de circunstancias porque el poder formal se encuentra respaldado con otras clases de poder, lo que posibilita a la autoridad a ejercerlo de forma positiva o negativa. De esta forma, el subordinado no tiene una verdadera elección, se encuentra a merced del juicio del Directivo para hacer obligatoria el cumplimiento de la ley, norma o reglamentos, de no ajustar su comportamiento se someterá al aspecto negativo del poder, pero si se alinea o contribuye al equilibrio, podrá ser recompensado, o bien, conservar su posición dentro de la organización. El lograr el equilibrio de la conducta implica nuevamente volver al poder condicionado, pero ahora se tiene que reforzar reeducando a los individuos para evitar que se presentes conductas que puedan desequilibrar la armonía organizacional.

La relación de poder bajo esta concepción va a estar representada por la siguiente actitud, ahora con reforzamiento del poder formal como manera obligatoria del cumplimiento de la legitimidad: "Un Directivo (A) tiene poder sobre un Subordinado (B) en la medida en que el Directivo (A) cuenta con la autoridad jerárquica y puede ejercer todas las clases de poder para hacer que el Subordinado (B) haga algo que no haría a pesar de no reconocer o estar en desacuerdo si no fuera por la legitimidad de la orden y del acceso a las otras fuentes del poder del Directivo (A)".

### *3.3.2.3 La Concepción de Confrontación entre lo Formal e Informal. El Contrapoder o el Poder en Conflicto.*

Conforme a esta concepción, los participantes del poder identifican su conciencia, se trata de una especie de conciencia de clase como factor decisivo para restringir las relaciones de poder presentes en la organización. En la organización, los participantes antagonistas del poder crean sus propios espacios donde convergen sus aspiraciones de clase, de esta manera para poderse llevar a cabo el control de los procesos y de los recursos organizacionales no basta simplemente con la estructura formal. Es necesario que la organización implemente ciertos mecanismos de poder basados en el terreno de lo informal. El saber negociar o involucrarse con estos nuevos espacios informales se convierte en un requisito complementario de los Directivos para el logro del ejercicio del poder (Kenneth Boulding, 1993).

De esta forma, en la organización se van a distinguir los grupos formales e informales, quienes al mismo tiempo detentan dos tipos de poderes: el legítimo y el ilegítimo. En este sentido, la organización formal es la encargada de moldear o condicionar el comportamiento de los miembros y adecuarlo a las exigencias productivas, a través de las normas y reglas organizacionales, por ello, va a estar regida por la lógica del costo y de la eficiencia. La organización informal trata de las relaciones humanas entre los subordinados y está determinado por: a) la lógica

de los sentimientos (ideas y creencias que expresan los valores propios a las relaciones humanas de los diferentes miembros de la organización) y, b) de las ideologías (conjunto de ideas y creencias en las cuales la organización basa sus valores).

Al mismo tiempo, la organización informal representa una micro-sociedad; una especie de familia de donde surgen grupos y vínculos; que llenan los huecos en el trabajo; donde cada persona es aceptada y tratada como individuo; donde se enfatiza y refuerza la personalidad y se integran los intereses de los grupos, en este caso de los grupos que generalmente no cuentan con poder legítimamente constituido a través del cual pueda decir no a todo aquello que va en contra de sus valores o deseos de autorrealización. La importancia de los grupos informales, reside en que constituyen mecanismos de defensa en un doble sentido: el primero en erigirlo como sustituto de la sociedad para combatir la creciente anomia; el segundo trata de que el grupo suavice las duras condiciones de trabajo y constituya espacios de representación, que con el paso del tiempo, obtengan la legitimidad (José Luis Meliá, 1988).

Pero en esta concepción, la legitimidad de la autoridad del Directivo no está totalmente puesta en tela de juicio, sino que a ella se adhiere el poder informal proveniente de la experiencia aglutinante interna de los Subordinados. Ahora el poder se justifica en función de las valoraciones que los subordinados tienen respecto a la racionalidad de la orden del Directivo (Allan R. Cohen y David L. Bradford, 2002). Derivado de ello, las jerarquías están expuestas a muchas evasivas. En los puestos medios e inferiores se puede decir sí a la orden, pero si se cree que lo que les mandan hacer es absurdo, irracional o afecta los intereses informales, no se obedece. Entonces, no tiene ningún sentido ordenar a la gente que hagan cosas que no pueden hacer o que cree que no son las apropiadas. 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 una especie de "poder latente de veto". Otra importante fuente de poder de veto es el poder de marcharse de la organización. Depende, claro está, de que exista algún lugar adonde ir, pero con frecuencia existe. El poder de las jerarquías se puede socavar fácilmente si se dirige de un modo tan incompetente que las personas capaces de los puestos inferiores se marchan para ir a otras organizaciones. Desde luego, la rebelión constituye el rechazo más radical de la legitimidad. Aunque no se produzca con frecuencia, siempre acecha como un rechazo potencial del poder jerárquico (Carmen Pires M., 1999).

De esta manera, una orden puede ser aceptada en el plano formal, pero rechazada en los informal; lo que urge es, pues, es que los Directivos den órdenes en el plano informal, pero éstas deben tener características diferentes si es que se quiere la efectividad en la orden, estas han de ser más precisas y hasta sutiles, menos coercitivas. De tal forma que los Directivos convengan con los Subordinados la superación de los conflictos que se puedan generar en la organización.

Conforme a lo anterior, la relación de poder va a estar representada por el posible conflicto entre el poder formal y el informal, que este último en una especie de contrapoder, permite enfrentar, influenciar o afectar las condiciones o situaciones en que es reconocida la legitimidad de la orden del Directivo, pero como dichos poderes son antagónicos porque representan intereses y valores opuestos, en el ejercicio del poder formal se pueden presentar problemas o situaciones de conflicto.

"El conflicto estalla cuando un cambio en la frontera de las posibilidades entre dos partes reduce en cierta medida el poder de una y aumenta el de otra. De esta manera se produce un conflicto cuando un Directivo (A) empuja de forma arbitraria la frontera de su autoridad sobre las funciones, atribuciones o derechos del Subordinado (B), pero el Subordinado (B) respaldado por el poder informal, o bien, por el reconocimiento de la ilegitimidad de la orden, la empuja nueva mente hacia el Directivo (A), Pero el Directivo (A) basándose en su jerarquía y recursos bajo su atribución refuerza la orden otra vez hacia el Subordinado (B), y así sucesivamente (Kenneth Boulding, 1993). Para resolver el conflicto es necesario establecer líneas de propiedad pactadas entre ambas partes, de modo que ninguna de las dos intente aumentar su poder empujando hacia afuera la frontera de las posibilidades a costa de la otra. En el conflicto, el manejo de las normas y reglas se convierte en un imperativo de los directivos; aunque en ocasiones las normas y reglas no constriñen automáticamente; los subordinados se conforman a ella, y cuando lo hacen, es porque perciben que el conformismo redundará en beneficio de ellos; sólo cuando se imponen más fronteras o límites formales mediante amenazas contra los Subordinados es cuando se puede solucionar el conflicto, pero esto no puede ser inmediato porque legitimizar ampliaciones o establecer nuevas fronteras de la autoridad lleva tiempo y aprobación institucional, así como la elaboración de nuevas normas y reglas; entonces la concesión o restitución resultan ser más efectivas.

Para Mary Parker Follet<sup>8</sup> hay tres formas básicas para resolver los conflictos que surgen en el ejercicio del poder generado entre las confrontaciones de los grupos formal e informal:

1. Dominación, ejercitar el poder formal de manera impositiva o coercitiva sobre los subordinados. El riesgo en esta forma lleva implícito el sometimiento total de los Subordinados, es decir, ejercitar el poder coercitivo como apoyo al formal;
2. Compromiso, ejercer el poder formal de acuerdo con el informal bajo concesiones recíprocas. Se necesita ejercer el poder de influencias en apoyo al normal; y

---

<sup>8</sup> Citada por Carmen Pires, "El ejercicio del poder por los administradores y la motivación de los empleados", p. 117.

3. Integración, restitución y reconocimiento de la autoridad del poder formal mediante el reconocimiento y reajustes organizacionales a través de la inclusión en las reglas formales de los intereses del poder informal, esto es, que los valores del poder informal ayudan a evolucionar las reglas y normas del poder formal.

Esta tercera forma para solucionar el conflicto resulta ser la más efectiva, ya que los controles formales tienden a ser remotos y, a menos que sean constantemente vigilados, son incapaces de abarcar todas las violaciones a las normas y reglas. El grupo informal está en contacto casi continuo con todos sus miembros y mantiene una vigilancia casi total de sus actividades. Por ello, el control informal, a través de los grupos, constituye un mecanismo de control más efectivo que el formal; el poder de los grupos informales adquiere matices de invisibilidad, se despersonaliza al agruparse, se niega para hacerse más eficaz, se trata de un poder no visible.

Como se puede observar, esta concepción es mucho más realista y completa con respecto a las dos anteriores; sin embargo, es mucho más difícil de implementar porque lleva implícita la confrontación que deriva del conflicto entre grupos formales e informales. Al tratar de ubicar en esta concepción una situación de normalidad o equilibrio de las relaciones de poder, se podría decir que el ejercicio estaría dado por las condiciones prevalecientes en las dos concepciones que le anteceden, pero ahora se tiene que controlar los procesos organizacionales no sólo en sus aspectos formales sino también informales. Se busca hacer creer al subordinado que su satisfacción y el reconocimiento a su trabajo sólo se encuentra relacionado con la organización, ocultando de esta forma relaciones de poder que tienen que implementarse para evitar o solucionar los conflictos.

Los estudios realizados por Carmen Pires (1999), Allan Cohen y David Bradford (2002), así como la de José Luis Meliá (2004), demostraron esta forma en que el poder puede ser ejercitado en las organizaciones, sobre todo en las de mayor tamaño y con alto nivel de complejidad y formalización.

#### *3.3.2.4 La Concepción de Extralimitación o Abuso del Poder.*

En esta concepción las relaciones del poder también son conflictivas pero ahora las alternativas y opciones que adoptan los directivos de la organización para enfrentar y solucionar dichos conflictos no sólo afectan a los subordinados, sino que también provocan el debilitamiento de los componentes estructurales, o bien, se encuentran fuera de los límites del poder, lo que implica que el poder se encuentra supeditado o a merced de algún tipo de interés particular y ajeno al de la organización. De esta forma, el poder se vuelve un medio para un fin particular. La legitimidad del poder le proporciona cierto tipo de beneficio a uno o varios miembros de la organización, que generalmente se relaciona con los intereses materiales o deseos de realización del individuo.

Conforme a esta concepción, el problema de la extralimitación o abuso en el ejercicio del poder se genera cuando en las organizaciones, con miras a resolver los conflictos, se presenta una o ambas de las siguientes cuatro condiciones:

*Primera.* Cuando los directivos, aprovechando la autoridad que les brinda su jerarquía, ejercen la naturaleza del poder en su forma negativa, donde la clase del poder a ejercitarse es la coercitiva; provocan que los conflictos pueden tornarse caóticos porque a juicio de los ejecutores del poder no existe otra forma de solucionar el conflicto. En esta condición, el ejercicio del poder incurre en abusos porque los directivos violentan el componente de la formalización, imponiendo sanciones, castigos o aplicando la norma fuera de sus contextos formales. El directivo conscientemente alude al poder discrecional de su cargo; esto es que a pesar de que en las organizaciones el componente de formalización trata de ligar a las normas y reglamentos toda la actuación de los procesos que llevan a cabo sus miembros, siempre hay un margen para que los directivos adopten cierta libertad en la resolución de los asuntos o problemas, de tal forma que gozan de cierta libertad para actuar, y sólo una ley institucional es la encargada de dictaminar si los modos de ejecución del poder de la organización están apegados o no al marco legal. La forma de impugnar este tipo de actos discrecionales es mediante recursos contenciosos, pero generalmente dichos actos no son denunciados o por sus características de discrecionalidad no son sencillos de dictaminar. Entonces, el directivo puede incurrir en abusos o extralimitaciones del poder en el sentido de que el subordinado acata o cumple la orden por la imposición forzada o la amenaza y fuera de los límites formales del poder que legitima la orden. Se considera que en muchos casos y por las prácticas o inercias en el ejercicio del poder, esta condición del ejercicio pasa desapercibida por los subordinados e incluso es considerada una práctica habitual de la organización porque ante ella son pocas o nulas las represalias hacia los directivos como responsables directos de ejecutar este tipo de poder. El debilitamiento organizacional se produce cuando al cabo del tiempo los subordinados y los actos indebidos o carentes de legitimidad de los directivos son denunciados, evidenciado que el componente de formalización es deficiente y, por tanto, la organización no está perfectamente estructurada para dirigir y controlar a sus individuos; de continuarse con la ejecución de este tipo de prácticas, la organización será desacreditada en sus operaciones, poniendo en tela de juicio su permanencia y trascendencia, a pesar de que ella misma no es la responsable directa.

*Segunda.* Cuando los directivos ejercen el poder para promover su intereses personales, preponderantemente el económico. En este sentido, el ejercicio del poder siempre va a ser expuesto o encubierto, supeditado al tipo de recompensa que se obtiene por contar con la jerarquía y autoridad para ejercerlo; independientemente de las repercusiones e implicaciones en que se vean involucrados los subordinados. Generalmente para lograr el ejercicio del poder conforme a este tipo de condición se requiere de la participación de grupos del mismo nivel o de otros inferiores, de tal forma que las órdenes son cumplidas aparentemente siguiendo la legitimidad del cargo, cuando en realidad y de forma

consciente, los cómplices, con toda premeditación, acatan las indicaciones para el acto, y así aspirar a la obtención de los beneficios prometidos.

En general la extralimitación en el ejercicio del poder se produce en las siguientes dos condiciones: primero, la orden legítima instruye a los subordinados sobre la realización o acatamiento de acciones inapropiadas o improcedentes a pesar de que ellas están previstas y contenidas en la norma; segundo, cuando conforme a la autoridad se autoriza, aprueba o valida satisfactoriamente un acto u acción improcedente o inconcluso en curso, u otro que anteriormente había sido evaluado como inviable. Ambas extralimitaciones tienen que ver con la infracción de la normativa y de los procesos organizacionales, conllevando al mismo tiempo abuso de autoridad.

Este tipo de ejercicio del poder afecta a la estructura organizacional no sólo por debilitar al componente de formalización por permitirse la consecución de procesos impropios y fuera de norma, sino que también los resultados o metas organizacionales pueden verse afectadas en el sentido de que los productos organizacionales entregados a la sociedad pueden presentar fallas, defectos u anomalías, por tanto, no cumplen con los estándares o con la calidad requerida, de tal forma, la organización se está desviando o no está cumpliendo con sus propósitos; lo que aunado al desprestigio social significará su reorientación o desaparecimiento.

*Tercera.* Cuando los directivos reestructuran la organización informalmente en beneficio de su autoridad y poder, de tal forma que ejercen poder adecuando ilegítima y discrecionalmente, las directrices de los componentes de complejidad y formalización en beneficio de ciertos cargos, tendiendo siempre a disminuir cargas de trabajo y/o centralizar en ellos las decisiones o resoluciones más importantes para los procesos organizacionales, en dicho sentido, se instaura una especie de imperio ilegítimo donde uno o más directivos realizan sus propósitos personales en perjuicio de los procesos formales, de los miembros y de la trascendencia organizacional. En consecuencia, el conflicto se materializa cuando a ciertos cargos se les ordena realizar mayores procesos comparativamente a los constituidos formalmente, restringiéndose así su nivel de autoridad e independencia laboral, mientras que a otros, se les asigna mayor autoridad a pesar de su menor nivel jerárquico e incluso su limitada capacidad o experiencia profesional. En esta condición, los directivos nuevamente se escudan en el poder discrecional del que goza su cargo, y de hecho, estas desigualdades en las cargas de los procesos de trabajo muchas veces pasan desapercibidas ante los Subordinados porque la organización cumple con sus objetivos y metas independientemente de la ilegitimidad existente en los procesos de trabajo. Los conflictos son internos y generalmente se generan por la forma desequilibrada e ilegítima en que se han tergiversado y readecuado los componentes estructurales de la organización sin una aprobación institucional expresa, lo que muchas veces provoca la salida del elemento humano, pero los directivos para doblegar a los inconformes, llevan a cabo el ejercicio del poder coercitivo, encubierto y experto, dando así la imagen al exterior que los procesos organizacionales se realizan de

manera efectiva, cuando al interior, en realidad, hay profundas diferencias y desigualdades entre los miembros, de hecho, entre niveles del mismo tipo.

*Cuarta.* Cuando los directivos desarrollan comportamiento orientado al poder (John P. Kotter, 1982), de tal forma que para lograr la obtención de mayor autoridad a la que corresponde a su cargo utilizan la influencia como mecanismo de compensación; de esta manera intervienen o influyen directa e indirectamente en acciones o procesos claves dentro de la organización. El ganar adeptos o seguidores de su mismo nivel, pero sobre todo de los superiores o inferiores se vuelve una prioridad. De tal forma, que ante el tipo de consecución de los resultados alcanzados por la organización siempre sea reconocida su participación (si los resultados son positivos) o pase inadvertida o sin perjuicio para su cargo (si los resultados son negativos).

El conflicto se genera cuando ante el reconocimiento de su influencia entre los adeptos, sobre todo en el grupo informal, accede a recursos fuera de su incumbencia, provocando desajustes entre los cargos que cuentan con la legitimidad y la jerarquía, de tal forma que su influencia pone en riesgo la integración armónica de los componentes estructurales. Entonces se ejercita el poder referente como forma de compensación del poder de un cargo, aún cuando las formas de su ejecución de éste no son válidas puesto que carece de la autoridad y la jerarquía para acceder a los recursos y procesos en los que está interviniendo.

La extralimitación o abuso se genera cuando el directivo, a su conveniencia y aprovechando su jerarquía extiende o contrae los límites de su autoridad, es decir ordena sin la autoridad respectiva, pero manipula los límites por su aparente capacidad de ejercer el poder referente sin contar con la aprobación formal, para ello distrae los recursos organizacionales en su beneficio y para recompensar a sus seguidores o adeptos. De igual manera, distorsiona la formalización del cargo y establece procesos informales o ilegítimamente constituidos, ocasionando desequilibrios en los normales o formales e informalizando los canales y medios de los procesos de trabajo. De esta manera los subordinados tienen que atender la orden aunque ella carezca de legitimidad, jerarquía y autoridad y se encuentre fuera del ámbito de su competencia. También se trata de una inapropiada utilización de los recursos organizacionales.

Al reflexionar sobre las anteriores cuatro condiciones de esta concepción, se observa que la naturaleza del poder siempre va ser de tipo negativo, de tal forma que el ejercicio del poder en esta concepción puede estar representada por:

Un Directivo (A) empuja ilegítimamente la frontera de su autoridad sobre las funciones, atribuciones o derechos del Subordinado (B) a través de una orden informal, de tal manera que el Subordinado (B) puede:

1.- con pleno conocimiento de la ilegitimidad de la orden del Directivo (A), acatar o cumplir con la misma, de tal forma que el Subordinado (B), restringe su frontera

formal e informal a cambio de los beneficios directos o indirectos que le proporciona el Directivo (A) por la consecución de la orden ilegítima; o bien

2.- con pleno conocimiento de la ilegitimidad de la orden del Directivo (A), acatar o cumplir con la misma, de tal forma que el Subordinado (B), restringe su frontera formal e informal a cambio de ser participe de los beneficios directos o indirectos que obtiene el Directivo (A) por la consecución de la orden ilegítima; o bien

3.- con el desconocimiento de la ilegitimidad de la orden del Directivo (B), acatar o cumplir con la misma, de tal forma que el Subordinado (B), restringe su frontera formal e informal en beneficio del Directivo (A) pero con repercusiones para el Subordinado (B) por haber contribuido a la consecución de la orden ilegítima; o bien

4.- con pleno conocimiento de la ilegitimidad de la orden del Directivo (A), negarse u oponerse a cumplir con la misma, de tal forma que el Subordinado (B), la empuja nueva mente hacia el Directivo (A), pero el Directivo (A) sobre extralimitando su autoridad y jerarquía refuerza la orden con la mayor extensión posible de su frontera, de tal forma que no le quede otra opción al Subordinado (B), que cumplirla; garantizándole beneficios al Directivo (A); y por último

5.- con pleno conocimiento de la ilegitimidad de la orden del Directivo (A), negarse u oponerse a cumplir con la misma, de tal forma que el Subordinado (B), refuerza su frontera formal e informal a cambio de los beneficios directos o indirectos que le proporciona la Organización por el rechazo y la denuncia contra la orden ilegítima del Directivo (A).

Como se puede observar, hay diferentes determinantes o condiciones involucradas en esta última concepción o alternativa, esto provoca que el entendimiento de la extralimitación o abuso del poder, al igual que las anteriores tres concepciones, no sea algo sencillo de identificar o medir, sin embargo, muchas de las consideraciones vertidas en este apartado precisamente derivan de los hallazgos encontradas en investigaciones relacionadas con el tema del poder, particularmente la propuesta de Dulce Pires (2001) y José Luis Meliá (1993), esto hace permisible el estudio del tema en cuestión, entonces resulta de gran ayuda para el entendimiento del ejercicio del poder, compenetrarse con las teorías y métodos que los distintos autores han empleado para comprender dicho fenómeno, es con este propósito que en el siguiente capítulo se presentan las opciones concretas o disponibles para lograr el estudio del ejercicio del poder en las organizaciones, apegándose a los criterios de cientificidad, esto es, lograr: identificarse, integrarse, modelarse, medirse o inducirse y deducirse (Mario Bunge, 2000), lo que contribuye al objetivo de la presente investigación.



---

# **CAPÍTULO IV**

**INVESTIGACIONES  
RELACIONADAS CON EL  
PODER Y SU EJERCICIO  
EN LAS ORGANIZACIONES**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

## **CAPÍTULO IV.- INVESTIGACIONES RELACIONADAS CON EL PODER Y SU EJERCICIO EN LAS ORGANIZACIONES.**

El presente capítulo está dirigido a revisar las principales contribuciones que han generado las investigaciones relacionadas con el estudio del poder, particularmente, la consecución de su ejercicio en las organizaciones. Con dicho repaso, se buscan tres propósitos básicos: primero, determinar el "estado del arte" en que se encuentran las investigaciones, esto es, conocer los fundamentos conceptuales en que se basan las estructuras teóricas de las diferentes líneas de investigación del tema en cuestión; segundo, identificar los métodos e instrumentos más comúnmente empleados en la medición del poder en un contexto organizacional; y tercero, delinear y conformar un modelo alternativo mediante el cual sea posible medir el poder organizacional y comprender las aspectos vinculados con su correspondiente ejercicio.

Considerando, dichos propósitos, el capítulo se integra por dos apartados; en el primero de ellos, se presentan las pesquisas de los autores que más comúnmente son referidos en las fuentes documentales relacionados con el tema del poder en las organizaciones; de igual forma, se describen las investigaciones empíricas relacionadas con la medición del poder en un contexto organizacional buscando así la vinculación teórica con la aplicación o refutación práctica; y en el segundo apartado, se presenta la propuesta del modelo en el que se fundará el método y la metodología de la presente investigación. De esta forma, el primer apartado constituye el sustento teórico-conceptual, vinculado a la contrastación práctica donde se conciben alternativas para la construcción conceptual y la medición del tema en comento; y el segundo apartado es la propuesta alterna en la que se fundamenta el método de la investigación. Entonces, los dos apartados deben ser considerados como mutuamente incluyentes.

### **4.1 Las Investigaciones Teórico-Conceptuales y su Aplicación Empírica.**

Las investigaciones teórico-conceptuales son las formas más comunes que se pueden encontrar en las referencias documentales relacionadas con el estudio del poder, de hecho, hay una gran cantidad de bibliografía de este tipo, sin embargo y considerando las recomendaciones de ciertos especialistas en la materia: Steven Lukes (1974), Annabelle Hoffs (1986), Kenneth Boulding (1993), Luis Villoro (1997), José Luis Meliá (2004), se debe poner mucho cuidado al seleccionar y discriminar la bibliografía a emplear en el estudio del poder, toda vez que mucha de ella constituye una impropiedad y en lugar de contribuir al esclarecimiento del término, provocan equívocos y hasta inexactitudes. Sin embargo, en la selección de las fuentes documentales resulta de mucha utilidad consultar a los denominados "autores clásicos"; investigadores que por el reconocimiento a su prestigio y seriedad en el tratamiento del tema, constituyen una alternativa segura para considerarse en el estudio de algún tópico relacionado con el poder.

Complementariamente, se deben identificar investigaciones empíricas o de campo donde se hayan puesto en práctica dichos modelos teóricos porque en las medida en que los modelos son validados o medidos, representan una mejor alternativa para fundamentar una investigación.

Fue precisamente considerando esta última recomendación de vinculación teórico-práctica, como se integró del presente apartado, lo que implica la revisión de diferentes investigaciones y modelos desarrollados por los especialistas para el tema en cuestión.

#### **4.1.1 La conceptualización del poder en un contexto organizacional.**

El poder ha sido definido de diferentes formas y bajo diferentes perspectivas pero entre ellas hay muchas similitudes, derivado de ello, el poder debe ser visto como un elemento multidimensional, y aunque diferentes medidas frecuentemente cubren distintas dimensiones, sólo evalúan una parte del poder; pero de cualquier manera, su manifestación siempre debe ser vinculado a los procesos de una relación social.

Abocando el entendimiento del poder a un contexto organizacional, Max Weber (1915) y Michael Foucault (1976) fueron los autores más prolíficos al describir las formas y condiciones en la que se desarrollan las relaciones del poder dentro de las organizaciones, principalmente en las complejas. Para el primero de estos autores, el poder es la probabilidad de imponer la propia voluntad, dentro de una relación social, aún contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad. Con dicha perspectiva, la dominación debe entenderse como la probabilidad de encontrar obediencia a un mandato de determinado contenido entre personas dadas; por disciplina debe entenderse la probabilidad de encontrar obediencia para un mandato por parte de un conjunto de personas que, en virtud de actitudes arraigadas, sea pronta, simple y automática. El concepto de disciplina encierra el de una obediencia habitual por parte de los individuos sin resistencia ni crítica. De esta forma, la situación de dominación está unida a la presencia de alguien mandando eficazmente a otro, pero no está unida incondicionalmente ni a la existencia de un cuadro administrativo ni a la de una asociación; por el contrario, lo está ciertamente a una de ambas. Una asociación se llama asociación de dominación cuando sus miembros están sometidos a relaciones de dominación en virtud del orden vigente. Una asociación es siempre en algún grado asociación de dominación por la simple existencia de su cuadro administrativo<sup>9</sup>. Con esta perspectiva Weber es el primero en circunscribir al poder formal a la estructura

---

<sup>9</sup> El cuadro administrativo involucra: una relación social que o es cerrada o limitada por medio de normas y reglas; se permite la admisión de extraños en la medida de que sus ordenamientos están reforzados por la acción de individuos específicos cuya función normal es esa, de un jefe o 'cabeza' y, generalmente, también de un grupo administrativo que son los responsables de cumplir con la función administrativa.

organizacional, a delegar su ejercicio al cuadro administrativo y a pronunciar las bases del poder formal: poder legítimo, poder coercitivo y poder de recompensa.

En lo que respecta a Michael Foucault, el poder son las formas de dominación, formas de sujeción que operan localmente, se trata siempre de formas que estructuran a la dominación y que poseen sus propias modalidades de funcionamiento, procedimiento y técnica; entonces el poder debe ser considerado desde la estructuras en que se basa su implantación; en dichas estructuras se van a encontrar las redes o medios mediante los cuales se van a concebir las intenciones del poder, mismas que están encubiertas y enmascaradas, pero solo los verdaderos detentadores conocen los mecanismos del poder y las formas con las que se logra la imposición, de tal forma que a simple vista no sean percibidas. De esta manera Foucault asocia al poder con las clases del poder experto y referente; y de igual forma, corrobora la postura de Weber, en el sentido de que el poder requiere de componentes estructurales que además de constituir las bases del poder, también son la condición para su ejercicio, que al mismo tiempo implica estrategias para dilucidar la forma a través de la cual se obtengan mayores beneficios para el detentador del poder.

De la perspectiva Weberiana derivarían diferentes enfoques en torno al concepto de poder, pero implícita o explícitamente, todos guardan similitud con esta propuesta original de poder, que incluye y depura a la perspectiva de los autores clásicos de la sociedad civil.

#### **4.1.2 Del concepto de poder a la tipología de sus bases o clases.**

Considerando la propuesta de Weber, Dahl (1957) propone la definición de poder más comúnmente referenciada en la bibliografía: "A tiene poder sobre B en la medida en que puede conseguir que B haga algo que en otro caso no haría". Validando tal apreciación, Emerson enfatiza que el poder de "A sobre B es la cantidad de resistencia en la parte de B la cual puede ser potencialmente vencida por A". Con esta última definición se asignan tres características al poder: a) poder con relación a la posición, b) poder como herramienta usada por un agente para ejercerlo en contra de quienes se opongan a sus propósitos, y c) poder como la capacidad para generar cambios, así como afectar a otros.

Por su parte, la consideración de poder de French y Raven (1959) conserva la característica de la posibilidad establecida por Weber, pero asociada con otros dos elementos que van a distinguir a las clases de poder: *influencia* y *poder social*. Por influencia (Raven, 1988) se entiende el cambio en la creencia, la actitud o el comportamiento de una persona, de tal forma que el objetivo de la influencia es lograr la manifestación del poder; por *poder social* se considera la capacidad o potencialidad para ejercer influencia sobre otros. Muchos autores emplean el concepto de poder de forma similar a la descrita (e.g. Kotter, 1982, Barraclough & Stewart, 1992; Rahim et al., 1999; Barbuto 2000) pero considerando también ciertas limitaciones para la consecución de la influencia. De esta forma, el poder

como la capacidad de influir a otros constituye la perspectiva más comúnmente considerada en los estudios vinculados con el comportamiento o a las relaciones interpersonales en contextos organizacionales.

El concepto de poder de Raven (1988) es especialmente cuidadoso en identificar los aspectos psicosociales para que la organización logre el equilibrio del poder ante los posibles efectos que se presenten en el cambio de los objetivos organizacionales. El poder es necesario tanto para lograr la articulación como equilibrar los componentes estructurales de la organización. Toda vez que los cambios pueden afectar no sólo las percepciones de los individuos con respecto a la realización de los objetivos, sino también puede modificar sus creencias, actitudes e intereses personales. Interesado en ello, Raven no limita como agente del poder a los individuos sino a los grupos explícitamente incluidos en las organizaciones.

Considerando cualquier tipo de cambio en los objetivos y los desajustes en los componentes estructurales de la organización, la definición de poder de Raven enfatiza el interés en la existencia de varias bases del poder. Una base de poder de acuerdo con Raven (Ut supra) es una clase especial de recurso que un agente puede utilizar en la organización para lograr el cambio en las creencias, actitudes y comportamientos que los individuos tienen respecto hacia los objetivos y propósitos organizacionales.

De entre las diferentes propuestas que se han desarrollado para el estudio del poder, destaca por su representatividad y aplicación extensiva en el campo de estudio la presentada por French y Raven (1959), donde dichos autores indican que en las organizaciones se van a identificar diferentes clases del poder. Originalmente French y Raven propusieron cinco bases o clases de poder: legítimo, recompensa, coercitivo, experto y referente. El poder legítimo se basa en una relación estructural formal que en la mayoría de las organizaciones se vincula con el componente estructural de complejidad, particularmente, con la jerarquía, de tal forma que el poder proviene de la aceptación de la autoridad que la organización formal le ha asignado a un puesto. El poder de recompensa y el poder coercitivo, están basados sobre la percepción de que el agente tiene la habilidad de medir las recompensas y castigos para que los subordinados obedezcan o acaten la orden; de tal forma que están concebidos en términos tangibles: aumento de sueldo, asignación de bonos, primas, gratificaciones y promociones; pero en polo opuesto, la amenaza de la disciplina, descenso de categoría o despido. El poder experto, está basado sobre la creencia de que el agente tiene algún conocimiento especial y relevante para el logro del dominio, la influencia y persuasión. El poder referente está basado en la idea del carisma o admiración que proviene de la personalidad, o bien, del sentimiento de afinidad o identificación con el estilo de comportamiento del agente. De forma complementaria, se adiciona el poder informacional o de persuasión (Raven, 1965), que se basa en el acceso y manejo de información; en contraste con el poder experto, el poder informacional no hace alusión a que un agente sea experto o tenga algún entrenamiento especial, sino que entre los miembros

organizacionales se percibe que un agente cuenta o tiene la posibilidad de acceder a información que podría ser de valor. A partir de la tipología de las clases del poder desarrollada por estos autores, derivarían otras acotaciones, sin embargo, todas ellas, de algún modo, y a pesar del cambio en la denominación de las bases o clases del poder siempre guardan relación con las seis bases originalmente propuestas (e.g., Mills, 1978, concibe al poder en: coerción, autoridad y manipulación; Etzioni, 1961, determina al poder como coercitivo; Katz y Kahn, 1978; consideran al poder legítimo o basado en la autoridad; Galbraith, 1984, visualiza al poder en: condigno, compensatorio y condicionado; Boulding, 1993, lo diferencia en: destructivo, económico e integrador; y Rollo May (1972) lo identifica como: explotador, manipulador, competitivo, nutriente e integrativo).

#### **4.1.3 El concepto de poder y sus fuentes como medios para el ejercicio de sus bases o clases.**

Para fortalecer y complementar la tipología del poder de French y Raven, las consideraciones de Kotter (1982) van a poner de manifiesto que para lograr el ejercicio de las clases de poder en las organizaciones se necesita una condición que a su vez constituye el medio de acceso a las bases o clases del poder. A ello denominó las fuentes dinámicas del poder, pero sólo identificó la influencia directa e indirecta como medios o fuentes. Posteriormente, se van a destacar los cuatro medios o fuentes originales concretas (Galbraith, 1984) para acceder a las bases y clases del poder en las organizaciones, dichas fuentes son: a) la personalidad, relacionada con la cualidad del aspecto físico, la inteligencia, la facilidad de palabra, la seguridad personal u otro rasgo personal; b) la propiedad o la riqueza, este tipo de fuente es netamente material y proporciona los recursos económicos con los que se compra la sumisión; c) la información, que básicamente se aboca al acceso, uso, control y reserva de información valiosa y trascendental para la toma de decisiones; y d) la organización, que constituye la fuente más importante en la actualidad y en donde se incluyen los otros tres tipos de fuentes, pero que es más importante que cualquiera de ellas. Con la organización viene la necesidad de la persuasión y la sumisión encubierta y respaldada por el papel ideológico de los roles. Con estas categorías de fuentes se garantiza el ejercicio de las clases del poder. La propuesta de las fuentes es reforzada y complementada con cinco fuentes alternas, que en realidad consideraba las anteriores cuatro (Mintzberg, 1983): control de recursos; habilidad técnica, conocimientos teóricos y prácticos; prerrogativas legales; y privilegio de acceso a algún agente que disfrute de una o más de las cuatro anteriores. Con ello queda de manifiesto que para el ejercicio del poder se necesita de las fuentes del poder, siendo la organización la más importante porque en ella se concentran todos los tipos y, por tanto, se puede ejercitar cualquier clase de poder.

#### 4.1.4 La relación entre las bases o clases del poder y su ejercicio en las organizaciones.

La tipología de las bases o clases presenta seis alternativas del poder, así como de las fuentes o instrumentos que un agente puede utilizar para lograr el ejercicio del mismo sobre un individuo. Frost y Stahelski (1988) observaron que si las declaraciones originales de French y de Raven eran examinadas, una fuente o instrumento del poder se relacionaba con las bases o clases tratadas (i.e., el abastecimiento de recompensas puede aumentar el poder referente). De hecho, Frost and Stahelski (id.), desarrollaron y analizaron 23 items dedicados a medir las originales cinco bases del poder y encontraron tres factores estructurales que apoyaban la idea de las fuentes relacionadas con las bases del poder. Sin embargo, cuando estos autores examinaron la relación de las seis bases con otras variables tales como la jerarquía, encontraron que el poder de recompensa, coercitivo y legítimo mostraba un comportamiento similar. Una vez más, el poder experto y referente también mostraba un patrón similar de relación, claramente diferente al del patrón demostrado para los poderes de recompensa, coercitivo y legítimo. Raven, Schwarzwald y Koslowsky (1998) clasificaron las bases o clases del poder como duras y suaves. Dentro de las bases suaves las formas del poder personal (Bass 1960; Bonstra & Bennebroeck Gravenhost, 1998) incluyen al poder experto y referente. Las bases suaves han demostrado diversos efectos con respecto a su eficacia como fuente de influencia y del ejercicio del poder (Erchul, Raven & Ray, 2001; Schwarzwald, Koslowsky & Agassi, 2001). Un principal componente de análisis del inventario interpersonal del poder, es un cuestionario derivado del Modelo de la Interacción del Poder de Raven (1992), que demostró dos factores de solución. Los factores fueron identificados como duros contra bases suaves del poder (Koslowsky, Schwarzwald & Ashuri, 2001).

La recompensa y la coerción son dos procedimientos de influencia psicológicamente bien diferenciados en sus fundamentos, percepciones y consecuencias. Sin embargo, en el contexto organizacional, las bases o clases del poder de recompensa y el coercitivo se espera que estén relacionados estrechamente (Gaski, 1984). Ambos están basados, en parte, en la administración de los recursos escasos, generalmente atribuidos a ciertas posiciones de la jerarquía y restringidos para ciertos niveles. Por otra parte, el poder legítimo, una vez más, se basa en una relación estructural entre el agente y el subordinado, siendo así la clase más obvia del poder, sobre todo cuando ésta se basa en alguna estructura formal (Raven, 1988). Estos enfoques demuestran que el poder legítimo, de recompensa y coercitivo constituyen el sustento de una dimensión para ciertas bases o clases del poder, y que están significativamente vinculadas a la estructura formal de las organizaciones (Meliá 1984, Peiró & Meliá, 2003). Por otra parte, el poder experto y el referente son socialmente dependientes a las formas del poder vinculadas a las características personales del agente, y por tanto, constituyen otra dimensión del poder que no está ligada a la estructura formal. En su caso, el poder informacional es, por su naturaleza, socialmente independiente (Raven, 1988), y se define claramente separado de la



base del poder experto. Sin embargo, como la información es un recurso valioso y escaso que los directivos comparten solamente de manera limitada (Heller, 1999), el poder informacional puede esperarse que esté relacionado con el poder legítimo, de recompensa, y el coercitivo.

Es importante anotar que no hay nada en las clases del poder que implique que estas clases trabajan juntas en esas dimensiones en cualquier escenario. Las bases de la tipología del poder se han aplicado a muchas áreas de la interacción social y es una pregunta empírica que define la relación que emerge entre ellas en cada uno de estos ajustes. Todavía dentro del área del comportamiento organizacional no es obligatorio que las clases aparezcan relacionadas de esa manera. Aunque la opción de las bases o clases del poder están determinadas no solamente por los factores internos relacionados con las estructuras organizacionales (Foucault, 1975; Sengupta, 2001), ha sido demostrado que la cultura (Robert, et al., 2000) el concepto de la interacción (Van-Knippenberg, Van-Knippenberg & Wilke, 2001) y la percepción, afectan la situación en la configuración del poder (Sharma & Grupta, 2000; Nadler, 2002; Somech & Drach-Zahavy 2002). Otras formas de organizaciones pueden ser concebidas cuando la relación entre las bases de poder pueden ser diferentes. Sin embargo, en la actualidad sigue siendo prevaleciente la forma de organizar a las organizaciones a partir de sus componentes estructurales; de tal forma que, la propuesta de que en las organizacionales hay una conformación bifactorial del poder sigue siendo razonable. De hecho Drean, et al., (1993) realizaron un estudio para comparar las distintas alternativas de medición de las bases o clases del poder en las organizaciones propuestas por French y Raven, para ello analizaron más de 600 artículos teórico-prácticos y encontraron que las clases y fuentes del poder presentan suficiente confiabilidad y validez; de igual manera se observó la diferenciación de las clases en dos categorías: la relacionada con aspectos formales y la vinculada con los informales o personales. En la primera de ellas se incluyeron las clases del poder: legítimo, de recompensa, coercitivo e informacional, entre ellos se presentaban suficiente correlación con las fuentes: de las normas, reglas y procedimientos de las organizaciones; y que las clases de poder experto y referente están más relacionados con los aspectos de influencia de los individuos, estos es, con el poder informal. De hecho, los autores recomendaron emplear las clases y fuentes del poder de French y Raven para llevar a cabo en análisis del poder en las organizaciones.

#### **4.1.5 La teoría bifactorial: dimensiones del ejercicio del poder.**

Se ha desarrollado una teoría particularmente abocada al análisis del ejercicio del poder en un contexto organizacional y relacionado con las bases o clases del poder, dicha teoría recibe el nombre de teoría bifactorial del poder (Meliá 1985; Meliá et al., 1993). Conforme a ella, el ejercicio del poder puede ser identificado corresponsalmente con las formas en que se emplean las clases del poder, misma que se integran diferencialmente en dos dimensiones. En la primera dimensión se concibe el Poder Formal de la Organización, que va a ejercer predominantemente

el poder legítimo, el de recompensa, el coercitivo y el informacional; en la otra dimensión se encuentra el Poder Informal, donde se ejercita el poder experto y el referente. La trascendencia de esta teoría es que por medio de la diferenciación entre dos dimensiones del poder es posible identificar las bases del poder, así como las fuentes que se emplean en el ejercicio del mismo en las organizaciones; además identifica al poder informal como aquel poder que se encuentra fuera de los límites estructurales, de tal forma, de que si en una organización se emplea tanto el poder experto como el referente, se puede considerar que la estructura organizacional no está siendo capaz de lograr el equilibrio armónico entre los miembros y por tanto, se deben tomar medidas para reforzar sus componentes estructurales, sobre todo el componente de formalización, ya que de continuar el ejercicio informal del poder, los conflictos entre los miembros pueden ser perjudiciales al logro de los objetivos o propósitos organizacionales.

La teoría bifactorial del poder no contradice las clases del poder o sus fuentes que propone el modelo de Raven; por el contrario, dicha teoría complementa la perspectiva ofreciendo una visión integrada de la relación que las clases del poder guardan en las organizaciones, así como las consecuencias de estas relaciones para algunas características de la jerarquía y la estructura.

#### **4.1.6 Relación entre las bases o clases del poder y su ejercicio en la jerarquía organizacional.**

Tannenbaum (1968) demostró que al ascender en el nivel jerárquico el grado de control aumenta, pero también se incrementa el control que el titular del cargo ejerce. Kahn, et al. (1964) usando medidas de una escala, encontraron que los supervisores de nivel más alto significativamente difieren con los supervisores de nivel inferior en el poder legítimo, recompensa y coercitivo, pero no difieren en el poder experto. Meliá (1984) usando medidas de escala simples o dobles, encontró que el poder: legítimo, de recompensa y coercitivo, así como una medida general de poder, aumentan relacionándolos con el nivel en la jerarquía de los puestos de la organización, es decir, a mayor jerarquía más poder general de las tres clases antes referidas. Las relaciones entre las bases o clases de poder y el nivel jerárquico estaban cerca de la relación monotónica divulgada por Tannenbaum (id.) pero en el nivel del supervisor se evidenció un poder levemente más alto que el esperado, y en el de los encargados medios un poder más bajo que el que les correspondía a su posición. No se encontró ninguna diferencia significativa entre el poder experto con los niveles de la jerarquía y una relación perceptiblemente significativa en el caso del poder referente. El análisis relativo a la posición jerárquica (i. e., subordinados, directivos del mismo nivel y directivos superiores) demostró que las clases de poder legítimo, recompensa y coercitivo están asociados a los directivos superiores. No se encontró ninguna diferencia significativa con relación al poder experto, pero si se encontraron diferencias en el poder referente, sobre todo en el nivel de supervisores de nivel más bajo. Frost y Stahelski (1988) usando escalas triples y cuádruples encontraron que un supervisor jefe del supervisor general mostró significativamente más poder

legítimo, recompensa y coercitivo. No se encontró ninguna diferencia significativa en el caso del poder experto y referente.

Al relacionar la teoría bifactorial con la jerarquía, la perspectiva del poder tiende a ser más completa porque de acuerdo con dicha teoría (Peiró y Meliá, 2003), el poder formal está asociada a la jerarquía (cuanto más alto es el nivel jerárquico más alto es el poder formal y, por tanto, el componente de complejidad y formalización son más eficientes) y caracterizada por una propiedad antisimétrica (cuanto más poder formal tiene A sobre B, menos poder formal tiene B sobre A). En cambio el poder informal no está asociado a la jerarquía sino al factor de influencia y, por ello, no está asociado a alguna propiedad sistemática de jerarquía, sin embargo, como consecuencia de su asociación a las características personales hay una relación de reciprocidad (a más poder informal que A tiene sobre B, más poder informal que B tiene sobre A, se trata de una pugna por colocación en el poder informal) esta relación es alta entre los miembros de un mismo nivel dentro de las organizaciones, aún cuando no sean directivos.

Considerando los planteamientos de la teoría bifactorial del poder, las clases del poder deben contribuir al entendimiento del ejercicio de dichas clases del poder conforme a las diversas combinaciones e intensidades dependiendo de las posiciones jerárquicas de los miembros de la organización que lo ejercitan (Peiró y Meliá, 2003). De tal forma que las bases o clases del poder asociadas al poder formal (legítimo, de recompensa, coercitivo e informacional) son frecuentes en el ejercicio del poder de manera descendente entre los roles dentro del mismo departamento o la organización que tiene diversas posiciones jerárquicas. Se prevé que las bases o clases del poder asociada al poder informal (experto y referente) pueden ser relevantes en todos los tipos de interacciones, pero se espera que sea particularmente frecuente en relaciones de conflicto y de desacuerdo: relaciones entre miembros del mismo nivel o iguales y en relaciones entre miembros con el mismo rol pero que no pertenecen a la misma área de la organización donde se encuentran los individuos sobre los que quiere ejercitar el poder.

#### **4.1.7 Asignación de roles y el análisis del ejercicio del poder.**

La teoría del rol puede ser considerada como un desarrollo particular de la Teoría General de Sistemas aplicada al análisis del nivel psicosocial. Una organización, como un sistema social abierto, puede ser considerada como una red de roles designados y desiguales (Katz & Kahn, 1978). Un rol es la determinación de un conjunto de actos y comportamientos previstos y elaborados para que un individuo lleve a cabo dentro de la organización; dichos actos son transmitidos por medio del proceso de influencias sociales e interpretados en el comportamiento del rol. En las organizaciones, los roles van a relacionarse con los componentes de complejidad y de formalización, de tal forma que con ello se busca reducir la variabilidad, inestabilidad y espontaneidad de los actos humanos individuales. Para los directivos de una organización, la asignación de roles está compuesta por

todas las personas y grupos de su misma posición o nivel quienes tienen suficiente capacidad para influenciar a sus subordinados (Merton, 1957). La asignación de roles de los miembros elabora y envía las expectativas externas que contribuyen a la configuración del rol sobre el que se ejercer el poder.

La asignación de roles prioritariamente considera a los directivos de nivel medio y superior de la organización, mismos que son importantes para el ejercicio del poder organizacional (jefe de departamento, subdirector, director, director general) y a los subordinados y miembros de la misma categoría laboral que tienen la capacidad para afectar el trabajo de los directivos. La asignación de roles de los miembros puede describir su propio nivel jerárquico, así como el nivel jerárquico de los miembros con niveles directivos (Peiró y Meliá, 2003).

La asignación de roles también incluye a personas y a grupos de: a) otros departamentos dentro de la organización; b) otras organizaciones relacionadas con el trabajo de los directivos (por ejemplo surtidores, cliente, clientes); c) personas relacionadas con el trabajo pero no relacionadas con las organizaciones (e.g., público, clientes personales, entre otros); y d) personas no relacionadas con el trabajo del directivo pero con bastante capacidad para influenciar su trabajo (e.g., parientes, amigos cercanos, entre otros). Siguiendo esta clasificación, la asignación de roles de los miembros puede describir en su proximidad organizacional al directivo responsable del ejercicio del poder.

Una posición en la asignación de roles de los miembros puede definirse como su localización en las dimensiones de proximidad de la organización, y a su nivel jerárquico absoluto y relativo. La teoría del rol permite el desarrollo de una definición operacional de la posición social relevante a la configuración del comportamiento organizacional de un rol, así como el marco o la base para estudiar la manera en la cual este contexto social obra recíprocamente con el Directivo, que influencia y recibe influencia.

#### **4.1.8 Relación entre las bases o clases del poder y la proximidad organizacional.**

La relación entre las clases del poder y la proximidad de la organización es un fenómeno más complejo que el de las relaciones del poder con la dimensión jerárquica. La proximidad organizacional indica la posición relativa de un puesto dentro de la estructura funcional con respecto a un par o grupos de los agentes sociales. Si se estudia la cantidad de poder en una muestra simple, aleatoria y representativa de los individuos y del grupo al que pertenecen por tipo de categoría con respecto a la proximidad con la persona con poder formal, se puede encontrar probablemente una relación directa entre la proximidad y el poder (Meliá, 1984; Peiró y Meliá, 2003). En general, todo está en función de la lejanía entre los puestos de la estructura funcional y puede ser representado de la siguiente forma: Si A está alejado de B, entonces A puede influenciar a B, simplemente porque A está alejado o fuera del alcance de la influencia de B, o

porque B simplemente no puede ejercer directamente su autoridad sobre A. Sin embargo, la metodología de la asignación del rol implica que solamente se considerarán a los individuos o a los grupos que son relevantes a la influencia sobre la persona sobre la que se ejerce el poder. La asignación de roles está constituida por los miembros que tienen bastante poder para ser incluidos. Por lo tanto, los miembros que tienen uno o dos departamentos como límites dentro de la organización están lejos de la persona con poder formal y deben tener gran alcance sobre dicha persona para poder ser incluidos en la asignación de su rol. Meliá (1984) encontró diferencias significativas entre el poder legítimo, recompensa y coercitivo entre la asignación de roles a los miembros definidos por la proximidad organizacional. Los miembros dentro de la organización con respecto a la persona con poder formal, mostraron niveles más altos de poder que los ajenos a la organización. Los miembros de la misma organización pero de otros departamentos, levemente mostraron más poder en esas bases o clases que los miembros del mismo departamento. Este resultado fue interpretado al considerar que los miembros de otros departamentos para ser incluidos en la asignación de los roles deben estar particularmente empoderados para ser incluidos en la misma categoría de la asignación del rol. Para el caso del personal externo, sobre todo los que no pertenecen a la organización o que no presentan relación con el agente del poder, se encontró menos poder legítimo, recompensa y coercitivo. En lo que respecta al poder experto y referente se encontraron diferencias significativas, pero, en estos casos, el personal externo que no pertenecía a la organización pero si mantenía relación con el personal poderoso, fueron considerados y hasta seguidos por el resto de los miembros del mismo departamento. Este resultado fue interpretado asumiendo que las relaciones personales entre la persona con poder y esos grupos externos pueden explicar la cantidad de esos tipos de poder personal.

#### **4.1.9 Las estrategias o jugadas en el ejercicio del poder para la solución de los conflictos.**

En un contexto organizacional, el poder puede ser identificado como el ejercicio de la autoridad o la influencia que emplean los directivos para lograr que los subordinados hagan lo que se les indique, es decir, que cumplan las indicaciones de una orden jerárquica, de tal forma, que la autoridad o la influencia puesta en manos de los directivos, representa, de alguna u otra forma, la última decisión en la consecución de una orden, aún cuando ella pueda ir en contra de las disposiciones normativas o de la propia seguridad física y moral del individuo que la realiza; de esta forma, la definición de poder es explicada en términos de la estrategia del poder, es decir el medio a través del cual se logra lo que se desea independientemente del factor racional de la orden y de las restricciones normativas y jerárquicas (Rivera, et al., 1994).

Entonces, la estrategia del poder puede ser identificada como la habilidad para dirigir un asunto y del cual se obtengan los mejores resultados (Cataldi y Reardon, 1996). La palabra estrategia se utiliza corrientemente para designar la elección de

las fuentes del poder para ejercitar una determinada base o clase del poder para conseguir un fin (Pfeffer, 1992) ; o bien, para identificar la manera en que un agente desarrolla sus jugadas en el juego o en la dinámica del poder dado, actúa en función de lo que él piensa que debería ser la acción de otros, de lo que estima que los otros pensarán de la suya; por tanto, la manera en que se trata de obtener las mayores ventajas sobre otro (Mitzberg, 1983; Boulding, 1993).

El estudio de la estrategia del poder resulta importante porque representa las formas a través de las cuales los miembros de una organización establecen los estilos de negociación para obtener algo que ellos desean, así porque con las estrategias es posible la identificación de las alternativas más recurrentes para la solución de las situaciones de conflicto en las organizaciones, es decir, conocer la alternativa en que incurren los directivos para solucionar el o los conflictos organizacionales (Rivera, 2000). En términos prácticos se puede decir que la estrategia se define por la elección de las soluciones ganadoras y/o ventajosas para un agente que se encuentra en una relación de poder.

Se han desarrollado distintos modelos para clasificar las diversas estrategias de poder usadas por los agentes para lograr la influencia y así cambiar el comportamiento o las actitudes de los miembros en una organización (e. g., Dahl, 1957; Parso, 1963; Raven 1965; Marwell y Schmitt, 1967; Falbo 1977; Rivera, Días Living, Sánchez y Alvarado, 1996; et al.), pero la más significativa es la desarrollada por Olson y Cromwell (1975) a pesar de que su enfoque se aboca a las relaciones familiares, porque proporcionan una de las más importantes aproximaciones teóricas del estudio del poder relacionando con el conflicto que se provoca entre la interacción de los participantes en las relaciones del poder. De acuerdo con estos autores, el poder puede ser estudiado desde tres dimensiones distintas: a) las bases o clases; b) las estrategias; y c) las consecuencias o repercusiones del poder.

- a) La concepción sobre las bases del poder, es la misma apreciación que la proporcionada por French y Raven (1959), en el sentido que se refiere a los medios que proporcionan el poder en las organizaciones, y básicamente es sinónimo de base o clase. Aquí también se incluyen los recursos del poder; mismos que son entendidos como las fuentes que permiten el acceso a las bases o medios. Entre los recursos o fuentes del poder se incluyen:
1. Los recursos normativos que son las definiciones institucionales de quien posee la autoridad,
  2. Los recursos afectivos.- niveles de desenvolvimiento o perpetración y agrado dependiente de la otra persona,
  3. Los recursos personales.- la personalidad, la apariencia física y rol de competencia, y
  4. Los recursos cognoscitivos.- la influencia percibida de alguno sobre el otro.

b) Las estrategias del poder, es decir, las técnicas, los medios, las formas y los estilos que los individuos emplean para intentar beneficiarse, controlando procesos como la negociación o la toma de decisiones, entre los más representativos se encuentran: intentos de control, asertividad, capacidad de negociación, capacidad de persuasión, capacidad de influencia, capacidad de dominio u obligación y cualquier medida directa/indirecta que pudiera modificar el proceso en el cambio del comportamiento.

c) Las consecuencias o repercusiones del poder, se refiere al planteamiento establecido en respuesta a la interrogante en una definición final o la posesión del control en términos de quién: gana y pierde; así como también cómo: gana y pierde; y exige considerar el aspecto sociocultural, de interacción y la evaluación activa y dinámica del sujeto.

Como se observa, el enfoque Olson y Cromwell (id.) vincula a las clases, fuentes del poder con las estrategias, de tal forma, que como consecuencia de una determinada forma o estilo del ejercicio del poder es posible identificar los resultados y las repercusiones del poder. En este sentido, y bajo dicho planteamiento, se posibilita no sólo el entendimiento de las formas del ejercicio del poder sino de las estrategias que determinan dicho ejercicio. Sin duda, con el análisis de las estrategias se logra un acercamiento a las implicaciones del ejercicio y de las repercusiones que implica el lograr el acatamiento de una orden.

En suma se puede decir que con las estrategias del poder se pueden conocer las formas utilizadas en un enfrentamiento de conflicto entre jerarquías con el fin de alguno de los agentes prive al adversario de sus medios de combate y de obligarlo a renunciar a la lucha; se trata entonces, de los medios destinados a obtener la victoria (Mitzberg, 1983).

Como se ha mencionado, las estrategias del poder pueden ser identificadas en los procedimientos de poder conforme a Olson y Cromwell (1975), y según Henley (1962) en este encuentro, el poderoso pone las reglas de tal forma que los directivos en ocasiones no cumplen con su poder formal; lo tergiversan y pueden ocasionar violencia y abusos al ejercitarlo (Percy, 1978), lo que generalmente provoca malos resultados para la organización y para el personal subordinado (Bartolomé y Laurent, 1986).

#### **4.1.10 Los abusos de los directivos en el ejercicio del poder.**

De entre las diferentes estrategias por las que puede optar un directivo para lograr el ejercicio del poder sobre los subordinados, se encuentra el anteponer el "poder-sobre" al "poder-hacer" (Dussel, 2004), es decir, ejercitarse preferentemente el poder informal antes que el poder formal, toda vez que la consecución de un resultado carece de cierta legitimidad, ya sea en términos de la autoridad, de la jerarquía o de los recursos disponibles, en este sentido, la estrategia del ejercicio del poder va a considerar la finalidad negativa y defectiva del poder, esto es, hacer

forzosa la realización de un acto o hecho, de tal forma que independientemente de la ilegitimidad en la orden o indicación, esta tiene que ser ejecutada, de tal manera, que se impone el poder del directivo sobre la voluntad de los subalternos. La consecución de este tipo de estrategias se produce cuando los directivos, por su experiencia en la administración de los recursos organizacionales, o bien, por la falta de la misma, confunden entre la "necesidad del logro" con la "necesidad del poder", de tal suerte que los directivos emprenden estrategias para ejercitar su autoridad de manera informal e ilegítima para lo cual, en muchas ocasiones, emplean métodos autoritarios incorrectos e ilegítimos (Sterling, 2002), cuyos resultados generan abusos y violaciones laborales, principalmente a los subordinados (Percy, 1978).

Muchos autores (e. g., Foucault, 1976; Percy, 1978; Kotter, 1982; Bartolomé y Laurent, 1986; Hoffs, 1986; Boulding, 1993; Sánchez, 2000; Randall, 2000; y Scarnati, 2002) han puesto de manifiesto la tendencia mostrada por los directivos en cuanto al inapropiado ejercicio del poder, argumentando, en la mayoría de los casos, que se origina por una cierta conducta orientada al poder, lo que significa que los directivos se alejan de los intereses organizacionales y emplean su autoridad y jerarquía para la consecución de sus propios intereses, es decir, se sobrevalora el uso del poder, ya sea por la obtención de algún tipo de privilegio, o por el simple hecho del reconocimiento personal. En ambas situaciones, se identifica una estrategia perversa del poder con consecuencias negativas para la organización, en el sentido que se van a presentar desequilibrios, y consecuentemente, conflictos entre los recursos organizacionales (Randall, 2000).

Se entiende por abuso del poder, como el ejercicio del poder formal destinado a fin distinto para el que ha sido conferido (Trejo, 1989); o los actos y desacato en que incurren los directivos para: a) desviar o limitar el acceso a los recursos organizacionales para la obtención de algún tipo de privilegio; b) poner obstáculos o dificultades para el correcto desempeño del trabajo o del adecuado otorgamiento de estímulos y recompensas a los subordinados; y c) afectar los sentimientos de pertenencia cultural y de autoestima de los subordinados (Vredenburg y Brender, 1998). El abuso se produce en el nivel directivo porque formalmente es en esos niveles donde se asigna la autoridad y jerarquía para la administración de los recursos organizacionales, de tal forma que son los directivos quienes tienen el poder formal para asignar los recursos, ya sea para los procesos de trabajo, o bien, para el otorgamiento de estímulos y recompensas merecidas por el personal; de esta manera al directivo se le asigna un poder discrecional que mal empleado genera el abuso o la desviación del poder (Dussel, 2004). El poder discrecional del que dispone un directivo se refiere a la facultad de accionar o interpretar un hecho o una situación no considerada por las normas, reglamentaciones o procesos formales; se trata de un margen de libertad para desempeñar sus funciones; sin embargo, y pese a dicha libertad, la actividad discrecional siempre debe ejercitarse racionalmente conforme a la ley, es decir, se encuentra suscrita al marco normativo e institucional, por tanto, no es tan libre como se piensa porque el actuar siempre debe estar apegado a derecho (Prat, 1978); el abuso o la desviación del poder de un directivo se genera cuando éste ejercita su poder para



finés distintos de aquellos para los que la ley o norma se los confirió, lo que implica una deficiente e incompetente administración de los recursos, sobre todo cuando se pone en riesgo la continuidad operativa y trascendencia en espacio y tiempo de la organización; se viola el principio que la organización está antes que los miembros que la integran, ya que sus objetivos y propósitos están destinados a una función social trascendental que va más allá de los miembros que administran sus recursos (Trejo, 1989).

Las investigaciones relacionadas con el abuso del poder en las organizaciones (e. g., Percy, 1978; Bartolomé y Laurent, 1986; Vredenburg y Brender, 1998; Randall, 2000; Scarnati, 2002; Dussel, 2004) han considerado que esta actitud del directivo puede ser analizada desde el punto de vista de las estrategias del poder, toda vez que se refiere a la resolución o a un modo de operación que un directivo asume para la realización de procesos de trabajo o la atención de algún conflicto. Para abordar este tema, Vredenburg y Brender (Ut supra), proponen la integración de los abusos del poder por parte de los directivos en dos categorías: a) las relacionadas con los daños u obstáculos a los procesos de trabajo, que implica el desacatar al cumplimiento normativo y formal; y b) las relacionadas con la falta de respeto a la dignidad de los individuos que tiene que ver con cuestiones personales, la trascendencia de esta categorización es que simplifica e integra en dos los principales abusos de los directivos, de igual manera, hacen hincapié que este tipo de actitud está relacionado con el poder informal, donde las cuestiones personales son más determinantes.

Al integrar los tipos de abusos identificadas en otras investigaciones (e.g., McMurry, 1973; Randall, 2000; Scarnati, 2002), se observa que las categorías propuestas por Vredenburg y Brender (id.) resultan ser adecuadas y hasta más simples, al integrar y clasificar las estrategia del abuso del poder en que incurren los directivos en las organizaciones.

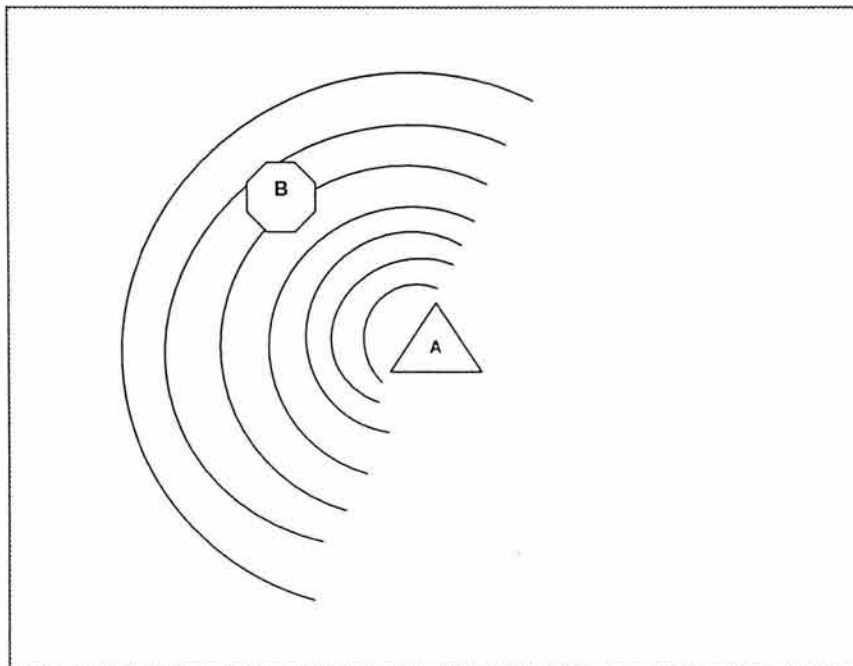
#### **4.1.11 El análisis radial: Vinculación entre la asignación del rol, las clases del poder, la teoría bifactorial y la proximidad organizacional.**

Para analizar la vinculación del rol a la teoría bifactorial del poder, Meliá (2004), basándose en la teoría de la interacción de la influencia (Raven, 1992) propone la metodología de análisis radial, mediante la cual es posible lograr el estudio de los campos interpersonales del poder. Con dicha teoría es posible analizar la asignación del rol considerando no sólo el análisis tradicional de la interacción jefe-subordinado sino también permite comprender la influencia interpersonal con lo cual se ponen a descubierto todos los roles, de tal forma que dicha metodología ofrece una visión más realista porque incluye los procesos interpersonales internos de la influencia.

De acuerdo con el análisis radial, entre los participantes del poder (el que influencia y sobre quien se influencia) se establece un espacio o campo donde convergen distintos elementos o fuentes del poder que contribuyen a que un

individuo A pueda ejercitar poder sobre un individuo B. Son precisamente las fuentes del poder las que permiten a un individuo A acceder a las bases o clases del poder en las que se fundamenta y se legitima el ejercicio del poder. Lo anterior se presenta en la figura 4.1.

**Figura 4.1** Concepción de Raven entre las fuentes y clases del poder para lograr el ejercicio del poder entre los individuos A y B.

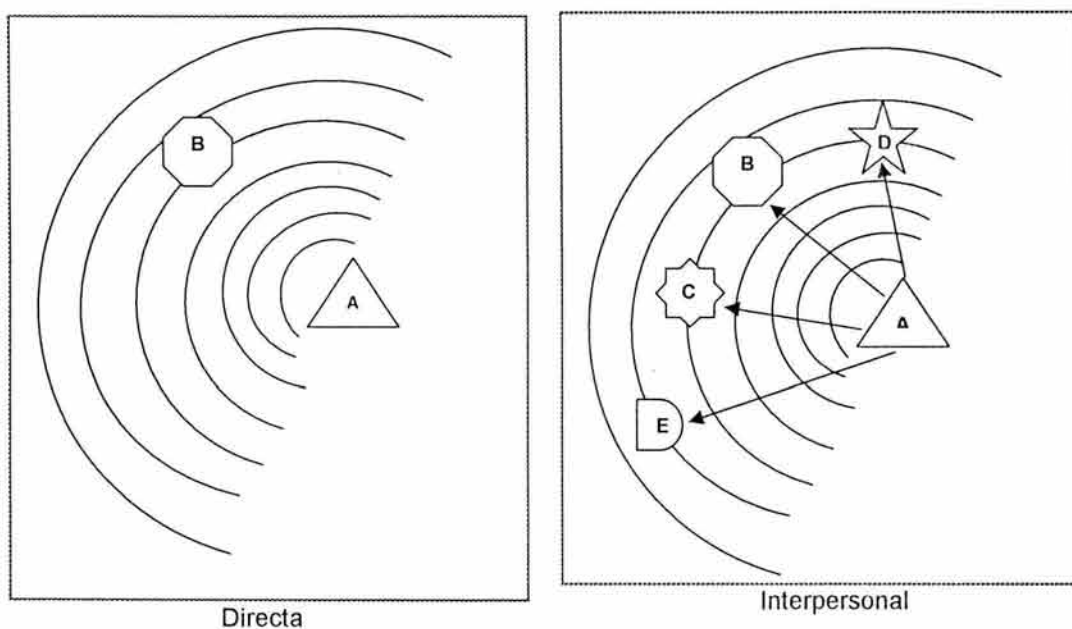


Fuente: Bertram Raven, "A power/interaction model of interpersonal influence", p. 220

Sin embargo, en las organizaciones las relaciones sociales implícitas a un rol no son siempre sencillas, directas o unidireccionales, por el contrario, en las organizaciones las relaciones que se establecen entre los individuos son multidireccionales y condicionadas por el conjunto de roles que ha implantado la organización para lograr la realización de los procesos de organización y de trabajo. En este último sentido, los roles de la organización imponen a los individuos distintos espacios o campos de interacción donde convergen, selectivamente, distintos tipos de fuentes del poder y que los individuos emplean como una forma de acceso a las bases del poder en que se pueda sustentar su ejercicio; de ahí que no todos los individuos puedan ejercer el poder de la organización de la misma manera, ni acceder a las mismas fuentes en que sustenta el acceso al poder organizacional; es más bien el rol el que limita el acceso a las fuentes, y por ende, a las bases del poder.

Por otra lado, como resultado de la incorporación de individuos en las organizaciones; al interior de ella se generan grupos que se adhieren para cumplir simples propósitos sociales, que pueden estar dados, o no, por los roles organizacionales; de tal manera que se puede mencionar los grupos de: directivos (jefes), colegas con el mismo nivel y puesto (homólogos), subalternos (subordinados), o simplemente, amigos o compañeros de trabajo que están diferenciados por el nivel jerárquico relativo (en el mismo nivel de grupo). Bajo esta perspectiva, el ejercicio del poder organizacional incrementa el grado de complejidad de las interacciones sociales en que debe realizarse el ejercicio del poder. Situación que se presenta en la figura 4.2

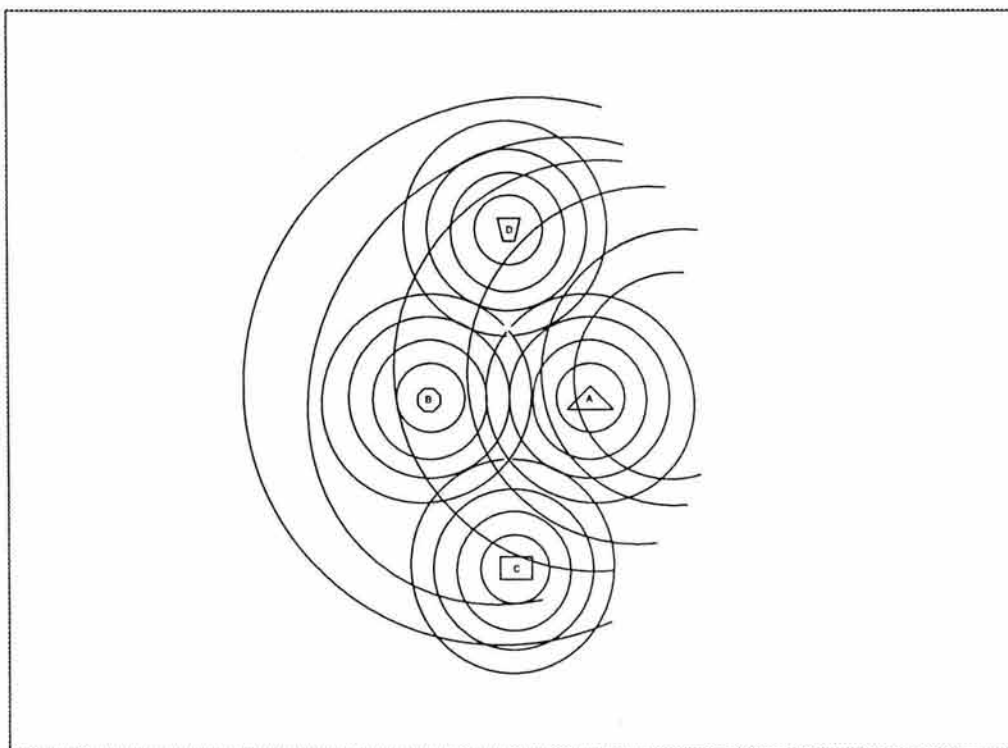
**Figura 4.2 Relaciones interpersonales asociadas al ejercicio del poder en las organizaciones.**



Fuente: Bertram Raven, "A power/interaction model of interpersonal influence", p. 222

Desde una perspectiva estructural, la composición de la asignación de roles en términos del nivel jerárquico y de la proximidad organizacional permite la elaboración y cuantificación de una definición operacional para la posición de la organización con respecto al ejercicio de su poder. Desde una perspectiva funcional, el análisis radial de la asignación de roles permite la cuantificación del poder en las direcciones de influencia: enviada y recibida para cada asignación de roles de los miembros (ver figura 4.3).

**Figura 4.3 Metodología radial propuesta por Bertram Raven y José Luis Meliá para conocer las percepciones en cuanto al ejercicio del poder.**



Fuente: Elaboración propia considerando las propuestas de Bertram Raven (1992) y José Luis Meliá (2004)

Usando el enfoque de la asignación del rol, el poder puede conceptualizarse y medirse de diversas maneras. El análisis radial de la asignación del rol no imposibilita la naturaleza de la interacción que se mide o de la teoría que apoya las variables consideradas. Sin embargo, las bases o clases del poder desarrolladas por French y Raven (id.) han demostrado ser un acercamiento útil al estudio detallado del poder en las interacciones entre las distintas posiciones de los puestos y niveles de la organización (Drean, et al. 1993).

#### **4.2 Integración de una Propuesta Alternativa de Modelo para el Estudio del Poder en las Organizaciones.**

Conforme a los objetivos del presente trabajo de investigación, la configuración de una propuesta alternativa de modelo para el estudio del poder en las organizaciones, de la que derive tanto la comprensión de su ejercicio como la identificación de los abusos por parte de los directivos, y que considere las proposiciones de las investigaciones expuestas en el apartado anterior, tiene que abarcar o considerar los siguientes componentes:

- 1) El poder general con que cuenta una organización; este elemento sirve para conocer la relación existente entre los componentes estructurales y el poder que

ellos le generan a la organización; en este sentido, una organización tiene poder en la medida de la eficiencia de sus componentes estructurales; de igual forma, a través de los componentes estructurales es posible identificar la manera en que ha sido formalizado el poder;

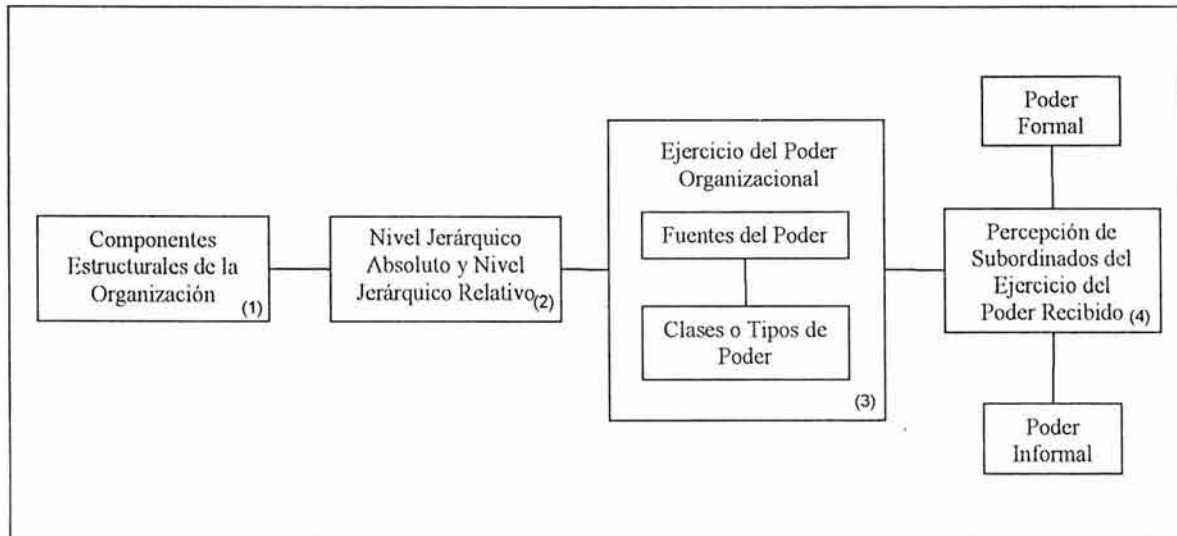
2) Asignación de jerarquía y proximidad organizacional; en términos de la estructura organizacional, el concepto de la asignación de roles liga al individuo con el análisis de los niveles organizacionales, esto es con una jerarquía. El sistema de la asignación de roles proporciona una sólida base para la identificación del origen del poder que ejerce cada agente conforme a su rol, con lo cual es posible conocer la relación entre el poder y la jerarquía; y

3) Las bases o clases del poder y sus fuentes o instrumentos en las organizaciones. Este componente constituye la manera de conocer las formas mediante las cuales los miembros de la organización optan por algún tipo de fuente para acceder a una cierta clase de poder de la organización; por tanto, las fuentes y clases del poder constituyen los elementos fundamentales para comprender el ejercicio del poder. Particularmente, la Teoría Bifactorial contribuye a la diferenciación de las fuentes y clases en categorías de Formal e Informal, de esta forma es posible identificar a las fuentes y clases del poder cuando son ejercidas legítima e ilegítimamente; al mismo tiempo que se identifican las clases y las fuentes más comúnmente ejercitadas en las organizaciones; y

4) La percepción del ejercicio del poder; con las percepciones con respecto al uso del poder es posible identificar los mecanismos por los cuales los miembros de una organización establecen los estilos de negociación para obtener algo que ellos desean, así porque con las percepciones se conocen las alternativas o estrategias de soluciones ganadoras y/o ventajosas para un agente que se encuentra en una relación de conflicto; de igual manera, con las estrategias es posible advertir las consecuencias generadas por la implementación de una estrategia, de tal forma que la estrategia representa una alternativa para averiguar los estilos recurrentes de los directivos al ejercitar el poder, entre los que se puede encontrar el abuso del poder.

Los cuatro componentes anteriores son derivativos y consecutivos de tal forma que en procesos complementarios se posibilita el análisis integral de las variables que los integran. Los elementos o variables a considerar para cada componente se indican con un número entre paréntesis en el ángulo inferior derecho de cada recuadro de la figura 4.4. La integración de los componentes del modelo busca producir un acercamiento útil al entendimiento y a la medición del ejercicio del poder conforme a un nivel multivariante.

**Figura 4.4 Componentes de la propuesta alterna de Modelo para el estudio del poder en un contexto organizacional.**



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la propuesta alternativa de modelo de la figura 4.4, los componentes se integran conforme a la siguiente premisa integradora:

En términos estructurales, el poder está condicionado a los diseños organizacionales (componente 1); en términos de las relaciones sociales, el poder de la organización está ligado a la asignación de roles y a la cercanía organizacional, que a su vez, está relacionada con el diseño estructural, y particularmente con el componente de formalización (componente 2); en términos de los procesos, el poder de la organización se ejerce por medio de ciertas bases o clases de poder, mismas que están condicionadas a ciertas fuentes; la asignación del rol por tipo de jerarquía concede a los individuos los tipos de fuentes, y derivado de ello, de bases o clases del poder a que pueden acceder (componente 3); por último; en términos de las estrategias, el ejercicio del poder se encuentra supeditado a las formas o maneras de la elección por parte de los directivos con autoridad, de las fuentes y clases del poder, de tal forma que se obtenga la solución más ventajosa en una relación social o en una relación de conflicto (componente 4).

Ahora bien, para lograr aplicar este modelo a un caso práctico, se ha optado por basar la medición en los siguientes métodos, los cuales fueron seleccionados considerando las alternativas existentes en investigaciones similares:

Considerar el Método de Análisis Radial del Poder, desarrollado por Meliá y Peiró (2003, y 2004).

El método considera que las organizaciones pueden considerarse como módulos o categorías activas y ligadas por una cierta clase de actividades de intercambio

dentro y fuera de sus límites estructurales. Las organizaciones se caracterizan por dos clases de elementos: el estructural y el relacional. El primero se refiere a la definición y a la configuración de las posiciones en términos de las características o de las dimensiones de la estructura. El segundo se refiere a la definición y a la configuración de las posiciones en términos de las actividades que desarrollan los miembros para dar lugar a un intercambio del significado y de los valores entre dichos agentes. Una posición dentro de la organización es un punto distintivo en un espacio estructural. Aquí, el espacio o nivel se define en términos de la red general de la organización, de una estructura de la posición correlacionada y del patrón de las interacciones de los miembros asociados a ellas, la cual puede cruzarse parcialmente sobre varios niveles o áreas de la organización. Entonces la posición o puesto es un concepto emparentado, definiéndose en términos de relaciones con otras posiciones adyacentes de la organización.

Las características de las relaciones entre las posiciones de la organización pueden ser analizadas en tres niveles: bivalencia, radial y red. El análisis de bivalencia considera la relación entre los pares de posiciones de la organización. El análisis de red abarca simultáneamente todas las relaciones consideradas en un espacio organizacional. El análisis radial se centra en una posición clave y específica, considerando las relaciones y situaciones relevantes que se producen entorno a dicha posición (ver figura 4.3).

Dado que el poder de un directivo puede ser visto como la autoridad y jerarquía de una posición o puesto dentro de una organización, el poder de un directivo puede ser definido por sus características estructurales y relacionales, entonces el análisis radial es un procedimiento adecuado para identificar y mediar dichas características del puesto conforme a una posición dentro de la organización.

De acuerdo con Peiró y Meliá (Ut supra), un análisis radial requiere: a) seleccionar una muestra de personas claves o personas focales con diferentes niveles de autoridad; b) identificar las relaciones radiales relevantes (otros puestos o conjunto de roles) alrededor o en torno de las personas focales; c) seleccionar y discriminar sólo cierto tipo de relaciones radiales bajo uno o más criterios de importancia; d) describir las características estructurales de la organización de las posiciones radiales; y e) analizar las relaciones entre las personas focales y cada una de sus posiciones radiales relevantes (conjunto de roles), sobre todo con personal subalterno.

Un análisis radial puede utilizar cualquier metodología de evaluación. Por ejemplo, un procedimiento de entrevista o un procedimiento de discusiones en grupo pueden ser útiles para estudios cualitativos. Sin embargo, si la medición de la relación de algunas dimensiones o categorías es un objetivo, entonces un cuestionario puede ser una metodología adecuada (Bunge, 2000). Como el estudio busca medir las relaciones entre las categorías, la presente investigación empleará un cuestionario para la captación de la información de cada una de las variables, considerando para ello la metodología radial.

---

# **CAPÍTULO V**

**LA SECRETARÍA DE  
SALUD COMO UN**

**MARCO REFERENCIAL  
PARA EL ESTUDIO DEL  
PODER ORGANIZACIONAL**





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.

## **CAPÍTULO V.- LA SECRETARÍA DE SALUD COMO UN MARCO REFERENCIAL PARA EL ESTUDIO DEL PODER ORGANIZACIONAL.**

El objeto del presente capítulo es presentar y conocer la organización seleccionada para desarrollar el trabajo de investigación; en este caso en particular, la Secretaría de Salud. El contenido del capítulo se ha conformado buscando la interrelación con los diversos temas o apartados de los capítulos precedentes porque con este capítulo no sólo se busca hacer una presentación ordinaria de dicha Secretaría, sino más bien, resaltar y remarcar que su diseño organizacional depende y está supeditado a un marco institucional que ha sido definido en ámbitos superiores del Estado, por tanto, el poder que se asigna a dicha Secretaría es derivativo del poder público o general, y por ese carácter, es preponderantemente obligatorio, de control y fiscalización (Capítulo I); que sus componentes estructurales permiten la legitimación de su existencia y permanencia para cumplir con su función pública, y que al mismo tiempo cuenta con recursos administrativos a los que se les delega el ejercicio del poder para cumplir ciertos propósitos, sean vistos como objetivos o metas (Capítulo II) y, finalmente; que en el ejercicio del poder de la organización siempre va a estar restringido a dichas condicionantes, es decir, al marco institucional y a los componentes estructurales; con ambos elementos es posible identificar las redes por medio de las cuales el poder es ejercido por los directivos de la organización (Capítulo III).

Conforme a lo expresado en el Capítulo I del presente trabajo, todas las organizaciones se encuentran supeditadas a un marco legal o normativo, que constituye el espacio donde se posibilita la oportunidad de la que deriva la pertinencia en cuanto a los motivos que originan la existencia, así como el diseño estructural, de todas y cada una de las organizaciones sociales, es decir, el marco determina y define los tipos y formas que las organizaciones adquieren para lograr ciertos propósitos sociales. Los marcos son la clave para conocer la forma en que las organizaciones pueden ser diseñadas y estructuradas para lograr la realización y cumplimiento de metas que la sociedad requiere para atender los requerimientos comunales. Bajo esta perspectiva, y antes de entrar de lleno a lo concerniente a los marcos normativos y estructurales de la Secretaría de Salud, es conveniente, como preámbulo, conocer, en igual sentido, al ámbito normativo y legal al que se supeditan los órganos u organizaciones de la Administración Pública, porque sólo entendiendo su formalización normativa es como se podrá identificar el tipo de funcionamiento de sus procesos y de relaciones sociales entre los miembros que la integran; entre dichos procesos y relaciones, se encuentran las relativas al ejercicio del poder organizacional.

## 5.1 El Marco normativo de los órganos u organizaciones de la función administrativa del Estado.

Para encontrar y distinguir el significado de la Secretaría de Salud como un órgano u organización que contribuye a las actividades de la función administrativa del Estado Mexicano, es necesario conocer ciertos elementos o aspectos del marco normativo que condiciona los diseños de estructuración organizacional de la Administración Pública Mexicana. Estos aspectos constituyen las restricciones institucionales de cualquier organización, específicamente de los órganos del Estado.

En los Sistemas Constitucionales como el de México, el Estado es considerado como una entidad superior de organización social con un poder público<sup>10</sup> supremo general destinado a desarrollar funciones legales para la realización de satisfactores en beneficio de la colectividad. En este sentido, el Estado tiene tres funciones y poderes principales: legislativo, judicial y ejecutivo. Desde un punto de vista intrínseco; al poder legislativo corresponde la función de diseñar las leyes o normas generales; al poder judicial, la función fiscalizadora o jurisdiccional; y al poder ejecutivo la función administrativa.

La función administrativa es una actividad del Estado, que desarrolla el Poder Ejecutivo en forma de Administración Pública, misma que se traduce en diversos actos jurídicos y materiales que vienen a ejecutar leyes expedidas por el Poder Legislativo. Con la función administrativa se busca la satisfacción, de la mejor manera posible, de las necesidades colectivas o sociales, para lo cual se organiza, dentro de los límites del poder político, en un gran cuerpo que proporciona servicios públicos<sup>11</sup>.

En este sentido, la función administrativa debe ser explicada en razón de los diversos actos jurídicos y materiales que emiten las organizaciones que integran a la Administración Pública. El Presidente de la República en nuestro país tiene un doble carácter: como órgano político y como órgano administrativo.

Como órgano político se da en relación con el Estado y con los poderes en que se divide la soberanía del Estado, considerando ésta como única y cuyo titular es el

---

<sup>10</sup> El poder público del Estado debe ser considerado como el poder que se atribuye al pueblo en su conjunto; es el poder que nace del pueblo para su propia seguridad, convivencia y para regular sus relaciones sociales, en este sentido, es un poder unitario, irresistible y exclusivo para conducir a una comunidad; de esta forma, el poder público constituye una dominación en la que se manda de modo incondicionado e involucra a las instituciones concretas a través de las cuales el poder se manifiesta y se ejercita. Entonces el poder del Estado se ejercita a través de ciertas instituciones más o menos permanentes.

<sup>11</sup> Los servicios públicos se consideran como las acciones o actividades efectivas para servir al pueblo, proteger sus intereses, satisfacer sus necesidades por medio de las funciones del Estado y de la actuación de los particulares. Los servicios públicos son las organizaciones que forman la estructura misma del Estado.

pueblo. El Presidente como órgano administrativo realiza la función administrativa bajo un orden jurídico establecido por el Poder Legislativo, que como representante del pueblo realiza la voluntad del mismo. Como autoridad administrativa, el Presidente es el jefe supremo de la Administración Pública Federal, que a través de los poderes de mando y de decisión mantiene la unidad administrativa.

Como ya se indicó, la forma específica en que se organiza el Estado para realizar la función administrativa se conoce como Administración Pública. "Concepto de naturaleza compleja que encierra un doble significado, ya que se puede concebir en un sentido material y en un sentido formal. La Administración Pública en el sentido material es la que el Estado realiza bajo un orden jurídico, y que consiste en la ejecución de actos materiales o de actos que determinan situaciones jurídicas para casos individuales. En cambio, la Administración Pública en el sentido formal u orgánico coincide con el Poder Ejecutivo, y designa las manifestaciones de actividad de éste poder fundamental del estado" (Muñoz, 1974).

Considerando a la Administración Pública como la gran organización del Poder Ejecutivo, por la misma amplitud de la función administrativa que desarrolla, se le confieren diferentes esferas de competencia que van a estar determinadas por los diferentes servicios públicos que requiere la sociedad; tanto las competencias como los servicios públicos van a ser atendidos por los llamados órganos u organizaciones de la administración pública.

Por órgano u organizaciones de la Administración Pública se debe entender las formas de organización administrativa del Poder Ejecutivo, que tienen una competencia específica que cumplir, en virtud de las atribuciones legales que se le han encomendado; en congruencia con los planes y programas de trabajo diseñados para cada esfera de gobierno (Sánchez, 1994). Los órganos de la Administración Pública son creados por Ley o Decreto del Poder Ejecutivo, y que debe cumplir funciones por medio de las personas físicas quien lo representa a favor del pueblo al que sirven; de esta manera, en los órganos de la Administración Pública se va a encontrar al frente de cada una de ellas, como titular, una persona que asume el ejercicio de las facultades que le corresponden.

Los órganos u organizaciones se van a instituir como la base de la división del trabajo en virtud de las atribuciones que tiene encomendadas el Poder Ejecutivo, y que van a integrarse en forma jerarquizada y coordinada para desplazarse en la vida práctica buscando el beneficio social, ya sea prestando servicios públicos, construyendo obras públicas o atendiendo otras necesidades de interés comunitario (Serra, 1994).

Para cumplir con las funciones que les van a ser conferidas a los distintos órganos u organizaciones de la Administración Pública se les va a dotar por una estructura organizacional, vista desde el punto de vista normativo y material. Por la primera se refiere a las condiciones que van a determinar sus competencias y límites de

las mismas; por las segunda se entienden la asignación de recursos materiales, administrativos y elementos humanos (Delgadillo, 1986).

De igual forma, los órganos u organizaciones de la Administración Pública van a distinguirse en función de sus elementos, los que al mismo tiempo, permiten la clasificación de los diferentes órganos u organizaciones.

Los elementos de los órganos u organizaciones se la Administración Pública, son las partes, aspectos, actos, cuestiones materiales y normativas que intervienen para la formulación de los órganos, los cuales permiten conocer su naturaleza jurídica, sus características estructurales, su ámbito de acción y su formalización.

En lo que respecta a la clasificación, esta se da en virtud de la naturaleza de las facultades que por Ley o norma son atribuidas; bajo esta percepción, se tienen dos categorías principales de órganos u organizaciones:

- a) Los que tienen carácter de autoridades o instituciones.- las instituciones o autoridades son básicamente los órganos que están investidos de facultades de decisión y ejecución respecto a una de las atribuciones del Poder Ejecutivo; de tal forma que se trata de la facultad de decidir respecto a un ámbito de competencia específica de la función administrativa del Estado frente a un órgano de autoridad, o bien, de la planificación y conducción expedita de alguno de los servicios públicos que presta el Estado; y
- b) Los que tienen carácter de auxiliares u organizaciones en general.- son las organizaciones que sólo tienen facultad discrecional de decisión y cierta facultad de ejecución con previa autorización expresa de un órgano institucional o bien del Ejecutivo Federal. Bajo esta perspectiva, las organizaciones en general o auxiliares se limitan a administrar los elementos necesarios a fin de que las instituciones puedan decidir y llevar a cabo resoluciones respecto a la planificación de la prestación de los servicios públicos.

La diferencia entre las dos categorías de los órganos u organizaciones de la Administración Pública, estriba en la asignación del poder que les confiere la Ley y que les delega el Poder Ejecutivo. Los órganos u organizaciones a las que se les confiere la conducción de una facultad del Poder Ejecutivo o de algún servicio público, consideradas como cabeceras de un Sector de la Administración Pública tienen más poder que el resto de las organizaciones; dicha asignación de poder se explica por las atribuciones que necesitan llevar a cabo, pues las organizaciones, es una especie de rectoría institucional de una atribución o prestación de algún servicio público requieren de más poder, es decir, más autoridad para lograr el cumplimiento de las disposiciones normativas, así como para lograr la coordinación, integración y control de un Sector específico (Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM, 2002).

Ahora bien, El Poder Ejecutivo para planear, coordinar, ejecutar y controlar las diversas atribuciones y funciones de los órganos u organizaciones que forman parte de la Administración Pública, emplea diferentes formas de organización administrativa. Dichas formas de organización se refieren a un aspecto parcial de la estructura del Estado; esto es, a la forma o manera de estructurarse el Poder Ejecutivo para atender las funciones propias de la administración Pública conforme al marco de sus atribuciones constitucionales (Acosta, 1998). En sí, las formas de organización administrativa son los modos en que se estructuran y ordenan las diversas organizaciones que dependen, directa o indirectamente, del Poder Ejecutivo, a través de relaciones de autoridad, jerarquía y dependencia para lograr la unidad de dirección y del ejercicio del poder en la propia actividad de la Administración Pública, encaminada a la consecución de las actividades de la función administrativa del Estado.

De acuerdo con la doctrina del derecho administrativo<sup>12</sup> mexicano, se consideran como formas de organización administrativa a las siguientes (Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM, 2002): a) centralización, b) desconcentración, c) descentralización, y d) empresas públicas, de participación estatal y fideicomisos

De acuerdo con el Artículo 90 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Administración Pública Federal es centralizada y paraestatal, conforme a la Ley Orgánica que expida el Congreso de la Unión, que distribuye a las organizaciones del orden administrativo de la Federación que estarán a cargo de las Secretarías de Estado y departamentos administrativos y definirá las bases generales de creación de entidades paraestatales y la intervención del Ejecutivo Federal en su operación.

Pero en México, la organización administrativa está constituida fundamentalmente por la centralización administrativa, o sea la organización del Poder Ejecutivo. Por centralización administrativa se va a entender la subordinación estricta de los órganos u organizaciones públicas a la autoridad central, bajo los diferentes puntos de vista de su nombramiento y ejercicio de sus funciones. Así, el régimen de centralización administrativa consiste en que los órganos se sitúan unos respecto a otros en una relación de dependencia, de tal forma que llega a lograrse una administración única que mantiene la unidad agrupando a todos los órganos en régimen jerárquico (Serra, 1994).

Como características más sobresalientes de la centralización (Fraga, 1996) se encuentran:

---

<sup>12</sup> El derecho administrativo es aquella parte del derecho público que especifica la organización y actuación de la Administración Pública centralizada y paraestatal, tanto de la Federación, Entidades Federativas, como de los Municipios; asimismo, se encarga de preceptuar las relaciones entre el Poder Ejecutivo de tales niveles de gobierno y sus demás poderes, incluyendo a otras entidades públicas y a los particulares, en interés de la satisfacción de necesidades públicas.

- a) La existencia de una relación jerárquica dentro de todos los órganos administrativos cuyos elementos se agrupan siempre en torno al poder público que deriva del Poder Ejecutivo, ligando o enlazando a los órganos inferiores con los superiores.
- b) Existe concentración del poder público, ya que las medidas de ejercicio del poder solamente pueden ser tomadas por aquellos órganos a los que se les asigna la competencia respectiva; pero sobre de ellos el Poder Ejecutivo siempre detendrá la última opinión en el caso de la función administrativa.
- c) La jerarquía proporciona al órgano tutelar la autoridad, esto es, el poder que deriva del Poder Ejecutivo, para lograr las atribuciones y funciones encomendadas a los órganos; con ello también se garantiza la unidad de la administración. "Se dice que no todos los órganos u organizaciones de la administración tienen facultades para resolver y para realizar actos jurídicos creadores de situaciones de derecho, ni tampoco para imponer sus particulares determinaciones, pues, algunas de ellas, sólo auxilian a los órganos superiores (Secretarías de Estado) realizando los actos materiales o de consulta que se le ordena.
- d) La concentración de poderes, en particular de autoridad y de decisión en unos cuantos órganos, se trata de los que pueden realizar actos jurídicos forzosos, ya que la gran mayoría de unidades administrativas, desde mandos medios para abajo se limitan a ser auxiliares de los que tienen la autoridad y el mando.

Es así como el Poder Ejecutivo, dirigiendo desde el nivel central, administra los servicios públicos con la participación de los órganos u organizaciones con los que se busca atender las necesidades sociales; lo anterior está normado en el artículo 80 de la Constitución Política Mexicana, que a la letra dice: el poder ejecutivo se deposita en el Presidente de la República, el cual es, como autoridad administrativa, el jefe de la Administración Pública Federal, y en consecuencia, ocupa el nivel más alto entre los diversos órganos administrativos, de los que es el representante máximo. Por esta misma razón el Presidente de la República, tiene atribuido el poder jerárquico supremo de decisión relativo a la función administrativa y a las formas de la prestación de los servicios públicos; poder que se vuelve indispensable para que la administración conserve cierta unidad.

Con el paso del tiempo la centralización administrativa genera varios inconvenientes, entre los que se encuentran: la aglomeración de personas en lugares geográficos específicos, trámites tardíos e ineficientes y centralización de la toma de decisiones; limitando la actividad de correcta planeación y planificación. Para resolver estos problemas el Estado utiliza el procedimiento técnico jurídico de la desconcentración administrativa, que consiste en la delegación de facultades de decisión de los órganos superiores a órganos inferiores internos de la administración, pero que están sujetos al poder jerárquico de la autoridad central.

“La desconcentración administrativa es la preparación de un órgano de tránsito hacia la descentralización, en instituciones administrativas que la administración juzga convenientes mantener en una situación especial por estimar ineficaz el régimen de la descentralización para esta clase de asuntos” (Mancilla, 1984).

Por ello la desconcentración es un régimen jurídico que se encuentra íntimamente ligado con el órgano central, puesto que éste al crear este tipo de organismos les transfiere facultades exclusivas de decisión. Pero el órgano desconcentrado se encuentra vinculado al organismo central a través de facultades de vigilancia y nombramiento; vigilancia que se dirige hacia los actos administrativos para que no causen perjuicio a los particulares.

En lo que respecta con la desconcentración, esta forma de organización administrativa se emplea con el propósito de hacer desaparecer la centralización administrativa, puesto que ésta se vuelve rígida y las decisiones que se le confieren para la resolución de un asunto determinado son muy lentas, ocasionando graves perjuicios a la misma. “La desconcentración es necesaria para que haya una mayor comunicación con la población en general y que ésta tenga una mayor confianza en la realización de los servicios públicos” (Muñoz, 1974). La desconcentración administrativa, por lo regular, siempre va a estar asociada e incorporada a los componentes organizacionales de la Administración Pública Centralizada.

Debe quedar claro que con la desconcentración administrativa se fortalece el poder central, es decir el poder ejecutivo, en la medida en que al desconcentrar ciertas funciones y decisiones, permite fortalecer las funciones del centro para la periferia, ya que las regiones sólo pueden actuar y decidir de acuerdo con la norma federal o del centro. Es por ello que la desconcentración es un instrumento que permite regionalizar las decisiones del Estado en los Gobiernos Estatales.

Asimismo, para lograr la unidad en el Poder Ejecutivo, el Presidente se auxilia de órganos que realizan determinadas funciones administrativas que por lo complejo de las mismas no puede efectuar él solo. Dichos órganos son las Secretarías de Estado cuyo fundamento legal se encuentra en el Artículo 90 Constitucional. Al frente de cada organización administrativa se va encontrar, como titular, una persona que asume el ejercicio directo de las facultades y del poder que le confiere el Presidente y el marco normativo para desempeñar sus funciones. Los Secretarios de Estado van a ser los colaboradores más inmediatos al Presidente, teniendo además carácter de orden político y administrativo.

De esta forma las Secretarías de Estado son organizaciones que dependen directamente del Poder Ejecutivo, y para el caso de México, del Poder Ejecutivo Federal que se encargan de atender asuntos específicos de la Administración Pública Federal en los rubros político y administrativo, que la Constitución Federal, la Ley Orgánica de la Administración Pública (LOAPF) y demás disposiciones relativas les encomiendan para lograr el bienestar y progreso del pueblo.



También se puede considerar a las Secretarías de Estado como “la unidad administrativa superior de la centralización, que auxilia al Presidente de la República en el despacho de los asuntos de una Rama de la actividad pública, debiendo ajustar su actuación a los mandatos normativos y legales que regulan su esfera de competencia. Es esa virtud, su titular es una persona física que es nombrada y removida libremente por el Presidente” (Sánchez, 1998). En particular las Secretarías de Estado están integradas a la Administración Pública Centralizada, por tanto se consideran como dependientes o dependencias del Ejecutivo Federal (Artículo 2 de la Ley Orgánica de la Administración Pública - LOAPF-, 2003).

La competencia de las Secretarías de Estado se integra por la distribución que hace de los distintos Ramos de la Administración Pública Federal su Ley Orgánica respectiva, conforme al artículo 90 de la Constitución Política Federal; lo que significa que para aumentar, disminuir o modificar la competencia de una Secretaría se requiere una ley, lo mismo, para el caso de su creación.

De igual forma, los órganos que forman la estructura interna de cada Secretaría se establecen conforme a su Reglamento Interior, mismo que distribuye su competencia, encontrándose como titular al Secretario del Ramo, y en forma jerarquizada y descendente en nivel se ubica a los subsecretarios, directores generales, directores de área, subdirectores, jefes y subjefes de departamento, sección y mesa, conforme al referido Reglamento Interior de cada Secretaría (Artículo 14 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, 2003).

Los marcos normativos hasta aquí presentados se integran como resumen en el cuadro 5.1.

**Cuadro 5.1 Marco Normativo de los Organismos u Organizaciones del Estado Mexicano.**

Forma de Gobierno Presidencial del Estado Mexicano				
Poderes y Funciones del Gobierno de la Federación				
Estado Republicano, Representativo, Democrático y Federal, compuesto de Estados Libres y Soberanos.		Federal	Legislativo	Judicial
		Prestación y administración de servicios públicos	Fiscalización del cumplimiento y aplicación de leyes y normas	Emisión de leyes y normas Federales
	Representación	Presidente de la República	Congreso Federal	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Suprema Corte de Justicia</li> <li>▪ Consejo de la Judicatura Federal</li> <li>▪ Tribunales Colegiados de Circuito</li> <li>▪ Tribunales Unitarios</li> <li>▪ Juzgados de Distrito</li> </ul>
	Medios	Administración Pública Federal*	Cámara de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diputados</li> <li>• Senadores</li> </ul>	Ministros, Magistrados y Jueces

Administración Pública Federal (Sentido)		
1) Formal Órganos u organizaciones		2) Material Marcos jurídicos, legales y normativos
a) Instituciones o Autoridades	b) Órganos Generales o Auxiliares	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Naturaleza Jurídica</li> <li>▪ Competencias</li> <li>▪ Atribuciones</li> <li>▪ Responsabilidades</li> <li>▪ Funciones</li> <li>▪ Planes</li> <li>▪ Programas</li> </ul>
Formas de Organización		Ley orgánica de la Administración Pública Ley Federal de Entidades Paraestatales
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Centralización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desconcentración</li> <li>▪ Descentralización</li> <li>▪ Empresas Públicas, de participación Estatal y los Fideicomisos</li> </ul>	
Secretarías de Estado (Dependencias)	Resto de Órganos u Organizaciones (Entidades)	Reglamento Interior
Unidades Administrativas		Manual de Organización Manual de Procedimientos

Función\*  
 Administrativa  
 del Poder  
 Ejecutivo  
 Federal

Fuente: Elaboración propia considerando los esquemas de Miguel Acosta Romero

## 5.2 La Secretaría de Salud como un órgano u organización del Poder Ejecutivo del Estado.

Hasta esta parte del capítulo, se ha descrito el marco normativo general de los órganos u organizaciones que posibilitan la función administrativa del Poder Ejecutivo del Estado, la descripción de dicho marco era necesaria porque entre él y la actuación de cualquier organización perteneciente a la Administración Pública existe profunda intervencionalidad legal y normativa, pero ahora es momento de conocer el marco particular que define el ámbito de existencia y de competencia funcional y operativa de la Secretaría de Salud. De igual manera, y como fue expuesto en el apartado anterior, el entendimiento de las restricciones normativas y su vinculación con las atribuciones y funciones de una Secretaría de Estado permite identificar los componentes que condicionan su diseño organizacional, sus ámbitos de injerencia, componentes estructurales y la formalización de su poder, así como de las redes, las bases y las fuentes para su ejercicio.

La Secretaría de Salud es una forma de organización administrativa que emana del Poder Público del Estado. Derivado de su connotación administrativa se va a establecer un vínculo de dependencia directa entre la Secretaría de Salud y el representante de la función administrativa o ejecutiva del Estado, en el caso de nuestro país, con el Poder Ejecutivo Federal. De esta manera, la Secretaría de Salud es básicamente una organización que se instituye con el diseño de una Secretaría de Estado que forma parte de las distintas organizaciones administrativas que dependen del Poder Ejecutivo Federal, y que de manera

integral constituyen a las formas de organización de la Administración Pública Federal; para el caso particular de la Secretaría de Salud, a la Administración Pública Centralizada, lo que significa que la Secretaría de Salud es una organización destinada a desempeñar servicios públicos conforme a la competencia jurídica que designe el Poder Legislativo pero administrada y ejecutada por el Poder Ejecutivo Federal del Estado. En este último sentido, es decir desde el punto de vista de la función administrativa, la Secretaría de Salud tiene la competencia de conducir todo lo relativo a la salud y la salubridad en México.

De acuerdo con la base segunda de la fracción XVI del artículo 73 constitucional; debe existir un departamento de salubridad cuando menos entre los órganos auxiliares del Poder Ejecutivo Federal. Dicho departamento de Salubridad pasó a convertirse en la Secretaría de Salubridad y Asistencia, y a partir de 1983 se convirtió en la Secretaría de Salud.

De acuerdo con el Artículo 39 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, a la Secretaría de Salud se le asigna conducir el despacho de los siguientes asuntos relacionados con el servicio público de la salud y sanidad nacional: establecer y conducir la política nacional en materia de asistencia social, servicios médicos y salubridad general, exceptuando el saneamiento del ambiente, y coordinar los programas de servicios de salud de la Administración Pública Federal, así como los agrupamientos por funciones y programas afines que, su caso, se determine; crear y administrar establecimientos de salubridad, de asistencia pública y de terapia social en cualquier lugar del territorio nacional y organizar la asistencia pública en el Distrito Federal; aplicar a la asistencia pública los fondos que les proporcione la Lotería Nacional y Pronósticos Deportivos para la Asistencia Pública, y administrar el Patrimonio de la Beneficencia Pública en el Distrito Federal, en términos de la disposiciones legales aplicables a fin de apoyar los programas de servicios de salud; organizar y vigilar las instituciones de beneficencia privada en términos de la leyes relativas, e integrar sus patronatos, respetando la voluntad de los fundadores; administrar los bienes y fondos que el Gobierno Federal destine para la atención de los servicios de asistencia pública; planificar, normar, coordinar y evaluar el Sistema Nacional de Salud y proveer a la adecuada participación de las dependencias y entidades públicas que presten servicios de salud, a fin de asegurar el cumplimiento del derecho a la protección de la salud. Asimismo, propiciará y coordinará la participación de los sectores social y privado en dicho Sistema Nacional de Salud y determinará las políticas y acciones de inducción y concertación correspondientes; planear, normar y controlar los servicios de atención médica, salud pública, asistencia social y regulación sanitaria que corresponda al Sistema Nacional de Salud; dictar las normas técnicas a que quedará sujeta la prestación de servicios de salud en las materias de salubridad general, incluyendo las de asistencia social, por parte de los sectores público, social y privado y verificar su cumplimiento; organizar y administrar servicios sanitarios generales en toda la República; dirigir la política sanitaria general de la República, con excepción de la agropecuaria, salvo cuando se trate de preservar la salud humana; dirigir la policía sanitaria especial en los

puertos, costas y fronteras, con excepción de la agropecuaria, salvo cuando afecte o pueda afectar a la salud humana; realizar el control higiénico e inspección sobre preparación, posesión, uso, suministro importación de comestibles y bebidas, realizar el control de la preparación, aplicación, importación y exportación de productos biológicos; regular la higiene veterinaria; llevar el control de drogas y productos medicinales; poner en vigor las medidas necesarias para luchar contra enfermedades transmisibles, plagas, alcoholismo, toxicomanías y otros vicios sociales; organizar congresos sanitarios y asistenciales; asimismo vigilar el cumplimiento de las disposiciones de la Ley General de Salud.

Conforme al párrafo anterior, en las condiciones que definen para la existencia de la Secretaría de Salud se identifican dos aspectos principales; el primero de ellos tiene que ver con la cuestión normativo-legal, misma que de forma simultáneamente está asociada con la función administrativa del Estado, esto es el cumplimiento de disposiciones legales, así como también la emisión de normativas y reglamentos para su aplicación concreta; y el segundo, que tiene que ver con los componentes estructurales de su organización para concebir la planeación y conducción tanto de los aspectos de la prestación de servicios como de la administración de los mismos. Ambos aspectos son primordiales para comprender los factores que determinan la asignación y el ejercicio del poder que se atribuye a dicha Secretaría, que como se observa es muy considerable en lo relativo a la prestación y al despacho de la salud y la salubridad; por tanto, es necesario presentar más detalladamente cada uno de dichos aspectos.

### **5.2.1 El marco normativo de la Secretaría de Salud.**

Resulta trascendente para esta parte del estudio, subrayar el estrecho nexo entre los aspectos jurídico-normativos y la forma en que han quedado estructurados los diseños organizacionales de la Secretaría de Estado de la Administración Pública Federal, sobre todo en lo relativo a la prestación de servicios públicos, considerados éstos como prioritarios, no sólo a nivel nacional sino internacional, como es el caso de los servicios de salud y de salubridad general. Es por ello que se insiste en profundizar en los marcos normativos en donde se puede identificar el origen, la esencia, el significado y la importancia de la Secretaría de Salud para la vida comunitaria de la sociedad mexicana.

#### *5.2.1.1 El Artículo 4o. Constitucional.*

La salud es un derecho universal del hombre, y se puede describir, como estado completo de bienestar, físico, mental y social del ser humana y no solamente a la ausencia de enfermedades o dolencias. Socialmente la salud perfecta de un individuo implica que éste tenga las óptimas capacidades para ejecutar sus tareas o desempeñar sus diversos roles, de tal manera que el proceso de salud es el

resultado de la interacción entre un individuo y su ambiente total, físico social y biológico (Sánchez, 1998).

La salud del pueblo, es una condición imprescindible y necesaria del Estado moderno, y requiere de una constante intervención nacional y de los medios idóneos para lograrla. Se refiere al aspecto higiénico, o sanitario y a la prevención o el combate y males a la salud física y mental de una colectividad (Soberon, 1988), por lo mismo se relaciona con la salubridad pública, que es de orden público, regulada y controlada por el Estado, mediante la intervención de los sectores públicos, social y privado.

Como ya se había sido indicado, en los sistemas Constitucionales, como el de México, el Poder Ejecutivo, para realizar la función administrativa, se organiza en una forma especial a la que se llama Administración Pública, ésta es la encargada de proporcionar servicios públicos con la intervención y participación de ciertos órganos u organizaciones; entre éstos servicios se destacan los servicios de salud.

La forma de organizar los servicios de salud en México están contenidos en el párrafo tercero del artículo 4o Constitucional, que de forma general establece: 1) toda persona tiene derecho a la protección de la salud; 2) una ley definirá las bases y modalidades para el acceso a los servicios de salud, y 3) que ésa misma ley establecerá la concurrencia de la Federación y de las Entidades Federativas en materia de salubridad general.

El derecho a la salud que consagra la constitución tiene tres características:

- 1.- Es universal y sin limitación alguna, puesto que se otorga a todo mexicano por el hecho de serlo;
- 2.- Lo esencial de esta garantía es el acceso a los servicios de salud; para este fin, por medio de una ley, se establecerán las bases y modalidades de dicho acceso; y
- 3.- Establece el carácter concurrente de la materia de salubridad general que la Federación y los Estados aplicarán en función de la descentralización en los servicios de salud, con el consiguiente fortalecimiento de la Federación.

Con estas características, la Constitución prevé el otorgamiento a todo ciudadano de servicios médicos, por lo que, "a diferencia de las garantías individuales, las cuales sólo deben ser respetadas por el Estado, el derecho a la protección de la salud como garantía social, junto con las ya consagradas de la educación, el trabajo, la vivienda y la planificación familiar, determina que el Estado tiene la responsabilidad, de proveer lo necesario para dar a este derecho una efectividad creciente" (Fraga, 1996). Asimismo, se persigue "revertir el proceso centralizador que desde principio de siglo se iniciará en materia de salud y que ha producido que la federación tome responsabilidades que pertenecen por su naturaleza a las jurisdicciones local y municipal" (Soberon, et al., 1988).

Con el fundamento legal establecido en el artículo 4o Constitucional, se impone al Poder Ejecutivo un deber correlativo que sólo puede ejecutarse si se cuenta con la capacidad administrativa para realizarla. Por lo tanto, la Administración Pública debe ser poseedora de atributos de correcta planeación y de previsión normativa para cumplir con la función administrativa del Estado. En los que respecta a los servicios de salud, el marco referencial para la regulación de dichos servicios se encuentra normado en la Ley General de Salud.

#### *5.2.1.2 Ley General de Salud.*

La Ley General de Salud reglamenta el Artículo 4o. Constitucional, en específico, el apartado donde se indica que: una ley definirá las bases y modalidades para el acceso a los servicios de salud. Así, la ley establece las condiciones necesarias para que el derecho a la salud pueda darse, así como atribuir a las organizaciones públicas la responsabilidad de adoptar las medidas necesarias para que toda persona tenga acceso a los servicios de salud en México.

Los objetivos de la Ley General de Salud son: definir el contenido y las finalidades del derecho a la protección de la salud; establecer las bases jurídicas para hacer efectivo ese derecho; definir la participación y responsabilidades del sector público, social y privado; establecer las bases de operación del Sistema Nacional de Salud; reglamentar la prestación de servicios; actualizar y completar la normatividad en materia de salubridad general y deslindar la distribución de competencias entre las autoridades sanitarias. Asimismo, "la ley distribuye, entre la Federación y las Entidades Federativas las responsabilidades que en cuanto a la salubridad tocan a cada uno de los niveles de gobierno, sin menoscabo de que cada Estado, conforme a sus respectivas legislaciones y potencialidades, convenga con los municipios que éstos participen activa y gradualmente en las actividades de salud" (Soberon, et al., 1988).

Es así como esta ley es un instrumento normativo que sirve de marco legal a todas las decisiones a nivel Federal y Estatal, que se lleven a cabo en el campo de salud, y como se puede observar, la Ley General de Salud, de acuerdo a su misión: a) define las bases y modalidades al acceso a los servicios de salud; b) establece la separación de competencias entre la Federación y los Estados, toda vez que el derecho a la protección a la salud es de carácter concurrente; y c) define los rubros específicos de la salud general.

Para lograr lo anterior, la ley está estructurada en 18 títulos, 59 capítulos, 472 artículos y 7 artículos transitorios. El contenido de éstos, de forma general son los siguientes:

En el Título Primero se establecen las finalidades de este derecho, se defiende el contenido básico de la salubridad general y se determina cuáles serán las autoridades sanitarias.

El Título Segundo establece la conformación del Sistema Nacional de Salud, sus objetivos y su operación a través de mecanismos de coordinación, concertación e inducción con los sectores público, social y privado. Se establece la distribución de competencias en materia de salubridad general entre el Ejecutivo Federal, por conducto de la SSA, y los gobiernos de los estados.

El Título Tercero define la naturaleza de los servicios de salud: atención médica, salud pública y asistencia social. Asimismo, se determinan quiénes prestarán los diferentes servicios de salud: públicos a la población en general (población abierta), a derechohabientes de las instituciones de seguridad social, y los servicios de salud y las modalidades de participación de la comunidad.

El Título Cuarto caracteriza a los recursos humanos para los servicios de salud y establece las bases para la interacción de los sectores educativo y de salud.

El Título Quinto establece la naturaleza y propósitos de la investigación para la salud y señala también la obligación de establecer comisiones de investigación, de ética y de bioseguridad.

El Título Sexto se contempla la información para la salud y se establecen las reglas para integrar las estadísticas de salud.

El Título Séptimo define los objetivos de la promoción de salud, que comprende los ámbitos de educación para la salud, nutrición, control de los efectos nocivos del ambiente en la salud y la salud ocupacional.

El Título Octavo determina las actividades de prevención y control de enfermedades y accidentes y el establecimiento de un sistema de vigilancia epidemiológica.

El Título Noveno define las acciones de asistencia social, de prevención de la invalidez y de rehabilitación de inválidos. Cabe señalar que el 19 de enero de 1986 se emitió la Ley del Sistema Nacional de Asistencia Social y la responsabilidad asignada en esa materia al DIF.

El Título Décimo se refiere a la acción extraordinaria en materia de salubridad general en casos de epidemia, emergencia o catástrofe.

El Título Undécimo establece los programas contra el alcoholismo, el tabaquismo y la farmacodependencia.

El Título Duodécimo incorpora los elementos para el control sanitario de alimentos y bebidas no alcohólicas, bebidas alcohólicas, medicamentos estupefacientes, sustancias psicotrópicas, establecimientos dedicados al proceso de medicamentos, equipos médicos, prótesis, órtesis, ayudas funcionales, agentes de diagnóstico, insumos de uso odontológico, materiales quirúrgicos, de curación y productos higiénicos, productos de perfumería y belleza, productos de aseo,

tabaco, plaguicidas, fertilizantes y sustancias tóxicas, así como el control sanitario para la importación y exportación.

El Título Decimotercero se refiere al control sanitario de la publicidad.

El Título Decimocuarto estipula el control sanitario de la disposición de órganos, tejidos y cadáveres de seres humanos.

El Título Decimoquinto se ocupa de la sanidad internacional: migración, sanidad marítima, área y terrestre.

El Título Decimosexto establece las facultades para la autorización y la certificación sanitarias.

El Título Decimoséptimo precisa las facultades en materia de vigilancia sanitaria.

El Título Decimooctavo refiere las medidas de seguridad, sanciones y delitos, destinadas a proteger la salud de la población.

Reglamentos y normas

Reglamentos:

Los reglamentos de la Ley General de Salud se han reducido a los siguientes:

1) el de sanidad internacional; 2) el de disposición de órganos, tejidos y cadáveres de seres humanos; 3) el de atención médica; 4) el de control sanitario de la publicidad; 5) el de investigación en salud; 6) el de control sanitario de actividades, locales y establecimientos, productos y servicios.

El reglamento de Sanidad Internacional (Diario Oficial, 18 de febrero de 1986) establece la acción de la SSA en las costas y fronteras, en apoyo al sistema de vigilancia epidemiológica para la prevención y control de las enfermedades infecto-contagiosas.

El reglamento sobre el Control Sanitario de la Disposición de Órganos, Tejidos y Cadáveres de Seres Humanos (Diario Oficial, 20 de febrero de 1986) tiene como propósito orientar la actitud y los criterios de operación en la materia, para fines terapéuticos y para la docencia y la investigación.

El reglamento sobre la Prestación de Servicios de Atención Médica (Diario Oficial, 14 de mayo de 1986) pretende reordenar el ejercicio y la prestación de los servicios, tratando de preservar los derechos de los usuarios y propiciar la mejoría de la calidad en la atención; este reglamento incluye lo relativo a los derechos y las obligaciones de los usuarios, la participación de la comunidad y las disposiciones para la prestación de servicios en consultorios y hospitales.



El reglamento sobre el Control de la Publicidad (Diario Oficial, 26 de septiembre de 1986) se refiere a regulación de esta actividad en materia de salud, relacionada con alimentos y bebidas no alcohólicas, tabaco, medicamentos, plantas medicinales, estupefacientes, sustancias psicotrópicas, equipos médicos, prótesis, órtesis, ayudas funcionales, agentes de diagnóstico, insumos de uso odontológico y materiales quirúrgicos y de curación, productos higiénicos, productos de aseo, de perfumería y de belleza, plaguicidas, fertilizantes y sustancias tóxicas.

El reglamento en Salud (Diario Oficial, 6 de enero de 1987) precisa las disposiciones en cuanto a los aspectos éticos de la investigación en seres humanos y en comunidades, en menores de edad o personas incapacitadas, en mujeres en periodo de gestación, y en el uso de nuevos insumos para la salud. También comprende la investigación farmacológica, la que implica el manejo de ácidos nucleicos recombinantes y de material radioactivo.

Dar efectividad creciente al derecho a la protección de la salud es el objetivo del programa de justicia social, así como reducir la desigualdad social, generar empleo, elevar los niveles nutricionales, ampliar los niveles de educación, racionalizar los patrones de consumo, modernizar la Secretaría de Salud y el Sector Salud. En suma: "introducir el factor de la salud en las decisiones de la Nación, para acelerar el cambio de la sociedad, democratización y hacerla más igualitaria" (Secretaría de Salud, 1995).

### *5.2.1.3 Sectorización de los órganos u organizaciones de Salud.*

En 1982 se realizó en México la sectorización<sup>13</sup> de los organismos de salud, lo anterior se consideró necesario para consolidar el marco normativo que anteriormente se había definido en el artículo 4o Constitucional y en la Ley General de Salud, que permitiera la instauración de un Sistema de Salud global que abarcara ámbitos públicos y privados de servicios de salud. Lo anterior tuvo como base:

a) El Artículo 26 Constitucional. Menciona las facultades del Estado para dirigir el desarrollo nacional, organizado en un Sistema Nacional de Planeación, de donde se obtenga los programas sectoriales de la Administración Pública Federal;

b) La Ley de Planeación. Señala la competencia de las tres Secretarías de Estado que tienen carácter globalizador, de las organizaciones de la Administración Pública Federal y de las entidades paraestatales. Indica la concurrencia de los Estados y de los sectores social y privado en la planeación nacional de desarrollo.

<sup>13</sup> Se entiende por sectorización el agrupamiento de órganos u organizaciones por sector administrativo, que permite a una Secretaría de Estado o Unidad Administrativa, conducir, planear, programar, evaluar y controlar las actividades bajo su coordinación.

Las Secretarías de Estado son dependencias del Ejecutivo Federal que actúan como coordinadoras de Sector, y una serie de organismos descentralizados o empresas de participación estatal concurren o se agrupan bajo éstas para construir un Sector Administrativo.

c) Modificación al artículo 39 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, con la cual se permite introducir en la sectorización de salud un agrupamiento por programas y funciones en lo que toca al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y al Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE), pero cuyos programas, funciones y servicios que desarrollan en el campo de la salud, deben integrarse hacia los del sector en su conjunto y, por lo tanto, bajo la acción de coordinación de la Secretaría de Salud.

Como resultado de lo anterior, la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal en su artículo 39 define al Sector Salud, correspondiendo a la Secretaría de Salud coordinar los servicios de salud de las instituciones del gobierno federal, lo que incluye los programas y funciones, en el campo de salud, de las instituciones de seguridad social e implica la injerencia de la Secretaría de Salud, en el programación y presupuestación de cada institución.

Con la sectorización de los organismos u organizaciones de salud se persiguen los siguientes objetivos: 1) Integrar un sector de la Administración Pública Federal tradicionalmente disperso; 2) Consolidar un sector administrativo fundamental para la concertación e inducción de acciones con los sectores social y privado; 3) Posibilitar la planeación en el sector y el desarrollo del programa-presupuesto del mismo; 4) Preservar y fortalecer la autonomía técnica y orgánica de las entidades sectorizadas; 5) Instrumentar la infraestructura requerida para coordinar el sector salud y el programa de éstos; 6) Conformar un mecanismo que permita interrelacionar los programas, sistemas, recursos, estructuras y funciones del sector salud; 7) Organizar al sector salud como un subsistema del Sistema Nacional de Planeación democrática; 8) Armonizar e impulsar los sistemas de asistencia social, asistencia médica, vigilancia epidemiológica y control sanitario; 9) Uniformar y desarrollar integralmente la organización y funcionamiento de las entidades del sector; y 10) Desarrollar la infraestructura que permita la programación intersectorial y regional para la salud.

El Sector Salud se integra de la siguiente manera:

- Por la conducción, dirección y coordinación de la Secretaría de Salud.
- Por las funciones, programas y servicios que realiza el IMSS y el ISSSTE.
- El subsector de los Institutos Nacionales de Salud y que incluye a los de Cancerología, de Cardiología, de Enfermedades Respiratorias, al de Neurología y Neurocirugía, el de Nutrición, de Pediatría, el de Perinatología, el de Rehabilitación y el Instituto Mexicano de Psiquiatría.
- El subsector de Instituciones de Asistencia Social que incluye al DIF, los Centros de Integración Juvenil y el Instituto Nacional de Atención para los Adultos Mayores.

- Otras entidades que atienden a los Hospitales de tercer nivel de asistencia.

La definición de normas de planeación y evaluación dentro del Sector Salud se realiza por medio de la interacción y concertación de la Secretaría de Salud y las entidades del sector. El mecanismo de interacción comprende tres instancias: la primera, es el Secretario de Salud, con carácter de coordinador del sector, que con base en las propuestas que presentan los grupos interinstitucionales, se encarga de definir políticas, estrategias y acciones en programas relacionados con problemas prioritarios de salud, a fin de configurar el Programa Sectorial y los programas operativos anuales; la segunda, es el Consejo de Salubridad General que conoce de las propuestas que sobre la materia le someta el Secretario de Salud, quien lo preside, y opina sobre las mismas; y la tercera es el Gabinete de Salud, que con la opinión del Consejo de Salubridad General y el Coordinador del Sector, formulará el programa sectorial de salud.

#### 5.2.1.4 Sistema Nacional de Salud.

Conforme a los propósitos del artículo 4o Constitucional y los de la Ley General de Salud y la estrategia de la sectorización, el Sistema Nacional de Salud es un componente trascendente dentro del ámbito de la Salud en México, ya que por medio de este sistema se busca como grandes objetivos nacionales: a) ampliar la cobertura de los servicios de salud a toda la población, garantizando una mejoría cuantitativa y cualitativa de los servicios proporcionados; tratar de reducir las diferencias prevalecientes entre servicios a población abierta y los ofrecidos a los derechohabientes; 2) reforzar la capacidad operativa y de gestión de los servicios de salud en los gobiernos de los estados.

“Para lograr lo anterior el Sistema Nacional de Salud pretende asegurar la compatibilidad de los programas institucionales para formular el Programa Sectorial de Salud y garantizar la expansión complementaria y congruente del sector para que este actúe como un todo organizado y que las acciones de cada componente del sistema se interrelacione con sus otros elementos” (Soberón, 1988). Bajo esta óptica se identifican los siguientes objetivos al Sistema:

- a) Proporcionar servicios de salud a toda la población y mejorar la calidad de los mismos, atendiendo a los problemas sanitarios prioritarios y a los factores que condicionen y causen daños a la salud, con especial interés en las acciones preventivas;
- b) Contribuir al desarrollo demográfico armónico del país;
- c) Colaborar al bienestar social de la población mediante servicios de asistencia social, principalmente a menores en estado de abandono, ancianos desamparados y minusválidos, para fomentar su bienestar y propiciar su incorporación a una vida equilibrada en lo económico y social;

- d) Dar impulso al desarrollo de la familia y de la comunidad, así como a la integración social y al crecimiento físico y mental de la niñez;
- e) Apoyar el mejoramiento de las condiciones sanitarias del medio ambiente que propicien el desarrollo satisfactorio de la vida;
- f) Impulsar un sistema racional de administración y desarrollo de los recursos humanos para mejorar la salud, y
- g) Coadyuvar a la modificación de los patrones culturales que determine hábitos, costumbres y actitudes relacionados con la salud de los servicios que se presten para su protección.

El Sistema Nacional de Salud para lograr su cometido, se integra con tres tipos de componentes, de acuerdo a las vertientes de instrumentación de la planeación nacional:

*Primer componente: Entidades del Sector Salud.*

Son todos aquellos organismos que forman parte de la administración pública federal y cuyo fin es proporcionar servicios médicos. De acuerdo con la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal este sector se integra por: a) Los servicios de salud de la Secretaría de Salud no descentralizados; b) las funciones, programas y servicios de salud de las instituciones de seguridad social; c) las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal; d) los servicios de salud de los organismos estatales descentralizados; e) el subsector de los Institutos Nacionales de Salud y, g) el subsector de Asistencia Social conformado por el Sistema nacional para Desarrollo Integral de la familia, el Instituto Nacional de la Senectud y los Centros de Integración Juvenil.

La coordinación del sistema es responsabilidad de la Secretaría de Salud, además de ser la autoridad sanitaria y de instancia administrativa especializada en salud y de acuerdo con la Ley Orgánica de la Administración Pública, le corresponden, entre otros aspectos:

- Establecer y conducir la política nacional en materia de salud, de conformidad con lo dispuesto por el Ejecutivo Federal.
- Coordinar los programas de servicios de salud de las dependencias y entidades de la administración pública, así como los agrupamientos por funciones y programas afines que en su caso, se determinen.
- Impulsar la descentralización administrativa de los servicios de salud.
- Promover, coordinar y realizar la evaluación de programas servicios de salud que le sea solicitada por el ejecutivo federal.

- Coordinar el proceso de programación de las actividades del sector salud, con sujeción a las leyes que regulen a las entidades participantes.
- Impulsar las actividades científicas y tecnológicas en el campo de la salud.
- Promover el establecimiento de un sistema nacional de información básica en materia de salud.
- Apoyar la coordinación entre las instituciones de salud y las educativas, para formular y capacitar recursos humanos para la salud.
- Coadyuvar a que la formalicen y distribución de los recursos humanos para la salud sea congruente con las prioridades del Sistema nacional de Salud.
- Promover e impulsar la participación de la comunidad en la cuidado de su salud (promoción de la salud).

Estos preceptos dan dos ámbitos a las responsabilidades de la Secretaría de Salud en su cometido de consolidar el Sistema Nacional de Salud:

- i. El de establecer y conducir la política nacional en materia de asistencia social, servicios médicos y salubridad general, y
- ii. El de coordinar el Sector Salud correspondiéndole integrar el Programa Sectorial encaminado a establecer y consolidar el Sistema Nacional de Salud.

Asimismo, la Ley de Planeación y los acuerdos de coordinación encomiendan a los coordinadores de cada sector la planeación, interrelación, evaluación y vigilancia de la administración paraestatal.

*Segundo Componente: Gobierno de las Entidades Federativas, que se vinculan a través de la coordinación con el Gobierno Federal.*

La Ley de Planeación señala la participación de los gobiernos de las entidades federativas en el Sistema Nacional de Planeación. De hecho, su relación con el Sistema Nacional de Salud se establece por medio de los sistemas estatales de salud a través de los acuerdos de coordinación que se celebren entre los estados con el gobierno federal.

En materia de salubridad general, las autoridades sanitarias locales son responsables de organizar, operar, supervisar y evaluar los programas locales de salud, así como la prestación de los servicios de salubridad general en lo que se refiere a la atención médica, la atención materno-infantil, la planificación familiar, la salud mental, la organización, el control y la vigilancia del ejercicio profesional, la promoción de la formación de recursos humanos para la salud. La coordinación de

la investigación para la salud, la prevención y el control de los efectos nocivos de los factores ambientales en salud, la salud ocupacional, la educación para la salud, la prevención y el control de las enfermedades transmisibles, de las no transmisibles y de los accidentes, la asistencia social y los programas contra el alcoholismo, el tabaquismo y la farmacodependencia.

*Tercer Componente: Sectores social y privado, que se incorporan mediante la concertación e inducción y por la consulta popular.*

“En materia de salud, la consulta popular adquiere especial sentido ya que es por medio de esta, que la prestación de los servicios de salud pueda tender a proporcionarse de forma eficaz y se ajuste a lo programado” (Soberon, 1988). La población puede exigir el correcto cumplimiento de lo establecido en la ley, y exigir servicios de salud eficientes y acordes a las necesidades de la cada región del país

La Secretaría de Salud promoverá la participación, en el Sistema Nacional de Salud, de los prestadores de servicios de salud de los sectores público, social y privado.

La concertación de acciones entre la Secretaría de Salud y los integrantes de los sectores social y privado, se realizará mediante convenios y contratos, los cuales se ajustarán a la definición de las responsabilidades que asuman los integrantes de los sectores social y privado, la determinación de las acciones de orientación, estímulo y apoyo que llevará a cabo la Secretaría de Salud; y la especificación del carácter de las mismas.

La intervencionalidad de los órganos u organizaciones del Sistema Nacional de Salud se presentan en la figura 5.1.

Al analizar los componentes y objetivos del Sistema Nacional de Salud se identifica que este sistema constituye una especie de marco institucional, a través del cual se pretende organizar y coordinar los diversos organismos que proporcionan servicios de salud en México; a la cabeza de dicho sistema se identifica a la Secretaría de Salud, principalmente del Sector Salud Mexicano, desde esta perspectiva dicha Secretaría se instituye como un componentes primordial pues básicamente es la responsable de definir y conducir las políticas en materia de salud de nuestro país. También se observa que entre los fines más inmediatos que se buscan con la operación del sistema se encuentran:

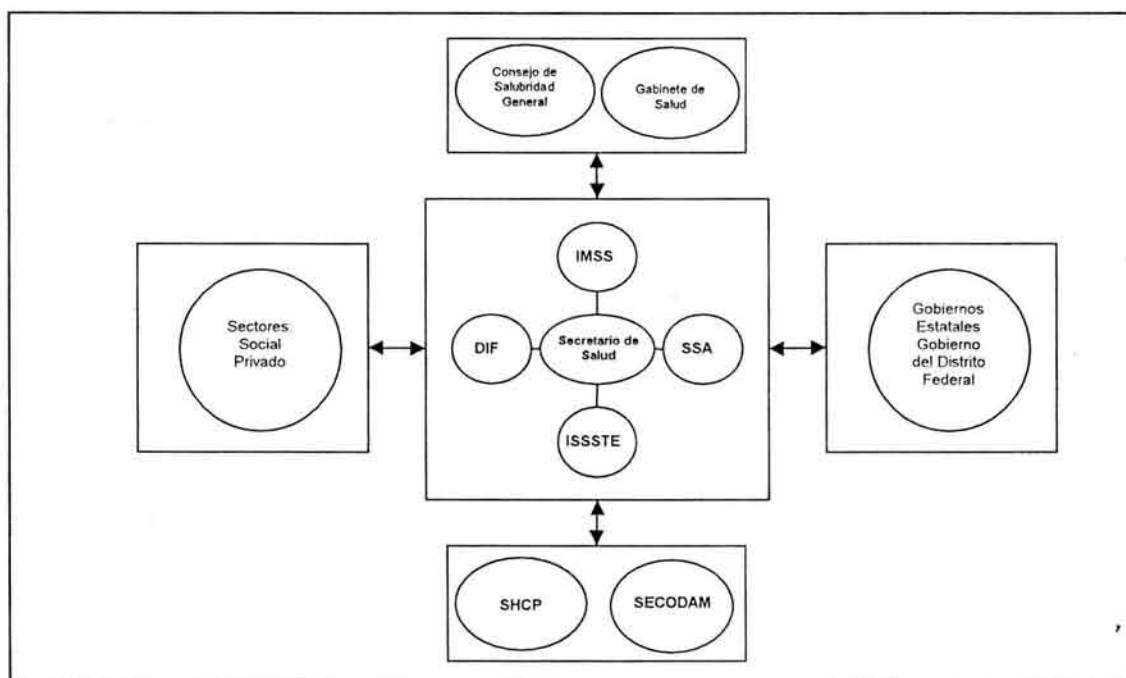
a) Acceso y cobertura. Se espera que todos los mexicanos tengan acceso a servicios institucionales que coadyuven a la protección y mejoramiento de la salud. Se refiere tanto a las proporciones de la población beneficiada por los servicios de salud como a los requerimientos específicos que plantean los grupos sociales dispersos no asegurados.

b) Descentralización. Con la descentralización, como ya se estableció en el primer apartado, se busca devolver a los otros niveles de gobierno, esto es estatal y municipal, la capacidad de autoadministración para resolver los problemas regionales y que están supeditados a condiciones regionales.

Para el caso de los servicios de salud a población abierta se espera, que con la consolidación de los Sistemas Estatales de Salud cada entidad federativa, con base en sus necesidades regionales, determinará los programas prioritarios de salud, los que se verán apoyados con recursos federales.

c) Planeación efectiva. Se espera que por medio del sistema se integre un programa nacional de salud que responda a las necesidades de la población, ya que por medio de la coordinación, las instituciones y entidades federativas, podrán solicitar sus requerimientos corrientes y prioritarios.

Figura 5.1 Componentes del Sistema Nacional de Salud.



Fuente: Elaboración propia.

Recapitulando lo hasta ahora referido al marco normativo de la Secretaría de Salud, se puede puntualizar lo siguiente:

1.- La organización de los servicios de salud en México está basada en la planeación efectiva, para lo cual, el Estado Mexicano ha definido un marco jurídico específico del que se desprenden reglamentaciones que permiten concebir estructuras y funciones que vayan acorde con la función administrativa. Es en estas reglamentaciones es donde se fundamenta y norma las atribuciones y funciones públicas de la Secretaría de Salud.

2.- La correcta coordinación de las organizaciones de la Administración Pública Federal es una condición para dicha Secretaría proporcione de forma eficaz y eficiente los servicios públicos, en particular los de salud y salubridad general que demanda la población. Para lo anterior, resulta indispensable el aspecto jurídico-administrativo que constituye el marco formal de la distribución de competencias de autoridad y de poder no sólo de la Secretaría de Salud sino también del resto de las organizaciones públicas.

3.- El marco jurídico-administrativo de los servicios de salud en México está contenido en las siguientes reglamentaciones:

- a) Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (Artículo 4o).
- c) Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (artículo 39).
- b) Ley General de Salud.
- d) Sistema Nacional de Salud.

Estos ordenamientos dan sustento legal a las actividades de salud en México, y establecen los ámbitos de competencia de los organismos que proporcionan servicios de salud en el país; encontrándose, como coordinadora de sector a la Secretaría de Salud. En ellos también se prevé la redistribución de responsabilidades entre la Federación y los Estados.

4.- El Sistema Nacional de Salud constituye un gran avance en cuanto a la organización de los servicios públicos de salud en México. Al reflexionar sobre los objetivos del Sistema Nacional de Salud se observa que con este sistema se busca mejorar la estructura de salud para dar un uso más productivo de los recursos y lograr el cumplimiento de ampliar el acceso de los mexicanos a los servicios de salud; por lo que la integración en un sistema nacional permite llevar a la práctica la doctrina de que la salud es un derecho del hombre y que el garantizarla para todos es un compromiso que el Estado debe cumplir a través de organismos públicos, particularmente el de los planificadores de la política general, en este caso de la Secretaría de Salud.

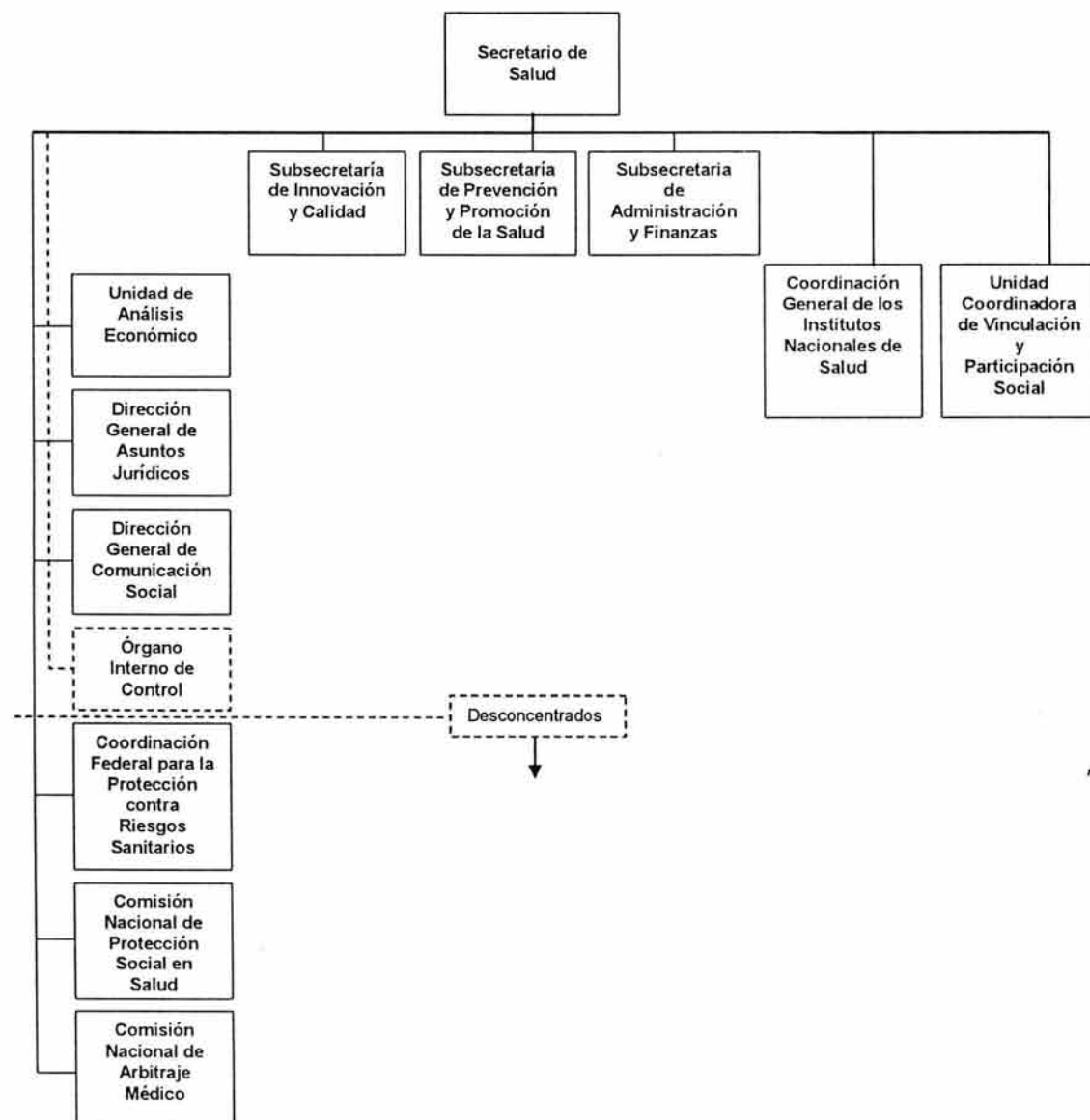
5.- No es de extrañar que por la naturaleza de las atribuciones jurídicas, normativas e institucionales encomendadas a la Secretaría de Salud, la delegación del poder público que le encomienda el Poder Ejecutivo Federal se considerado como trascendental y valioso comparativamente con el de otro organismos públicos, en este sentido, se puede decir que el poder de la Secretaría de Salud es de mayor envergadura y magnitud que el de otros organismos u organizaciones dentro de la atribución de la salud de la función administrativa del Estado; pero al mismo tiempo, es la importancia del poder de dicha Secretaría lo que obliga a analizar su ejercicio para distinguir si con el mismo se está contribuyendo a la existencia y trascendencia organizacional, o sólo es simplemente ejercitado para algún tipo de beneficio de los detentadores del mismo, es este caso de los directivos.



### 5.2.3 La Organización Interna de la Secretaría de Salud.

Atendiendo el artículo 89, fracción I de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y con fundamento en los artículos 14, 17, 18 y 39 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, así como al artículo 2 del Reglamento Interior de la Secretaría de Salud, el Secretario de Despacho para cumplir y desempeñar sus atribuciones, funciones y autoridad se organiza estructuralmente conforme a la figura 5.2.

Figura 5.2 Organización Interna de la Secretaría de Salud.



Fuente: [www.salud.gob.mx/estructuraorganizacionalgeneral/](http://www.salud.gob.mx/estructuraorganizacionalgeneral/)

Como se observa en el organigrama de la referida figura 5.2, el Secretario de Salud, para el desahogo de los asuntos de su competencia y sin perjuicio de su ejercicio directo, delega facultades y se auxilia de servidores públicos subalternos que pueden tener los siguientes cargos administrativos: Subsecretarios, Coordinadores, Titulares de Unidades Especiales y Directores Generales; quienes, conforme a su jerarquía, podrán conformar áreas o unidades con estructuras de especialidad técnica que contribuyan al logro de la función asignada para y por el Secretario titular. De esta forma, la Secretaría de Salud se integra internamente por áreas o unidades administrativas subalternas destinadas a conducir las actividades programadas de la propia Secretaría, del Sistema Nacional de Salud, de los Programas a cargo de la Secretaría y de las Entidades del Sector Salud, que para cada establezca el Poder Ejecutivo Federal.

Básicamente, el Secretario de Salud para su despacho, cuenta con: doce subórganos o unidades administrativas que dependen de su autoridad jerárquica, de los cuales, once están subordinados directamente a su autoridad y atribuciones; tres cuentan con poder de decisión respecto a ciertas atribuciones por la forma desconcentrada de su diseño organizacional al cual están sujetos, y uno (Órgano Interno de Control) atiende a sus recomendaciones pero no se encuentra directamente subordinado a su autoridad porque ésta proviene directamente de otro órgano del Estado (Secretaría de la Función Pública).

En cuanto al poder de la Secretaría de Salud, se puede decir que este tiene su origen o proviene del Poder Ejecutivo Federal, que a su vez es un Poder Público que la sociedad le confiere al Estado para efectuar o desempeñar la función administrativa. De esta forma, "el poder de la Secretaría de Salud es una clase de poder público destinado a proporcionar y administrar los servicios públicos de salud y de salubridad general de la Nación" (Fraga, 1996). En dicho sentido, con el espacio del diseño organizacional de la Secretaría de Salud, se busca contar con unidades u organizaciones con puestos que den cabida a servidores públicos que desempeñan las funciones y atribuciones del poder público que ha sido encomendado por el Estado a la multicitada Secretaría de Salud. De igual manera, las condiciones o formas del poder van estar determinadas por la función pública.

Los *servidores públicos* son los individuos que personalizan y materializan las funciones y actividades de las unidades a las que se encuentran adscritos; concretamente un servidor público es una persona física que mediante un nombramiento, por elección popular o por figurar en la lista de raya de los trabajadores temporales o eventuales, desempeña un trabajo material, intelectual o físico que requieran las tareas o las labores propias de una entidad pública en alguno de los poderes federales o estatales para atender las necesidades sociales. Por lo tanto, en dicha persona recae la responsabilidad ya sea técnica, política y administrativa, según sus atribuciones legales propias de la misma función. En otras palabras, el servidor público es el individuo que adquiere un cargo puesto dentro del componentes de complejidad de los órganos u organizaciones del Estado para atender funciones del mismo por mandato legal y

para beneficio del pueblo, toda vez que realiza una función pública para la administración de los servicios públicos.

El concepto más significativo de servidores público se encuentra estipulado en el primer párrafo del artículo 108 de la Constitución Política Federal, en donde se indica que "se repuntarán como servidores públicos a los representantes de elección popular, a los miembros del Poder Judicial Federal y Poder Judicial del Distrito Federal, los funcionarios y empleados, y, en general, a toda persona que desempeñe un empleo, cargo o comisión de cualquier naturaleza de la Administración Pública Federal o en el Distrito Federal, así como a los servidores del Instituto Federal Electoral, quienes serán responsables por los actos u omisiones en que incurran en el desempeño de sus respectivas funciones".

La Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, reglamentaria del Apartado "B" del Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, no utiliza la terminología servidor público, sino bien la de "trabajadores al servicio del Estado", y en su artículo 3º lo define al asentar que "trabajador es toda persona que presta un servicio físico, intelectual o de ambos géneros, en virtud de nombramiento expedido o por figurar en las listas de raya de los trabajadores temporales". Dividiendo a dichos trabajadores en su artículo 4º en dos grupos, que son: de confianza y de base.

Conforme a lo anterior, la expresión "servidor público", es el nombre genérico que se utiliza hoy en día en la vida práctica para referirse a cualquier persona física, que desempeña un empleo, cargo, comisión o algún puesto en la Administración Pública Federal, Estatal o Municipal, o en los Poderes Judiciales o Legislativo de dichas entidades públicas desde la más alta jerarquía o relevancia funcional, hasta los de menor categoría que hacen las veces de simples o auxiliares o colaboradores de quienes detentan un mando, autoridad o superioridad de cualquier función pública. Sin embargo, para fines prácticos de este estudio, se considerarán a los servidores públicos superiores, con autoridad, entre otros, simplemente como directivos, porque en su actividad profesional es realmente el rol que desempeñan dentro de las organizaciones; y al personal que sirve de apoyo a los directivos, esto es a los servidores públicos de apoyo, personal de base o personal operativo, se le considera como Subordinados.

Respecto a la *función pública*, se comenta que ésta se refiere al régimen aplicable y al que están sujetos los servidores públicos con relación a las tareas propias del Estado, es decir, se refiere a la situación jurídica aplicable a todas las personas físicas que desempeñan un empleo, cargo, servicio público dentro de la organización propia de los Poderes del Estado, de tal manera que la gestión de esta misión está constituida por el funcionamiento, distribución y estructuras de las esferas de competencia entre los órganos que integran el gobierno de un país a quienes se encomienda la realización de sus fines que se propone alcanzar, de tal manera que de esta forma se han clasificado a las personas físicas que cumplen con dicha función en funcionarios y empleados públicos, que aportan sus actividades, energías y talentos intelectuales, materiales y físicos en pro de la

buena marcha del Estado para cumplir con sus atribuciones y lograr la eficacia de sus fines sociales.

De tal manera, que la función pública se configura por el conjunto de deberes, derechos y situaciones laborales que conforme a las normas pertinentes ubican el papel del Estado y las relaciones con sus servidores públicos. Es por ello que dicha institución ha de entenderse como el ejercicio de las atribuciones esenciales de los poderes públicos, realizadas como actividades de gobierno, de interés social o colectivo, y que implica a su vez el ejercicio de la soberanía e imperio del Estado (Acosta, 1998); por lo tanto, las personas físicas que hacen las veces de funcionarios y empleados públicos se identifican con los Poderes del Estado y su voluntad o acción trasciende como propias de la colectividad, lo que justifica la creación de normas especiales para su responsabilidad.

“La función pública, es la relación jurídica laboral existente entre el Estado y sus trabajadores. Difiere del servicio en sí que prestan los trabajadores, que responde a los conceptos de actividad pública, servicio administrativo o servicio público. Esta separación conceptual, no desvincula a la función pública con su objeto que es la idea de servicio. No toda persona que presta servicios al Estado forma parte de la función pública. Por requerimientos actuales del Estado que parece no tener barreras para realizar cualquier actividad que le interese se ve obligado a tener los servicios de personas, a través de distintas formas jurídicas como contratos administrativos y contratos privados, pero si incorporarlos a su servicio como trabajadores (Sánchez, 1988).

#### **5.2.4 Marco referencial seleccionado para el estudio del poder en cinco Organismos o Unidades Administrativas de la Secretaría de Salud.**

A pesar de lo interesante que representaría llevar a cabo un estudio del poder, haciendo hincapié en las prácticas de su ejercicio por parte los servidores públicos de nivel directivo y operativo en todas y cada una de las organizaciones o unidades administrativas de la Secretaría de Salud, la limitación en tiempo, y principalmente, la económica y material, me imposibilitan y restringen la presente investigación a seleccionar sólo una muestra de las unidades u organizaciones que componen a la referida Secretaría; en este sentido, y una vez solicitada la correspondiente autorización al Secretario del Ramo, se ha optado y aprobado la realización del estudio a las siguientes cinco Unidades Administrativas:

1. Dirección General de Planeación y Desarrollo en Salud
2. Dirección General de Información en Salud
3. Dirección General de Promoción de la Salud
4. Centro Nacional para la Prevención y Control del VIH/SIDA
5. Dirección General de Financiamiento

La elección de las referidas cinco Unidades Administrativas obedece a dos razones fundamentales: la primera, porque en la integración organizativa de

dichas unidades convergen organizaciones con formas administrativas distintas: la centralizada y la desconcentrada, lo que representa una oportunidad para efectuar un estudio comparativo del ejercicio de poder entre organizaciones con diseños diferenciales; y en segundo lugar, porque se cuenta con la autorización de los titulares (Directores Generales) de dichas áreas para interactuar con el personal directivo y operativo que las componen.

Una vez hecha esta aclaración, en los subsecuentes apartados del presente capítulo se acota o restringe al análisis de los componentes estructurales a las cinco Unidades Administrativas en comento; que independientemente de representar una parte de todo del espacio organizacional de la Secretaría de Salud, sus marcos legales y normativos, así como sus formas administrativas siguen siendo extensivas y obligatorias a la del conjunto de todas las unidades que componen a la Secretaría de Salud; encontrándose sólo diferencias en los aspectos de atribuciones y funciones que les confiere o asigna el titular de la Secretaría, conforme a su Reglamento Interior.

### **5.3 Componentes Estructurales de las Cinco Unidades Administrativas en Estudio.**

Las cinco Unidades Administrativas que son estudiadas en la presente investigación están formalmente adscritas a dos Subsecretarías: la de Innovación y Calidad; y la de Prevención y Promoción de la Salud; así como también a la Comisión Nacional de Protección Social en Salud (organismo de reciente creación). La adscripción formal de las cinco unidades a sus correspondientes Subsecretarías y a la Comisión Nacional se presente en la figura 5.3.

Conforme al Reglamento Interior de la Secretaría de Salud, artículos 9, 10 y 40, le corresponden respectivamente a las dos Subsecretarías y a la Comisión las siguientes atribuciones:

#### *Subsecretaría de Innovación y Calidad*

I. Proponer al Secretario de Salud la política nacional para elevar la calidad de servicios de atención médica y asistencia social;

II. Establecer los instrumentos para la innovación y modernización de la Secretaría y del Sistema Nacional de Salud;

III. Establecer la coordinación entre los sectores salud y educativo para la formación, capacitación y actualización de los recursos humanos para la salud de acuerdo con las necesidades de salud actuales y

#### *Subsecretaría de Prevención y Promoción de la Salud*

I. Establecer, coordinar, dirigir, supervisar y evaluar las políticas y estrategias en materia de prevención y promoción de la salud, de control de enfermedades, así como en materia de salud mental y de las adicciones;

II. Coordinar el desarrollo de los centros nacionales de Vigilancia Epidemiológica y Control de Enfermedades, para la Salud de la Infancia y la Adolescencia, de Equidad de Género y Salud Reproductiva y para la Prevención y el Control del VIH/SIDA;

#### *Comisión Nacional de Protección Social en Salud*

I. Programar, organizar, dirigir, controlar y evaluar el funcionamiento de la Comisión Nacional de Protección Social en Salud;

II. Planear, programar y administrar el Seguro Popular en Salud;

III. Formular los anteproyectos de iniciativas de leyes, reglamentos, decretos, acuerdos y órdenes, con la participación de la Dirección General de Asuntos Jurídicos, para su trámite correspondiente;

IV. Representar a la Comisión

futuras de la población;

IV. Establecer las políticas y estrategias, que permitan optimizar y garantizar la equidad en la asignación de recursos financieros para la atención a la salud;

V. Coordinar la operación y mejora continua de los hospitales adscritos, así como su inclusión y participación en la red nacional de prestación de atención médica;

VI. Dirigir el Sistema de Información Estadística de la Secretaría y del Sistema Nacional de Salud, así como emitir las normas para la elaboración y actualización de la información estadística en salud;

VII. Conducir el proceso de evaluación del desempeño de los sistemas nacional y estatales de salud en cuanto a las condiciones de salud, trato adecuado, distribución entre la población y equidad en el financiamiento, así como, en su caso, analizar y proponer alternativas para la mejora del Sistema Nacional de Salud;

VIII. Coordinar la generación y difusión de la información sobre mejores prácticas clínicas y tecnologías en salud en términos de su costo-efectividad;

IX. Promover la participación de las organizaciones de la sociedad civil, para la realización de acciones conjuntas y suma de esfuerzos en favor de la calidad de los servicios de salud que recibe la población;

X. Promover la organización en la que concurren las instituciones del Sistema Nacional de Salud.

III. Elaborar, conducir, coordinar y promover la integración de los programas de prevención, promoción de la salud y control de enfermedades, así como de los relativos a la salud mental y de los vinculados con las adicciones;

IV. Establecer, con la aprobación del Secretario, las políticas y estrategias en materia de seguridad en salud y dirigir su ejecución;

V. Dirigir el Sistema Nacional de Vigilancia Epidemiológica, así como establecer las normas y lineamientos para su operación;

VI. Coordinar la expedición de normas oficiales mexicanas, así como proponer reformas a las disposiciones jurídicas en las materias de su competencia;

VII. Proponer las políticas, estrategias, sistemas y programas para optimizar la asignación de recursos financieros de los programas de prevención, promoción de la salud y de control de enfermedades, así como en materia de salud mental y adicciones;

VIII. Colaborar en la definición y desarrollo del Sistema de Protección Social en Salud;

IX. Contar con un sistema estadístico nacional e internacional sobre adicciones;

X. Apoyar y proponer las políticas y acciones de salud pública de carácter internacional;

XI. Coordinar el Comité de Salud Pública del Consejo Nacional de Salud;

XII. Presidir el Comité Consultivo Nacional de Normalización de Prevención y Control de Enfermedades.

Nacional de Protección Social en Salud para celebrar los actos jurídicos, convenios y contratos que requieran para el ejercicio de las atribuciones del Seguro Popular en Salud;

V. Promover e instrumentar los programas de modernización administrativa en el órgano;

VI. Ejercer desconcentradamente el presupuesto autorizado, así como registrar y controlar los compromisos;

VII. Elaborar los programas anuales de adquisiciones y obras públicas del órgano con base en los proyectos de cada una de las áreas bajo su responsabilidad;

VIII. Adquirir los bienes destinados a satisfacer las necesidades de la Comisión Nacional de Protección Social en Salud, así como llevar a cabo los procedimientos para la adjudicación de los contratos correspondientes;

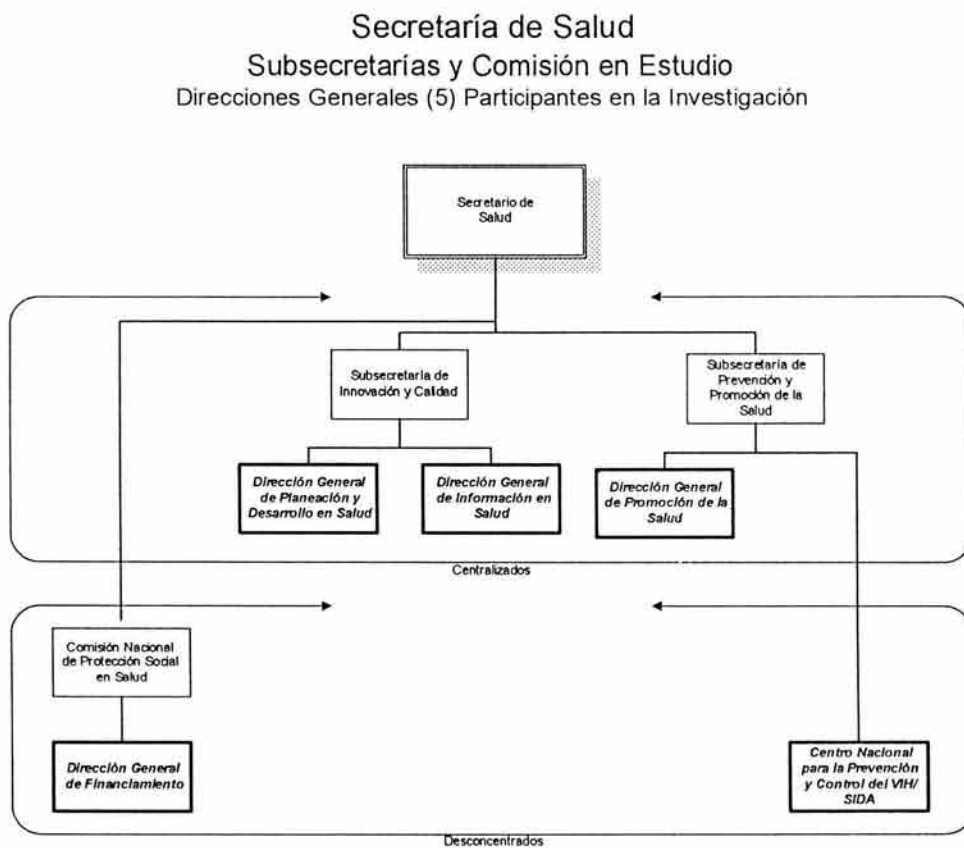
IX. Intervenir y llevar el control de contratos, presupuestos y fianzas por concepto de obras, arrendamientos, suministros de servicios telefónicos y eléctricos, mantenimiento, seguros y demás similares;

X. Llevar el control y actualización del padrón de familias beneficiarias del Seguro Popular en Salud;

XI. Intervenir en la designación, desarrollo, capacitación, promoción y adscripción del personal médico, paramédico y administrativo necesario para la operativización del Seguro Popular en Salud y de más programas de extensión de cobertura.

Conforme a las referidas atribuciones, se identifica que: 1) la Subsecretaría de Innovación y Calidad está destinada a la planificación de las políticas, normas y procedimientos en materia de salud y de salubridad general, así como de la integración y difusión de la información estadística en materia de salud, tanto de la propia Secretaría de Salud como del Sector Salud Mexicano; por su parte la Subsecretaría de Prevención y Promoción de la Salud se aboca a establecer, coordinar, dirigir, supervisar y evaluar las políticas y estrategias en materia de prevención y promoción de la salud, de control de enfermedades, así como en materia de salud mental y de las adicciones; por último la Comisión Nacional de Protección Social en Salud está encaminada a la planificación, organización, desarrollo, administración y control del Seguro Popular en Salud, así como también de todos aquellos programas sociales y sectoriales encaminados a la ampliación de la cobertura de servicios de salud.

Figura 5.3 Adscripción y Diseño Organizacional de las cinco Unidades Administrativas consideradas en la investigación.

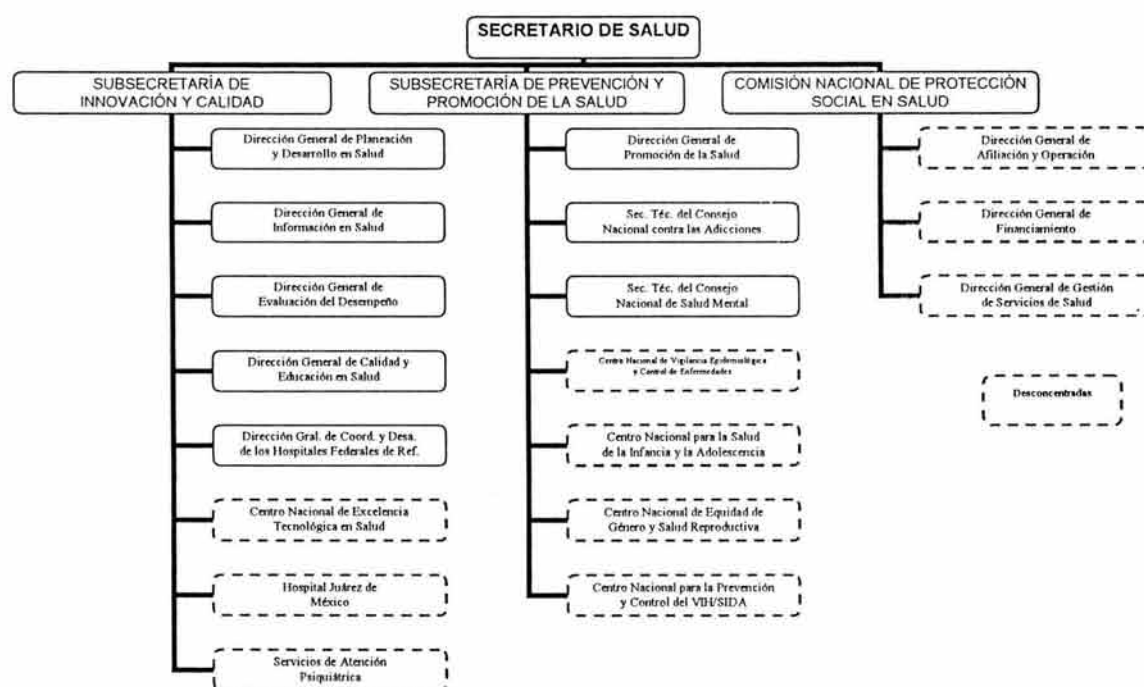


Fuente. Elaboración propia.

### 5.3.1 El componente de complejidad.

Para lograr la consecución de las referidas atribuciones, las dos Subsecretarías y la Comisión se organizan de acuerdo a los espacios, niveles y áreas presentados en la figura 5.4.

**Figura 5.4** Componente de complejidad de las Cinco Unidades Administrativas en estudio conforme a su adscripción formal.



Fuente: Elaboración propia conforme a la Estructura Organizacional de la Secretaría de Salud.

Al interiorizarnos en la forma de organización de las Unidades Administrativas consideradas en la figura 5.4, desde el punto de vista del componente de complejidad (ver Capítulo III), así como a los parámetros de análisis propuestos por Richard Hall (1983) se observa que entre las Unidades hay:

- a) Alta complejidad organizacional, toda vez que conforme a su área de adscripción directa se identifican , respectivamente: ocho Direcciones Generales homólogas en la Subsecretaría de Innovación y Calidad; siete Direcciones Generales Homólogas en la Subsecretaría de Prevención y Promoción de la Salud; y tres Direcciones Generales Homólogas en las Comisión Nacional de Protección Social en Salud. Todo ello implica amplia dispersión de la autoridad entre espacios y unidades para el cumplimiento de funciones;



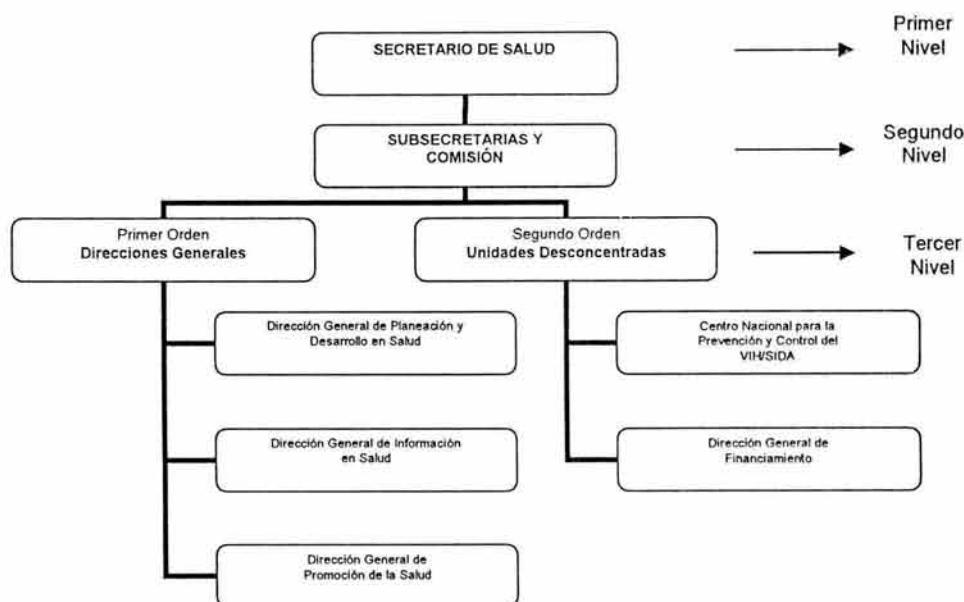
- b) Baja diferenciación horizontal, puesto que sólo se identifican dos clases de orden por especialidad organizativa: las *Direcciones Generales*, que involucran a ocho diferentes tipos de unidades administrativas, y por los *Órganos Desconcentrados*, compuesto por diez tipos de unidades de este tipo; y
- c) Baja diferenciación vertical o jerárquica, puesto que sólo se identifica un nivel de diferencia entre la autoridad de la Subsecretaría de Innovación y Calidad, y sus subalternos inmediatos, toda vez que tanto los puestos o cargos de las ocho *Direcciones Generales* y de los diez *Órganos Desconcentrados* están localizados en el mismo nivel, lo que implica que tienen el mismo nivel jerárquico y, por tanto, se les delega la misma autoridad por considerarse unidades homólogas.

Por otra parte, y abocándonos sólo a las cinco Unidades Administrativas consideradas en esta investigación, se puede decir que con respecto al componente de complejidad organizacional se identifica:

- d) Alta complejidad organizacional, toda vez que conforme a su área de ascripción directa se identifican , respectivamente: cinco Direcciones Generales homólogas en la Subsecretaría de Innovación y Calidad; seis Direcciones Generales Homólogas en la Subsecretaría de Prevención y Promoción de la Salud; y dos Direcciones Generales Homólogas en las Comisión Nacional de Protección Social en Salud. Lo que significa amplia dispersión entre los espacios de las unidades para contribuir al cumplimiento de las funciones de sus correspondientes Subsecretarías y de la Comisión;
- e) Baja diferenciación horizontal, puesto que sólo se identifican dos clases de orden por especialidad organizativa: las *Direcciones Generales*, que involucran a tres diferentes tipos de unidades administrativas, y por dos *Órganos Desconcentrados*; y
- f) Baja diferenciación vertical o jerárquica, puesto que sólo se identifican tres niveles de autoridad entre el poder principal de la organización (Secretario del Ramo) y las Unidades Administrativas en estudio (Direcciones Generales).

De igual manera se observa que la autoridad entre las cinco Unidades Administrativas es homólogo, toda vez que en los cinco casos el nivel jerárquico donde converge o se centraliza el poder de cada organización corresponde al cargo de Director General, siendo el mismo puesto en las cinco unidades en estudio. Todo lo antes expuesto esto se presenta en la figura 5.5.

**Figura 5.5** Componente de complejidad de las Cinco Unidades Administrativas en estudio conforme a su adscripción formal.



Fuente: Elaboración propia

Considerando el diseño organizacional de las cinco Unidades Administrativas en análisis, se determina que de las tres formas de los diseños organizacionales que pueden formalizar a las estructuras de los organismos públicos del Sector Salud Mexicano, mismas que fueron presentadas en el primer apartado de este capítulo; las unidades en comento tienen dos formas a saber: la centralizada y la desconcentrada. De tal suerte que conforme a su diseño organizacional, las cinco Unidades Administrativas se podrían agrupar de la siguiente manera:

Unidades Administrativas Centralizadas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dirección General de Planeación y Desarrollo en Salud</li> <li>2. Dirección General de Información en Salud</li> <li>3. Dirección General de Promoción de la Salud</li> </ol>
Unidades Administrativas Desconcentradas	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Centro Nacional para la Prevención y Control del VIH/SIDA</li> <li>5. Dirección General de Financiamiento</li> </ol>

Ahora bien, emitir una apreciación integral respecto al componente de complejidad de las cinco unidades administrativas, obliga a hacer una diferenciación entre los órdenes que las integran, puesto que los diseños organizacionales de dichas unidades no necesariamente presenta equivalencias, por esta razón, en el intento de lograr una consideración global a la complejidad organizacional de las

multitud de Unidades Administrativas, de gran utilidad representa el entendimiento de los marcos normativos que condicionan la estructuración de los órganos que la conforman; bajo esta perspectiva, el artículo 15 del Reglamento Interior de la Secretaría de Salud, proporciona la base unívoca o unilateral en torno a la cual es posible el estudio de los componentes globales de complejidad inclusivos a las diferentes áreas que componen a las cinco Unidades, ya que de acuerdo con dicho artículo se normaliza que al frente de cada unidad administrativa habrá un Director General o Secretariado técnico, que se auxiliará por los siguientes cargos por nivel jerárquico para los servidores públicos: Directores Generales Adjuntos, Directores de Áreas, Subdirectores de Área, Jefes de Departamento, de Oficina, Sección y Mesa, y demás servidores públicos que requieran las necesidades de la función pública.

Al considerar las disposiciones del artículo 15 y comparándolas con los organigramas autorizados a cada área (Ver Anexo I, donde se presenta la estructura orgánica de cada una de las cinco Unidades Administrativas consideradas en la investigación), se identifican dos elementos trascendentales asociados con el componente de la complejidad, que son:

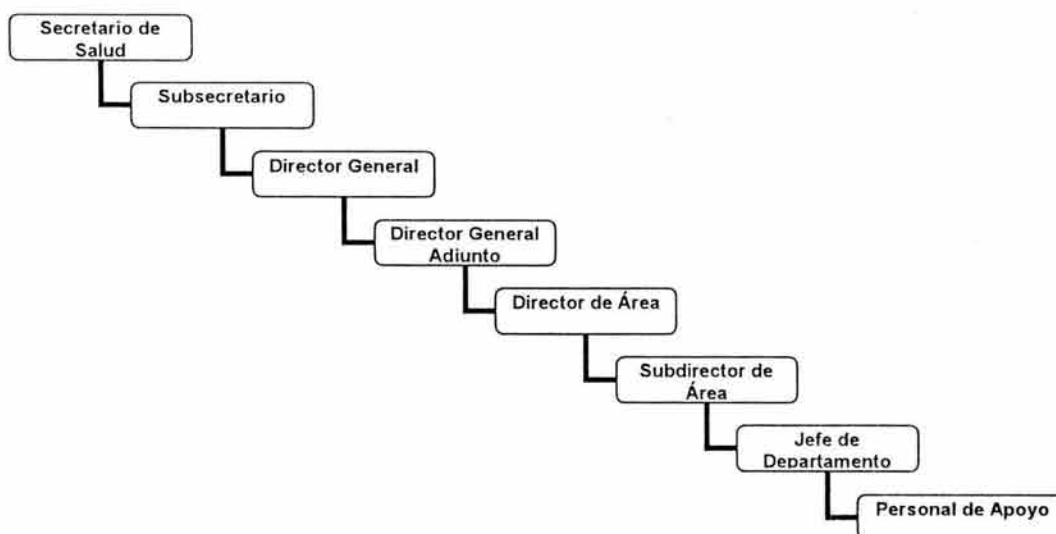
- 1) Se puede conocer el acotamiento y diferenciación jerárquica de los puestos permitidos para la estructuración organizacional estandarizada de las cinco Unidades (figura 5.6); y
- 2) Se pueden identificar el número o cantidad de puestos autorizados a cada una de las cinco Unidades (tabla 5.1).

Vinculando los elementos de la figura 5.6 y los datos de la tabla 5.1 para considerar de manera general e integral de las unidades administrativas, se puede concluir, que con respecto al componente de complejidad, se determina lo siguiente:

- a) Alta complejidad organizacional porque las Subsecretarías y la Comisión se integran, respectivamente, por ocho, siete y tres unidades administrativas o suborganizaciones, que a su vez, al interior de las mismas, jerarquizan la autoridad en seis diferentes niveles o posiciones, esto significa una amplia dispersión espacial de la autoridad o poder entre el titular de cada Subsecretaría y la Comisión, y entre el nivel intermedio de sus Directivos (Subdirector de Área) y el nivel más bajo de los Subordinados (Personal de Apoyo);
- b) Alta diferenciación horizontal, toda vez que en las cinco Unidades Administrativas se identifican seis clases de especialidades organizativas: desde el *Director General* hasta el *Personal de Apoyo*, lo que implica cinco diferentes tipos de subdivisión de tareas y seis tipos de especialistas para desarrollar las funciones encomendadas a cada Dirección General;

- c) Alta diferenciación vertical o jerárquica, puesto que se identifican cinco niveles entre la autoridad del puesto o cargo titular de cada unidad administrativa (Director General) y el nivel más bajo del personal subordinado a dicha autoridad, en este sentido, hay cinco diferentes formas de puestos con igual cantidad de niveles para la asignación jerárquica de la autoridad;
- d) Alta dispersión especial porque en las Subsecretarías y la Comisión hay entre cuatro, siete y ocho diferentes unidades administrativas que involucra a dos clases de especialidad organizativa: Dirección General y Órgano Desconcentrado, que al mismo tiempo considera seis tipos de especialistas para la división de tareas o del trabajo, lo que involucra tener quinientos cincuenta y nueve puestos para los diferentes miembros o elementos humanos que contribuyen al cumplimiento de objetivos o metas de las Direcciones Generales.

**Figura 5.6 Diferenciación jerárquica para las cinco Unidades Administrativas considerando el Reglamento Interior de la Secretaría de Salud.**



**Tabla 5.1 Cantidad de puestos asociados a la diferenciación jerárquica de las cinco Unidades Administrativas de la Secretaría de Salud.**

Puesto/ Unidad Administrativa	Director General	Director General Adjunto	Director de Área	Subdirector de Área	Jefe de Departamento	Servidores Públicos Operativos	Total
<b>Centralizadas</b>							
Dirección General de Planeación y Desarrollo en Salud	1	2	6	18	3	140	170
Dirección General de Información en Salud	1	0	3	9	8	62	83
Dirección General de Promoción de la Salud	1	1	3	8	5	167	185
<i>Subtotal Centralizados</i>	3	3	12	35	16	369	438
<b>Desconcentradas</b>							
Centro Nacional para la Prevención y Control del VIH/SIDA	1	0	3	6	8	78	96
Dirección General de Financiamiento	1	0	4	5	0	15	25
<i>Subtotal Desconcentrados</i>	2	0	7	11	8	93	121
<i>Total Global</i>	5	3	19	46	24	462	559

### 5.3.2 El componente de formalización.

Como ya había sido comentado en el primer apartado del presente capítulo, dada la importancia sustantiva y adjetiva que para el Poder Ejecutivo representan las distintas Secretarías de Estados, no es raro que el componente de formalización en las mismas sea alto (Capítulo III), es decir, en dichas organizaciones el uso de normas, reglas, procedimientos y comunicaciones es muy estricto; de igual forma, el poder se encuentra centralizado, en tal sentido, la autoridad por tipo de jerarquía es primordial y tanto la atención y resolución de procesos como la toma de decisiones está restringida a ciertos cargos o puestos Directivos.

En lo que respecta a la Secretaría de Salud, tal y como se expuso en el segundo apartado del presente capítulo, su marco normativo es muy restrictivo, toda vez que dicha Secretaría constituye una institución responsable de las políticas nacionales en la prestación no sólo de los servicios de salud y de salubridad sino también de su planificación, desarrollo, coordinación e intervenciones. Derivado de ello, las atribuciones de la Secretaría de Salud son corresponsales con la alta formalización presentada en sus formas y procesos de trabajo.

Particularmente, en las Subsecretarías y la Comisión, así como también en las cinco Unidades Administrativas que la constituyen, el componente de formalización está configurado de manera específica y particular por los siguientes ordenamientos normativos:

- 1) Reglamento Interior de la Secretaría de Salud; que básicamente se refiere a la formalización organizacional interna de la propia Secretaría de Salud y del resto de las organizaciones que la conforman bajo el diseño de unidades administrativas; éstas últimas, constituyen las piezas o componentes de la

estructura de la referida Secretaría. En este Reglamento Interior también se instruye a los titulares de las unidades administrativas sobre la obligación de formalizar las organizaciones y los procesos de trabajo mediante la expedición de Manuales respectivos: Organización y de Procedimientos;

- 2) Manual de Organización de las Unidades Administrativas. En un símil al Reglamento Interior de la Secretaría de Salud, los Manuales de Organización representan la formalización organizacional particular aplicable para cada unidad administrativa, en dicho sentido, se trata de especificar los órdenes, niveles jerárquicos y espacios de autoridad asignados a los diferentes tipos de cargos o puestos de la unidad administrativa tendientes al cumplimiento de sus objetivos o metas, que como ya se había indicado, se trata de la formalización de seis diferentes niveles jerárquicos, de los cuales, sólo en dos o tres puestos (Director General, Director General Adjunto, y en ciertos casos, Director de Área) se centraliza la autoridad o poder formal de la organización.
- 3) Manual de Procedimientos de las Unidades Administrativas. Como su nombre lo indica, con este manual se normalizan las reglas aplicables a cada uno de los procedimientos de los procesos de trabajo a desarrollar por la unidad para cumplir con sus objetivos o metas; básicamente, con el manual se formalizan las reglas concretas para cada actividad y tarea a desempeñar por los miembros de la organización conforme al cargo o puesto asignado, esto es conforme a su jerarquía.

Observando globalmente los procedimientos de las cinco diferentes Unidades Administrativas consideradas en la presente investigación, se identifica:

- a) Los miembros deben acatar estrictamente los procedimientos respectivos, así como también las leyes y normas (aplicables a la Administración Pública Federal) reglamentarias para cada procedimiento de trabajo;
- b) Conforme a los procedimientos, sólo del nivel de Director de Área hasta el del Director General tienen la atribución de autorizar las actividades desarrolladas por los cargos de: Subdirector de Área, Jefe de Departamento y Personal de Apoyo. Se advierte que los puestos Directivos de Subdirector de Área y Jefe de Departamento, realizan la función de supervisión del Personal de Apoyo.
- c) El cargo o puesto de Director de Área representa el nivel de control e integración de los procesos de trabajo que desempeñan los cargos de Subdirección, Jefe de Departamento y Personal de Apoyo, de acuerdo con su ámbito de responsabilidad. De esta manera, en el cargo de Director de Área se confiere la autoridad para la verificación y validación de los procesos en cuanto al grado de cumplimiento de las normas y reglas, lo que al mismo tiempo significa alto grado de validación respecto al cumplimiento de normas y de reglas para cada proceso de trabajo, ya que hasta antes de este cargo se encuentran, por orden de jerarquía, los

cargos de Subdirector de Área, del de Jefe de Departamento, Enlace y Jefe de Oficina.

Es importante destacar que los tres ordenamientos normativos antes descrito, sólo constituyen una parte del marco normativo del componente de formalización de las cinco Unidades, de hecho, éstos sólo son aplicables a cada unidad administrativa, pero hay otros marcos de formalización general que restringen aún más el comportamiento y las competencias de los miembros y de los diferentes cargos. Dichos marcos corresponden a los ordenamientos legales aplicables a cada proceso de trabajo por ámbito de competencia que ha establecido el Poder Legislativo para las prácticas del trabajo en la Administración Pública (ver cuadro 5.1). De esta forma, en los procedimientos de trabajo, los miembros organizacionales conforme a su cargo o puesto, deben verificar y cumplir con las disposiciones que para cada materia se han dispuesto, de tal forma que se pueden observar leyes y reglamentos para: planeación, programación, presupuestación, contabilidad y gasto público, administración de recursos humanos y materiales, fiscalización de recursos, responsabilidades de los servidores públicos, acceso a la información, acceso al servicio profesional de carrera; entre muchas otros.

Considerando todo lo anterior, se puede decir que en las Subsecretarías y la Comisión, así como también en las unidades administrativas que la integran se sigue una alta formalización porque hay gran control que se ejerce dentro de las organizaciones, mismo que está reprensado por el uso de normas, leyes y reglamentos, tanto generales como particulares; en los procedimientos de cada proceso de trabajo hay supervisión y verificación de la misma; hay centralización del poder o la autoridad para decidir y resolver sobre los procesos de trabajo; la última decisión respecto a los procesos formales se encuentra en la cima, es decir, el puesto con mayor poder, y que en este caso corresponde al titular de la unidad; infringir el acatamiento de la norma o del procedimiento acarrea directa responsabilidad al infractor de la misma, lo que significa escrupuloso cumplimiento de las reglas de operación (Hage y Aiken, 1967).

### **5.3.3 El componente de centralización.**

El poder delegado por los Subsecretarios y el Comisionado a cada una de las cinco Unidades Administrativas esta formalmente Centralizado en el Titular del Cargo, y este a su vez se encuentra supeditado al que le designa el Secretario de Salud por las siguientes condiciones de estructuración organizacional:

a) Como de manera reiterada ha sido expuesto en diferentes apartados del presente capítulo, el marco legal y normativo de la Secretaría de Salud, que al mismo tiempo es extensivo a las unidades que la constituyen, le confieren la forma organizacional de una Secretaría de Estado de la Administración Pública Federal Centralizada; en este sentido, se trata de una dependencia del Poder Ejecutivo

Federal, por tanto, su poder deriva del poder público que se le confiere al Poder Ejecutivo para cumplir la función Administrativa del Estado.

b) Los órganos u organizaciones de la Función Administrativa del Estado cuentan con una clase del poder público que el Presidente de la República les confiere, para ello se consideran los marcos normativos aplicables a la Administración Pública Federal y a la prestación de los servicios públicos considerados en la Constitución Política Mexicana.

c) Considerando el enfoque de los especialistas del Derecho Administrativo, la dependencias o Secretaría de Estado, son órganos u organizaciones que dependen jerárquicamente del Presidente de la República Mexicana; esto les proporciona poder; se trata de un poder derivativo que está difuminado entre los diferentes órganos para cumplir con las atribuciones y funciones del Presidente como responsable de la función administrativa del Estado, esto significa que el poder puede delegarse entre sus colaboradores inmediatos, pero la última palabra o la decisión final siempre la tiene el presidente, claro está considerando las leyes y normas aplicables para cada materia y competencia, de esta manera, el poder en las Secretarías de Estado es siempre centralizado.

d) La segregación del poder en cada Secretaría de Estado, se encuentra normado en los Reglamentos Interiores respectivos. En el caso de la Secretaría de Salud, conforme a las atribuciones del Secretario y de los Subsecretarios (artículo 6 y 8) se les confiere la atribución de la centralización del poder respecto a la resolución de asuntos de trascendencia organizacional. De forma particular, a los Subsecretarios se les delega la facultad de establecer las normas, políticas, sistemas y procedimientos de carácter técnico que deban regir en las unidades administrativas que se hubieren adscrito a su responsabilidad (fracción II del artículo 8), en tal sentido, claramente el poder queda centralizado en los Subsecretarios, quienes, a su vez, lo pueden jerarquizar entre sus subordinados.

e) Considerando las atribuciones de los Subordinados de los Subsecretarios (artículo 16 del Reglamento Interior de la Secretaría de Salud), y que en este caso corresponden a los Directores Generales, nuevamente se identifica la centralización del poder en dichos cargos, puesto que se les confiere la facultad de organizar, controlar, dirigir y decidir sobre las unidades administrativas a su cargo; siendo al mismo tiempo los titulares de la unidad.

f) Conforme a los Manuales de Organización respectivos autorizados para cada Unidad Administrativa, mismo que están apegados al Reglamento Interior de la Secretaría de Salud, se identifica la centralización del poder en el Titular de la unidad administrativa, que en este caso corresponde al Director General, pero se identifica delegación discrecional del mismo en los Directores Generales Adjuntos, y en ciertos casos, en Directores de Área, toda vez que a ellos se les confieren funciones de representatividad organizacional; suplencias, encargados de despacho en nombre del Directivo Titular; mientras que al resto de los subordinados con nivel de Directivo siempre deben contar con la autorización de



los Directores de Área o niveles superiores para la consecución o continuación de procesos; y en los casos estratégicos o autorizaciones expresas, el poder siempre está centralizado en el Director General.

e) El poder atribuido a los Subsecretarios y a los Directores Generales es un poder netamente asociado a su relación jerárquica.

#### *Los Poderes de la Relación jerárquica.*

La jerarquía administrativa es el orden que guardan entre sí los diferentes órganos superiores y subordinados de la Administración Pública. Los órganos superiores conducen la acción administrativa mediante decretos, acuerdos u ordenes en la prestación de los servicios públicos, y anulan los actos ilegales o contrarios al interés social, de tal forma que resulta ser el medio más idóneo de control y vigilancia del poder central, por ese motivo se han instituido los poderes que constituyen la directriz en los órganos incluidos en la centralización administrativa.

Los poderes de la relación jerárquica implican una serie de derechos y deberes entre los servidores públicos que conforman las dependencias de la centralización administrativa federal, es una relación bilateral entre los superiores jerárquicos, con sus subordinados, para que haya orden, armonía secuencia, eficacia y eficiencia en el quehacer público. La relación jerárquica entre los servidores públicos implica:

1. Poder de nombramiento. Este poder se caracteriza por la facultad que tienen los directivos de designar a sus colaboradores inmediatos, para ello, atendiendo a los lineamientos legales que para cada caso existen en la ley, según el tipo de trabajo físico, intelectual, capacidad: técnica, política y administrativa de que se trate; pues en estos supuestos hay algunos colaboradores que son de confianza o supernumerarios y de base; en tal virtud, el principio de legalidad debe cuidarse, para que los que asuman una función sean los más idóneos y capaces.
2. Poder de decisión. Decidir es ejecutar un acto jurídico o material, para producir efectos que crean, reconocen, confirman, modifican o extinguen derechos y obligaciones, o simplemente se trata de atender servicios públicos que demanda la colectividad (Sánchez, 1998). Conforme a lo anterior, el poder de decisión es la atención y resolución directa por parte de algún directivo con respecto a algún asunto o problema que son de su competencia; para ello, siempre se deben vigilar y observar las leyes y los reglamentos que le confieren la autoridad y atribución en su actuación administrativa.
3. Poder de mando. Es la facultad que tienen los directivos para ordenar a los subordinados de acuerdo con su autoridad y jerarquía, para la realización de sus funciones y actividades encomendadas normativamente; lo que a su vez, implica obediencia y respeto de estos últimos hacia aquéllos. Esta atribución puede ser ejercitada en forma escrita o verbal, la primera tiene que ver con la

utilización de los medios impresos formalmente convenidos y la segunda con las palabras; pero básicamente, ambas formas de ejercitar el poder de mando se conciben como una orden o indicación.

4. Poder de revisión. Se refiere a la facultad que tienen los órganos superiores de la Administración Pública o las autoridades para revisar los trabajos técnicos u operativos de las organizaciones o de los subordinados, lo que puede ser de forma interna o externa. El poder de revisión se ha regulado en México como un medio de defensa, denominado instancia de revisión o recurso administrativo, el cual puede hacerse valer por los particulares ante el sector público, para que revise o revoque sus actos que sean lesivos a los intereses del gobernado, y de esta manera se respeten los principios constitucionales de legalidad y audiencia (Sánchez, 1998).
5. Poder de vigilancia. Se trata de la posibilidad de un directivo de conocer y orientar las actividades o tareas que realizan los subordinados, mediante inspecciones y revisiones, constantes, periódicas, o cuando sean necesarias conforme a la presentación de situaciones de contingencia que requieran de vigilancia inmediata. Con la revisión se busca evaluar el grado de cumplimiento de una orden así como del cumplimiento legal o normativa, para que conforme al caso sean aplicadas las sanciones disciplinarias y de otra índole.
6. Poder disciplinario. Es una consecuencia de los poderes de revisión y de vigilancia, y está representado por las sanciones de orden administrativo que se les impone a los servidores públicos, las que por su orden pueden ser: amonestación, apercibimiento, multa, la suspensión del empleo del cargo o comisión, la destitución, la inhabilitación de funciones, las infracciones graves de dichas personas pueden dar lugar a fincar responsabilidades de carácter penal, civil o patrimonial y políticas (Fraga, 1996).
7. Poder para resolver conflictos de competencia. Se refiere al poder tendiente a la solución de las controversias y dudas que puedan surgir entre las autoridades que integran al sector centralizado Federal; para ello, la solución debe fundamentarse en las indicaciones legales o en los reglamentos que contemplen los asuntos generadores del conflicto.

Para formalizar la relación jerárquica entre los servidores públicos, de acuerdo con el Título Cuarto Constitucional, el Estado Mexicano cuenta con la *Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos* (LFRSP), en donde se establecen reglas tanto para los considerados altos servidores públicos de la Federación como para el resto de los servidores con nivel Directivo. De acuerdo con la referida Ley, cada órgano del Estado tiene limitado su campo de acción en cuanto a la integración de sus órganos a las relaciones sociales inherentes a los hombres que los componen; exigiendo también a estos últimos, que su función y dirección sea responsable. Ambos conceptos, limitación de atribuciones y responsabilidades son, en efecto, absolutamente necesarios dentro de una organización estatal,

pues no se concibe que el Estado determine la norma de conducta a que deben sujetarse los individuos particulares que forman la Nación sin una correcta formalización del poder atribuible a un puesto dentro de los órganos del Estado. De esta forma, las normas que integran a la LFRSP tienden a hacer posible la convivencia entre los servidores públicos y también el trato de estos con los particulares dentro de un orden jurídico en el que el derecho de cada uno de ellos está limitado por el derecho de los demás, así con la LFRSP se formalizan y legitimizan las relaciones del poder dentro de los órganos del Estado, al mismo tiempo que se estructuran los mecanismos para el tratamiento represivo que deben sufrir quienes lo alteren.

Con respecto al punto anterior, de acuerdo con los preceptos de la LFRSP, principalmente con las obligaciones, los servidores públicos están sujetos a responsabilidad penal, administrativa y civil; la responsabilidad penal se deriva de la obligación que tienen los servidores públicos de guardar la Constitución y las leyes que de ella emanen; se hace efectiva mediante sanciones pecuniarias establecidas en los diferentes ordenamientos legales que rigen la actividad de los órganos del Estado, que los servidores personifican o encarnan, encubriendo su imposición a las distintas autoridades que tales ordenamientos determinen. La responsabilidad administrativa se origina comúnmente en el hecho de que el servidor público no cumple sus objetivos legales en el ejercicio de su conducta como tal; la responsabilidad civil es la que asume todo servidor público en el desempeño de los actos inherentes a sus funciones o con motivo de su cargo frente al Estado y a los particulares, con la obligación indemnizatoria o reparadora correspondiente. Esa responsabilidad puede provenir, de hecho ilícito, civil o el delito de faltas oficiales. En el primer caso, si el funcionario obra ilícitamente o contra las buenas costumbres en el ejercicio de su actividad pública, y causa un daño físico o moral; teniendo la obligación de repararlo con sus propios bienes, pues sólo en el supuesto de que no se tienen o sean insuficientes para cubrir dicha obligación, el Estado contrae responsabilidades subsidiarias. En el segundo caso, la ley dispone la imposición a que se refiere esta ley de responsabilidades por delitos o faltas oficiales, debe entenderse sin perjuicio de la reparación del daño, quedando expedito, en su caso el derecho de la federación o de los particulares para hacerla efectiva y exigir ante los tribunales competentes la responsabilidad pecuniaria que hubiese contraído el funcionario o empleado por daños y perjuicios, al cometer los hechos u omisiones que se le imputen.

En la responsabilidad penal de los servidores públicos, la que se prevé y regula la Constitución, es la que atañe a ese tipo de responsabilidad, jurídicamente existe una distinción entre los altos servidores públicos de la Federación y los que no tienen este carácter, tanto por lo que respecta a la tipificación de los delitos Federales como el procedimiento para aplicar las sanciones correspondientes a esta clase de delitos y a los órganos del Estado competentes para ello.

El procedimiento de juicio político se sigue contra algún funcionario del Estado para desaforarlo a aplicarle sanción legal conducente por el delito oficial que hubiere cometido y de cuya perpetración se le declare culpable.

Dentro del orden Constitucional Mexicano, se prevén las dos especies de procedimientos a los que pueden someterse a los altos servidores públicos de la Federación, tales como los diputados y senadores del Congreso de la Unión, Ministros de la Suprema Corte de Justicia, Secretarios de Estado y Procurador General de la República. Estos dos distintos procedimientos obedecen a la diferente naturaleza del delito que se impute a cualquiera de dichos servidores públicos.

Por otra parte, compenetrándonos a la formalización de las relaciones jerárquicas dentro de la Secretaría de Salud, sin que ello implique menoscabo de los aspectos normativos de las LFRSP, sino más bien acotar las reglamentaciones específicas involucradas con la normalización del uso del poder en la Secretaría de Salud, en este propósito, las *Condiciones Generales de Trabajo – CGT - (1998-2001)* constituyen las disposiciones reglamentarias para normar las relaciones del poder implícitas a los puestos que conforman a la estructura organizacional de la Secretaría, sobre todo porque en la configuración de su contenido participan las representaciones sindicales y se da cumplimiento a la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado; se trata entonces de una disposición reglamentarias del poder y su uso de manera consensada y legitimizada dentro de los órganos que conforman a la Secretaría de Salud.

En las CGT de la Secretaría de Salud básicamente se establecen los límites del poder discrecional al que queda sujeto el personal directivo en la tarea de dirigir y administrar al personal operativo de la institución; sobre todo en lo concerniente a las obligaciones para cada uno de ellos; sobre este aspecto es de subrayarse lo relativo a los derechos que tienen los trabajadores y las condiciones mediante las cuales deberán ser otorgadas por el personal directivo, con ello, sin dunda, se puntualiza respecto al otorgamiento de los refuerzos positivos como mecanismo normalizado de la influencia sin que ello implique una atribución de tipo personal, aspecto que será tratado más ampliamente en el apartado de resultados; lo importante a recalcar es que las relaciones del poder dentro de la Secretaría de Salud están altamente centralizadas y formalizadas, por tanto, los servidores públicos con nivel directivo deberán conocer y ejercitar su poder conforme a dichos límites estructurales que han sido instituidos para ese propósito, y de no hacerlo deberán acatar las disposiciones que en la materia han dispuesto tanto la ley como las condiciones comentadas.

Toda vez que ya fue presentado, conforme a sus componentes estructurales, el espacio y lugar elegido para desarrollar el estudio del poder, y que en este caso en particular corresponde a las multicitadas cinco Unidades Administrativas de la Secretaría de Salud, se da por concluido la presentación del Marco Referencial que sirve de base a esta investigación, para que en el próximo capítulo, sea ofrecido el aspecto metodológico que permitirá desarrollar el camino de la investigación.

---

# **CAPÍTULO VI**

## **MÉTODO**



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.

## MÉTODO.

Toda vez que en los apartados anteriores ha sido expuesto el marco teórico y referencial en que se sustenta el análisis del ejercicio del poder en las organizaciones y que sirve de línea basal del presente estudio, es momento de abordar, tal y como lo indica el nombre del capítulo, el método y las técnicas empleadas para el desarrollo de esta investigación.

En lo concerniente al *método*, esto es, al cómo se va a lograr alcanzar una parte del conocimiento objetivo de la realidad, esta investigación está basada en el método deductivo general (Soriano, 1982; y Bunge, 2000); conforme a los preceptos de dicho método, este estudio integró un cuerpo teórico (investigaciones precedentes vinculadas con el tema de estudio de interés) del que se gestaron e integraron ideas propias o mapas mentales como forma de conceptualizar, identificar y distinguir las variables independientes y dependiente asociadas con el ejercicio del poder en un contexto organizacional (Pardinas, 1980).

De entre los diferentes modos con los que cuenta el referido método deductivo general, para la presente investigación se optó por el método de muestreo probabilístico de la población (Soriano, 1982; Hernández, et al., 1991; y Bunge, 2000). Siguiendo este método particular, se seleccionó una muestra de la población que posee la información de interés; y a partir de dicha muestra, se obtuvo la información con la que se realizaron las predicciones de conductas particulares asociadas con el ejercicio del poder por parte de los directivos (Bunge, 2000).

En lo que respecta a las *técnicas*, esta investigación se apoyó de la encuesta y de la entrevista.

### 6.1 Planteamiento del Problema de la Investigación.

Independientemente de la confrontación inherente a la verosímil oposición entre las posturas teóricas abocadas a desentrañar el sentido, finalidad, objeto e importancia de las organizaciones, hay un hecho contundente e incuestionable, y es el que tiene que ver con que las organizaciones son productos de la sociedad, por ende, en la realidad práctica, las organizaciones son básicas y primordiales para la vida en sociedad. Casi toda la vida cotidiana de los individuos se genera y desarrolla socialmente en y para las organizaciones; de esta forma, el ser humano, al concebirse como un elemento social, se encuentra compenetrado, voluntaria o involuntariamente, con el trabajo habitual de las organizaciones. En esta medida, y mientras la sociedad continúe encomendando a las organizaciones el papel de proveedoras de requerimientos sociales, no dejará de ser trascendental el estudio de los fenómenos que interna y externamente se suscitan en las organizaciones.

Uno de los fenómenos que se pueden abordar para comprender el funcionamiento de las organizaciones es lo relativo al tema del poder, concepto de naturaleza compleja pero de extremada importancia para la integridad, control y coordinación, tanto de los componentes estructurales, como de las tareas ejecutadas por las personas que las integran.

Fundamentalmente, las organizaciones requieren de poder porque la efectividad de los mecanismos de implementación de sistemas de valores de la organización destinados a la consecución de objetivos o metas, tiene que anteponerse al sistema de valores de los individuos, de tal suerte que los miembros de una organización no decidan ni actúen conforme a sus propios valores sino con los valores de la organización; de esta forma, la organización, por medio de su poder, puede educar, adoctrinar y hasta ideologizar a sus miembros, tendiendo a que la división del trabajo y las relaciones sociales implícitas a él, se apeguen y circunscriban a las normas, reglas, políticas y procesos que internamente ha definido la organización no sólo para el cumplimiento de sus metas, objetivos o propósitos, sino también para el cabal acatamiento de las disposiciones institucionales en la materia en la que se ve involucrada la organización para proporcionar legítimamente los satisfactores que la sociedad demanda; con ello se busca que la organización esté perfectamente formalizada y legitimada, así como que todos los roles a desempeñar por los individuos se encuentren incluidos en todos y cada uno de los procedimientos y tareas de trabajo que el marco institucional le exige.

Pero, independientemente de la forma de legitimación en que se apoya el poder en una organización, éste conlleva la paradoja de que siempre se ejercita de acuerdo a modalidades precisas de dominación dirigidas; no sólo por las normas y reglamentaciones de la organización, sino también por los criterios y juicios de las personas a los que se les ha investido de dicho poder; y a pesar del interés de las organizaciones por controlar los criterios y juicios, así como acotar, con mayores controles, "el margen de albedrío personal involucrado en la deliberación de las circunstancias y formas en las que debe ser ejercido el poder, dicho margen de discrecionalidad sigue siendo lo suficientemente amplio o inexacto para distinguir el límite preciso hasta el cual un individuo puede ejercitar su poder formal para lograr el sometimiento de otro individuo desprovisto de ése poder y, que además, debe acatar órdenes (Kipnis, et al, 1980; Yukl y Falbe, 1990). "De esta manera, las personas que detentan el poder, pueden extralimitarlo más allá de sus límites legales y formales "(Kipnis, 1972; Pfeffer, 1992), sobre todo cuando ellos buscan el dominio o sometimiento total de los subalternos; o también cuando los directivos, por su experiencia en la administración de los recursos organizacionales, o por la falta de la misma, anteponen sus propias necesidades de logro y reconocimientos a las necesidades organizacionales; en ambos casos, "el sometimiento o dominación puede implicar que los mandatos formales, bien carezcan de legitimidad, o basados en ella, produzcan abusos jerárquicos sobre los subalternos" (Ward, 2001).



Ciertas investigaciones teóricas y empíricas relacionadas con el poder en un contexto organizacional "(Yukl y Falbe, 1990; Vredenburg, et al, 1998; Dussel, 2004) han denotado que en las formas del ejercicio del poder por parte de los directivos se identifican ciertas clases de extralimitación, lo que a su vez implica una condición de abuso jerárquico porque los directivos emplean el poder para un fin distinto al que legítimamente fue conferido; y generalmente, es en los subordinados sobre los que se hace un inapropiado e ilegítimo uso del mismo; situación que pasa desapercibida a los subordinados. Desafortunadamente, los estudios encaminados a tratar la extralimitación del poder, y particularmente, a considerar el abuso jerárquico como una de sus consecuencias principales, virtualmente han sido escasos, hecho que representa una limitación para dilucidar, con mayor profundidad y exactitud, respecto a los factores con los que se pueda distinguir o evidenciar si en el ejercicio del poder se puede, o no, incurrir en extralimitaciones, y particularmente, clarificar si el abuso jerárquico es una consecuencia de la extralimitación del poder.

Conforme a todo lo antes expuesto, y ante la realidad de que todo ser humano vincula, de alguna u otra forma, sus aspiraciones individuales a la dinámica organizacional porque ella representa una alternativa o espacio donde se posibilitan la realización de satisfactores; así como por el hecho inegable que en las organizaciones la jerarquización de la autoridad provoca las relaciones sociales, directas o indirectas, entre personas provistas y desprovistas de poder, resulta necesario, tanto conocer, de forma más precisa y práctica, los factores o variables en que se sustenta el ejercicio del poder organizacional por parte de los directivos, como identificar la interrelación entre dichas variables, para posteriormente, y a partir de las mismas, examinar si en dicho ejercicio se identifican prácticas de abusos jerárquicos originadas por la extralimitación del poder.

En este último sentido, esta investigación puede contribuir al entendimiento de los factores y variables involucradas con el ejercicio del poder por parte de los directivos, porque sólo a través del discernimiento de las variables que explican un fenómeno, se pueden evidenciar los requerimientos para mejorar, fortalecer y superar las condiciones que afectan a las relaciones sociales implícitas a las organizaciones, así como restituir el justo valor que los individuos le imprimen al desempeño organizacional por medio de su trabajo físico e intelectual, sin que ello signifique un proceso que lleve implícito la extralimitación del poder, con el abuso jerárquico como principal consecuencia.

Así, el abuso o extralimitación del poder puede ser visualizado como el resultado consciente e inconsciente del ejercicio del poder llevado por los depositarios fuera de los límites formales y legítimos para los que originalmente fue concebido y concedido a una organización.

## 6.2 Objetivo General.

La presente investigación tiene los siguientes dos objetivos principales:

- Identificar el ejercicio del poder organizacional a través de las percepciones del personal subordinado con relación al uso que hace el personal directivo de la jerarquía, las fuentes y las clases del poder en las organizaciones consideradas en una muestra estimada de la población bajo estudio para determinar las estrategias del poder empleadas por el personal directivo sobre el personal subordinado en dichas organizaciones.
- Analizar si en el ejercicio del poder organizacional los directivos, considerados en una muestra estimada de la población bajo estudio, emplean prácticas o estrategias del poder que impliquen extralimitaciones del poder organizacional, esto es, un uso del poder más allá de sus límites o fuera de sus fronteras legales y normativas para establecer los abusos jerárquicos en que pueden incurrir los directivos sobre el personal subalterno o subordinado.

### 6.2.1 Objetivos Particulares.

De los dos objetivos generales, se desprenden los siguientes cuatro particulares:

- Examinar la relación entre las fuentes y clases del poder para distinguir el tipo de poder (formal e informal) que emplea el personal directivo como forma de sometimiento o influencia sobre el personal subordinado.
- Identificar las fuentes y clases del poder que utilizan los directivos de una organización para precisar y comprender las condiciones que posibilitan el ejercicio del poder organizacional con extralimitación del poder.
- Analizar las estrategias del poder para determinar el o los tipos de poder empleados en las prácticas de abuso jerárquico en que pueden incurrir los directivos sobre el personal subordinado de una organización.
- Describir los principales abusos jerárquicos que puede ocasionar la extralimitación del poder por parte del personal directivo sobre el personal subordinado de una organización.

### 6.3 Preguntas de la Investigación.

Las preguntas de esta investigación son las siguientes:

1. ¿Cuáles son las variables a considerar para analizar y medir el ejercicio del poder en las organizaciones en una muestra estimada de la población elegida para la presente investigación?
2. ¿Cómo es el tipo de correlación entre las variables: nivel jerárquico, fuentes y clases del poder y que están consideradas en la propuesta de modelo abocado al entendimiento del ejercicio del poder en las organizaciones de la muestra estimada de la población elegida para la presente investigación?
3. ¿Cuál es la relación entre las clases del poder con los tipos generales del poder (formal e informal) de las organizaciones en la muestra estimada de la población bajo estudio?
4. ¿Cuáles son las fuentes y clases del poder más comúnmente empleadas por los directivos de la de la muestra estimada de la población como forma de acceso al poder y ejercerlo con extralimitaciones sobre los subordinados o subalternos?
5. ¿Cuál es la estrategia del poder más comúnmente empleada por el personal directivo para lograr el control o la influencia sobre el personal subordinado más allá de los límites legales y formales de la organización?
6. ¿Con cuál clase del poder (formal e informal) está relacionada la extralimitación en el uso del poder por parte de los directivos sobre el personal subordinado?
7. ¿Cuáles son los factores que ocasiona la extralimitación del poder por parte de los directivos de las organizaciones consideradas en la muestra estimada de la población?
8. ¿Cuáles son los principales tipos de extralimitaciones o abuso del poder en que incurrir los directivos de las organizaciones consideradas en la muestra estimada de la población?

### 6.4 Tipo de Investigación.

Esta investigación inició como descriptiva y correlacional, pero finalizó como explicativa de campo puesto que el estudio se realizó en un momento determinado (primer trimestre del año 2005), en el medio natural que rodea al individuo y en las organizaciones seleccionadas en una muestra estimada de la población donde se aplicaron los instrumentos respectivos para medir el ejercicio del poder, así como explicar el por qué ocurre y en qué condiciones se presenta el fenómeno.

## 6.5 Hipótesis.

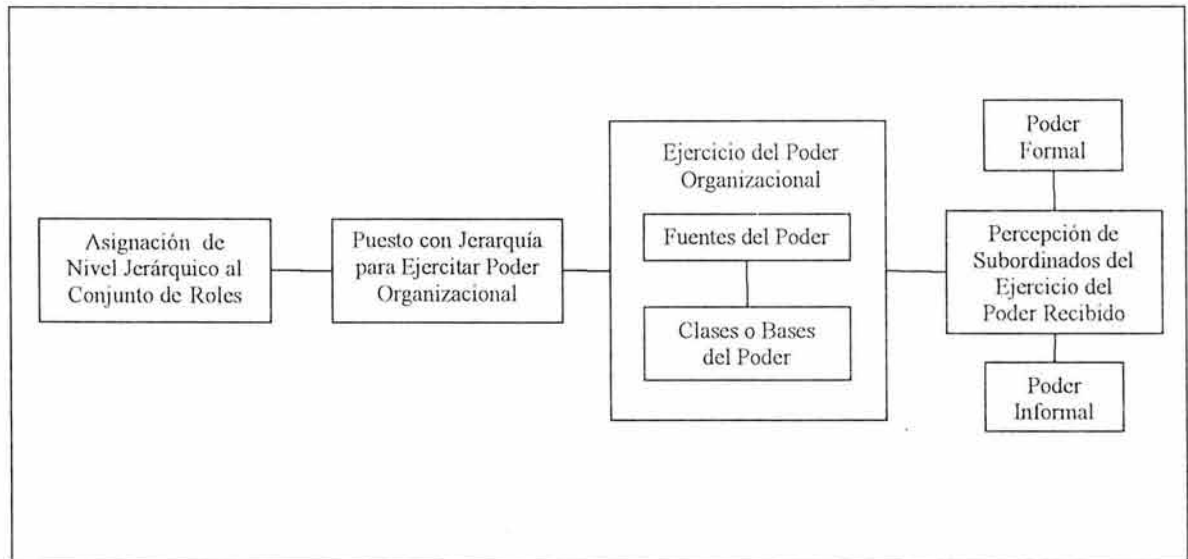
Las hipótesis de trabajo de esta investigación son:

- H<sub>1</sub> El ejercicio del poder en las organizaciones de la muestra estimada de la población está relacionado con las clases o bases del poder: legítimo, de recompensa, coercitivo, informacional, experto y referente, mismas que están correlacionadas positivamente entre sí.
- H<sub>2</sub> En las cinco organizaciones consideradas en la muestra de la población bajo estudio se ejercitan los poderes: formal e informal de la organización porque se observan distintas relaciones entre las clases del poder como resultado de las relaciones organizacionales del Conjunto de Roles.
- H<sub>3</sub> El poder general formal de la organización puede explicarse por las relaciones del ejercicio de los poderes: legítimo, coercitivo, de recompensa e informacional.
- H<sub>4</sub> El poder general informal de la organización puede explicarse por las relaciones del ejercicio de los poderes: experto y referente.
- H<sub>5</sub> Las percepciones sobre el ejercicio de los poderes: legítimo, coercitivo, de recompensa e informacional no son iguales en cada una de las cinco Unidades Administrativas porque dichos poderes dependen de los niveles jerárquicos: absoluto y relativo.
- H<sub>6</sub> Las percepciones sobre el ejercicio de los poderes: experto y referente son iguales en cada una de las cinco Unidades Administrativas porque dicha clase de poderes no dependen de los niveles jerárquicos: absoluto y relativo.
- H<sub>7</sub> El nivel jerárquico influye sobre las percepciones del ejercicio del poder formal de la organización; mientras que sobre el poder informal no hay influencia.
- H<sub>8</sub> A mayor nivel jerárquico de un puesto directivo mayor efecto sobre las clases del poder relacionada con el poder formal de la organización como estrategias del ejercicio del poder.
- H<sub>9</sub> El ejercicio de las clases del poder sobre las Personas Focales depende del área de adscripción, del nivel jerárquico y de la posición relativa que ocupan el Conjunto de Roles o Miembros Referenciales.
- H<sub>10</sub> A mayor nivel jerárquico del Conjunto de Roles mayor uso de castigos que incumplen con la normativa en la materia del uso del poder coercitivo, generando con ello la extralimitación del poder organizacional.
- H<sub>11</sub> Los principales tipos de abusos de autoridad como parte de la extralimitación del poder están relacionados con el condicionamiento de los recursos organizacionales así como con cuestiones de comportamiento orientado al poder.
- H<sub>12</sub> La extralimitación o abuso del poder está relacionado con el nivel jerárquico.

## 6.6 Modelo.

Como ya fue expuesto en el Capítulo IV, considerando las variables del Marco Teórico se estructuró una propuesta de Modelo para el estudio del ejercicio del poder en las organizaciones, mismo que se presenta en la figura 6.1.

**Figura 6.1 Componentes de la propuesta alterna de Modelo para el estudio del ejercicio del poder en un contexto organizacional.**



Concretamente, el modelo plantea las siguientes premisas en torno el ejercicio del poder en un contexto organizacional:

- a) En las organizaciones hay diferentes roles que deben desempeñar los individuos para lograr que la organización cumpla con sus objetivos o metas, dichos roles están diferenciados, principalmente, por el tipo de jerarquía, y formalizados por las disposiciones normativas y reglamentarias;
- b) todos los miembros de la organización que desempeñan el mismo rol y tienen igual nivel jerárquico conforman el Conjunto de Roles de la Organización, situación que hace distinguible a los individuos de la organización con legítima autoridad, de las personas que carecen de ella (sujetos sobre las que se ejercita el poder o Personas Focales);
- c) la autoridad asignada por la organización, contribuye a que dicho Conjunto de Roles similares acceden a ciertas fuentes del poder de la organización;
- d) a su vez, dichas fuentes permiten distinguir las clases o bases de poder que ejercita el Conjunto de Roles;

e) pero como los Conjuntos de Roles no acceden ni utilizan de la misma forma a las fuentes del poder de la organización, entonces, tampoco hay una única forma de las clases o bases del poder que se ejercitan en la organización;

f) por tanto, la percepción de las personas sobre las que se ejercita el poder (Personas Focales) que proviene del Conjunto de Roles, permiten, no sólo distinguir, el tipo del ejercicio del poder (formal e informal), sino también advertir extralimitaciones en la cantidad y legalidad de la clase del poder ejercitado, mismo que va a estar diferenciado por las fuentes del poder en que se sustenta el acceso al poder.

El Modelo será contrastado en las organizaciones consideradas en la muestra estimada de la población bajo estudio (marco referencial), y que conforme a dos instrumentos de captación de información (cuestionario cerrado y abierto) se podrá realizar el análisis de los datos para cada variable incluida en el modelo, para que conforme a un tratamiento estadístico se pueda responder a las preguntas de investigación, así como aceptar o rechazar las hipótesis de trabajo.

### 6.7 Variables.

Considerando las variables incidentales en la propuesta de modelo empírico presentado en el punto anterior, se trata de un modelo de proceso con relación entre 16 variables (33 dimensiones) como forma del entendimiento del ejercicio del poder en un contexto organizacional. Las variables a considerar son:

Variable	Definición Conceptual	Escala
		Nominal
Sexo	Diferencia física constitutiva entre seres humanos.	
<i>Definición Operacional</i>		Número items
Diferenciación del género de una persona, conforme a la elección de una alternativa entre dos géneros: 1= Femenino y 2= Masculino		<b>1</b>
Fuente	Székely (1985); Steers (1997)	

Variable	Definición Conceptual	Escala
		Razón
Edad	Tiempo transcurrido desde el nacimiento de una persona.	
<i>Definición Operacional</i>		Número items
Elección de una alternativa entre cinco posibles rangos de edad: 1= Hasta 20 años; 2= De 21 a 25 años; 3= De 26 a 30 años; 4= De 31 a 35 años; y 5= Más de 35 años		<b>1</b>
Fuente	Székely (1985); Steers (1997)	

Variable	Definición Conceptual	Escala
		Ordinal
<i>Nivel de Estudios</i>	Último grado académico de estudios obtenido por una persona.	
<i>Definición Operacional</i>		Número items
Elección de una alternativa entre ocho posibles grados académicos: 1= Primaria; 2= Secundaria; 3= Estudios Técnicos; 4= Bachillerato; 5= Profesional; 6= Especialización; 7= Maestría; y 8= Doctorado		<b>1</b>
Fuente	Székely (1985); Steers (1997)	

Variable	Definición Conceptual	Escala
		Ordinal
<i>Nivel Jerárquico Absoluto</i>	Posición formal de un puesto o cargo designado a una personas para que desempeñe funciones y autoridad dentro de una organización conforme a las disposiciones normativas y reglamentarias.	
<i>Definición Operacional</i>		Número items
Características observadas en las formas organizacionales entre los diferentes niveles de los puestos que integran a cada una de las Unidades Administrativas.  Elección de una alternativa entre ocho posibles niveles jerárquicos: 1= Personal de Apoyo; 2= Enlace; 3= Jefe de Departamento; 4= Subdirector de Área; 5= Director de Área; 6= Director General Adjunto; 7= Director General; y 8= Superiores a Director General		<b>1</b>
Fuente	Hage (1967 y 1980); Hall (1983).	

Variable	Definición Conceptual	Escala
		Ordinal
<i>Nivel Jerárquico Relativo</i>	Posición espacial que ocupan las personas sobre las que se ejercita el poder (Personas Focales) con respecto a los niveles jerárquicos de los miembros de la organización con autoridad o influencia (Conjunto de Roles).	
<i>Definición Operacional</i>		Número items
Características observadas en las relaciones espaciales formales entre las personas sobre las que se ejercita en poder y los que lo ejercen en cada una de las Unidades Administrativas.  Elección de una alternativa entre tres posibles niveles jerárquicos relativos: 1= En un nivel inferior (subordinado); 2= En el mismo nivel (homólogo); y 3= En un nivel superior (jerárquico superior).		<b>1</b>
Fuente	Hage (1967 y 1980); Hall (1983).	

Variable	Definición Conceptual	Escala
		Razón
<i>Antigüedad en el Puesto</i>	Tiempo en que un individuo ha prestado sus servicios profesionales para desempeñar las atribuciones y funciones de un puesto específico de la organización.	
<i>Definición Operacional</i>		Número items
Elección de una alternativa entre seis posibles rangos de años en que una persona ha cubierto un puesto dentro de una Unidad Administrativa:  1= De 0 a 5 años; 2= De 6 a 10 años; 3= De 11 a 15 años; 4= De 15 a 20 años; 5= De 21 a 25 años; y 6= Más de 25 años.		<b>1</b>
Fuente	Hage (1967 y 1980); Hall (1983).	

Variable	Definición Conceptual			Escala
				Ordinal
<b>Centralización Organizacional</b>	Jerarquización del poder organizacional entre los diferentes puestos y niveles del diseño organizacional, así como con las especialidades ocupacionales.			
<b>Definición Operacional</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Número ítems</b>	
<p>Características observadas en cuanto al nivel jerárquico donde se toman las decisiones más importantes y trascendentales tanto para la realización de los procesos de trabajo como para la trascendencia organizacional.</p> <p>Elección de una alternativa entre ocho posibles niveles jerárquicos donde se centraliza el poder:</p> <p>1= Personal de Apoyo; 2= Enlace; 3= Jefe de Departamento; 4= Subdirector de Área; 5= Director de Área; 6= Director General Adjunto; 7= Director General; y 8= Superiores a Director General</p>	a) Nivel Jerárquico donde se toman las decisiones inherentes al Área de Adscripción.	Área de Adscripción	2	
	b) Nivel Jerárquico donde se toman las decisiones inherentes a la Organización.	Organización	1	
<b>Fuente</b>	Hage (1967 y 1980); Katz y Kahn (1978); Hall (1983).			

Variable	Definición Conceptual			Escala
				Razón
<b>Complejidad Organizacional</b>	Forma en que los puestos de una organización están diferenciados en un mismo nivel por el tipo de especialidad ocupacional.			
<b>Definición Operacional</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Número ítems</b>	
<p>Características observadas en cuanto a la cantidad de puestos iguales en un mismo nivel jerárquico dentro de una Área de Adscripción.</p> <p>Elección de una alternativa entre cinco posibles puestos iguales al que ocupa una persona en su Área de Adscripción:</p> <p>1= Ningún puesto; 2= 1 Puesto; 3= 2 Puestos; 4= 3 Puestos; 5= 4 Puestos; 6= 5 Puestos; 7= 6 Puestos; y 8) Más de 6 Puestos.</p>	a) Cantidad de Puestos iguales dentro del Área de Adscripción.	Área de Adscripción	2	
	b) Cantidad de Puestos iguales dentro de la Organización.	Organización	1	
<b>Fuente</b>	Hage (1967 y 1980); Katz y Kahn (1978); Hall (1983).			



Variable	Definición Conceptual	Escala
		Razón
<i>Antigüedad en la Organización</i>	Tiempo en que un individuo ha prestado sus servicios profesionales para desempeñar los puestos de diferentes Unidad Administrativa y dentro de otras Organizaciones.	
<i>Definición Operacional</i>		Número items
Elección de una alternativa entre seis posibles rangos de años en que una persona ha prestado sus servicios a una u otras Unidad Administrativa, así como a otras Organizaciones:  1= De 0 a 5 años; 2= De 6 a 10 años; 3= De 11 a 15 años; 4= De 15 a 20 años; 5= De 21 a 25 años; y 6= Más de 25 años.		<b>1</b>
Fuente	Hage (1967 y 1980); Hall (1983).	

Variable	Definición Conceptual	Escala	
		Nominal	
<i>Poder Legítimo Recibido</i>	Capacidad de los directivo, colegas y demás personal (Conjunto de Roles) de influir en las persona sobre la que se ejercita el poder (Persona Focal) por ocupar una posición con mayor autoridad dentro de la organización.		
<i>Definición Operacional</i>	Indicadores	Dimensiones	Número items
Grado percibido por el Subordinado (Persona Focal) con respecto al uso del poder jerárquico formal empleado por el Personal Directivo y Operativo (Conjunto de Roles) para lograr la influencia sobre la conducta y cumplimiento de órdenes.  La medición del grado de percepción se realiza utilizando un cuestionario tipo Likert con cinco tipos de reacciones: 1) nada, 2) poco, 3) medio, 4) bastante y 5) mucho; entre las que se elige como respuesta una sola reacción para cada uno de los siguientes indicadores:	a) Poder legítimo general	Grado de Poder Legítimo	<b>8</b>
	b) Satisfacción en el trabajo	Grado de Satisfacción	1
	c) Métodos y procedimientos	Fuentes del Poder	3
	d) Objetivos		
	e) Cambios en el trabajo		
	f) Cumplimiento normativo	Legitimidad del poder	3
	g) Desempeño laboral		
f) Autoestima personal			
Fuente	French y Raven (1959); May (1972); Kotter (1982); Galbraith (1984); Boulding (1993); Raven (1992 y 1999); Meliá (2000) y Peiró (2003).		

Variable	Definición Conceptual			Escala
				Ordinal
<i>Poder de Recompensa Recibido</i>	Capacidad de los directivo, colegas y demás personal (Conjunto de Roles) para recompensar a las persona sobre la que se ejercita el poder (Persona Focal) por su comportamiento y estricto acatamiento de las órdenes.			
<i>Definición Operacional</i>	Indicadores	Dimensiones	Número ítems	
Grado percibido por el Subordinado (Persona Focal) con respecto al uso, de refuerzos: materiales y sociales, por parte del Personal Directivo y Operativo (Conjunto de Roles) para lograr la influencia sobre la conducta y cumplimiento de órdenes.  La medición del grado de percepción se realiza utilizando un cuestionario tipo Likert con cinco tipos de reacciones: 1) nada, 2) poco, 3) medio, 4) bastante y 5) mucho; entre las que se elige como respuesta una sola reacción para cada uno de los siguientes indicadores:	a) Poder de recompensa general  b) Poder de recompensa en sentido material • Salario • Incentivos  c) Poder de recompensa en sentido social • Promociones • Recompensas  d) Cumplimiento normativo  e) Desempeño laboral  f) Autoestima personal	Grado de Poder de Recompensa    Fuentes del Poder    Legitimidad del poder	8  1  4  3	
Fuente	French y Raven (1959); May (1972); Kotter (1982); Galbraith (1984); Boulding (1993); Raven (1992 y 1999); Meliá (2000) y Peiró (2003).			

Variable	Definición Conceptual			Escala
				Ordinal
<i>Poder Coercitivo Recibido</i>	Capacidad de los directivo, colegas y demás personal (Conjunto de Roles) para castigar a las persona sobre la que se ejercita el poder (Persona Focal) por sus incumplimientos en su comportamiento y acatamiento de las órdenes.			
<i>Definición Operacional</i>	Indicadores	Dimensiones	Número ítems	
Grado percibido por el Subordinado (Persona Focal) con respecto al uso de castigos por parte del Personal Directivo y Operativo (Conjunto de Roles) para lograr la influencia sobre la conducta y cumplimiento de órdenes.  La medición del grado de percepción se realiza utilizando un cuestionario tipo Likert con cinco tipos de reacciones: 1) nada, 2) poco, 3) medio, 4) bastante y 5) mucho; entre las que se elige como respuesta una sola reacción para cada uno de los siguientes indicadores:	a) Poder coercitivo general  b) Descensos o despidos c) Reducción de bonos o beneficios sociales d) Presiones e) Disciplina  f) Cumplimiento normativo e) Autoestima personal f) Desempeño laboral	Grado de Poder Coercitivo    Fuentes del Poder    Legitimidad del poder	8  1  4  3	
Fuente	French y Raven (1959); May (1972); Kotter (1982); Galbraith (1984); Boulding (1993); Raven (1992 y 1999); Meliá (2000) y Peiró (2003).			

Variable	Definición Conceptual			Escala
				Ordinal
<i>Poder Informacional Recibido</i>	Capacidad de los directivo, colegas y demás personal (Conjunto de Roles) para permitir o negar a las persona sobre la que se ejercita el poder (Persona Focal) el acceso a la información relevante para la realización de sus funciones.			
<i>Definición Operacional</i>	Indicadores	Dimensiones	Número items	
<p>Grado percibido por el Subordinado (Persona Focal) con respecto al uso de información por parte del Personal Directivo y Operativo (Conjunto de Roles) para lograr la influencia sobre la conducta y cumplimiento de órdenes.</p> <p>La medición del grado de percepción se realiza utilizando un cuestionario tipo Likert con cinco tipos de reacciones: 1) nada, 2) poco, 3) medio, 4) bastante y 5) mucho; entre las que se elige como respuesta una sola reacción para cada uno de los siguientes indicadores:</p>	a) Cantidad de información relevante	Grado de Poder Informacional	1	8
	b) Información valiosa c) Acceso a información d) Persuasión e) Rendimiento	Fuentes del Poder	4	
	f) Cumplimiento normativo g) Desempeño laboral h) Autoestima personal			
	Fuente	Raven (1965); Kotter (1982); Galbraith (1984); Boulding (1993); Raven (1992 y 1999); Meliá (2000) y Peiró (2003).		

Variable	Definición Conceptual			Escala
				Ordinal
<i>Poder General Recibido</i>	Capacidad de los directivo, colegas y demás personal (Conjunto de Roles) para lograr la influencia general sobre las persona que se ejercita el poder (Persona Focal).			
<i>Definición Operacional</i>	Indicadores	Dimensiones	Número items	
<p>Grado percibido por el Subordinado (Persona Focal) con respecto al uso del poder general por parte del Personal Directivo y Operativo (Conjunto de Roles) para lograr la influencia sobre la conducta y cumplimiento de órdenes.</p> <p>La medición del grado de percepción se realiza utilizando un cuestionario tipo Likert con cinco tipos de reacciones: 1) nada, 2) poco, 3) medio, 4) bastante y 5) mucho; entre las que se elige como respuesta una sola reacción para cada uno de los siguientes indicadores:</p>	a) Cantidad de poder en sentido general	Medición del poder ejercido	1	8
	b) Trabajo c) Decisiones d) Atenciones e) Decisiones	Fuentes del Poder	4	
	f) Cumplimiento normativo g) Desempeño laboral h) Autoestima personal			
	Fuente	Meliá, et al. (1993); Meliá (2000); Meliá y Peiró (2003); Meliá (2004)		

Variable	Definición Conceptual			Escala	
				Ordinal	
<i>Poder Experto Recibido</i>	Capacidad de los directivo, colegas y demás personal (Conjunto de Roles) para lograr la influencia sobre la persona sobre la que se ejercita el poder (Persona Focal) basándose en la posesión de una experiencia especial.				
<i>Definición Operacional</i>	Indicadores	Dimensiones	Número items		
<p>Grado percibido por el Subordinado (Persona Focal) con respecto a que el Personal Directivo y Operativo (Conjunto de Roles) posee una experiencia especial para lograr la influencia sobre la conducta y cumplimiento de órdenes.</p> <p>La medición del grado de percepción se realiza utilizando un cuestionario tipo Likert con cinco tipos de reacciones: 1) nada, 2) poco, 3) medio, 4) bastante y 5) mucho; entre las que se elige como respuesta una sola reacción para cada uno de los siguientes indicadores:</p>	a) Poder experto general	Grado de Poder Experto	8		
	b) Títulos académicos c) Rendimiento d) Formas de trabajo e) Conocimiento o experiencia				
	f) Adecuado uso de las normas g) Autoestima personal h) Desempeño laboral	Legitimidad del poder	4		
			3		
Fuente	French y Raven (1959); Kotter (1982); Galbraith (1984); Boulding (1993); Raven (1992 y 1999); Meliá (2000) y Peiró (2003).				

Variable	Definición Conceptual			Escala	
				Ordinal	
<i>Poder Referente Recibido</i>	Capacidad de los directivo, colegas y demás personal (Conjunto de Roles) para lograr la influencia sobre la persona sobre la que se ejercita el poder (Persona Focal) basándose en el carisma que proviene de la personalidad o del estilo de comportamiento.				
<i>Definición Operacional</i>	Indicadores	Dimensiones	Número items		
<p>Grado percibido por el Subordinado (Persona Focal) con respecto al uso del carisma y la personalidad del Personal Directivo y Operativo (Conjunto de Roles) para lograr la influencia sobre la conducta y cumplimiento de órdenes.</p> <p>La medición del grado de percepción se realiza utilizando un cuestionario tipo Likert con cinco tipos de reacciones: 1) nada, 2) poco, 3) medio, 4) bastante y 5) mucho; entre las que se elige como respuesta una sola reacción para cada uno de los siguientes indicadores:</p>	a) Poder referente general por cualidades humanas	Grado de Poder Referente	8		
	b) Empatía c) Trato humano d) Confianza e) Solidaridad				
	f) Imparcialidad en el cumplimiento normativo g) Reforzamiento de la Autoestima h) Apoyo al Desempeño laboral	Legitimidad del poder	4		
			3		
Fuente	French y Raven (1959); May (1972); Kotter (1982); Galbraith (1984); Boulding (1993); Raven (1992 y 1999); Meliá (2000) y Peiró (2003).				

### 6.8 Diseño.

Con el propósito de responder a las preguntas de investigación y someter a prueba las hipótesis planteadas, la presente investigación está supeditada a un diseño no experimental (expost-facto) transeccional correlacional/causal.

Se trata de un estudio *no experimental* porque las variables ya ocurrieron en la realidad y no pueden ser manipuladas; no se establecen grupos de comparación, porque los sujetos ya pertenecen a un grupo o nivel determinado; ni tampoco hay equivalencia entre grupos de estudio. Es *transeccional* porque la recolección de datos se hace en un momento específico y por única vez. Por último, el propósito es describir *relaciones y sus causas* entre dos o más variables en un momento determinado, toda vez que se analiza el grado en que algunas variables organizacionales que condicionan el ejercicio del poder organizacional se asocian con las prácticas jerárquicas de los directivos sobre su personal subordinado o subalterno.

### 6.9 Población.

La población sobre la cual se describen los resultados son mujeres y varones que ocupan los puestos directivos y operativos de cinco Unidades Administrativas que forman parte de la estructura formal de la Secretaría de Salud durante el primer trimestre del año 2005, las Unidades en cuestión son:

1. Dirección General de Planeación y Desarrollo en Salud
2. Dirección General de Información en Salud
3. Dirección General de Promoción de la Salud
4. Centro Nacional para la Prevención y Control del VIH/SIDA
5. Dirección General de Financiamiento

La acotación de la investigación a esta población obedece a la aprobación que los titulares de las correspondientes Subsecretarías dieron para establecer el contacto y acceso al personal directivo y operativo (unidades de análisis de la población) de dichas Unidades; así como también por el hecho de que dichas Unidades Administrativas presentan dos de las tres formas de los diseños organizacionales que pueden formalizar la estructura de los organismos públicos del Sector Salud Mexicano; estas dos formas son: organización centralizada y organización desconcentrada. De tal forma, que considerando la estructuración de las cinco Unidades Administrativas en investigación, estas se diferencian de la siguiente forma:

Unidades Administrativas Centralizadas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dirección General de Planeación y Desarrollo en Salud</li> <li>2. Dirección General de Información en Salud</li> <li>3. Dirección General de Promoción de la Salud</li> </ol>
--	---

Unidades Administrativas Desconcentradas	4. Centro Nacional para la Prevención y Control del VIH/SIDA 5. Dirección General de Financiamiento
--	--

### 6.10 Muestra.

Derivado que la presente investigación requiere para su metodología que el personal directivo y operativo (unidades de análisis) adscritos a las cinco diferentes Unidades Administrativas, conforme a su percepción de papel del rol (Persona Focal), identifiquen a cada una de las personas o miembros relevantes e influyentes que tienen a su alrededor (Conjunto del Rol); y que en dicha identificación no hay ni un determinado número ni tipo de personas que pueden ser consideradas como influyentes para la persona sobre la que se ejercita el poder (Persona Focal), se consideró conveniente determinar una muestra de la del total de la población porque de no hacerlo, se incrementaría exponencialmente el número de cuestionarios a emplear por cada individuo participante en la investigación, lo que implicaría mayor material al requerido, lo que a su vez, afectaría el presupuesto programado para la realización de la presente investigación.

Conforme a lo anterior, del total de la Población en estudio, se seleccionó una muestra conveniente, para ello, y considerando la información proporcionada por la Unidad de Enlace de Acceso a la Información de la Secretaría de Salud, y corroborada personalmente en cada una de las Unidades Administrativas, se integró el marco muestral, que básicamente consistió de los Listados de Control de Personal de las Unidades Administrativas (ver tabla 6.1 concentrada).

**Tabla 6.1 Cantidad de puestos asociados a la diferenciación jerárquica de las cinco Unidades Administrativas de la Secretaría de Salud consideradas en la Investigación.**

Puesto/ Unidad Administrativa	Director General	Director General Adjunto	Director de Área	Subdirector de Área	Jefe de Departamento	Servidores Públicos Operativos	Total
<b>Centralizadas</b>							
Dirección General de Planeación y Desarrollo en Salud	1	2	6	18	3	140	170
Dirección General de Información en Salud	1	0	3	9	8	62	83
Dirección General de Promoción de la Salud	1	1	3	8	5	167	185
<i>Subtotal Centralizados</i>	3	3	12	35	16	369	438
<b>Desconcentradas</b>							
Centro Nacional para la Prevención y Control del VIH/SIDA	1	0	3	6	8	78	96
Dirección General de Financiamiento	1	0	4	5	0	15	25
<i>Subtotal Desconcentrados</i>	2	0	7	11	8	93	121
<i>Total Global</i>	5	3	19	46	24	462	559

A partir del marco muestral y siguiendo un diseño de muestreo aleatorio simple (cada unidad de análisis tiene una oportunidad igual de ser elegida para formar parte de la muestra; Soriano, 1982), se seleccionó el tamaño de la muestra necesaria para cumplir con los objetivos de la investigación (ver anexo 2, donde se presenta las fórmulas matemáticas utilizadas para la determinación del tamaño de la muestra).

De esta forma se determinó que de los 559 individuos entre personal directivo y operativo (unidades de análisis) de las cinco Unidades Administrativas que integran a la población (N= 559), el tamaño de la muestra a considerar para esta investigación consistió de 295 unidades muestrales (n=295). Pero como también se conocían los estratos de la población, se procedió a diferenciar la muestra.

Al estratificar la muestra de los n=295 unidades, conforme a las categorías del marco muestral, se obtuvo la cantidad desagregada de individuos a considerar en la investigación por tipo de estrato (ver tabla 6.2).

**Tabla 6.2 Estratificación de la muestra (n') de estudio.**

Estrato	Denominación del Estrato	Total Población	Fracción de Estrato (fh)	Tamaño Muestra por Estrato	Tamaño Muestra por Estrato Ajustado
1	Director General	5	0.528	2.64	3
2	Director General Adjunto	3	0.528	1.58	2
3	Director de Área	19	0.528	10.03	10
4	Subdirector de Área	46	0.528	24.29	24
5	Jefe de Departamento	24	0.528	12.67	13
	<i>Subtotal Directivos</i>	97			52
6	Servidores Públicos Operativos o de Apoyo	462	0.528	243.94	243
	<i>Total Global</i>	<b>559</b>			<b>295*</b>

Por otro lado, para garantizar que la elección particular de las unidades muestrales fueran seleccionadas aleatoriamente, se optó por el procedimiento de generación de números aleatorios (Rojas, 1982; Davis, 2000). Conforme al referido procedimiento y por medio de la opción Transformar del Statistical Product and Service Solutions (SPSS) versión 11.0, se generó una semilla de números aleatorios para cada tipo de estrato, para ello se elaboró un archivo de datos tipo .sav donde se enlistaron y enumeraron las unidades de análisis del marco muestral; en dicho archivo se consideraron un conjunto de datos de los individuos, tales como su área de adscripción, puesto, nombre, teléfono, correo electrónico (si disponía del mismo) y dirección.

Posteriormente y de acuerdo con la numeración aleatoria generada por el menú de semilla para los 295 casos registrados en un archivo de datos en el SPSS

\* Del total de la muestra n=295, se previó un 10% de unidades adicionales (29 unidades) para los casos en que no se pudiera obtener los cuestionarios de la o las persona(s) originalmente determinadas por el procedimiento de generación de números aleatorios provisto por el SPSS.

(unidades maestras conforme a cada estrato), a cada una de las personas seleccionadas se les hizo llegar una carta que incluía tres documentos: 1) Carta de presentación y motivos; 2) Cuestionario Abierto de Poder (CAP); y 3) Cuestionario sobre Percepción del Ejercicio del Poder (CPEP) (Ver Anexo 3). Como en la carta de presentación y motivos se indicaba el tiempo del que disponían cada miembro para el requisitado de los dos Cuestionarios, así como también se señalaba que los mismos deberían ser entregados a un responsable dentro de su organización, que generalmente correspondía al Coordinador Administrativos; vencido el plazo, se contactaba a esta última persona para concertar un día para obtener y concentrar los cuestionarios con los datos captados de cada persona seleccionada aleatoriamente. Obtenidos y concentrados todos los instrumentos, se procedió a la etapa de captura y análisis de datos, con su correspondiente tratamiento estadístico.

### **6.10.1 Descripción de la muestra de 295 Personas Focales.**

Conforme a los datos personales y laborales de los individuos suministrados con el CAP, se puede hacer la descripción de las personas focales consideradas en la muestra.

La muestra correspondió a personal directo y operativo adscrito a cinco Unidades Administrativas: Dirección General de Planeación y Desarrollo en Salud, Dirección General de Información en Salud, Dirección General de Promoción de la Salud, Centro Nacional para la Prevención y Control del VIH/SIDA, y Dirección General de Financiamiento; situadas en distintos inmuebles de las oficinas centrales dentro de la Ciudad de México de la Secretaría de Salud del Gobierno Mexicano.

Esta muestra de 295 informantes está compuesta por 42.4% de varones y 57.6% de mujeres.

En cuanto a la edad, el 5.4%, tenía entre 21 y 25 años; el 14.2% entre 26 y 30 años, el 18.6% entre 31 y 35 años, el 21% entre 36 y 40 años y el 40.7% más de 40 años; esto quiere decir que casi el 60% de los individuos están en el rango de edad entre 21 y 40 años, es decir en la etapa de adultez temprana; mientras que el restante 40% se encuentran en la etapa de adultez mayor.

Con respecto a la escolaridad, el 5.1% poseen estudios de nivel secundaria, el 27.5% tiene estudios técnicos, el 14.6% de nivel bachillerato, el 35.9 de formación profesional, el 5.1 con especialización profesional, el 10.5 con estudios de maestría y el 1.4 con estudios de doctorado.

En lo referente a su área de adscripción el 29.8% corresponde a personal de la Dirección General de Planeación y Desarrollo en Salud, el 16.35% a miembros de la Dirección General de Información, el 27.5% personas de la Dirección General de Promoción de la salud, el 18.3% de individuos del Centro Nacional para la



Prevención y Control del VIH/SIDA y el 8.1% sujetos de la Dirección General de Financiamiento.

En cuanto al nivel jerárquico que tienen las personas dentro de sus áreas de adscripción, el 64.7% corresponde a personal operativo o de apoyo, el 17.6% a personal de enlace, el 4.4% a Jefe de Departamento, el 8.1% a Subdirector de Área, el 3.4% a Director de Área, el 0.7% a Director General Adjunto y el 1% a Director General. Derivado de lo anterior, se identifica que el 82.4% de las personas de la muestra tienen un nivel jerárquico operativo o de apoyo dentro de la organización, mientras que el 17.6% corresponde a personal con nivel directivo; de estos últimos, el 90.4% corresponden a directivos intermedios y el 9.6% son directivos superiores. El número de niveles de autoridad por tipo de nivel jerárquico de las Unidades Administrativa varía en un rango de 1 a 7.

En lo relativo a la antigüedad laboral, el 50.2% de los sujetos llevan hasta 5 años trabajando en su puesto actual, el 24.7% de 6 a 10 años, el 16.6% de 11 a 15 años, el 4.4% de 16 a 20 años, el 2.4% de 21 a 25 años y sólo el 1.7% tiene más de 25 años. Sin embargo, las mismas personas manifestaron su antigüedad laboral dentro de la organización observándose que el 24.7% tiene hasta 5 años, el 26.1% de 6 a 10 años, el 24.7% de 11 a 15 años, el 12.5% de 15 a 20 años, el 6.1% de 21 a 25 años y el 5.8% tiene más de 25 años. Ello implica que el 50% de las personas tiene hasta 10 años de antigüedad en la organización, permanecido en promedio cinco años con el mismo nivel jerárquico.

En lo que respecta a los sueldos de las personas de la muestra, el 69.2% tienen percepciones entre cuatro mil y once mil pesos, el 17.6% de doce mil a diecinueve mil pesos, el 7.8% de veinte mil a veintisiete mil pesos, el 0.7% de veintiocho mil a treinta y cinco mil pesos, el 1% de treinta y seis mil a cuarenta y tres mil pesos, el 2% de cuarenta y cuatro mil a cincuenta y un mil pesos, el 0.7% de sesenta mil a sesenta y siete mil pesos, y el 1% gana más de sesenta y ocho mil pesos.

Por otra parte, en lo relativo a la diferenciación de los puestos por nivel de las personas dentro de su área de adscripción, esto es la complejidad en sus centros de trabajo, se observa que hay 22% de puestos que no tienen personal homólogo, esto es puestos con el mismo nivel jerárquico, un 19.3% de los puestos tienen un puesto homólogo con el mismo nivel jerárquico, el 16.3% dos puestos con el mismo nivel, el 11.2% tres puestos con el mismo nivel, el 10.8% cuatro puestos con el mismo nivel, 2% cinco puestos con el mismo nivel, 7.8 con seis puestos, y 10.5% con más de seis puestos con el mismo nivel jerárquico. Sin embargo, al puntualizar la misma diferenciación de los puestos por nivel, pero ahora dentro de la organización en su conjunto, se identifica que el 3.7% no tienen personal homólogos, el 1.4% tienen un puesto con el mismo nivel, el 2% dos puestos con el mismo nivel, el 2% dos puestos igual nivel, el .7% tres puestos con el mismo nivel, 4.7% cinco puestos en igualdad de jerarquía, el 4.4 seis puestos, y el 83.1% de los puestos tienen más de seis puestos con el mismo nivel, de donde se puede referenciar una alta complejidad organizacional.

Por último, en cuanto al componente de centralización, es decir, el nivel jerárquico donde se concentra el poder de la organización, el personal de la muestra indicó que las decisiones trascendentales para el conjunto de las funciones y actividades de los miembros organizacionales se centralizan el 2% en el nivel de Subdirector de Área, el 23.7% en el nivel de Director de Área, el 7.8% en el nivel de Director General Adjunto, el 53.2% en el nivel de Director General y el 13.2% en los niveles superiores a Director General. Esta diferenciación permite mencionar que las personas consideran que el nivel de Jefe de Departamento no centraliza poder, a pesar de considerarse como el primer tipo directivo; también se identifica al nivel de Director de Área como un nivel trascendental para la centralización del poder. Se considera al nivel de Director General donde se centraliza el poder de las Unidades. Finalmente se puede mencionar que la diferenciación jerárquica dentro de las Unidades está funcionando toda vez que fueron mencionados todos los niveles directivos donde la organización ha asignado la delegación del poder; sólo exceptuándose el nivel de Jefe de Departamento.

El perfil prototipo de los sujetos incluido en la muestra se presenta en el cuadro 6.1

**Cuadro 6.1 Perfil prototipo de la Persona Focal incluida en la Muestra.**

Variable	Perfil	% de Frecuencia
Edad	De 21 a 40 años	59.3
Sexo	Mujeres	57.6
Nivel de Estudios	Licenciatura	52.9
Antigüedad Laboral	Hasta 10 años	50.8
Nivel de Ingreso	De 4 mil a 11 mil pesos	69.2
Complejidad en el Área de Adscripción	Hasta Dos Puestos	57.6
Complejidad en la Organización	Más de Seis puestos	100
Centralización del Poder en el Área de Adscripción	Director de Área	64.4
Centralización del Poder en el Área de Adscripción	Director General	53.2

### 6.11 Instrumentos de Medición.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de la presente investigación, se emplearon dos instrumentos de captación de información con los cuales se logró:

1. Medir, a través de un conjunto de variables consideradas en la propuesta de un modelo, el ejercicio del poder en las organizaciones consideradas en una muestra estimada de la población bajo estudio y,
2. Examinar e identificar, las percepciones que el conjunto de miembros de las organizaciones tienen con respecto a dicho ejercicio; entre dichas percepciones se

pretende encontrar al abuso jerárquico como una práctica del poder de los directivos, considerando a ése abuso como el poder que ilegítimamente ejercen los directivos en el interés de influir arbitrariamente sobre la conducta de los subordinados.

### **Primer Instrumento.**

#### *Medición del ejercicio del Poder.*

Para la medición del ejercicio del poder en las organizaciones, se emplea el "Cuestionario Abierto de Poder" (CAP) desarrollado por José Luis Meliá (2000), mismo que derivó de la mejora y especialización del instrumento denominado: Cuestionario de Poder Formal-Informal Recibido "F.I.R" (Meliá, et al., 1993). El CAP tiene ventajas sobre otros cuestionarios desarrollados para analizar el ejercicio del poder organizacional porque sus ítems consideran, no sólo las clases o tipos del poder que emplean las personas como estrategias del poder, sino también las fuentes que posibilitan el acceso a dichas clases, también permite identificar la legitimidad en el empleo de las referidas fuentes del poder.

El CAP fue empleado por primera vez en un estudio desarrollado por su creador José Luis Meliá et al., en 1993, y aunque en ese año el cuestionario recibía la denominación de FIR, este contenía la mayoría de los ítems del CAP, por tanto, el FIR es el instrumento precedente del CAP. Esta primera aplicación consideró una muestra de 58 trabajadores que laboraban en organizaciones públicas y privadas de la Comunidad de Valencia. Los propósitos fundamentales del estudio fueron: corroborar la validez y confiabilidad del instrumento; verificar la hipótesis de la Teoría Bifactorial del Poder; analizar las principales fuentes en que se sustenta el acceso a las clases o tipos del poder en las organizaciones. En esa ocasión, la validez del instrumento fue de un coeficiente alfa de 0.95 y de contenido 0.90.

El CAP ha demostrado su validez y confiabilidad en otras culturas y contextos organizacionales; como prueba de ello se tiene la ocasión en que se empleó en la tesis de investigación del Segundo Ciclo de Luisa Fernández (1994); estudio que estaba abocado a la medición comparativa de las fuentes del poder usadas por los directivos (168 directivos) de 4 Hospitales Generales, ubicados 2 en España y 2 en Francia. Como uno de los resultados de la investigación, se observó un coeficiente alfa de 0.98 como validez y 0.90 de contenido del instrumento. También se puede referir la aplicación del CAP en el estudio de Peiró (1999), donde se buscaba establecer la relación entre el nivel jerárquico y las clases del poder; y aunque en esta ocasión se empleó una versión un tanto modificada del instrumento, los resultados le asignaron un coeficiente alfa de 0.95 de validez y 0.87 de contenido del cuestionario.

Fue en el año 2000, cuando el FIR es renombrado a CAP, nombre como actualmente se le conoce; las modificaciones en el contenido del cuestionario fueron mínimas, sólo se efectuaron mejoras en el acotamiento de los ítems correspondientes a los tipos de fuentes en que se sustenta el acceso a las clases

del poder. Esta versión fue empleada por José Luis Meliá (2000) para medir e identificar: las fuentes, clases y estrategias del poder que emplean los directivos del sector alimenticio de la Comunidad de Valencia. Los resultados de dicha investigación arrojaron un coeficiente alfa de 0.96 como validez y 0.91 de contenido del instrumento. Derivado de los resultados aportados por el CAP, este fue incluido en los 250 tests del Colegio Oficial de Psicólogos.

En un trabajo conjunto de investigación, José Luis Meliá y José Peiró (2003) emplearon el CAP para demostrar las relaciones interpersonales en el ejercicio del poder organizacional, para ello, se eligió una muestra de 155 trabajadores de organizaciones públicas y privadas de la Comunidad Europea. Como resultado de la investigación, la validez del instrumento fue de 0.95 coeficiente alfa y de 0.90 de contenido.

Recientemente, José Luis Meliá (2004) utilizó el CAP para analizar las interacciones y las relaciones del poder con respecto a la proximidad organizacional; en esa ocasión tomaron parte 227 personas de organizaciones públicas y privadas de España y Portugal. Los resultados del estudio arrojaron un coeficiente alfa de 0.95 como validez y 0.90 de contenido del instrumento.

A pesar de que el CAP ha demostrado adecuados índices de validez y de contenido en diferentes culturas, y de que existe una versión en castellano, para su manejo en la presente investigación se tuvieron que hacer una serie de adecuaciones, mismas que buscaron siempre mejorar su aplicación al contexto de la cultura mexicana. Las adaptaciones no afectaron de fondo el contenido del instrumento, más bien se realizaron los siguientes cambios en la forma:

- Uniformar el esquema del contenido del instrumento, toda vez que la versión original en ciertas ocasiones resulta confusa, particularmente la descripción del contenido y las instrucciones de la segunda parte.
- Adecuaciones en la redacción de las instrucciones y en algunas preguntas de los items.
- Con miras a facilitar la captura de los datos, en esta versión del instrumento las alternativas de respuesta fueron codificadas, esto es, se predeterminaron los números de codificación a las posibles respuestas de cada pregunta.

Las adecuaciones antes enunciadas fueron consultadas y aprobadas por el autor del instrumento.

El CAP se integra por dos partes:

En la primera parte los entrevistados deben hacer una lista de las personas que son importantes y pueden influir en el desempeño de su trabajo; para facilitar la determinación de las personas a considerar en la lista de cada entrevistado, se

utilizan 10 ítems abiertos que ayudan al sujeto a identificar los miembros de su conjunto de rol, es decir todas aquellas personas que podrían tener la capacidad de influir sobre su rol. En la determinación de las personas no se prefija el número ni el tipo de personas que pueden ser influyentes. Es el criterio del entrevistado el que determina incluir o no a una persona en su lista de miembros referenciales relevantes o influyentes para su trabajo.

En la segunda parte del cuestionario, y una vez que el entrevistado ha generado la lista de las personas influyentes para su trabajo, éste debe contestar los diferentes ítems que miden el poder percibido para cada uno de los miembros de su lista. Se disponen concretamente de 8 ítems para medir cada una de las bases y los 6 tipos de poder (poder legítimo, de recompensa, coercitivo, experto, referente e informacional), de igual forma se dispone de 8 ítems para el poder general recibido y de ítems para la determinación de jerarquía (absoluta y relativa), la diferenciación de la misma, así como de la legitimidad o ilegitimidad en el ejercicio del poder conforme a cada tipo de fuente del poder. Los ítems están dispuestos en ocho tandas de ocho ítems. En cada una de las tandas hay dos o tres ítems de cada clase, dos o tres para cumplimiento normativo y dos o tres ítems para la determinación de la legitimidad en el uso de las fuentes del poder. La posición de los ítems dentro de cada tanda se halla aleatorizada. Los ítems que conforman el cuestionario se contestan por el entrevistado mediante una escala de respuesta tipo Likert de cinco alternativas: 1. Nada; 2. Poco, 3. Medio; 4. Bastante; y 5. Mucho.

*Confiabilidad y Validez obtenida para el Cuestionario Abierto de Poder (CAP) en la presente Investigación.*

En lo relativo a la confiabilidad, en esta investigación se obtuvieron altos coeficientes alfa estandarizado para cada una de las siete clases de poder bajo análisis; globalmente, el instrumento alcanzó un coeficiente alfa estandarizado de 0.90, lo que permite corroborar su confiabilidad, misma que es similar a la obtenida en otras investigaciones (Meliá, et al., 1993; Fernández, 1994; Peiró, 1999; Meliá, 2000; 2004), derivado de lo anterior

En lo que respecta a la validez, el CAP presentó en este estudio una validez aparente fundamentada en ítems directos que preguntan acerca de las relaciones que las personas que lo contestan mantienen con aquellas personas de su entorno que pueden influirle de algún modo en su trabajo. El cuestionario permitió analizar cada relación interpersonal separadamente y no prejuzgó cuántas ni qué personas resultan realmente importantes. Las personas que contestaron el cuestionario fueron las que enumeraron aquellas personas que ellas percibían con influencia en su rol organizacional.

En cuanto a la validez de contenido, en la construcción del CAP fue cuidado que los 56 ítems relacionados con las clases de poder abarcaran indicadores contundentes para cada una de ellas. El cuestionario contiene 8 ítems referidos a cada uno de estos siete tipos de poder dispuestos aleatoriamente dentro de ocho

tandas de ítems. La adscripción de estos ítems a cada clase de poder es de índole teórica, dado que los análisis efectuados muestran una estructura bifactorial. Disponer de una teoría que demuestre equilibradamente las diferentes clases de poder propuestas en la literatura ha sido precisamente uno de los objetivos que ha justificado el empleo del CAP.

Respecto a la dimensionalidad, la solución bifactorial se fundamenta en tres tipos de razones:

- en primer lugar hay argumentos de índole teórica que apoyan la dimensión bifactorial del poder (Meliá, 1993; 2000; 2004) en las organizaciones. En esta concepción no se niega la existencia de diferentes clases de poder, fundamentos de la capacidad para influir, pero se sostiene que estas clases pueden agruparse en dos grandes dimensiones o tipos de poder general de la organización;
- en segundo lugar, la correlación entre las clases del poder y su solución bifactorial están manifestando estabilidad y consistencia a través de la ejecución de diversos estudios, de métodos de factorización, de muestras y de cuestionarios. Es difícil esperar que una estructura factorial se mantenga intacta a través de muestras, pero todavía es más difícil que la estructura obtenida sea la misma en investigaciones distintas con contextos diferentes;
- en tercer lugar, la solución propuesta parece razonable cuando se observa la parsimonia y claridad de las saturaciones factoriales. Todos los ítems teóricamente asociados a cada clase de poder se han comportado como predice la concepción bidimensional. Una solución que explica el 62.2% de la varianza de 56 ítems con sólo dos factores, sin excluir ningún ítem, parece razonablemente heurística.

La validez relacionada con el criterio puede considerarse respecto a los llamados indicadores duros y respecto a indicadores subjetivos. Entre los primeros se encuentra la relación encontrada con el nivel jerárquico absoluto y relativo, así como la adscripción del Conjunto de Roles. Entre los segundos se encuentra la puntuación obtenida por cada Persona Focal en un cuestionario que mide el nivel de contacto y comunicación entre las personas focales.

En cuanto al CPEP, se puede decir que las categorías identificadas para cada una de las preguntas abiertas resultaron ser acordes con el marco teórico relativo al propósito de exploración de la extralimitación del poder; proceso que requirió de la intervencionalidad con determinados reactivos (cumplimiento normativo) del CAP; por tanto la acotación de las categorías constituye un precedente para la construcción de reactivos cerrados.

## Segundo Instrumento.

### *Percepción del Ejercicio del Poder*

Para lograr identificar las percepciones concretas que las personas focales de las cinco Unidades Administrativas tienen respecto al ejercicio del poder de todos aquellos miembros referenciales que conforman el conjunto de roles, se elaboró un cuestionario de preguntas abiertas al que se denominó Cuestionario sobre Percepción del Ejercicio del Poder (CPEP).

El CPEP se integra por catorce preguntas abiertas, de las cuales siete son cerradas y siete son abiertas, que adicionalmente con algunas de las variables consideradas en el CAP, permiten complementar las percepciones que las personas focales tienen, de existir estas, con respecto a las categorías o tipos de extralimitación o abusos de autoridad en que pueden incurrir los directivos de una organización. El cuestionario es abierto porque el campo del conocimiento del abuso jerárquico es aún muy limitado, y ante la probabilidad de las variables con las que se relaciona, resulta de gran utilidad emplear las preguntas abiertas para no acotar las proximidades inherentes a las variables involucradas en el estudio del problema ( Rojas, 1982).

### 6.12 Análisis de los Datos.

El tratamiento que se realizó a los datos obtenidos de los dos instrumentos de medición fue distinto, toda vez que por medio de ellos se obtuvieron datos cuantitativos y cualitativos.

En lo que respecta a los datos cuantitativos, es decir, la información proporcionada por el "Cuestionario Abierto de Poder" (CAP), el tratamiento de los datos siguió las siguientes etapas:

- I. Por medio del Software Statistical Product and Service Solutions (SPSS) versión 11.0, se generó en el editor de datos un archivo tipo .sav donde se incluyeron los 73 indicadores considerados en el instrumento y que corresponde a las 16 variables en estudio.

Dado que el CAP diferencia variables entre Personas Focales (individuos que responde el cuestionario) y Conjunto de Roles (personas sobre las que se proporciona la percepción), se hizo necesaria la segmentación del archivo principal; generándose un archivo para los datos correspondientes a las variables de las Personas Focales, primera parte del cuestionario (I.A.- Datos Personales y Laborales de la Persona Focal); y otro archivo para las variables del Conjunto de Roles sobre las que se proporciona la percepción, segunda parte del cuestionario (II.A. Datos Personales y Laborales de la Lista de Miembros Referenciales). De tal forma que el archivo principal se integró por 75,847 registros totales, de los cuales 3,245

registros correspondían al primer archivo (11 ítems X 295 Personas Focales) y 72,602 registros al segundo (62 ítems X 1,171. Miembros Referenciales).

La segmentación del archivo principal se realizó a través del módulo segmentar archivos del menú Datos del SPSS.

- II. Con los datos proporcionados por las 295 unidades maestras (Personas Focales), se realizó un análisis descriptivo con tablas, para ello se utilizó la opción Analizar del SPSS, particularmente las opciones de los módulos: frecuencias, descriptivos para las variables: sexo, edad, estudios, nivel jerárquico, antigüedad en el puesto y en la organización, sueldo, complejidad y centralización.
- III. Con los datos del segundo archivo, que corresponden a las percepciones que se tienen del conjunto de roles (miembros referenciales), se realizó análisis descriptivo para cada reactivo y su integración en dimensiones.
- IV. Con la información del mismo archivo se efectuó inferencia estadística, para ello se utilizaron los módulos de: correlación bivariada, regresión lineal, análisis factorial, análisis de varianza (ANOVA) de un factor y múltiple, análisis de covarianza (ANCOVA) y análisis multivariante de la varianza (MANOVA), todos ellos contenidos en el menú Analizar del SPSS. El empleo de estas técnicas estadísticas estuvo dirigida a identificar la relación entre las variables en estudio (correlación); hacer predicciones con base en el grado de relación existente entre las variables (regresión lineal); identificar dimensiones y corroborar consistencia interna (análisis factorial); efectuar comparaciones para conocer los efectos e influencias considerando independencia /dependencia (ANOVA), así como controlar el efecto de ciertos factores en la influencia (ANCOVA); por último, y derivado del efecto integral de las variables, se estudió el comportamiento del conjunto de combinaciones de los efectos atendiendo a la independencia/dependencia de las variables (MANOVA).
- V. Para examinar la Causalidad entre las Clases del Poder, se efectuó el análisis de modelos causales o modelos de ecuaciones estructurales, empleándose para tal propósito el software LISREL 8.5 for Windows, para desarrollar dicho análisis, se aplicó el siguiente procedimiento, mismo que deriva de las indicaciones provistas por Visauta (1986), Jöreskog, et al. (2001), así como las de Batista, et al. (2000):
  - a) Análisis exploratorio de los datos. En esta parte se trata de determinar si las medidas de asociación utilizadas (covarianzas o correlaciones) pueden distorsionarse por la falta de linealidad en la relación de las variables o por la presencia de valores atípicos o anómalos; así como también detectar si se ha vulnerado el supuesto de distribución normal multivariante de las variables observadas.



- b) Generación del Modelo Base o Diagramas Causales (Path Diagrams). Se refiere a la representación visual de las teorías en diagramas causales o path diagrams. Los diagramas se sirven de grafos que reflejan el proceso causal atendiendo a ciertas convenciones que los hacen acordes con las ecuaciones estructurales.
  - c) Diagnóstico detallado de la Bondad de Ajuste del Modelo Base. Se intenta determinar si el modelo es correcto y si es útil para los objetivos de la investigación. Se considera un modelo correcto como aquél que incorpora aquellas restricciones y supuestos implícitos que se cumplen en la población y, por lo tanto, especifica correctamente las relaciones entre las variables sin omisión de parámetros; es decir, conduce a diferencias reducidas y aleatorias entre las varianzas y covarianzas observadas y las implicadas por el modelo. Conlleva el examen de las estimaciones de los parámetros, de los residuos, determinados contrastes y determinados estadísticos. Respecto a las estimaciones de los parámetros, se debe determinar si sus valores son razonables y si su signo es el que cabría esperar a la luz de la teoría.
  - d) Modificación(es) del Modelo Base. Muchos modelos no superan la etapa de diagnóstico debido a su complejidad y al gran número de restricciones implícitas y explícitas que incluyen. El objetivo de esta etapa radica en modificar el modelo a fin de optimizar su ajuste y sencillez, para ello, se eliminan parámetros o variables latentes que no cumplen las restricciones de los índices. A esta etapa se le denomina la de los modelos estructurales, ya que se delinean relaciones estructurales entre las variables para obtener los mejores estimadores e índices estadísticos; la configuración de los modelos debe ser comparada con los supuestos teóricos. En suma, para modificar el modelo se puede recurrir a la exploración del marco teórico, o bien, a los índices estadísticos.
  - e) Generación del Modelo Estructural. Una vez que el modelo seleccionado ha obtenido los mejores estimadores e índices estadísticos de ajuste, tiene sentido teórico y es útil para contrastar una teoría, se puede decir que es el Modelo Estructural, derivado de lo cual, se puede generar un Modelo Final, que conforme a los datos y el instrumento, establezca la causalidad entre las variables observables y las variables latentes.
- VI. Los resultados del análisis a los datos proporcionados por la muestra con sus correspondientes tratamientos estadísticos (descriptivos e inferenciales) hasta aquí descritos, se presentan en el Capítulo VII. Resultados.

En lo que respecta a los datos cualitativos, esto es, a la información proporcionada por el Cuestionario de *Percepción del Ejercicio del Poder (CPEP)*, toda vez que en dicho cuestionario hay preguntas abiertas, estas fueron cerradas y codificadas para su análisis de contenido atendiendo el procedimiento sugerido por Raúl Rojas Soriano (1982), que básicamente requirió de las siguientes actividades:

1. Se seleccionó un número determinado de cuestionarios de los 295 originales, para ello, se determinó una submuestra de 75 cuestionarios, tolerando un error del 5%; cantidad superior a la sugerida por Raúl Rojas Soriano, quien recomienda al menos una quinta parte.
2. Se escribieron las respuestas a las preguntas de los 75 cuestionarios seleccionados tal y como la expusieron los encuestados.
3. Se observó la frecuencia con la que aparecía cada respuesta.
4. Se seleccionaron las respuestas que presentaron mayor frecuencia.
5. Considerando las respuestas seleccionadas se clasificaron en temas y categorías, de acuerdo al criterio de la percepción en cada una de las respuestas. Conforme a todas las categorías, se discriminaron sólo 8 categorías para castigos, 9 para abusos y 5 para causas del abuso que contemplaran a la mayor cantidad de respuestas. Las respuestas que no encajaban en cualquiera de las categorías previstas y cuya frecuencia fuera mínima, no fueron consideradas.
6. Una vez codificadas las respuestas en categorías, se solicitó a tres especialistas en el tema que conforme a las mismas categorías codificaran las respuestas en sólo 50 cuestionarios (codificador externo); en este caso se solicitó el apoyo a los siguientes especialistas en el tema del poder en un contexto organizacional:
  - *Dra. Dulce Pires Flauzino*, Investigadora del Departamento de Psicología de la Universidad Católica de Goiás.
  - *Dr. Miguel Pina e Cunha*, Investigador y Académico de la Facultad de Economía de la Universidad de Portugal.
  - *Dra. Leonor Gongora Vives*, Académica de la Universidad Autónoma Metropolitana.
  - *Mtra. Adriana Calvo Lozada*, Académica de la Universidad Autónoma Metropolitana.

7. Se compararon las codificaciones realizadas por los especialistas externos con las efectuadas originalmente; analizándose la correspondencia en los resultados para cada respuesta. Como se observó una coincidencia en el 90% de los casos de las comparaciones, se determinó que las categorías eran confiables en la aplicación de la codificación de respuesta.
8. Hecho todo lo anterior, se aplicó nuevamente a los 295 cuestionarios la codificación estandarizada por categoría.
9. Por último, se observó la ocurrencia de frecuencias conforme a la codificación.
10. Los resultados de la codificación fueron incorporados a un archivo tipo .sav (SPSS) donde se incluyeron las variables de las preguntas cerradas como las categorías seleccionadas para las preguntas abiertas.
11. El tratamiento estadístico de los datos fue descriptivo e inferencial, empleándose el módulo de respuestas múltiples del menú analizar del SPSS. Para la descripción de los datos se emplearon tablas de contingencias y para las pruebas inferenciales, después de realizarse ciertas transformaciones, se utilizaron las medidas de asociación simétrica y direccional porque con dichas medidas no sólo es posible estudiar la relación entre las variables sino también la dirección de la relación.
12. Los resultados de la codificación, también se presentan en el Capítulo VII.

---

# **CAPÍTULO VII**

## **RESULTADOS**



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.

## CAPÍTULO VII.- RESULTADOS.

Conforme a los planteamientos metodológicos expuestos en el Capítulo VI, que básicamente corresponden a las condiciones y procedimientos que se asignaron para el tratamiento estadístico de los datos, el presente capítulo contiene la presentación de los resultados obtenidos con cada estadístico de prueba, inmediatamente después de lo cual, se hace el análisis o examen de los mismos. Es importante mencionar que en el análisis o examen de los resultados se incluye la *prueba de hipótesis*, forma de la que deriva la comprobación de cada una de las hipótesis de trabajo y, consecuentemente, también se da respuesta a las preguntas de investigación.

El análisis de los resultados, se presentan en el capítulo en el siguiente orden:

1. Descripción del Conjunto de Roles o Miembros referenciales identificados por las Personas Focales;
2. Análisis de las Clases del Poder conforme a los datos de Cuestionario Abierto de Poder;
3. Análisis de Correlación entre las Clases del Poder;
4. Análisis de Regresión entre las Clases del Poder;
5. Análisis Factorial de las Clases de Poder;
6. Análisis de Varianza;
7. Análisis de Covarianza;
8. Análisis Multivariante de la Varianza;
9. Análisis de Modelos Estructurales; y
10. Análisis de Preguntas Múltiples.

Antes de entrar de lleno con la descripción del Conjunto de Roles, es conveniente resaltar que como fue expuesto en el apartado 6.10 y 6.11, del Capítulo VI, los datos provienen de dos instrumentos: "Cuestionario Abierto de Poder" (CAP) y "Cuestionario de Percepción del Ejercicio del Poder" (CPEP). El primero de ellos es el instrumento primario del que provienen los datos fuertes de la investigación, mientras que el segundo, y a manera de complementación de la información proporcionada por el primer instrumento, su utilización estuvo dirigida a identificar, con mejor precisión, las clases de abusos o extralimitaciones en que pueden incurrir los directivos sobre su personal subalterno. Derivado de lo anterior, la descripción del Conjunto de Roles o Miembros Referenciales está basada en los datos suministrados por el primer instrumento, es decir, por el CAP.

De igual manera, se comenta que con el empleo del CAP se obtiene información tanto para las Personas Focales (individuos sobre los que se ejercita el poder) como también para el Conjunto de Roles (individuos que son identificados por la Persona Focal como poseedores del poder o con influencia sobre ellos). Se hace esta aclaración porque la descripción de la muestra, es decir, las Personas Focales, se incluyó en el apartado 6.10 del capítulo VI, y en el presente capítulo se

hace la descripción de los Miembros Referenciales identificados por las 295 Personas Focales.

### **7.1. Descripción del Conjunto de Roles o Miembros Referenciales.**

Las 295 personas informantes (personas focales) identificaron un total de 1,171 conjunto de roles (miembros referenciales) que ejercen poder sobre ellos en sus Unidades Administrativas. El número de miembros de cada conjunto de roles no se encuentra predeterminado, oscilando entre dos a diez, siendo la media de 4 y la desviación típica de 3.42.

Los 1,171 miembros referenciales identificados presentan la siguiente descripción:

Por sexo, los miembros referenciales son varones en un 57.9% y mujeres en un 42.1%. Por otra parte, un 1.3% tenía estudios de secundaria, el 15.5% estudios técnicos, el 7.2% de bachillerato, el 46.2% estudios profesionales, el 7% estudios profesionales con especialización, el 18.4% estudios de posgrado con nivel de maestría, y el 4.4% estudios de posgrado con nivel doctoral. La edad del conjunto de roles es menor de cuarenta años en un 52.8% y mayor en un 47.2%.

En cuanto a la proximidad organizacional a la persona focal, el 77.2% de los miembros referenciales pertenecen a la misma área o departamento de adscripción que la persona focal, y el 22.8% a otra área o departamento de la organización de la persona focal. De lo anterior se desprende que más de la tercera parte de estas personas establecen una directa relación social con la persona focal, de lo que se deduce que entre ellos hay relaciones de influencia interpersonal, que no necesariamente está asociada con las estructura de poder en las Unidades Administrativas porque las personas focales identificaron como sus miembros referenciales a 18.2% personas que poseen un nivel jerárquico relativo inferior con respecto al de la persona focal, un 30% de personas tienen el mismo nivel jerárquico relativo, y el 51.8% restante tienen un nivel jerárquico relativo superior.

El nivel jerárquico absoluto de los miembros referenciales se distribuye en ocho niveles de jerarquía, considerados por personal operativo o de apoyo en 26.5%, enlaces 15.2%, Jefes de Departamento 16.2%, Subdirectores de Área 18.4%, Directores de Área 15.1%, Directores Generales Adjuntos 2.6%, Directores Generales 4.6% y Superiores a Directores Generales 1.4%. Como se desprende de la información anterior, las relaciones interpersonales entre las personas focales con su conjunto de miembros referenciales con respecto al nivel jerárquico absoluto alcanza hasta un 91.5% entre los niveles de personal operativo o de apoyo y el personal directivo con nivel jerárquico de Director de Área; dejando un 8.5% para las relaciones sociales con el personal directivo de nivel superior, esto hace suponer pocas relaciones sociales jerárquicas con éste último nivel.

El perfil prototipo de los Miembros Referenciales incluido en las muestra se presentan en el cuadro 7.1

**Cuadro 7.1 Perfil prototipo de los Miembros Referenciales identificados por las Personas Focales de la muestra.**

Variable	Perfil	% de Frecuencia
Edad	De 21 a 40 años	52.8
Sexo	Hombres	57.9
Nivel de Estudios	Licenciatura	70.2
Localización en la Organización	Misma Área de Adscripción	77.2
Nivel de Ingreso	De 4 mil a 11 mil pesos	67.2
Nivel Jerárquico Absoluto	Hasta Subdirector Área	76.3
Nivel Jerárquico Relativo	En Nivel Superior (Superior Jerárquico)	51.8

Para examinar el detalle de las tablas de frecuencias obtenidas de la muestra puede consultarse el apartado 4.1 del anexo 4, donde se incluyen los resultados provistos por el menú analizar, del módulo frecuencias del SPSS, donde se evidencia que no hubo datos perdidos y que la información descrita corresponde al total de los 1,171 miembros referenciales identificados por las personas focales.

## **7.2 Percepciones de las Clases del Poder Consideradas en el Cuestionario Abierto de Poder (CAP).**

### **7.2.1. Resultados de las Percepciones de las Clases del Poder considerando el CAP.**

Como uno de los objetivo de esta investigación es analizar el ejercicio del poder conforme a sus clases, a continuación se presentan los resultados obtenidos para cada una de las siete variables o clases del poder consideradas en esta Investigación. Los resultados se presentan en la Tabla 7.1, misma que se integra por Tres Partes:

- Parte A. Resultado General obtenido para cada una de las Clases de Poder: valores obtenidos para: Media, Desviación Estándar (DE), Alfa de Cronbach (AC), Coeficiente Alfa Estandarizado (CAE);
- Parte B. Análisis de los Ítems involucrados en cada una de las Clases de Poder: Porcentajes de Respuesta obtenido para cada una de las cinco reacciones (nada, poco, medio, bastante y mucho) y valores obtenidos para: Media, Desviación Estándar (DE) y;



- Parte C, Poder Global Percibido con el Instrumento: valores obtenidos para: Media, Desviación Estándar (DE), Alfa de Cronbach (AC), Coeficiente Alfa Estandarizado (CAE)

**Tabla 7.1 Análisis de las Clases del Poder Ejercido en las Unidades Administrativas: Estadísticos Descriptivos, Principales Componentes y Análisis de los ítems de cada Clase del Poder en las Organizaciones (N=1,171).**

A. Clase de Poder	Siglas	Media	DE	AC	CAE
Poder Legítimo Percibido	PLP	22.02	9.18	0.94	0.94

B. Ítems de la Clase del Poder Legítimo	Nada	Poco	Medio	Bastante	Mucho	Media	DE
1. sobre el poder legítimo general	26.9	15.1	17.3	15.4	25.3	2.97	1.54
2. sobre la satisfacción del trabajo	40.5	12.4	10.8	12.6	23.7	2.66	1.64
3. sobre los procedimientos	35.6	14.9	12.0	15.6	21.9	2.73	1.59
4. sobre los objetivos	48.6	9.4	10.8	10.4	20.8	2.45	1.63
5. sobre cambios en el trabajo	42.9	10.8	10.1	13.5	22.8	2.62	1.65
6. sobre el cumplimiento normativo	10.5	7.9	18.8	34.3	28.4	3.62	1.26
7. sobre el desempeño laboral	28.6	18.4	13.0	21.6	18.4	2.82	1.50
8. sobre el estado de ánimo	52.8	15.0	9.0	12.9	10.3	2.12	1.43

A. Clase de Poder	Siglas	Media	DE	AC	CAE
Poder de Recompensa Percibido	PRP	19.62	8.31	0.90	0.90

B. Ítems de la Clase del Poder de Recompensa	Nada	Poco	Medio	Bastante	Mucho	Media	DE
1. sobre el poder de recompensa general	42.2	13.7	8.5	15.0	20.6	2.58	1.62
2. sobre las promociones	48.8	8.7	7.3	11.9	23.2	2.51	1.69
3. sobre el salario	60.4	7.0	5.2	9.8	17.6	2.17	1.61
4. sobre los reconocimientos	41.0	12.5	9.3	16.0	21.3	2.64	1.62
5. sobre incentivos económicos	54.2	10.4	4.3	14.3	16.8	2.29	1.60
6. sobre el cumplimiento normativo	37.5	16.9	11.2	19.6	14.8	2.57	1.50
7. sobre el desempeño laboral	36.9	13.3	11.7	17.2	20.9	2.71	1.59
8. sobre el estado de ánimo	56.4	11.4	8.1	11.9	12.3	2.12	1.48

A. Clase de Poder	Siglas	Media	DE	AC	CAE
Poder Coercitivo Percibido	PCR	18.07	8.32	0.89	0.89

B. Items de la Clase del Poder Coercitivo	Nada	Poco	Medio	Bastante	Mucho	Media	DE
1. sobre los despidos	50.0	10.1	6.4	11.6	21.9	2.45	1.67
2. sobre los castigos	57.1	9.5	5.7	9.1	18.6	2.22	1.61
3. sobre las presiones	53.9	17.0	7.4	13.6	8.1	2.05	1.37
4. sobre la reducción de beneficios	60.4	9.6	4.0	10.2	15.8	2.11	1.56
5. sobre la disciplina	44.2	12.3	10.6	14.6	18.4	2.50	1.59
6. sobre el cumplimiento normativo	24.0	17.6	18.4	24.7	15.3	2.89	1.40
7. sobre la autoestima de la persona	61.8	13.0	8.0	11.9	5.3	1.85	1.27
8. sobre el desempeño laboral	57.1	14.3	7.3	17.6	3.7	1.96	1.29

A. Clase de Poder	Siglas	Media	DE	AC	CAE
Poder Informacional Percibido	PIP	23.04	7.06	0.83	0.83

B. Items de la Clase del Poder Informacional	Nada	Poco	Medio	Bastante	Mucho	Media	DE
1. sobre Información valiosa	19.6	15.4	18.5	20.0	26.6	3.18	1.47
2. sobre Cantidad de información relevante	19.0	14.5	17.0	23.4	26.1	3.23	1.45
3. sobre la información que puede influenciar	13.2	14.5	16.1	27.8	28.4	3.43	1.37
4. sobre la Persuasión	41.5	15.3	11.4	15.4	16.5	2.50	1.54
5. sobre el rendimiento laboral	24.9	17.2	15.2	23.2	19.5	2.95	1.47
6. sobre el cumplimiento normativo	9.6	9.5	14.3	35.4	31.2	3.68	1.26
7. sobre el desempeño laboral	46.2	18.5	9.6	19.7	6.0	3.20	1.35
8. sobre la información clasificada	62.4	13.2	7.1	12.9	4.4	1.83	1.25

A. Clase de Poder	Siglas	Media	DE	AC	CAE
Poder General Percibido	PGP	25.52	7.79	0.83	0.83

B. Items de la Clase del Poder General	Nada	Poco	Medio	Bastante	Mucho	Media	DE
1. Influencia sobre la determinación del trabajo	10.5	20.7	16.5	23.2	29.1	3.39	1.36
2. Influencia sobre el cambio en cualquier aspecto del trabajo	20.8	23.1	15.9	19.4	20.8	2.96	1.44
3. Influencia sobre los métodos de trabajo	21.5	18.5	14.1	25.4	20.4	3.04	1.45
4. Influencia sobre las decisiones	31.7	16.0	11.8	17.3	23.3	2.84	1.58
5. Influencia sobre la atención personal	20.9	12.8	12.6	24.2	29.5	3.28	1.51
6. Influencia sobre el cumplimiento normativo	12.1	10.9	15.5	32.1	29.4	3.55	1.33
7. Influencia sobre la autoestima	20.9	13.7	10.2	22.5	32.6	3.32	1.55
8. Influencia sobre el desempeño en el trabajo	17.8	21.8	15.2	23.1	22.1	3.10	1.42

A. Clase de Poder	Siglas	Media	DE	AC	CAE
Poder Experto Percibido	PEP	29.41	6.49	0.80	0.81

B. Items de la Clase del Poder Experto	Nada	Poco	Medio	Bastante	Mucho	Media	DE
1. sobre las formas de trabajo	8.3	14.5	21.3	29.4	26.5	3.51	1.25
2. sobre los títulos académicos	4.4	3.2	13.7	35.7	43.0	4.09	1.03
3. sobre la capacidad productiva	3.8	5.0	11.9	41.0	38.3	4.04	1.02
4. sobre la experiencia	8.4	11.4	16.1	30.7	33.5	3.69	1.26
5. sobre el juicio profesional	10.2	9.9	16.6	29.1	34.2	3.67	1.31
6. sobre el uso de las normas	18.9	11.5	17.8	33.3	18.4	3.20	1.37
7. sobre la autoestima	10.9	9.2	15.9	35.2	28.8	3.61	1.28
8. sobre la honestidad	11.3	14.4	12.4	31.3	30.6	3.55	1.35

A. Clase de Poder	Siglas	Media	DE	AC	CAE
Poder Referente Percibido	PREFP	28.02	7.28	0.84	0.85

B. Items de la Clase del Poder Referente	Nada	Poco	Medio	Bastante	Mucho	Media	DE
1. sobre la empatía	4.0	10.3	17.9	28.6	39.1	3.88	1.15
2. sobre las cualidades humanas	9.3	9.1	15.2	32.1	34.3	3.73	1.27
3. sobre el trato humano	5.2	8.0	11.9	27.4	47.5	4.03	1.17
4. sobre la solidaridad	13.7	14.9	16.9	25.5	29.0	3.41	1.39
5. sobre la confianza	14.2	15.5	16.8	26.6	26.9	3.36	1.39
6. sobre la imparcialidad	15.9	14.2	15.5	28.5	26.0	3.34	1.40
7. sobre la comprensión	17.5	16.3	23.1	27.5	15.5	3.07	1.32
8. sobre el apoyo laboral	14.9	20.6	15.9	28.9	19.7	3.17	1.36

C. Clase de Poder	Media	Desviación Estándar	Coefficiente Alfa de Cronbach	Coefficiente Alfa Estandarizado
Poder Global Percibido del Instrumento	165.7	43.66	0.90	0.90

Para corroborar los datos estadísticos pormenorizados de confiabilidad, puede consultarse el apartado 4.2 del anexo 4, donde se encuentran las corridas provistas por el SPSS a través del módulo escalas del menú analizar.

### **7.2.2 Análisis de las Percepciones de las Clases del Poder consideradas en el CAP.**

Al considerar la información proporcionada por la tabla 7.1, Partes: A y B, se pueden hacer algunas puntualizaciones descriptivas en torno a las Clases del Poder:

*Poder Legítimo.*- la percepción general de las personas focales con respecto al ejercicio de esta clase de poder es poco, toda vez que la categoría que más se repitió fue 14 (moda). Con respecto al valor de la mediana (20), el 50% de las percepciones están por encima de la percepción de medio y el restante se sitúa por debajo de dicha percepción. En promedio, los sujetos se ubican en la percepción de medio. Asimismo, se desvían de la percepción media de 22.02, en promedio, 9.18 unidades de la escala. Algunas personas focales consideraron que esta clase de poder no se ejercita en la organización. En cuanto a las fuentes que dan acceso a esta clase del poder, se identifica, en orden de importancia descendente, las siguientes: el cumplimiento normativo, cumplimiento del apoyo al desempeño laboral, acatamiento de los procedimientos y los métodos de trabajo y la contribución a la satisfacción en el empleo.

*Poder de Recompensa.*- la percepción general del ejercicio de esta clase de poder es poca (moda: 12). Al considerar el valor de la mediana (17), el 50% de las percepciones están por encima de la percepción de medio y el restante se sitúa por debajo de dicha percepción. Los sujetos ubican en promedio la percepción de poco y medio. Algunas personas focales consideraron que esta clase de poder en nada se ejercita en la organización. También se tiene que las fuentes que contribuyen al ejercicio de esta clase de poder son: el reconocimiento personal, el cumplimiento normativo respecto al otorgamiento de estímulos y recompensas, otorgamiento de estímulos y recompensas por el desempeño mostrado en el trabajo, promociones en el trabajo y recompensas sobre el salario.

*Poder Coercitivo.*- la generalidad de la percepción de esta clase de poder también es poca (moda: 12). Las personas consideran que en promedio esta clase de poder se ejercita poco, pero con respecto al valor de la mediana (15), el 50% de las percepciones está por encima de la percepción de poco y el restante se sitúa

por debajo de la misma. Al igual que en las otras clases de poder las personas focales consideraron que esta clase de poder no se ejercita. Las fuentes que contribuyen al acceso de esta clase del poder son: cumplimiento de la normatividad respecto al uso de castigos como medio de refuerzo, castigos para disciplinar al personal como medida preventiva, despidos como medida correctiva, reducción de beneficios materiales y, presiones sobre el trabajo como medida preventiva, por último afectar la autoestima personal.

*Poder Informacional.*- conforme a la generalidad de las percepciones de las personas focales, esta clase de poder se ejercita medio (moda y media: 23). De igual forma el 50% de las percepciones están por encima de la percepción de medio y el restante se sitúa por debajo de dicha percepción. Hay personas que consideraron que esta clase de poder no se ejercita. Las fuentes más representativas que contribuyen al acceso de esta clase de poder son: reservar el acceso a la información, proporcionar información para contribuir al desempeño laboral, controlar información relevante, controlar información selectiva, reservar la información que pueda persuadir a otros.

*Poder Experto y Referente.*- la percepción generalizada y promedio del ejercicio de estas clases de poderes es de bastante (moda y media: 30), de hecho el 50% de las percepciones se posicionan por arriba de la percepción de bastante y el otro 50% por debajo de la misma, lo que implica una amplia percepción del ejercicio de estas clases de poderes. Las fuentes que contribuyen al acceso para el ejercicio de estas clases de poder son: en el poder experto; los títulos académicos, el desempeño laboral demostrado, la experiencia laboral, el juicio profesional, la autoestima personal, la honestidad y las formas de trabajo; por su parte, el poder referente se sustenta en el trato humano demostrado, la empatía, la solidaridad, el reconocimiento de cualidades humanas, la confianza, la imparcialidad, la comprensión y el apoyo laboral.

En cuanto a la percepción del *poder organizacional*, la generalidad indica que el poder en las organizaciones es bastante (moda: 32), teniendo casi el mismo promedio (media: 26), de hecho, con respecto al valor de la mediana (26), el 50% de las personas considera que el poder de la organización está por arriba de bastante y el otro 50% considera que por debajo del mismo pero sin llegar a la percepción de que no existe poder en las organizaciones.

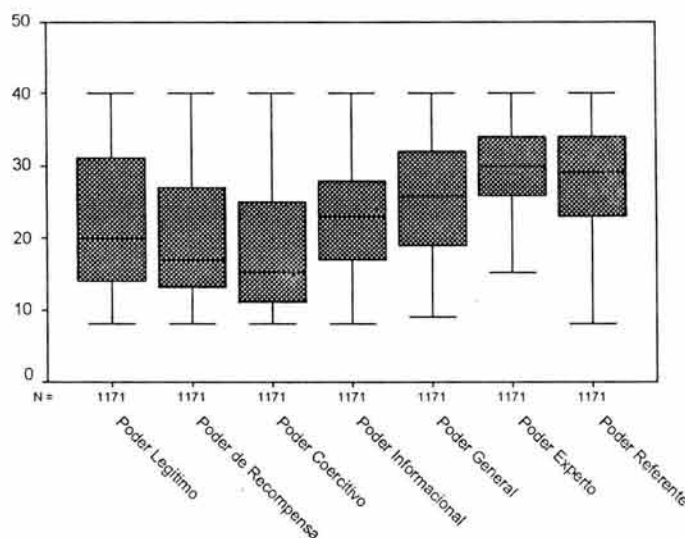
Por último, y en lo tocante a la confiabilidad, Partes: A y C de la tabla 7.1, en todas las clases del poder, consideradas particularmente y de forma global, se observan altos coeficientes de Confiabilidad, lo que permite afirmar que el CAP es un instrumento confiable para el propósito de la medición de las clases de poder en un contexto organizacional conforme a la propuesta de French y Rayen (1959).

La tabla 7.2 y el gráfico 7.1, ilustran las puntualizaciones de cada clase de poder antes descritas.

**Tabla 7.2 Concentrado de Estadísticos Descriptivos para las Clases del Poder**

		Statistics						
		Poder Legítimo Percibido Todo	Poder de Recompensa Percibido Todo	Poder Coercitivo Percibido Todo	Poder Informativo Percibido Todo	Poder General Percibido Todo	Poder Experto Percibido Todo	Poder Referente Percibido Todo
N	Valid	1171	1171	1171	1171	1171	1171	1171
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	22.02	19.62	18.07	23.04	25.52	29.41	28.03
	Median	20.00	17.00	15.00	23.00	26.00	30.00	29.00
	Mode	14	12	12	26	32	28	29
	Std. Deviation	9.183	8.314	8.325	7.068	7.799	6.495	7.280
	Range	32	32	32	32	31	32	32
	Minimum	8	8	8	8	9	8	8
	Maximum	40	40	40	40	40	40	40

**Gráfico 7.1 Comparación Descriptiva entre las Percepciones del Ejercicio de las Clases del Poder.**



### 7.3 Correlación de las Variables: Clases del Poder.

#### 7.3.1 Resultados de la Correlación.

Para identificar la relación entre las siete variables que corresponden a las clases del poder, se generó a través de la opción Analizar, del módulo Bivariate Correlations del SPSS, el coeficiente de correlación de Pearson como forma del conocimiento de las correlaciones inherentes a las variables consideradas. Los resultados se presentan en la tabla 7.3, donde claramente se observan altas correlaciones entre las siete clases del poder, de hecho, en todos los casos los niveles de significación son aceptables al 99% de los eventos.

### 7.3.1 Análisis de los Resultados de la Correlación.

Considerando los datos proporcionados con la correlación y que están contenidos en la tabla 7.3, se identifican los siguientes aspectos entre las correlaciones de las clases del poder:

*Primero*, para todos los casos se puede rechazar la hipótesis nula de independencia lineal o que el coeficiente de correlación vale cero en la población y se acepta la hipótesis alterna de que existe relación lineal significativa entre las variables, o bien, de que se puede hablar de asociación estadística significativa (Ferrán, 2001), toda vez que el p-valor asociado al estadístico de contraste en todos los casos (Sig. (bilateral)) son menores que 0.05; luego al nivel de significación 0.05, se puede rechazar la hipótesis nula y aceptar que entre las bases del poder existe correlación. Lo anterior también permite probar como verdadera una de las hipótesis de trabajo formuladas:

*H<sub>1</sub>*, El ejercicio del poder en las organizaciones de la muestra estimada de la población está relacionada con las clases del poder: legítimo, de recompensa, coercitivo, informacional, experto y referente, mismas que están correlacionadas positivamente entre sí.

Tabla 7.3 Coeficiente de Correlación de Pearson entre las Clases del Poder.

		Correlations						
		Poder Legítimo Percibido Todo	Poder de Recompensa Percibido Todo	Poder Coercitivo Percibido Todo	Poder Informacional Percibido Todo	Poder General Percibido Todo	Poder Experto Percibido Todo	Poder Referente Percibido Todo
Poder Legítimo Percibido Todo	Pearson Correlation	1	.822**	.872**	.793**	.790**	.369**	.242**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	1171	1171	1171	1171	1171	1171	1171
Poder de Recompensa Percibido Todo	Pearson Correlation	.822**	1	.849**	.694**	.688**	.316**	.212**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	1171	1171	1171	1171	1171	1171	1171
Poder Coercitivo Percibido Todo	Pearson Correlation	.872**	.849**	1	.739**	.663**	.210**	.110**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	1171	1171	1171	1171	1171	1171	1171
Poder Informacional Percibido Todo	Pearson Correlation	.793**	.694**	.739**	1	.789**	.462**	.344**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	1171	1171	1171	1171	1171	1171	1171
Poder General Percibido Todo	Pearson Correlation	.790**	.688**	.663**	.789**	1	.636**	.533**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	1171	1171	1171	1171	1171	1171	1171
Poder Experto Percibido Todo	Pearson Correlation	.369**	.316**	.210**	.462**	.636**	1	.838**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	1171	1171	1171	1171	1171	1171	1171
Poder Referente Percibido Todo	Pearson Correlation	.242**	.212**	.110**	.344**	.533**	.838**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	1171	1171	1171	1171	1171	1171	1171

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*Segundo*, la observación lineal entre las variables indica que hay una clara diferenciación entre las correlaciones que son estadísticamente significativas entre

las clases del poder que permiten distinguir a los tipos de poder que se pueden encontrar en las organizaciones: poder formal y poder informal (poderes sugeridos y apoyados por la Teoría Bifactorial del Poder); conforme a esta diferenciación se identifica: a) que las correlaciones entre las bases de poder relacionadas con el poder formal de la organización: legítimo, recompensa, coercitivo, informacional y general presentan fuerte correlación entre ellos, en todos los casos mayores a 0.66; b) que las correlaciones entre las bases de poder relacionadas con el poder informal de la organización: experto y referente presentan fuerte correlación entre ellos, en todos los casos mayor a 0.70; c) que las correlaciones entre el poder general de la organización con respecto a todas las bases del poder presentan fuerte correlación entre ellos, mayores a 0.53 (explican una proporción de por lo menos 0.3 proporciones de la variación); c) La correlación entre el conjunto de las bases del poder y el poder general percibido en la organización presenta diferentes grados de correlación, dependiendo de la relación de comparación que se establezca entre las bases o clases del poder.

*Tercero*, una clara comprensión de la matriz de correlaciones puede ser obtenida considerando la proporción de variación explicada (i.e., el coeficiente de determinación) (Antonio Pardo y Miguel A. Ruiz, 2002). Obteniendo este coeficiente para cada correlación, se consideraría la información presentada en la tabla 7.4.

**Tabla 7.4 Coeficiente de determinación  $R^2$ , considerando el Coeficiente de Correlación de Pearson proporcionado por la Tabla 7.1 (N=1,171).**

	Poder Legítimo Percibido	Poder de Recompensa	Poder Coercitivo Percibido	Poder Informacional Percibido	Poder General Percibido	Poder Experto Percibido	Poder Referente Percibido
Poder Legítimo Percibido	1						
Poder de Recompensa	.6756	1					
Poder Coercitivo Percibido	.7603	.7208	1				
Poder Informacional Percibido	.6288	.4816	.5461	1			
Poder General Percibido	.6241	.4733	.4396	.6225	1		
Poder Experto Percibido	.1361	.0998	.0441	.2134	.4044	1	
Poder Referente Percibido	.0586	.0449	.0121	.1183	.2840	.7022	1

Considerando el coeficiente de determinación de la Tabla 7.4 es posible hacer las siguientes conjeturas con respecto a la relación entre las variables de las clases del poder:

- 1) En la medida en que varíe el poder legítimo de la organización hay una seguridad de que el poder de recompensa varíe un 67.56%, un 76.03% de que varíe el poder coercitivo, un 62.88% de que varíe el poder informacional, un 62.41 de que varíe el poder general de la organización, un 13.61% de que varíe el poder experto, y un 5.8% de que varíe el poder referente.



- 2) En la medida en que cambie el poder de recompensa de la organización el resto de los poderes variaría de la siguiente manera: 67.56% en el poder legítimo, 72.08% en el poder coercitivo, 48.16% en el poder informacional, 47.33% en el poder general de la organización, 9.9% en el poder experto, y 4.5% en el poder referente.
- 3) En la medida en que varíe el poder coercitivo de la organización habrá una variación del 76.03% en el poder legítimo, un 72.08% en el poder recompensa, un 54.61% en el poder informacional, un 43.96% en el poder general de la organización, un 4.4% en el poder experto, y un 1.2% en el poder referente.
- 4) En la medida en que varíe el poder informacional de la organización hay un 62.88% de seguridad que varíe el poder legítimo, un 48.16% de seguridad que varíe el poder recompensa, un 54.61% de seguridad que varíe el poder coercitivo, un 62.25% de seguridad que varíe el poder general de la organización, un 21.34% de seguridad que varíe el poder experto, y un 11.83% de seguridad que varíe el poder referente.
- 5) La variación en el poder general de la organización afectará en un 62.41% el poder legítimo, un 47.33% el poder de recompensa, un 43.96% el poder coercitivo, un 62.25% el poder informacional, un 40.44% el poder experto, y un 28.4% el poder referente.
- 6) Al variar el poder experto de la organización provocará cambios en un 13.61% del poder legítimo, un 9.98% del poder de recompensa, un 4.4% del poder coercitivo, un 21.34% del poder informacional, un 40.44% del poder general, y un 70.22 % del poder referente.
- 7) Variaciones en el poder referente de la organización provocarán cambios del orden del 5.86% en el poder legítimo, 4.49% sobre el poder de recompensa, 1.21% para el poder coercitivo, 11.83% sobre el poder informacional, 28.40% con el poder general, y 70.22 % en el poder experto.

Las precedentes conjeturas permiten probar como verdadera las hipótesis de trabajo:

*H<sub>2</sub> En las cinco organizaciones consideradas en la muestra de la población bajo estudio se ejercitan los poderes: formal e informal de la organización porque se observan distintas relaciones entre las clases del poder como resultado de las relaciones organizacionales de los miembros referenciales.*

Lo anterior, considerando que los coeficientes de determinación y el estadístico de contraste ( $p=0.000$ ) de la matriz de correlación en todos los casos son menores que 0.05, derivado de lo cual, se puede rechazar la hipótesis nula a un nivel de significación 0.05, dado que las clases del poder y el poder general contribuyen a

considerar estadísticamente representativo el ejercicio del poder conforme a sus distintas clases en la muestra de la población bajo estudio.

### 7.4 Correlación de las Clases del Poder con las Variables de los Miembros Referenciales: Sexo, Edad, Escolaridad, Nivel Jerárquico Absoluto y Nivel Jerárquico Relativo.

#### 7.4.1 Resultados de la Correlación.

Al correlacionar las distintas clases del poder con las Variables de los Miembros Referenciales: Sexo, Edad, Escolaridad, Nivel Jerárquico Absoluto y Nivel Jerárquico Relativo se identifican las relaciones incluidas en la tabla 7.5, y derivado de la misma, se configura la tabla concentrada 7.6.

Tabla 7.5 Correlaciones entre las Clases del Poder con las Variables Sexo, Edad, Escolaridad, Nivel Jerárquico Absoluto y Nivel Jerárquico Relativo de los Miembros Referenciales.

		Sexo Conjunto Roles	Edad Conju to Roles	Estudios Conju to Roles	Nivel Jerárquico Conju to Roles	Comparación Nivel Jerárquico	Poder Legítimo Percibido Todo	Poder de Recompensa Percibido Todo	Poder Coercitivo Percibido Todo	Poder Informativo Percibido Todo	Poder General Percibido Todo	Poder Expe to Percibido Todo	Poder Referente Percibido Todo
Sexo Conjunto Roles	Pearson Correlation	1	.158**	.257**	.284**	.194**	.256**	.241**	.263**	.203**	.169**	.009	-.015
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.761	.607
	N	1171	1171	1171	1171	1171	1171	1171	1171	1171	1171	1171	1171
Edad Conjunto Roles	Pearson Correlation	.158**	1	.242**	.421**	.192**	.276**	.234**	.258**	.254**	.230**	.107**	.031
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.287
	N	1171	1171	1171	1171	1171	1171	1171	1171	1171	1171	1171	1171
Estudios Conjunto Roles	Pearson Correlation	.257**	.242**	1	.675**	.401**	.438**	.394**	.436**	.409**	.323**	.076**	-.055
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.010	.062
	N	1171	1171	1171	1171	1171	1171	1171	1171	1171	1171	1171	1171
Nivel Jerárquico Conjunto Roles	Pearson Correlation	.284**	.421**	.675**	1	.521**	.569**	.538**	.592**	.478**	.410**	.044	-.103*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.130	.000
	N	1171	1171	1171	1171	1171	1171	1171	1171	1171	1171	1171	1171
Comparación Nivel Jerárquico	Pearson Correlation	.194**	.192**	.401**	.521**	1	.544**	.543**	.548**	.338**	.343**	.055	-.024
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.060	.409
	N	1171	1171	1171	1171	1171	1171	1171	1171	1171	1171	1171	1171
Poder Legítimo Percibido Todo	Pearson Correlation	.256**	.276**	.438**	.559**	.544**	1	.822**	.872**	.793**	.790**	.369**	.242**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	1171	1171	1171	1171	1171	1171	1171	1171	1171	1171	1171	1171
Poder de Recompensa Percibido Todo	Pearson Correlation	.241**	.234**	.394**	.538**	.543**	.822**	1	.849**	.694**	.688**	.316**	.212**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	1171	1171	1171	1171	1171	1171	1171	1171	1171	1171	1171	1171
Poder Coercitivo Percibido Todo	Pearson Correlation	.263**	.258**	.436**	.592**	.548**	.872**	.849**	1	.739**	.663**	.210**	.110**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	1171	1171	1171	1171	1171	1171	1171	1171	1171	1171	1171	1171
Poder Informativo Percibido Todo	Pearson Correlation	.203**	.254**	.409**	.478**	.338**	.793**	.694**	.739**	1	.789**	.462**	.344**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	1171	1171	1171	1171	1171	1171	1171	1171	1171	1171	1171	1171
Poder General Percibido Todo	Pearson Correlation	.169**	.230**	.323**	.410**	.343**	.790**	.688**	.663**	.789**	1	.636**	.533**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	1171	1171	1171	1171	1171	1171	1171	1171	1171	1171	1171	1171
Poder Expe to Percibido Todo	Pearson Correlation	.009	.107**	.076**	.044	.055	.369**	.316**	.210**	.462**	.636**	1	.838**
	Sig. (2-tailed)	.761	.000	.010	.130	.060	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	1171	1171	1171	1171	1171	1171	1171	1171	1171	1171	1171	1171
Poder Referente Percibido Todo	Pearson Correlation	-.015	.031	-.055	-.103*	-.024	.242**	.212**	.110**	.344**	.533**	.838**	1
	Sig. (2-tailed)	.607	.287	.062	.000	.409	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	1171	1171	1171	1171	1171	1171	1171	1171	1171	1171	1171	1171

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Tabla 7.6 Concentrado de correlaciones entre las Clases del Poder con las Variables Sexo, Edad, Escolaridad, Nivel Jerárquico Absoluto y Nivel Jerárquico Relativo de los Miembros Referenciales.**

<i>Variables Correlacionadas</i>	Poder Legítimo Percibido	Poder de Recompensa	Poder Coercitivo Percibido	Poder Informativo Percibido	Poder General Percibido	Poder Experto Percibido	Poder Referente Percibido
Sexo	.26**	.24**	.26**	.20**	.17**	.09	-.15
Edad	.28**	.23**	.26**	.25**	.23**	.11**	.03
Escolaridad	.44**	.40**	.44**	.41**	.32**	.08**	-.05
Nivel Jerárquico Absoluto	.56**	.54**	.60**	.48**	.41**	.04	-.10**
Nivel Jerárquico Relativo	.54**	.54**	.55**	.34**	.34**	.05	-.02

\*\*P<.01

#### 7.4.1 Análisis de los Resultados de la Correlación.

Considerando la información de la tabla concentrada de correlaciones (tabla 7.6), se desprende que entre las variables personales de los miembros referenciales: Sexo, Edad, Escolaridad, Nivel Jerárquico Absoluto y Nivel Jerárquico Relativo y las variables de las Clases del Poder no se establece una relación significativa, excepción hecha a las relaciones presentes entre las variables Nivel Jerárquico Absoluto y Nivel Jerárquico Relativo con las Variables Clases del Poder asociados con el Poder Formal de la Organización (poderes: legítimo, de recompensa, coercitivo e informativo) lo que confirma los hallazgos de Rahim, et al. (1996) y José Luis Meliá (2000) donde en investigaciones similares del poder organizacional, se encontraron relaciones asociativas entre variables estructurales de la organización (nivel jerárquico: absoluto y relativo) con las clases de poder organizacional; particularmente, relaciones entre las clases de poder formal (poderes: legítimo, recompensa, coercitivo e informativo) con el nivel jerárquico que ocupa una persona dentro de la organización; aspecto que será analizado más a detalle en el apartado análisis de varianza y en el análisis factorial.

#### 7.5 Análisis de las Variables de las Clases del Poder considerando la Regresión Múltiple.

##### 7.5.1 Resultados de la Regresión Múltiple.

Para tener una mejor impresión del tipo de relaciones existentes entre las clases del poder, resulta conveniente realizar un análisis de regresión múltiple, ya que a través de él no sólo se conoce la relación entre las variables sino también se conoce el grado de las relaciones entre variables independientes y variable dependiente. Tratando de averiguar en qué medida una variable dependiente de

las clases del poder puede ser explicada por el resto de ellas, considerándolas como variables independientes. En la tabla 7.7 se presentan los principales datos concentrados y obtenidos de las corridas de regresión de cada una de las variables de las clases del poder provistas por el módulo de Regresión del menú Analizar provistas por el SPSS y contenidas en el apartado 4.3 del anexo 4.

Tabla 7.7. Datos concentrados de corridas de regresión para las variables de las clases del poder de la muestra estimada de la población bajo estudio (N=1,171).

Variable Considerada como Dependiente	Modelo de Regresión			ANOVA		Coeficientes de Regresión		
	Variables Independientes consideradas en el Modelo	Coefficiente de Determinación (R Square)	R Corregida (Adjusted R Square)	Estadístico F	Valor Nivel Crítico de Estadístico F (sig.)	Coefficientes Estandarizados Beta	Estadístico T	Valor Nivel Crítico de Estadístico T (sig.)
Poder Legítimo	5 Poder Coercitivo Poder General Poder de Recompensa Poder Informacional Poder Referente	.851	.851	1333.356	.000	.453 .321 .141 .125 -.051	18.536 14.318 6.262 5.994 -3.540	.000 .000 .000 .000 .000
Poder de Recompensa	4 Poder Coercitivo Poder Legítimo Poder General Poder Experto	.758	.757	912.794	.000	.587 .218 .092 .054	19.244 6.037 3.092 2.681	.000 .000 .000 .000
Poder Coercitivo	4 Poder Legítimo Poder de Recompensa Poder Experto Poder Informacional	.839	.838	1519304	.000	.485 .394 -.166 .157	19.739 18.916 -12.564 7.736	.000 .000 .000 .000
Poder Informacional	4 Poder Legítimo Poder General Poder Coercitivo Poder Experto	.717	.716	737.213	.000	.226 .377 .274 .081	5.796 11.773 8.300 3.714	.000 .000 .000 .000
Poder General	5 Poder Legítimo Poder Experto Poder Informacional Poder Referente Poder de Recompensa	.796	.795	906.684	.000	.402 .224 .272 .140 .069	14.440 8.629 11.831 5.728 2.921	.000 .000 .000 .000 .000
Poder Experto	5 Poder Referente Poder General Poder Coercitivo Poder Informacional Poder Legítimo	.761	.760	740.542	.000	.668 .259 -.176 .090 .084	36.175 8.461 -5.708 3.374 2.306	.000 .000 .000 .001 .021
Poder Referente	3 Poder Experto Poder Legítimo Poder General	.715	.715	977.649	.000	.795 -.193 .179	37.692 -7.255 5.592	.000 .000 .000

### 7.5.1 Análisis de los Resultados de la Regresión Múltiple.

Al atender la información de la tabla anterior, es posible hacer las siguientes precisiones en torno al tipo de relación entre las clases del poder:

- Se hace una más profunda interiorización en torno a las relaciones y el grado implícito a las clases del poder considerando a cada una ellas por separado, como variable dependiente, y visualizando al resto de las clases del poder como variables independientes, derivado de lo cual, se posibilita conocer la variabilidad sobre la variable dependiente y explicada por las independientes; situación que mejora notablemente las percepciones indicadas en la matriz de correlaciones.

- b) Considerando los diferentes coeficientes de determinación y el de ajuste, se puede concluir que las variables de las clases del poder están relacionadas en distintas formas en más del 71.5%, o bien, que la variabilidad de las relaciones entre cada una de las bases del poder, considerada como variable dependiente puede ser explicado o asociado al resto de las clases del poder en más del 71.5%.
- c) Dado que el nivel crítico asociado (sig.) al estadístico de prueba F arroja valores menores a 0.05, puede afirmarse que las variables consideradas en cada modelo están linealmente relacionadas, ya que el valor de la población del coeficiente de correlación múltiple no es cero.
- d) Al observar los coeficientes estandarizados Beta, se reconoce el grado de relación entre las clases; así se tienen que el poder legítimo tiene diferentes grados de relación con los poderes: coercitivo, general, de recompensa, informacional y referente; el poder de recompensa tiene relación con los poderes: coercitivo, legítimo, general y experto; para el poder coercitivo las relaciones se establecen con los poderes: legítimo, recompensa, experto e informacional; en lo que se refiere al poder informacional, éste se relaciona con los poderes: legítimo, general, coercitivo y experto; el poder general se relaciona con los poderes: legítimo, experto, informacional, referente, recompensa y coercitivo; el poder experto con los poderes: referente, general, coercitivo, informacional y legítimo; por último el poder referente está relacionado, por importancia, con los poderes: experto, legítimo (inversamente) y general. Lo antes expuesto es reforzado por el nivel crítico asociado (sig.) al estadístico de prueba t, que para todas los coeficientes estandarizados arroja valores menores a 0.05; por lo que puede afirmarse que los diferentes grados de relación entre las variables consideradas en cada modelo explican lo que ocurre con la variable dependiente. Conforme a lo anterior, pueden ser probadas como verdadera otra de las hipótesis de trabajo:

*H<sub>3</sub> El poder general formal de la organización puede explicarse por las relaciones del ejercicio de los poderes: legítimo, coercitivo, de recompensa e informacional.*

*H<sub>4</sub> El poder general informal de la organización puede explicarse por las relaciones del ejercicio de los poderes: experto y referente.*

De tal suerte que una variación en la relación del ejercicio de las clases del poder, afectará la relación predictiva del poder formal y del poder informal en cada una de las cinco Unidades Administrativas consideradas en la muestra.

Para reforzar la comprobación de las dos hipótesis antes referidas, en el siguiente apartado se lleva a cabo Análisis Factorial a las clases del poder.

## 7.6 Análisis Factorial de las Clases del Poder.

Hasta este apartado del capítulo, conforme a la Teoría Bifactorial del Poder propuesta por José Luis Meliá (2000)<sup>14</sup>, se ha hablado de los tipos de poder que se pueden distinguir en un contexto organizacional, es decir, el poder formal y el poder informal. Para corroborar dicha teoría, así como también reforzar algunas de las hipótesis hasta aquí contratadas, se efectuó un Análisis Factorial a las siete clases del poder que se vienen analizando para encontrar grupos homogéneos de variables que arrojen un menor número de dimensiones de las que deriven simplificaciones para el tratamiento estadístico de los datos; se busca entonces encontrar dos dimensiones que saturen los dos tipos del poder.

### 7.6.1 Resultados del Análisis Factorial.

Los resultados del Análisis Factorial efectuado a las siete clases del poder se presentan en la tabla 7.8, donde las saturaciones menores que 0.25 de cada factor fueron eliminadas.

Tabla 7.8 Análisis Factorial de las Clases del Poder.

	Factor 1	Factor 2
<i>Poder Legítimo</i>	.908	-.274
<i>Poder de Recompensa</i>	.824	-.286
<i>Poder Coercitivo</i>	.836	-.437
<i>Poder Informacional</i>	.847	
<i>Poder General</i>	.896	
<i>Poder Experto</i>	.521	.715
<i>Poder Referente</i>	.497	.730
Varianza Explicada	4.354	1.415
Porcentaje de la Varianza Explicada	62.197	20.218
Porcentaje Acumulado de la Varianza	62.197	82.415

Medidas de Adecuación Muestral de Kaiser-Meyer-Olkin	.844
Prueba de esfericidad de Bartlett	
Chi-cuadrado aproximado	8191.803
gl	21
Sig.	.000

Método de Extracción: Análisis de Componentes Principales.

<sup>14</sup> Recordemos que conforme a lo expuesto en el capítulo IV, la Teoría Bifactorial del Poder sostiene que el poder organizacional puede ser diferenciado en dos Tipos Generales; el primero de ellos es el poder formal de la organización, mismo que se integra por las saturaciones de las clases de poder: legítimo, recompensa, coercitivo, informacional y general; por su parte, al segundo tipo se le denomina poder informal de la organización, conformado por los poderes: experto y referente.

### **7.6.1 Examen de los Resultados del Análisis Factorial.**

Dada la información proporcionada por la misma tabla, se puede afirmar que al nivel de significación .000 (sig.<.05) provisto por la prueba Bartlett, así como también la medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin (.84), el modelo factorial realizado a las clases del poder es adecuado para explicar dos factores o dos dimensiones. El primer factor explica el 62.2% de la varianza y, considera saturaciones mayores que 0.8, formado por las clases de poder: legítimo, recompensa, coercitivo, informacional y general. El segundo factor representa el 20.2% de la varianza e incluye a las clases de poder: experto y referente. Siguiendo la Teoría Bifactorial del Poder, al primer factor identificado se le denomina: Poder Formal de la Organización y, al segundo factor: Poder Informal de la Organización.

### **7.7 Análisis de Varianza de las Clases del Poder considerando variables categóricas.**

Uno de los objetivos particulares de la presente investigación es conocer si entre la percepción de las personas focales adscritas a cada una de las cinco Unidades Administrativas existen diferencias con respecto a las clases del poder que ejercitan los miembros referenciales para lograr la influencia o poder; esto es, si hay diferencias en la percepción de la persona focal con respecto al tipo de poder que ejercitar el conjunto de miembros referenciales en cada una de las organizaciones. Para ello, resulta de utilidad emplear el Análisis de Varianza (ANOVA), toda vez que este tipo de análisis sirve para comparar grupos considerando tanto variables categóricas (independientes) en función de una variable cuantitativa (dependiente); básicamente se busca identificar si las medias de la(s) variable(s) categórica(s) independientes difieren, o no, de la media de la variable cuantitativa, es decir, si hay o no dependencia (Pardo y Ruiz, 2002).

Este apartado se conforma por la comparación de medias entre las siete clases del poder consideradas como variables dependientes, en función de las variables categóricas independientes:

- Área de Adscripción;
- Nivel Jerárquico Absoluto; y
- Nivel Jerárquico Relativo.

Para cada una de las variables independientes o factores, a continuación se presentan los resultados y el análisis estadístico ANOVA de un factor.

### 7.7.1 Resultados y Análisis de la Varianza de las Clases del Poder considerando la variable categórica: Área de Adscripción.

En esta comparación de medias se busca conocer si la percepción que se tiene respecto al ejercicio del poder difiere en las Cinco Unidades Administrativas; dicho de otra manera, si la percepción respecto al ejercicio de las clases del poder depende de la Unidad Administrativa a la que están adscritos los Miembros Referenciales.

Considerando los datos proporcionados del modelo Análisis de Varianza de un Factor, del menú analizar del SPSS, se obtiene la tabla 7.9, en donde se observa que las medias de las clases del poder en las cinco Unidades Administrativas son diferentes, toda vez que el valor del nivel de significación en las clases de poder es menor que 0.05 ( $P < .05$ ) derivado de lo cual, se puede rechazar la hipótesis nula de igualdad entre la medias, excepción hecha al poder general cuyo nivel de significación observado (sig. 0.666) es mayor a 0.05. Por otra parte, atendiendo el valor alcanzado con el estadístico F para cada comparación, se puede decir que en cuanto a la percepción del ejercicio del poder entre las Unidades Administrativas hay mayor diferencias en el ejercicio del poder referente (7.025), seguido por los poderes: coercitivo (6.400), de recompensa (4.609), experto (3.469), informacional (3.274), y legítimo (2.650).

**Tabla 7.9 Concentrado de Análisis de Varianza de un Factor entre Clases de Poder y Unidad Administrativa**

Unidad Administrativa (Independiente)	Poder Legítimo (Dependiente)					
	DGPlaDes	DGInformación	DGProSalud	CENSIDA	DG Financiamiento	Total
Media	22.54	21.51	23.0	22.37	20.10	22.02
Desviación Estándar	8.689	9.425	9.220	22.37	9.565	9.183
Prueba de Levene	1.373					
Significación (Sig.)	.241					
Estadístico F	2.650					
Significación (Sig.)	.032					

Unidad Administrativa (Independiente)	Poder de Recompensa (Dependiente)					
	DGPlaDes	DGInformación	DGProSalud	CENSIDA	DG Financiamiento	Total
Media	21.26	18.57	19.48	19.41	18.58	19.62
Desviación Estándar	8.559	7.870	7.978	7.83	9.355	8.314
Prueba de Levene	6.984					
Significación (Sig.)	.000*					
Estadístico F	4.609					
Significación (Sig.)	.001					
<i>*Alternativa Robusta al estadístico F cuando no se puede asumir igualdad de Varianzas</i>						
Welch	4.356					
Significación (Sig.)	.002					
Brown-Forsythe	4.505					
Significación (Sig.)	.001					



Poder Coercitivo (Dependiente)						
Unidad Administrativa (Independiente)	DGPlaDes	DGInformación	DGProSalud	CENSIDA	DG Financiamiento	Total
Media	20.02	16.84	18.03	17.64	17.05	18.07
Desviación Estándar	8.274	8.205	8.169	8.180	8.485	8.325
Prueba de Levene	0.438					
Significación (Sig.)	.781					
Estadístico F	6.400					
Significación (Sig.)	.000					

Poder Informacional (Dependiente)						
Unidad Administrativa (Independiente)	DGPlaDes	DGInformación	DGProSalud	CENSIDA	DG Financiamiento	Total
Media	23.70	23.52	22.46	23.09	21.41	23.04
Desviación Estándar	6.487	7.063	7.793	6.999	7.397	7.068
Prueba de Levene	4.086					
Significación (Sig.)	.003*					
Estadístico F	3.274					
Significación (Sig.)	.011					
<i>*Alternativa Robusta al estadístico F cuando no se puede asumir igualdad de Varianzas</i>						
Welch	3.119					
Significación (Sig.)	.015					
Brown-Forsythe	3.139					
Significación (Sig.)	.014					

Poder General (Dependiente)						
Unidad Administrativa (Independiente)	DGPlaDes	DGInformación	DGProSalud	CENSIDA	DG Financiamiento	Total
Media	25.68	25.20	25.39	25.94	24.93	25.52
Desviación Estándar	7.813	7.422	7.423	7.697	8.867	7.799
Prueba de Levene	2.189					
Significación (Sig.)	.068					
Estadístico F	.595					
Significación (Sig.)	.666					

Poder Experto (Dependiente)						
Unidad Administrativa (Independiente)	DGPlaDes	DGInformación	DGProSalud	CENSIDA	DG Financiamiento	Total
Media	28.95	29.32	30.48	29.99	28.17	29.41
Desviación Estándar	7.164	5.990	4.461	6.182	7.785	6.495
Prueba de Levene	13.298					
Significación (Sig.)	.000*					
Estadístico F	3.469					
Significación (Sig.)	.008					
<i>*Alternativa Robusta al estadístico F cuando no se puede asumir igualdad de Varianzas</i>						
Welch	3.768					
Significación (Sig.)	.005					
Brown-Forsythe	3.538					
Significación (Sig.)	.007					

Unidad Administrativa (Independiente)	Poder Referente (Dependiente)					Total
	DGPlaDes	DGInformación	DGProSalud	CENSIDA	DG Financiamiento	
Media	27.46	27.83	29.81	28.88	25.97	28.03
Desviación Estándar	7.825	6.546	6.033	6.822	8.582	7.280
Prueba de Levene	10.623					
Significación (Sig.)	.000*					
Estadístico F	7.025					
Significación (Sig.)	.000					
<i>*Alternativa Robusta al estadístico F cuando no se puede asumir igualdad de Varianzas</i>						
Welch	6.841					
Significación (Sig.)	.000					
Brown-Forsythe	6.991					
Significación (Sig.)	.000					

Hasta este punto del análisis se sabe que las clases del poder conforme a la Unidad Administrativa a la cual están adscritos los miembros referenciales no son iguales (excepto el poder general, donde la percepción es la misma en todas las Unidades). Para reconocer dónde se encuentran las diferencias detectadas (qué media difiere de qué otra) se puede emplear un estadístico de contraste denominado comparaciones múltiples post hoc o comparaciones a posteriori. Estas comparaciones permiten controlar la tasa de error al efectuar varios contrastes utilizando las mismas medidas, es decir, permite controlar la probabilidad de cometer errores tipo I al tomar varias decisiones (Ferrán, 2001).

#### *7.7.1.1 Comparaciones múltiples para el Análisis de Varianza de las Clases del Poder considerando la variable categórica: Área de Adscripción.*

Tomando en cuenta que los tamaños muestrales de cada grupo en comparación son diferentes y que en ciertas clases de poder no se pudo asumir la igualdad en las varianzas; en esta parte de esta investigación se ha optado por seguir la recomendación de Antonio Pardo y Miguel Ruiz (2002), quienes aconsejan que ante tal reconocimiento en la exploración de los datos, se utilicen los siguientes métodos: el de Scheffé (para varianzas iguales) y el de Games-Howell ( $\eta$  asumiendo varianzas iguales).

Las comparaciones múltiples proporcionadas por el SPSS conforme a los métodos Scheffé y Games-Howell, se presentan de forma resumida en la tabla 7.10, de la que se pueden hacer las siguientes precisiones en cuanto a las diferencias significativas encontradas en las comparaciones múltiples:

- En el poder legítimo no hay diferencias significativas entre las percepciones del ejercicio de esta clase de poder en las cinco Unidades Administrativas.
- En el poder de recompensa se identifican tres diferencias significativas que permiten afirmar que es en la DGPlaDes donde hay una mayor percepción del ejercicio de esta clase de poder, misma que es, en promedio mayor a la de la

DGInformación y ésta mayor que la encontrada en la DGFinanciamiento, que a su vez, es mayor a la del CENSIDA.

- En el poder coercitivo también se tienen tres diferencias significativas, que contribuyen a sostener que la percepción del ejercicio de esta clase de poder es menor en la DGInformación, misma que es menor a la encontrada en la DGFinanciamiento, y ésta a su vez menor a la percibida en el CENSIDA; toda ellas comparativamente con las percepciones identificada en la DGPlaDes, siendo al mismo tiempo esta Unidad donde hay mayor identificación del ejercicio de esta clase de poder.
- En el poder informacional se detectan dos diferencias significativas entre las comparaciones de la DGFinanciamiento con la DGPlaDes y la DGInformación. Derivado de dichas comparaciones se conoce que la percepción del ejercicio de esta clase de poder es menor en la primera de ellas con respecto a las dos posteriores, y que es nuevamente en la DGPlaDes donde en promedio hay una mayor percepción del ejercicio de esta clase de poder comparativamente con los dos Direcciones Generales.
- En el poder experto, las dos diferencias arrojan que es la DGProSalud donde en promedio se percibe mayor ejercicio de esta clase de poder, mima que es mayor a las percibidas en la DGFinanciamiento y en la DGPlaDes.
- Por último, en el poder referente se observan tres diferencias que contribuyen a afirmar que en promedio es la DGProSalud donde mayor percepción hay del ejercicio de esta clase de poder, mismo que es mayor al identificado, en orden ascendente, con las percepciones de la DGInformación, en la DGPlaDes y en la DGFinanciamiento.

**Tabla 7.10 Concentrado de Análisis de Comparaciones Múltiples entre las Clases de Poder y Área de Adscripción.**

<i>Poder de Recompensa Método Games-Howell</i>	<i>Poder Coercitivo Método Scheffé</i>	<i>Poder Informacional Método Games-Howell</i>
<b>DGPlaDes</b>	<b>DGPlaDes</b>	<b>DGFinanciamiento</b>
DGInformación 2.68*	CENSIDA 2.38*	DGInformación -2.11*
DGFinanciamiento 2.67*	DGFinanciamiento 2.98*	DGPlaDes -2.30*
CENSIDA 1.85*	DGInformación 3.18*	
<i>Poder de Experto Método Games-Howell</i>	<i>Poder Referente Método Games-Howell</i>	<i>Poder Legítimo sin diferencias significativa.</i>
<b>DGProSalud</b>	<b>DGProSalud</b>	
DGPlaDes 1.53*	DGInformación 1.99*	
DGFinanciamiento 2.31*	DGPlaDes 2.35*	
	DGFinanciamiento 3.84*	

\* La diferencia en medias es significativo al nivel de 0.05 (P<.05)

### 7.7.2 Examen de los Resultados del Análisis de Varianza de las Clases del Poder considerando la variable categórica: Nivel Jerárquico Absoluto.

Esta comparación de medias busca identificar si la percepción que tienen las personas focales con respecto al ejercicio del poder difiere del Nivel Jerárquico Absoluto que tienen los miembros referenciales.

De acuerdo con los datos proporcionados por el SPSS, a través del modelo Análisis de Varianza de un Factor, se observa que las medias de las clases del poder en los ocho niveles jerárquicos absolutos son diferentes, toda vez que el valor del nivel de significación en las clases de poder es menor que 0.05 ( $P < .05$ ) derivado de lo cual, se puede rechazar la hipótesis nula de igualdad entre la medias, excepción hecha al poder experto cuyo nivel de significación indicado (sig. 0.64) es mayor a 0.05. Por otra parte, atendiendo el valor alcanzado con el estadístico F para cada comparación, se puede decir que en cuanto a la percepción del ejercicio del poder y el nivel jerárquico absoluto hay mayor diferencias en el ejercicio del poder coercitivo (96.76), seguido, en orden descendente, por los poderes: legítimo (87.59), de recompensa (70.55), informacional (59.01), general (37.16), y referente (3.76). Lo anterior conforme al informe concentrado del análisis ANOVA de la tabla 7.11.

**Tabla 7.11 Concentrado de Análisis de Varianza de un Factor entre Clases de Poder y Poder Jerárquico Absoluto.**

Clase de Poder	Nivel Jerárquico Absoluto	Media	Desviación Estándar	Prueba de Leven	Estadístico F	Welch	Brown-Forsythe
Legítimo	Personal de Apoyo	15.21	5.407	21.250	87.595	101.471	78.847
	Enlace	17.25	6.306				
	Jefe de Departamento	8.661	8.661				
	Subdirector	24.98	8.653				
	Director	27.57	8.259	(Sig.)	(Sig.)	(Sig.)	(Sig.)
	Director General Adjunto	29.13	6.208	.000	.000	.000	.000
	Director General	31.06	8.439				
	Superior a Director General	29.94	9.525				
Recompensa	Personal de Apoyo	14.10	4.528	29.011	70.557	156.888	301.531
	Enlace	16.39	6.012				
	Jefe de Departamento	20.52	8.056				
	Subdirector	21.48	8.463				
	Director	24.21	8.098	(Sig.)	(Sig.)	(Sig.)	(Sig.)
	Director General Adjunto	27.70	7.042	.000	.000	.000	.000
	Director General	29.57	6.723				
	Superior a Director General	27.00	8.149				

Continuación de la Tabla 7.11 Concentrado de Análisis de Varianza de un Factor entre Clases de Poder y Poder Jerárquico Absoluto.

Clase de Poder	Nivel Jerárquico Absoluto	Media	Desviación Estándar	Prueba de Leven	Estadístico F	Welch	Brown-Forsythe
Coercitivo	Personal de Apoyo	11.98	3.680	50.319	96.765	155.494	285.778
	Enlace	13.65	5.027				
	Jefe de Departamento	19.64	7.809				
	Subdirector	20.85	8.161				
	Director	22.92	8.116	(Sig.)	(Sig.)	(Sig.)	(Sig.)
	Director General Adjunto	25.97	6.478	.000	.000	.000	.000
	Director General	28.09	7.469				
	Superior a Director General	26.94	8.037				
	Informativa	Personal de Apoyo	18.25	5.997	3.695	59.015	157.549
Enlace		20.04	5.731				
Jefe de Departamento		25.06	6.102				
Subdirector		25.47	5.694				
Director		26.63	5.906	(Sig.)	(Sig.)	(Sig.)	(Sig.)
Director General Adjunto		26.73	6.596	.001	.000	.000	.000
Director General		29.57	6.723				
Superior a Director General		28.41	8.185				
General		Personal de Apoyo	21.01	6.781	1.495	37.167	159.815
	Enlace	23.47	6.885				
	Jefe de Departamento	26.91	7.348				
	Subdirector	27.08	7.105				
	Director	29.19	7.242	(Sig.)	(Sig.)	(Sig.)	(Sig.)
	Director General Adjunto	30.03	5.353	.165	.000	.000	.000
	Director General	31.22	7.762				
	Superior a Director General	29.88	9.077				
Referente	Personal de Apoyo	28.45	6.672	2.745	3.769	159.394	362.071
	Enlace	29.35	6.731				
	Jefe de Departamento	27.85	7.073				
	Subdirector	27.42	7.766				
	Director	28.24	7.804	(Sig.)	(Sig.)	(Sig.)	(Sig.)
	Director General Adjunto	27.87	6.415	.008	.000	.002	.001
	Director General	25.50	8.332				
	Superior a Director General	22.06	7.487				

7.7.2.1 Comparaciones múltiples para el Análisis de Varianza de las Clases del Poder considerando la variable categórica: Nivel Jerárquico Absoluto.

Ahora que se conoce que entre las comparaciones de las percepciones del ejercicio de las clases del poder con el nivel jerárquico absoluto de los miembros referenciales hay diferencias (excepto en el poder experto); se pueden realizar un análisis de comparaciones múltiples para detallar en dónde se encuentran las diferencias detectadas.

Tomando en cuenta que los tamaños muestrales de cada grupo en comparación son diferentes y que en ciertas clases de poder no se puede asumir la igualdad en las varianzas, se emplearon los métodos de Scheffé para varianzas iguales y, el de Games-Howell en caso de no asumirse igualdad en varianzas.

Tomando como base las comparaciones múltiples (ver tabla 7.12), se identifican diferentes tipos de variaciones que contribuyen a afirmar que:

- En los poderes: legítimo, de recompensa, coercitivo e informacional, como era de esperarse, a mayor nivel jerárquico mayores percepciones del ejercicio de estas clases de poderes y viceversa.
- También se determina que entre estas mismas clases de poderes, a mayor nivel jerárquico menor es la diferencia promedio entre la percepción del ejercicio dentro del mismo nivel jerárquico (homólogos); siendo en promedio, en los niveles de Director de Área y Director General donde más diferencias se encuentran con respecto a la percepción del ejercicio del poder; es decir, son los Directores de Área y los Directores Generales en donde más se percibe que se ejercitan estos tipos de poderes en comento.
- Lo anterior permite reforzando la Teoría Bifactorial del poder propuesta por José Luis Meliá (2000) porque este patrón se presenta en las clases de poder asociadas con el poder formal de la organización.

Tabla 7.12 Concentrado de Análisis de Comparaciones Múltiples entre las Clases de Poder y Nivel Jerárquico Absoluto.

Poder Legítimo Método Games-Howell				Poder de Recompensa Método Games-Howell			
Personal de Apoyo		Director	Director General	Personal de Apoyo		Director	Director General
Personal de Apoyo		12.36*	15.84*	Personal de Apoyo		10.11*	15.47*
Enlace	-2.04*	10.32*	13.80*	Enlace	-2.29*	7.82*	13.18*
Jefe de Departamento	-9.50*	2.85*	6.34*	Jefe de Departamento	-6.42*	3.69*	9.05*
Subdirector	-9.76*	2.59*	5.08*	Subdirector	-7.38*	2.73*	8.09*
Director	-12.36*		3.48*	Director	-10.11*		3.36*
Director General Adjunto	-13.92*			Director General Adjunto	-13.60*		
Director General Superior a Director General	-15.84*			Director General Superior a Director General	-15.47*		
	-14.72*				-12.90*		

Continuación de la Tabla 7.12 Concentrado de Análisis de Comparaciones Múltiples entre las Clases de Poder y Nivel Jerárquico Absoluto.

<i>Poder Coercitivo</i> <i>Método Games-Howell</i>				<i>Poder Informativa</i> <i>Método Games-Howell</i>			
<i>Personal de Apoyo</i>		<i>Director</i>	<i>Director General</i>	<i>Personal de Apoyo</i>		<i>Director</i>	<i>Director General</i>
<i>Personal de Apoyo</i>		10.94*	16.12*	<i>Personal de Apoyo</i>		8.38*	10.16*
<i>Enlace</i>	-1.67*	9.27*	14.45*	<i>Enlace</i>	-1.80*	6.59*	8.36*
<i>Jefe de Departamento</i>	-7.66*	3.28*	8.46*	<i>Jefe de Departamento</i>	-6.81*	1.57*	3.35*
<i>Subdirector</i>	-8.87*	2.07*	7.25*	<i>Subdirector</i>	-7.22*	1.17*	2.94*
<i>Director</i>	-10.94*		5.17*	<i>Director</i>	-8.38*		1.77*
<i>Director General Adjunto</i>	-13.99*			<i>Director General Adjunto</i>	-8.48*		
<i>Director General Superior a Director General</i>	-16.12*			<i>Director General Superior a Director General</i>	-10.16*		
	-14.96*				-12.19*		

\* La diferencia en medias es significativo al nivel de 0.05 (P<.05)

Ahora bien, considerando el grado de asociación por grupos que puede brindar la prueba HSD de Tukey, como parte de las comparaciones múltiples, se pueden determinar cuatro clases de grupos basadas en el grado de parecido existente entre sus medias. Así en el subconjunto 1, están incluidos dos grupos (personal de apoyo y enlaces); en el subconjunto 2, están considerados tres grupos (Jefe de Departamento, Subdirector y Director); en el subconjunto 3, están incluidos dos grupos (Director y Director General Adjunto); en el subconjunto 4, están incluidos cuatro grupos (Director, Director General Adjunto, Director General y Superior a Director General) cuyas medias no difieren significativamente de sí mismas pero sí comparativamente con cada subconjunto. Esta clasificación de los grupos basados en el grado de parecido entre sus medias contribuye a reforzar la idea que la diferencia entre las percepciones se relaciona con el nivel jerárquico que ocupan los miembros referenciales; y que por tanto, a mayor nivel jerárquico absoluto mayor ejercicio de cada una de las clases de poder; de igual manera se puede reconocer que entre grupos por tipo de nivel jerárquico existen coincidencias en el grado de la diferencias del ejercicio de cada clase del poder; esto puede asociarse al nivel de autoridad que se asigna a cada nivel jerárquico (ver tabla 7.13).

Tabla 7.13 Concentrado de Subconjuntos homogéneos de la comparación múltiple entre las Clases de Poder y Nivel Jerárquico Absoluto.

<i>Método Tukey HSD</i>	Grupos (Alfa= .05)							
	1		2		2, 3 y 4	3 y 4	4	4
	<i>Personal de Apoyo</i>	<i>Enlace</i>	<i>Jefe Depto.</i>	<i>Subdirector</i>	<i>Director</i>	<i>Director General Adjunto</i>	<i>Director General</i>	<i>Superior Director General</i>
<i>Poder Legítimo</i>	15.21	17.25	24.72	24.98	27.57	29.13	29.57	29.94
<i>Sig.</i>	0.824		0.444			0.056	0.192	
<i>Poder de Recompensa</i>	14.10	16.39	20.52	21.48	24.21	27.00	29.57	27.7
<i>Sig.</i>	0.647		0.087			0.130	0.497	
<i>Poder Coercitivo</i>	11.98	13.65	19.64	20.85	22.92	25.97	28.09	26.94
<i>Sig.</i>	.879		0.137			0.212	0.674	
<i>Poder General</i>	21.01	23.47	26.91	27.08	29.88	30.03	31.22	29.88
<i>Sig.</i>	0.570		0.112			0.254	0.785	

### 7.7.3 Examen de los Resultados del Análisis de Varianza de las Clases del Poder considerando la variable categórica: Nivel Jerárquico Relativo.

Esta comparación de medias busca identificar si la percepción que tienen las personas focales con respecto al ejercicio del poder difiere del Nivel Jerárquico Relativo de los miembros referenciales, es decir, entre los niveles que los miembros referenciales ocupan con respecto al nivel de la persona focal (nivel inferior=subordinado; mismo nivel=homólogo y; nivel superior=jefe).

De acuerdo con los datos proporcionados por el SPSS, se tiene que las medias de las clases de los poderes: legítimo, de recompensa, coercitivo, informacional y general en los tres niveles jerárquicos relativos son diferentes, toda vez que el valor del nivel de significación en las clases de poder es menor que 0.05 ( $P < .05$ ) derivado de lo cual, se puede rechazar la hipótesis nula de igualdad entre las medias, sin embargo, en las clases de poder: referente y experto no se determina diferencias, toda vez que su nivel de significación indicado (sig. 0.145 y 0.174) son mayores a 0.05. Por otra parte, atendiendo el valor alcanzado con el estadístico F para cada comparación, se puede decir que en cuanto a la percepción del ejercicio del poder y el nivel jerárquico relativo hay mayor diferencias en el ejercicio del poder coercitivo (339.05), seguido, en orden descendente, por los poderes: legítimo (325.37), de recompensa (305.53), informacional (129.36) y general (113.45). Ver tabla concentrada del análisis ANOVA de la tabla 7.14.

**Tabla 7.14 Concentrado de Análisis de Varianza de un Factor entre Clases de Poder y Poder Jerárquico Relativo.**

Clase de Poder	Nivel Jerárquico Relativo	Media	Desviación Estándar	Prueba de Leven	Estadístico F	Welch	Brown-Forsythe
Legítimo	En nivel inferior	16.06	5.707	62.576	325.371	334.656	407.358
	En mismo nivel	16.49	5.990	(Sig.)	(Sig.)	(Sig.)	(Sig.)
	En nivel superior	27.31	8.511	.000	.000	.000	.000
Recompensa	En nivel inferior	13.94	4.596	105.062	305.530	322.354	411.821
	En mismo nivel	14.97	5.227	(Sig.)	(Sig.)	(Sig.)	(Sig.)
	En nivel superior	24.30	8.028	.000	.000	.000	.000
Coercitivo	En nivel inferior	12.72	4.536	157.685	339.053	352.208	474.533
	En mismo nivel	12.91	4.520	(Sig.)	(Sig.)	(Sig.)	(Sig.)
	En nivel superior	22.93	8.103	.000	.000	.000	.000
Informacional	En nivel inferior	21.08	6.149	1.069	129.361	130.330	134.942
	En mismo nivel	19.31	6.148	(Sig.)	(Sig.)	(Sig.)	(Sig.)
	En nivel superior	25.88	6.626	.344	.000	.000	.000
General	En nivel inferior	22.84	6.965	3.063	113.458	114.740	118.188
	En mismo nivel	21.93	6.722	(Sig.)	(Sig.)	(Sig.)	(Sig.)
	En nivel superior	28.54	7.433	.047	.000	.000	.000

#### 7.7.3.1 Comparaciones múltiples para el Análisis de Varianza de las Clases del Poder considerando la variable categórica: Nivel Jerárquico Relativo.

Ahora que se conoce que entre las comparaciones de las percepciones del ejercicio de las clases del poder y el nivel jerárquico relativo existen diferencias



(excepto en los poderes: experto y referente); se pueden realizar un análisis de comparaciones múltiples; para ellos se siguen los métodos de Scheffé para varianzas iguales y, el de Games-Howell en caso de no asumirse igualdad en varianzas. Dichas comparaciones múltiples se presentan concentradamente en la tabla 7.15; al considerar la información de la misma, se puede puntualizar que con respecto a la comparación de las variables clases de poder y nivel jerárquico relativo se tiene:

- Es en el nivel superior (jefes) donde más se percibe el ejercicio de las clases de poder: legítimo, de recompensa, coercitivo, informacional y general. Siendo el poder legítimo el que en promedio predomina.
- En los poderes: legítimo, de recompensa y coercitivo las percepciones de esta clase de ejercicio de poderes es mayor en los niveles inferiores comparativamente con el siguiente nivel (mismo nivel jerárquico=homólogos), donde las diferencias en promedio son menores.
- En los poderes: informacional y recompensa las percepciones del ejercicio de esta misma clase de poderes, es mayor en el mismo nivel (homólogos) comparativamente con la percepción del nivel inferior (subordinados).

**Tabla 7.15 Concentrado de Análisis de Comparaciones Múltiples entre las Clases de Poder y Nivel Jerárquico Relativo.**

<i>Poder Legítimo Método Games-Howell</i>		<i>Poder de recompensa Método Games-Howell</i>		<i>Poder Coercitivo Método Games-Howell</i>	
<b>En nivel superior</b>		<b>En nivel superior</b>		<b>En nivel superior</b>	
En el mismo nivel	10.82*	En el mismo nivel	9.34*	En el mismo nivel	10.02*
En nivel inferior	11.25*	En nivel inferior	10.36*	En nivel inferior	10.21*
<i>Poder Informacional Método Scheffé</i>		<i>Poder General Método Games-Howell</i>			
<b>En nivel superior</b>		<b>En nivel superior</b>			
En el mismo nivel	6.57*	En el mismo nivel	6.61*		
En nivel inferior	4.80*	En nivel inferior	5.70*		

Por otra parte, considerando el grado de asociación por grupos que puede brindar las comparaciones múltiples a través de la prueba HSD de Tukey (ver tabla 7.16), se pueden determinar dos clases de grupos basadas en el grado de parecido existente entre sus medias. Así en el subconjunto 1, están incluidos dos grupos (en nivel inferior y en el mismo nivel); en el subconjunto 2, esta considerado un sólo grupo (en nivel superior) lo que refuerza las afirmaciones realizadas en torno al apartado de las comparaciones múltiples de las variables en comentario.

**Tabla 7.16 Concentrado de Subconjuntos homogéneos de la comparación múltiple entre las Clases de Poder y Nivel Jerárquico Relativo.**

Método Tukey HSD	Grupos (Alfa=.05)		
	1		2
	En nivel Inferior	En el mismo Nivel	En nivel Superior
<i>Poder Legítimo</i>	16.06	16.49	27.31
<i>Sig.</i>	0.737		1.00
<i>Poder de Recompensa</i>	13.94	14.97	24.3
<i>Sig.</i>	0.129		1.00
<i>Poder Coercitivo</i>	12.72	12.91	22.93
<i>Sig.</i>	0.938		1.00
<i>Poder Informacional</i>	19.31	21.08	25.88
<i>Sig.</i>	0.943		1.00
<i>Poder Geberal</i>	21.93	22.84	28.54
<i>Sig.</i>	0.233		1.00

## 7.8 Análisis de Varianza de las Clases del Poder considerando las Variables Categóricas: Área de Adscripción, Nivel Jerárquico Absoluto y Nivel Jerárquico Relativo (ANOVA Factorial).

Si bien en el apartado anterior fue posible identificar, a través del análisis de varianza de un factor, la existencia, o no, de relación entre una variable dependiente con una variable independiente; y que para nuestro caso se pudo comprobar la relación entre las variables bajo estudio, toda vez que al nivel de significación se encontraron distintos grados de diferencias promedios entre las comparaciones de las clases del poder en función de las variables independientes: área de adscripción, nivel jerárquico relativo y nivel jerárquico absoluto. Ahora, en este apartado se busca conocer si el grado de interrelación entre los tres mismos factores (variables independientes) produce algún efecto sobre la variable dependiente clases de poder, de tal forma que se pueda especificar el efecto de la interacción entre los tres factores con la variable dependiente.

### 7.8.1 Resultados del Análisis de Varianza Factorial.

Los resultados concentrados del módulo: modelo lineal general, provistos por el SPSS para nuestra base de datos, se presentan en la tabla 7.17, donde se incluye la información más representativa al modelo: estadístico F, factores e interacciones entre los factores.

**Tabla 7.17 Concentrado de Análisis de Varianza Factorial entre Clases de Poder y las Variables: Área de Adscripción, Poder Jerárquico Absoluto y Poder Jerárquico Relativo.**

Clases de Poder / Valor del Estadístico F	Modelo	Factores			Interacciones			
		Área de Adscripción (ascrip)	Nivel Jerárquico Absoluto (jerarq)	Nivel Jerárquico Relativo (comjer)	Ascrip* Jerarq	Ascrip* Comjer	Jerarq* Comjer	Ascrip* Jerarq* Comjer
Poder Legítimo F R <sup>2</sup> = 55.5	15.589	11.368	13.230	52.005	2.208	1.968	3.773	2.587
Sig.	.000	.000	.000	.000	.000	.047	.000	.000
Poder de Recompensa F R <sup>2</sup> = 49.3	12.240	7.491	5.314	54.234	1.407	1.710	4.267	2.031
Sig.	.000	.000	.000	.000	.085	.092	.000	.001
Poder Coercitivo F R <sup>2</sup> = 54.2	14.908	7.478	11.269	43.388	1.752	1.596	3.576	2.034
Sig.	.000	.000	.000	.000	.011	.0121	.000	.001
Poder Informacional F R <sup>2</sup> = 39.2	8.124	7.686	15.953	6.738	1.813	2.330	1.821	1.748
Sig.	.000	.000	.000	.001	.008	.018	.050	.009
Poder General F R <sup>2</sup> = 31.4	5.768	4.452	5.809	12.736	1.837	2.204	2.574	1.803
Sig.	.000	.001	.000	.001	.007	.025	.004	.006
Poder Experto F R <sup>2</sup> = 12.7	1.842	4.912	1.181	4.793	2.128	1.839	1.921	1.217
Sig.	.000	.001	.311	.008	.001	.066	.039	.199
Poder Referente F R <sup>2</sup> = 15.3	2.274	5.584	1.206	.644	2.379	1.443	1.808	1.849
Sig.	.000	.000	.296	.525	.000	.174	.055	.004

### 7.8.2 Examen de los Resultados del Análisis de Varianza Factorial.

Derivado de la información contenida en dicha tabla se comenta:

- A pesar de que el efecto (factores e interacciones) de las tres variables independientes explican una parte significativa de la variación observada en las clases de poder (sig.=0.000<0.05), son en los poderes: legítimo, coercitivo, recompensa e informacional donde los siete efectos explican más la varianza de la cada una de las clases del poder, es decir, las percepciones en estas clases de poder no son las mismas entre las áreas de adscripción, ni en los niveles jerárquicos absoluto y relativo (ver columna de modelo de la tabla 7.17).
- En lo concerniente a los efectos principales (efectos individuales de los tres factores incluidos en el modelo); los niveles críticos (sig.=0.000<0.05.) indican que mientras los grupos definidos por las variables: área de adscripción, nivel jerárquico absoluto y nivel jerárquico relativo poseen percepciones medias significativamente diferentes en las clases de poder: legítimo, recompensa, coercitivo, informacional y general, en las percepciones medias de los grupos definidos por las variables: nivel jerárquico absoluto y nivel jerárquico relativo

sobre los poderes experto y referente no difieren o no hay diferencias (sig.=0.311; .296 y .525 >0.05). Ver columna de factores de la tabla 7.17.

- En cuanto al efecto de las tres interacciones, los valores asociados al nivel de significación del estadístico F son significativas en las cuatro interacciones en los poderes: legítimo, coercitivo, informacional y general (sig.=0.000<0.05.). Pero también lo son en el efecto de la interacción general (Asripc\*Jerarq\*Comjer de la columna interacciones de la tabla 7.17) lo que permite afirmar que las diferencias en las percepciones de estas clases de poder que se dan entre las distintas área de adscripción no son las mismas en los diferentes niveles jerárquicos absolutos ni en los niveles jerárquicos relativos. Derivado de lo cual, al nivel de de 0.05 (P<.05) puede ser comprobada como verdadera las siguientes hipótesis de trabajo:

*H<sub>5</sub> Las percepciones sobre el ejercicio de los poderes: legitimo, coercitivo, de recompensa e informacional no son iguales en cada una de las cinco Unidades administrativas porque dichos poderes dependen de los niveles jerárquicos: absoluto y relativo.*

*H<sub>6</sub> Las percepciones sobre el ejercicio de los poderes: experto y referente son iguales en cada una de las cinco Unidades administrativas porque dicha clase de poderes no dependen de los niveles jerárquicos: absoluto y relativo.*

### **7.8.3 Examen de los Resultados del Análisis de Covarianza (ANCOVA) de las Clases del Poder considerando las covariables: Sexo, Edad y Estudios de los Miembros Referenciales.**

Buscando mejorar el modelo entre los factores y las interacciones de las variables independientes: área de adscripción, nivel jerárquico absoluto y relativo sobre las clases del poder, estos últimos considerados como variable dependiente, se realizó un Análisis de Covarianza (ANCOVA), ya que por medio de este análisis se puede estudiar el efecto de otras variables, en este caso las variables: sexo, edad y estudios no incluidas en el modelo de Análisis de Varianza Factorial y, por tanto, no sometidas a control.

En un análisis de covarianza, los efectos de interés siguen siendo los referidos a cada factor y a las interacciones entre los factores, no obstante el ANCOVA también permite evaluar el efecto individual de cada una de las covariables incluidas en el modelo, de tal manera que se pueda identificar si una determinada covariable está linealmente relacionada con la variable dependiente, de tal forma que mejore la estructura y relación del modelo (Davis, 2000). Los resultados concentrados del ANCOVA aplicados a las base de datos de esta investigación, donde se consideró a las variables: sexo, edad y estudios como covariables o variables en control, se presentan en la tabla 7.18.

De dicha tabla se desprende que las covariables en comento no tienen un efecto significativo sobre las bases del poder: legítimo, de recompensa y general, toda vez que los niveles de significación asociado al estadístico F fueron mayores que 0.05, derivado de ello, se puede decir que el control ejercido sobre la covariables es innecesario porque los resultados del ANOVA son similares a los ANCOVA. Por otra parte, en lo que respecta a la covariable sexo, presentó relación con la clase de poder coercitivo; la covariable estudios se relacionó con el poder informacional; y la covariable edad se relacionó tanto con el poder experto como con el referente (en todos los casos sig.=0.000<0.05.), sin embargo, los resultados del ANOVA y el ANCOVA son los mismos, lo que implica que a pesar de controlarse el efecto de las covariables, el efecto de las variables independientes sobre la dependiente permanece inalterado; lo que significa que el efecto de la covariables: sexo, edad y estudios no mejora el modelo. Situación que de alguna manera ya había sido vislumbrada en el apartado de las correlaciones (apartado 7.3).

**Tabla 7.18 Concentrado de comparativo entre Análisis de Varianza Factorial y Análisis de Covarianza considerando las Covariables: Sexo, Edad y Estudios de las Miembros Referenciales.**

	ANOVA (sig.)				ANCOVA (sig.)				
	Modelo/ R <sup>2</sup>	Factores	Interacciones Parciales	Interacción General	Covariables: Sexo, Edad y Estudios	Modelo/ R <sup>2</sup>	Factores	Interacciones Parciales	Interacción General
Poder Legítimo	15.589 .555	0.000 0.000 0.000	0.000 0.047 0.000	0.000	>0.05	15.173 .555	0.002 0.000 0.000	0.000 0.050 0.000	0.000
Poder de Recompensa	12.240 .493	0.000 0.000 0.000	0.085 0.092 0.000	0.001	>0.05	11.881 .494	0.000 0.001 0.000	0.131 0.087 0.000	0.001
Poder Coercitivo	14.908 .542	0.000 0.000 0.000	0.011 0.121 0.000	0.001	Sexo <0.05 >0.05	14.497	0.000 0.000 0.000	0.024 0.129 0.000	0.001
Poder Informacional	8.124 .392	0.000 0.000 0.001	0.008 0.018 0.500	0.009	>0.05 Estudios<0.05	7.955 .396	0.000 0.000 0.002	0.016 0.023 0.030	0.008
Poder General	5.768 .314	0.001 0.000 0.001	0.007 0.025 0.004	0.006	>0.05	5.607 .316	0.003 0.003 0.000	0.014 0.028 0.003	0.007
Poder Experto	1.842 .127	0.001 0.311 0.008	0.001 0.066 0.039	0.199	Edad <0.05 >0.05	1.879 .134	0.002 0.265 0.009	0.002 0.091 0.041	0.254
Poder Referente	2.274 .153	0.000 0.296 0.525	0.000 0.174 0.055	0.004	Edad <0.05 >0.05	2.235 .155	0.000 0.252 0.574	0.000 0.222 0.053	0.005

### 7.9 Análisis de Varianza de los Tipos de Poder Organizacional: Formal e Informal, considerando las Variables Categóricas: Área de Adscripción, Nivel Jerárquico Absoluto y Nivel Jerárquico Relativo (ANOVA).

En su oportunidad, se indicó que uno de los propósitos de haber efectuado el Análisis Factorial a las clases del poder fue encontrar un menor número de dimensiones para el tratamiento estadístico de los datos, el presente apartado se aboca a analizar los dos factores encontrados en el Análisis Factorial (Poder Formal y Poder Informal) con las variables independientes que en los análisis

estadísticos precedentes han proporcionado mejores resultados inferenciales, estas son: área de adscripción, nivel jerárquico absoluto y nivel jerárquico relativo.

### 7.9.1 Examen de los Resultados del Análisis de Varianza de los Tipos de Poder: Formal e Informal considerando la variable categórica: Nivel Jerárquico Absoluto.

Las comparaciones entre las medias de los Tipos de Poder: Formal e Informal considerando la variable Nivel Jerárquico Absoluto se incluyen en la tabla 7.19, donde claramente se identifican diferencias entre los tipos de poder comparativamente con el nivel jerárquico que ocupan los miembros referenciales.

Tabla 7.19 Concentrado de Análisis de Varianza de un Factor entre Tipos de Poder y Poder Jerárquico Absoluto.

Tipo de Poder	Nivel Jerárquico Absoluto	Media	Desviación Estándar	Prueba de Leven	Estadístico F	Welch	Brown-Forsythe
Formal	Personal de Apoyo	80.55	22.428	19.001	89.701	98.681	76.400
	Enlace	90.81	25.325				
	Jefe de Departamento	116.84	33.483				
	Subdirector	119.85	33.820				
	Director	130.53	32.917	(Sig.)	(Sig.)	(Sig.)	(Sig.)
	Director General Adjunto	139.57	28.014	.000	.000	.000	.000
	Director General	148.35	35.282				
	Superior a Director General	141.19	40.625				
Informal	Personal de Apoyo	57.26	12.125	2.392	2.074	1.674	1.928
	Enlace	59.17	11.835				
	Jefe de Departamento	57.00	13.030				
	Subdirector	56.63	14.322				
	Director	58.76	14.198	(Sig.)	(Sig.)	(Sig.)	(Sig.)
	Director General Adjunto	57.97	10.962	.020	.044	.119	.065
	Director General	55.52	15.214				
	Superior a Director General	48.50	16.228				

De la tabla 7.19, se desprende que las medias en el tipo de poder formal para los ocho niveles jerárquicos absolutos son diferentes, toda vez que el valor del nivel de significación del estadístico F, es menor que 0.05), situación que es respaldada por el nivel de significación (.000 en ambos casos  $P < .05$ ) de las pruebas robustas de Welch y Brown-Forsythe (pruebas aplicables cuando no se puede rechazar el supuesto de igualdad en las varianzas), conforme a ello, se puede rechazar la hipótesis nula de igualdad entre las medias. En lo que respecta al tipo de poder informal, a pesar que el valor de significación asociado al estadístico F (.004) es menor que 0.05, no se puede rechazar la hipótesis nula de igualdad entre las medias porque los niveles de significación de las pruebas robustas de Welch y

Brown-Forsythe son mayores a 0.05, por ello, no se cubre con uno de los supuestos básicos del análisis de varianza, y por tanto, se acepta que entre el nivel jerárquico absoluto y el tipo de poder informal no hay diferencias.

Conforme a todo lo antes expuesto, se puede confirmar que el nivel jerárquico de los miembros referenciales influye sobre la percepción del poder formal de la organización, mientras que en el poder informal no hay diferencias; con lo anterior se da la posibilidad de comprobar como verdadera la siguiente hipótesis de trabajo:

*H<sub>7</sub> El nivel jerárquico influye sobre las percepciones del ejercicio del poder formal de la organización; mientras que sobre el poder informal no hay influencia.*

#### 7.9.1.1 Comparaciones múltiples para el Análisis de Varianza del Tipo de Poder Formal considerando la variable categórica: Nivel Jerárquico Absoluto.

Ahora que se conoce que entre las comparaciones de las percepciones del ejercicio del poder formal de la organización y el nivel jerárquico absoluto de los miembros referenciales hay diferencias; se realiza un análisis de comparaciones múltiples para detallar en dónde se encuentran las diferencias detectadas. Para dicho análisis se emplea el método de Games-Howell, toda vez que conforme a la prueba de Leven no se pudo asumir la igualdad en las varianzas.

**Tabla 7.20 Concentrado de Análisis de Comparaciones Múltiples entre el tipo de Poder Formal y el Nivel Jerárquico Absoluto.**

<i>Poder Legítimo Método Games-Howell</i>			
<b>Personal de Apoyo</b>		<b>Director</b>	<b>Director General</b>
<i>Personal de Apoyo</i>		49.98*	67.80*
<i>Enlace</i>	-10.26*	39.72*	57.54*
<i>Jefe de Departamento</i>	-36.29*	13.69*	31.52*
<i>Subdirector</i>	-39.30*	10.68*	28.50*
<i>Director</i>	-49.98*		17.82*
<i>Director General Adjunto</i>	-59.02*		
<i>Director General</i>	-67.80*		
<i>Superior a Director General</i>	-64.64*		

\* La diferencia en medias es significativo al nivel de 0.05 (P<.05)

Tomando como base las comparaciones múltiples (ver tabla 7.20), se identifican diferentes tipos de variaciones que contribuyen a afirmar que:

- Como era de esperar, a menor nivel jerárquico mayor percepción del ejercicio del poder formal de la organización y viceversa.
- También se determina que a partir del nivel jerárquico de Director de Área mayores influencia sobre las percepciones del ejercicio del poder formal de la organización; siendo en los niveles de Directores de Área y los Directores

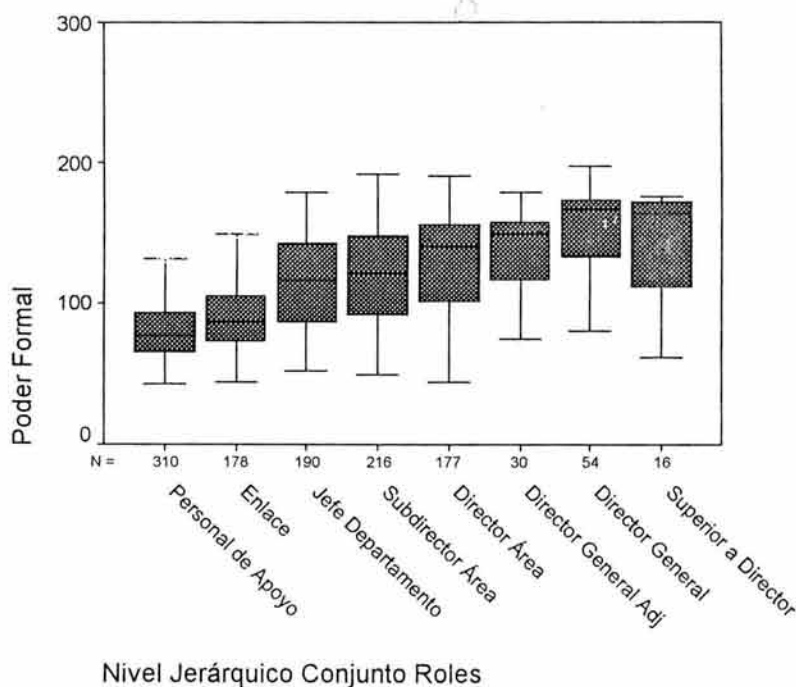
Generales donde mayor efecto hay sobre las percepciones del ejercicio de este tipo de poder.

Las precisiones antes referidas, se presentan ilustrativamente en el gráfico 7.2.

Considerando lo antes expuesto, al nivel de significación ( $\text{sig.} < .05$ ) de la prueba Games-Howell, se puede probar como verdadera la hipótesis de trabajo:

$H_8$  A mayor nivel jerárquico de un puesto directivo mayor efecto sobre las clases del poder relacionadas con el poder formal de la organización como estrategias del ejercicio del poder.

Gráfico 7.2 Diagrama de Caja de la Variable Tipo de Poder Formal y Nivel Jerárquico Absoluto



### 7.9.2 Examen de los Resultados del Análisis de Varianza de los Tipos de Poder: Formal e Informal considerando la variable categórica: Nivel Jerárquico Relativo.

Las comparaciones entre las medias de los Tipos de Poder: Formal e Informal considerando la variable Nivel Jerárquico Relativo se presentan en la tabla 7.21, conforme a ella, y con tendencia asociada con el nivel jerárquico absoluto, se aprecia que sólo en el tipo de poder formal ( $\text{sig.} < .05$  del estadístico F) se pudo rechazar la hipótesis de igualdad entre las medias; es decir se identifican diferencias entre la influencia que produce el nivel jerárquico relativo con el poder



formal de la organización. En lo que respecta el tipo de poder informal no se identifican diferencias.

**Tabla 7.21 Concentrado de Análisis de Varianza de un Factor entre Tipos de Poder y Poder Jerárquico Relativo.**

Tipo de Poder	Nivel Jerárquico Relativo	Media	Desviación Estándar	Prueba de Leven	Estadístico F	Welch	Brown-Forsythe
Formal	En nivel inferior	86.64	23.241	64.898	300.914	308.669	377.679
	En mismo nivel	84.60	24.131	(Sig.)	(Sig.)	(Sig.)	(Sig.)
	En nivel superior	128.96	34.693	.000	.000	.000	.000
Informal	En nivel inferior	56.82	11.679	9.077	.321	.399	.358
	En mismo nivel	57.72	12.188	(Sig.)	(Sig.)	(Sig.)	(Sig.)
	En nivel superior	57.49	14.252	.000	.725	.671	.699

*7.9.2.1 Comparaciones múltiples para el Análisis de Varianza del Tipo de Poder Formal considerando la variable categórica: Nivel Jerárquico Relativo.*

Conocedores que entre las comparaciones de las percepciones del ejercicio del poder formal de la organización y el nivel jerárquico relativo de los miembros referenciales hay diferencias; se efectúa análisis de comparaciones múltiples para determinar en dónde se encuentran las diferencias. Se emplea el método de Games-Howell (ver tabla 7.22), toda vez que conforme a la prueba de Leven no se pudo asumir la igualdad en las varianzas.

**Tabla 7.22 Análisis de Comparaciones Múltiples entre el tipo de Poder Formal y el Nivel Jerárquico Relativo.**

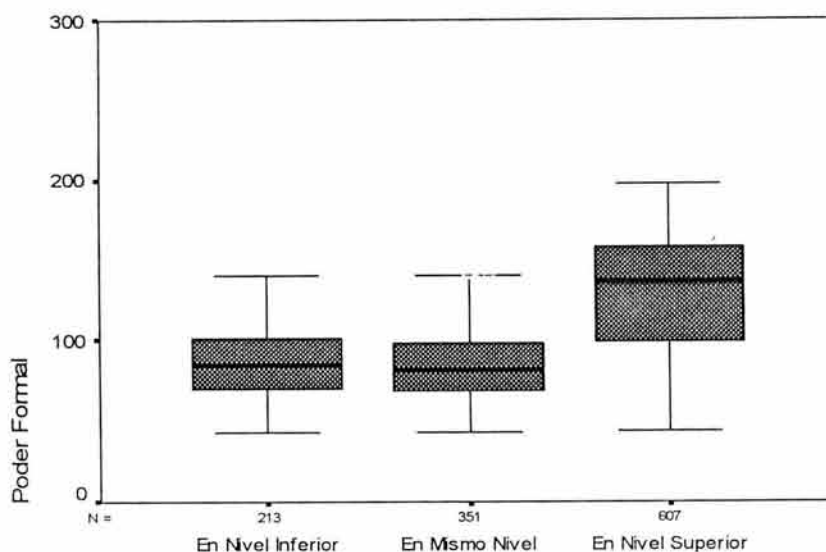
Dependent Variable: Poder Formal  
Games-Howell

(I) Comparación Nivel Jerárquico	(J) Comparación Nivel Jerárquico	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
En Nivel Inferior	En Mismo Nivel	1.04	2.048	.868	-3.78	5.86
	En Nivel Superior	-42.32*	2.126	.000	-47.31	-37.32
En Mismo Nivel	En Nivel Inferior	-1.04	2.048	.868	-5.86	3.78
	En Nivel Superior	-43.36*	1.908	.000	-47.84	-38.88
En Nivel Superior	En Nivel Inferior	42.32*	2.126	.000	37.32	47.31
	En Mismo Nivel	43.36*	1.908	.000	38.88	47.84

\*. The mean difference is significant at the .05 level.

Al considerar la información que proporciona el método de Games-Howell, y al igual que en el apartado anterior, se identifica que es en los niveles superiores (jefes) donde hay más efecto sobre el poder forma de la organización, es decir, son los jefes los que influyen en el ejercicio del poder formal de la organización. Situación que se puede apreciarse en el gráfico 7.3, donde claramente se observan las diferencias en las medias, siendo en el nivel superior donde se concentra la percepción de mayor influencia, mientras que en el resto de los niveles (en el mismo nivel=homologos y en nivel inferior=subordinados) la diferencia es mínima.

Gráfico 7.3 Diagrama de Caja de la Variable Tipo de Poder Formal y Nivel Jerárquico Relativo.



Comparación Nivel Jerárquico

### 7.9.3 Examen de los resultados del Análisis de Varianza de los Tipos de Poder: Formal e Informal considerando la variable categórica: Área de Adscripción.

Las comparaciones entre las medias de los Tipos de Poder: Formal e Informal considerando la variable Área de Adscripción son presentados en la tabla 7.23, conforme a la misma, se puede establecer que en las diferentes áreas de adscripción de los miembros referenciales hay diferencias con respecto a los tipos de poder de la organización (sig.<.05 del estadístico F), siendo el poder informal donde más diferencias se identifican, efecto respaldado por las pruebas robustas de Welch y Brown-Forsythe (sig.<.05). Para conocer con mayor precisión las diferencias, se efectúa un análisis de comparaciones múltiples.

Tabla 7.23 Concentrado de Análisis de Varianza de un Factor entre Tipos de Poder y Área de Adscripción.

Tipo de Poder	Nivel Jerárquico Absoluto	Media	Desviación Estándar	Prueba de Leven	Estadístico F	Welch	Brown-Forsythe
Formal	DGPlaDes	113.20	35.804	1.549	2.774	2.650	2.698
	DGInformación	105.65	36.536				
	DGProSalud	108.34	37.204				
	CENSIDA	108.45	35.811				
	DGFinanciamiento	102.7	40.148				
Informal	DGPlaDes	56.41	14.380	13.292	5.637	5.749	5.643
	DGInformación	57.15	12.068				
	DGProSalud	60.29	9.978				
	CENSIDA	58.87	12.282				
	DGFinanciamiento	54.14	15.974				

*7.9.3.1 Comparaciones múltiples para el Análisis de Varianza de los Tipos de Poder: Formal e Informal considerando la variable categórica: Área de Adscripción.*

Como en el ANOVA la prueba de Leven permitió corroborar la igualdad en uno de los casos, el análisis de comparaciones múltiples se efectúa considerando el método de Scheffé para el poder formal (varianzas iguales) y, el de Games-Howell para el poder informal (no se asumió igualdad en varianzas). Los resultados se concentran en la tabla 7.24.

**Tabla 7.24 Concentrado de Análisis de Comparaciones Múltiples entre los tipo de Poderes: Formal e Informal y el Área de Adscripción.**

<i>Poder Formal</i> <i>Método Scheffé</i>		<i>Poder Informal</i> <i>Método Games-Howell</i>	
<b>DGPlaDes</b>		<b>DGProSalud</b>	
DGFinanciamiento	11.13*	DGFinanciamiento	6.15*
		DGPlaDes	3.88*
		DGInformación	3.14*

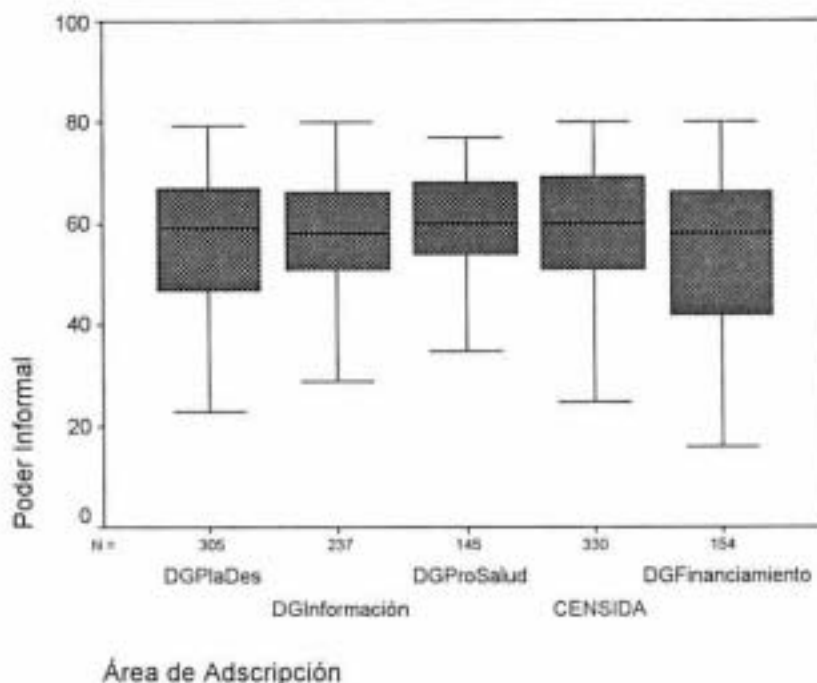
\* La diferencia en medias es significativo al nivel de 0.05 (P<.05)

Las diferencias determinadas por cada método contribuyen a respaldar las siguientes precisiones: a) es en la DGPlaDes donde mayor influencia tiene el poder formal, efecto que es mayor al detectado en la DGFinanciamiento, en el resto de las Áreas no hay diferencias tan significativas; b) es en la DGProSalud donde mayor efecto tiene el poder informal, es decir, donde hay mayor influencia de este tipo de poder, mismo que es superior al de la DGFinanciamiento, al de la DGPlaDes y al de la DGInformación. Todo ello permite corroborar que el Área de Adscripción de los miembros referenciales determina los tipos de poder que se ejercitan en las organizaciones. Aunque por el nivel de diferencia entre las medias, se deben tener previsiones toda vez que las diferencias no son tan marcadas, situación que se puede observar en el gráfico 7.4.

Con la información provista con el análisis de varianza (sig.<.05 del estadístico F) y de las comparaciones múltiples (diferencia en medias sig.<.05) se puede afirmar que:

*El ejercicio de los tipos de poder formal e informal es distinto en cada una de las Cinco Unidades Administrativas porque la adscripción de los miembros referenciales tiene efecto sobre los tipos generales del poder organizacional.*

Gráfico 7.4 Diagrama de Caja de la Variable Tipo de Poder Informal y Área de Adscripción.



### 7.10 Análisis Multivariante de la Varianza (MANOVA) de las Clases del Poder considerando las Variables Categóricas: Área de Adscripción, Nivel Jerárquico Absoluto y Nivel Jerárquico Relativo.

Derivado de que en los análisis de varianza de uno y más factores, presentados en apartados anteriores, se ha evidenciado que entre las Clases del Poder y las variables categóricas: Área de Adscripción, Nivel Jerárquico Relativo y Nivel Jerárquico Absoluto hay efecto o dependencia entre los factores y las interacciones, ahora se procede a realizar el Análisis Multivariante de la Varianza (MANOVA) con las mismas variables para determinar si entre las variables, consideradas como grupos de vectores, también hay dependencia o influencia.

#### 7.10.1 Resultados del Análisis Multivariante.

Los resultados del MANOVA se presentan en la tabla 7.25, conforme a la información de la misma se denota que al comparar los vectores de medias de la variables: Área de Adscripción, Nivel Jerárquico Relativo y Nivel Jerárquico Absoluto en los ocho grupos, el nivel de significación asociados a cada uno de los estadísticos Traza de Pillai, Traza de Hotelling, Lambda de Wilks y Raíz máxima

de Roy son menores que 0.05. En consecuencia, al nivel de significación 0.05, se rechaza la hipótesis nula de igualdad de los vectores de las medias.

**Tabla 7.25 Concentrado de Contrastes Multivariados (MANOVA) entre Clases de Poder y las Variables: Área de Adscripción, Poder Jerárquico Absoluto y Poder Jerárquico Relativo.**

Efecto	Contraste	Valor	F	Significación
Intersección	Traza de Pillai	.791	583.685	.000
	Lambda de Wilks	.209	583.685	.000
	Traza de Hotelling	3.790	583.685	.000
	Raíz mayor de Roy	3.790	583.685	.000
ascrip	Traza de Pillai	.113	4.498	.000
	Lambda de Wilks	.891	4.515	.000
	Traza de Hotelling	.118	4.521	.000
	Raíz mayor de Roy	.055	8.422	.000
jerarq16	Traza de Pillai	.195	4.446	.000
	Lambda de Wilks	.814	4.637	.000
	Traza de Hotelling	.218	4.798	.000
	Raíz mayor de Roy	.160	24.783	.000
comjer17	Traza de Pillai	.168	14.107	.000
	Lambda de Wilks	.834	14.613	.000
	Traza de Hotelling	.197	15.118	.000
	Raíz mayor de Roy	.184	28.409	.000
ascrip * jerarq16	Traza de Pillai	.224	1.377	.001
	Lambda de Wilks	.795	1.381	.001
	Traza de Hotelling	.234	1.385	.001
	Raíz mayor de Roy	.070	2.907	.000
ascrip * comjer17	Traza de Pillai	.092	1.806	.000
	Lambda de Wilks	.911	1.808	.000
	Traza de Hotelling	.094	1.807	.000
	Raíz mayor de Roy	.034	4.642	.000
jerarq16 * comjer17	Traza de Pillai	.161	2.558	.000
	Lambda de Wilks	.848	2.577	.000
	Traza de Hotelling	.168	2.588	.000
	Raíz mayor de Roy	.069	7.448	.000
<b>ascrip * jerarq16 * comjer17</b>	Traza de Pillai	.296	1.651	.000
	Lambda de Wilks	.737	1.658	.000
	Traza de Hotelling	.314	1.663	.000
	Raíz mayor de Roy	.087	3.233	.000

Prueba M de Box	3391.839	Sig. 0.000
Contraste de esfericidad de Bartlett	8,225	Sig. 0.000

### 7.10.2 Examen de los Resultados del Análisis Multivariante.

Mediante los resultados de la tabla 7.25, no se puede aceptar que el conjunto formado por las variables: Área de Adscripción, Nivel Jerárquico Relativo y Nivel Jerárquico Relativo presentan el mismo comportamiento en los distintos grupos, y dado que las diferencias entre vectores no son resultado de la diferencias entre las medias de una de las tres variables en particular ( $\text{sig.} < .05$  del estadístico F), tal y como se indica en las pruebas de los efectos Inter-sujetos (ver tabla 7.26; hipótesis de igualdad de medias para cada variable dependientes por separado), se puede concluir que tanto el área de adscripción como los niveles jerárquicos absoluto y relativo tienen efectos o influyen sobre las distintas clases del poder que se ejercitan en las cinco Unidades Administrativas. Además según lo observado en la muestra, es el nivel jerárquico absoluto el que mayor efecto produce sobre las clases del poder, sobre todo, los niveles jerárquicos con mayor autoridad del conjunto de roles (Directores y Directores Generales); situación que fue corroborada en el ANOVA. En suma, el ejercicio de las clases del poder depende del nivel jerárquico absoluto, relativo y el área de adscripción de los miembros referenciales, permitiendo comprobar como verdadera la hipótesis de trabajo:

*H<sub>9</sub> El ejercicio de las clases del poder sobre las Personas Focales dependen del área de adscripción, del nivel jerárquico y de la posición relativa que ocupan el Conjunto de Roles o Miembros Referenciales.*

**Tabla 7.26 Concentrado de pruebas de los efectos Inter-Sujetos para cada variable dependiente por separado.**

Fuente	Variable dependiente	Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Sig.
ascrip	Poder Legítimo Percibido Todo	1850.321	4	462.580	11.368	.000
	Poder de Recompensa Percibido Todo	1134.217	4	283.554	7.491	.000
	Poder Coercitivo Percibido Todo	1025.059	4	256.265	7.478	.000
	Poder Informacional Percibido Todo	1008.013	4	252.003	7.686	.000
	Poder General Percibido Todo	802.061	4	200.515	4.452	.001
	Poder Experto Percibido Todo	780.668	4	195.167	4.912	.001
	Poder Referente Percibido Todo	1082.339	4	270.585	5.584	.000
jerarq16	Poder Legítimo Percibido Todo	3768.663	7	538.380	13.230	.000
	Poder de Recompensa Percibido Todo	1408.023	7	201.146	5.314	.000
	Poder Coercitivo Percibido Todo	2702.987	7	386.141	11.269	.000
	Poder Informacional Percibido Todo	3661.445	7	523.064	15.953	.000
	Poder General Percibido Todo	1831.352	7	261.622	5.809	.000
	Poder Experto Percibido Todo	328.314	7	46.902	1.181	.031
	Poder Referente Percibido Todo	409.060	7	58.437	1.206	.026
comjer17	Poder Legítimo Percibido Todo	4232.465	2	2116.233	52.005	.000
	Poder de Recompensa Percibido Todo	4105.664	2	2052.832	54.234	.000
	Poder Coercitivo Percibido Todo	2973.578	2	1486.789	43.388	.000
	Poder Informacional Percibido Todo	441.871	2	220.936	6.738	.001
	Poder General Percibido Todo	1147.108	2	573.554	12.736	.000
	Poder Experto Percibido Todo	380.837	2	190.418	4.793	.008
	Poder Referente Percibido Todo	62.445	2	31.223	.644	.025

## 7.11 Análisis de la Causalidad entre las Clases del Poder.

Buscando conocer la causalidad existente entre las distintas clases del poder, y tomando en cuenta que se han encontrado adecuados indicadores estadísticos en la Regresión y en el MANOVA, se consideró conveniente aplicar a los items del Cuestionario Abierto de Poder (CAP) un análisis de modelos causales o modelos de ecuaciones estructurales, mediante el cual se sometiera a prueba el modelo de las estrategias inherentes al ejercicio del poder organizacional, mismas que de alguna forma ya había sido abordadas en el apartado 7.5 de este Capítulo. Para llevar a cabo dicho análisis de modelo de ecuaciones estructurales, se empleó el Software LISREL 8.5 for Windows.

Para la conformación del Modelo Estructural de las clases del poder, se aplicó el procedimiento descrito en el apartado 6.12 del Capítulo VI, conforme a dicho procedimiento, a continuación se presentan los resultados obtenidos para cada una de las distintas etapas en el interés de desarrollar el análisis causal de las clases del poder.

### 7.11.1 Resultados del Análisis del Modelo Estructural.

#### a) Análisis Exploratorio de los Datos.

Por medio del PRELIS<sup>15</sup> se efectuó el análisis exploratorio de los datos y se generó el cálculo de la matriz S apropiada al tipo de datos, en este caso se trató de una matriz de covarianzas porque todas las variables fueron consideradas como continuas. Conforme a la información estadística proporcionada por el PRELIS, se pudo efectuar el contraste de las hipótesis sobre los coeficientes de apuntamiento (kurtosis) y asimetría (skewness) de las variables. Los valores establecidos en la hipótesis nula corresponden a los de la distribución normal, y dado que los niveles de significación o p-values asociados a estos contrastes (test of univariate normality for continuous variables) fueron menores a 0.05, ello permite rechazar el supuesto de que las variables tienen distribuciones univariantes normales. De igual forma, y dado que los niveles de significación del estadístico de Mardia (test of multivariate normality for continuous variables), también fueron menores a 0.05, se procedió al contraste de la normalidad multivariante. Al rechazarse las hipótesis nulas en ambos casos, se infiere que la información cumple con los requerimientos para proceder a la generación del modelo base o modelo de medida.

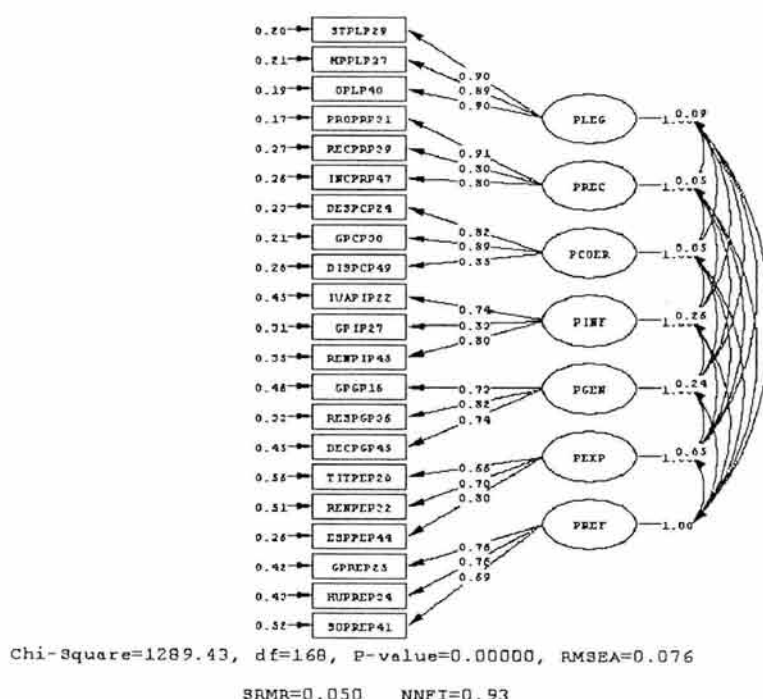
---

<sup>15</sup> El PRELIS es el segundo software que se incluye en el software LISREL; ambos programas trabajan en interfase a través de menús que permiten ejecutar ambos programas por medio de un archivo de comandos.

**b) Generación del Modelo Base o Diagramas Causales (Path Diagram).**

Por medio del software LISREL se generó el diagrama causal del modelo base o modelo de medida, mismo que constituyó el punto de partida para la integración del modelo de ecuaciones estructurales. El diagrama causal o path diagram se presenta en la figura 7.1. Es importante comentar que en torno a las variables observadas en el Diagrama, sólo se consideraron tres reactivos para las relaciones con cada una de las variables latentes, ya que conforme a las recomendaciones de especialistas en el tema (Jöreskog y Sörbom, 2001; Batista, et al., 2000) un mayor número de reactivos incrementa exponencialmente el tamaño de la muestra requerida para la determinación del método de estimación, de tal manera, que a mayor número de variables mayor número de la muestra necesaria para la determinación de los parámetros; por ello sólo se tomaron tres.

**Figura 7.1 Modelo Base o de Medida para la Muestra de Cinco Unidades Administrativas de la Secretaría de Salud.**



Contando con el modelo base o medida de trabajo, se procedió al **c) Diagnóstico detallado de la Bondad de Ajuste del Modelo Base**, para ello se efectuó un análisis de la información proporcionada por el fichero de salida (\*.out) del diagrama de causalidad generado por el LISREL, conforme al cual se identificó una adecuada bondad de ajuste para el diagnóstico global del modelo base o medida, ya que: el alto valor obtenido para la normalidad de los datos "Normal Theory Weighted Last Squares Chi-Square (1289.432) y su correspondiente nivel de significación (p-value, P=0.0) condujeron a rechazar la hipótesis de que las restricciones especificadas en el modelo son correctas; de igual forma, el alto valor



del estadístico  $X^2$  calculado según Satorra y Bentler (151.510) y su p-value asociado ( $P=0.0$ ), permitieron, asimismo, el rechazo de las restricciones del modelo; y dado que el valor obtenido para el extremo inferior (0.0717) del intervalo de confianza para el error cuadrático medio de aproximación (RMSEA por sus siglas en inglés) es inferior a 0.08, se pudo rechazar la hipótesis de ajuste aceptable; de igual forma, al considerar que el valor obtenido (0.050) para el residuo cuadrático medio estandarizado (SRMR por sus siglas en inglés) fue inferior a 0.056 y que el valor del índice de ajuste no normado de Tucker y Lewis (NNFI por sus siglas en inglés) fue de 0.93, claramente superior a 0.92, se pudo considerar como aceptable y con buen ajuste los resultados proporcionados por el modelo base o de medida.

Con respecto a los tres últimos indicadores del párrafo anterior, la regla de decisión para aceptar el modelo se sustenta en los criterios de aceptación indicados por Jöreskog, et al. (2001) y Batista, et al. (2000), quienes recomiendan que valor del RMSEA sea igual o inferior a 0.08, el SRMR sea igual o inferior a 0.055 y el NNFI sea igual o superior a 0.92. Se hace esta precisión porque con estos tres indicadores se evalúa tanto la bondad de ajuste del modelo base como sus modificaciones subsecuentes, hasta llegar a la aceptación final del modelo, de la que simultáneamente derive el Modelo Estructural.

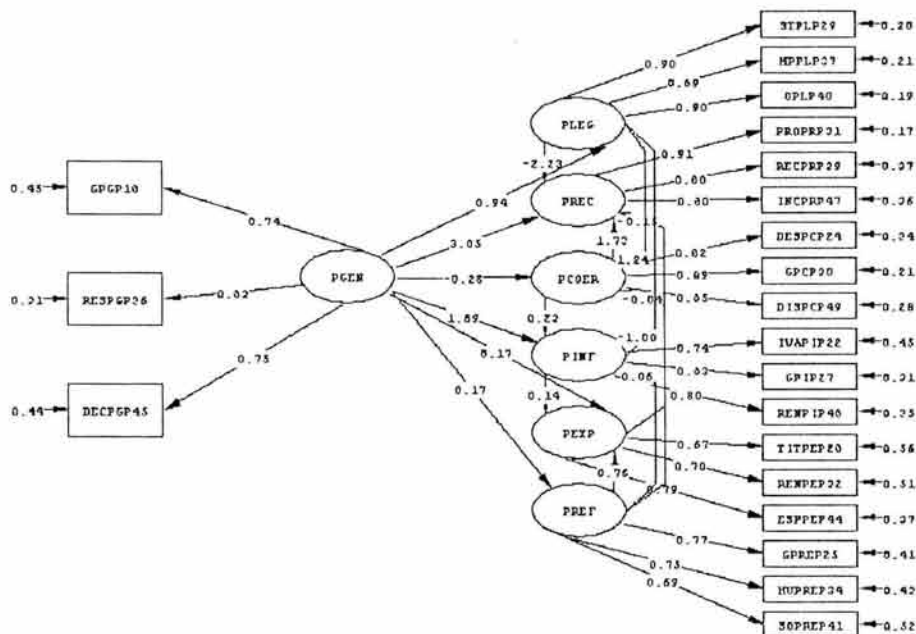
Dado que el Modelo Base o de Medida resulta ser acorde con las necesidades de la presente investigación y que sus estadísticos cumplen con la bondad de ajuste, se procedió a la **d) modificación del modelo base**, etapa que básicamente consiste de la inclusión o eliminación de parámetros de relación entre las variables, considerando para ello, los índices de modificación para aplicar el contraste de los multiplicadores de Lagrange sobre los parámetros ausente del modelo, junto con el valor aproximado de sus estimaciones al ser introducidas. Dado que esta etapa implica infinidad de análisis y de modificaciones, que serían muy largas y tediosas de detallar, sólo se comenta que después de la introducción de varias modificaciones al archivo de comandos del LISREL, se obtuvieron dos modelos de ecuaciones estructurales que relacionaban a las variables entre sí; ambos modelos cumplieron con las reglas de decisión asignadas al RMSEA, SRMR y NNFI, y que ya fueron descritas. Los dos modelos obtenidos se describen en la última etapa del procedimiento, esto es en la generación del modelo, misma que a continuación se presenta.

**e) Generación del Modelo Estructural.** Como ya había sido comentado en el párrafo anterior, después de la etapa de modificación del modelo base, se obtuvieron dos modelos estructurales que tienen sentido teórico al corroborar las estrategias en el uso o ejercicio de las clases del poder para lograr la influencia sobre las personas focales.

El primer modelo presenta la causalidad del poder general de la organización con relación a los efectos en las distintas clases del poder; este modelo resulta ser aceptable toda vez que el alto valor atribuible al estadístico  $X^2$  arroja un valor de 1374.35, y su p-value asociado ( $P=0.0$ ) conducen al rechazo de la hipótesis de

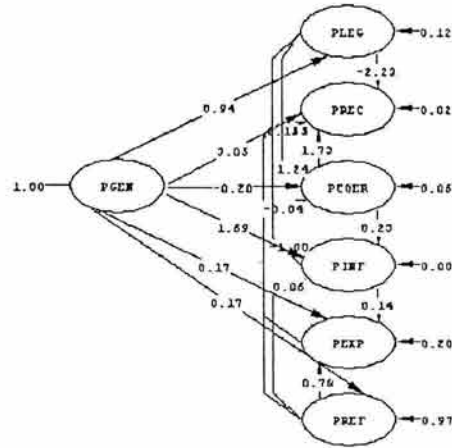
que las restricciones del modelo son correctas; el valor del RMSEA (0.077) es inferior a 0.08; el valor del SRMR (0.053) es de inferior a 0.055 y; el valor del NNFI (0.93) es superior a 0.90 lo que implica que los elementos considerados en el modelo son aceptables y tienen buen ajuste entre ellos. El primer modelo estructural completo se presenta en la figura 7.2, mientras que el simplificado se presenta en la figura 7.2.A.

Figura 7.2 Modelo Estructural considerando la causalidad del Poder General con las Clases del Poder para la Muestra de Cinco Unidades Administrativas de la Secretaría de Salud.



Chi-Square=1374.35, df=172, P-value=0.00000, RMSEA=0.077  
 SRMR= 0.053 NNFI= 0.93

Figura 7.2.A Modelo Estructural Simplificado considerando la causalidad del Poder General con las Clases del Poder para la Muestra de Cinco Unidades Administrativas de la Secretaría de Salud.



Chi-Square=1374.35, df=172, P-value=0.00000, RMSEA=0.077  
 SRMR= 0.053                      NNFI= 0.93

### 7.11.1 Examen de los Resultados del Análisis del Modelo Estructural.

Conforme a los resultados del primer modelo, y que se incluyen en la figura 7.2.A, se pueden hacer las siguientes puntualizaciones.

El poder general de la organización (PGEN) tiene una influencia sobre las seis clases del poder; en esta influencia se destacan tres aspectos importantes; el primero de ellos se refiere al hecho de que el efecto del poder general de la organización (PGEN) sobre los poderes: legítimo (PLEG), recompensa (PREC) e Informativo (PINF) son positivos y significativos, tal como cabía esperar; el segundo aspecto tiene que ver con que el efecto del poder general (PGEN) sobre el poder coercitivo (PCOER) que resulta ser negativo pero no significativo; el último y tercer aspecto, se vincula con que los efectos de poder general (PGEN) sobre los poderes: experto (PEXP) y referente (PREF), los cuales son positivos pero no significativos, tal y como se esperaba. Las seis clases del poder explican un 98.0% de la varianza del poder general, lo que implica una calidad en la medición, o lo que es lo mismo, las seis clases del poder son convenientes al estudiar el poder en un contexto organizacional, destacándose una clara y distinta relación causal con el poder formal y el poder informal de la organización.

Se establecen distintas interrelaciones con diferentes efectos en las seis clases del poder, de tal forma que se puede corroborar que en el uso o ejercicio de las clases del poder hay distintos efectos, o expresándolo de otra manera, como forma de refuerzo para el ejercicio de una clase específica del poder, los detentadores optan por reforzar la influencia con otras clases de poder que se encuentran a su disposición, generalmente teniendo a los recursos organizacionales como fuente de acceso (Kotter, 1982; Galbraith, 1984; Pfeffer, 1992; Boulding, 1993; Meliá 2000), así entre las estrategias del uso de las clases del poder se tienen diferentes combinaciones entre las mismas clases de tal manera que una clase de poder puede ser la causa y tener efecto sobre otra. Conforme a los resultados de las ecuaciones estructurales, las estrategias identificadas en nuestra muestra de estudio se presentan en el cuadro 7.2.

**Cuadro 7.2 Causalidad entre las siete clases del poder como formas de estrategias para el ejercicio del poder organizacional**

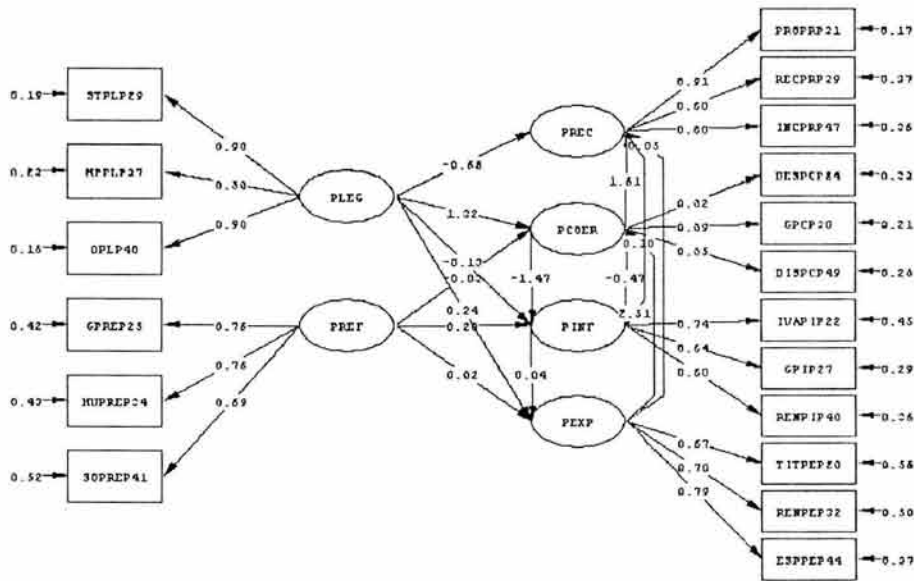
Clases de Poder	General (PGEN)	Legítimo (PLEG)	Recompensa (PREC)	Coercitivo (PCOER)	Informacional (PINF)	Experto (PEXP)	Referente (PREF)
General (PGEN)		*	*	*	*	*	*
Legítimo (PLEG)	*		*	*	*		*
Recompensa (PREC)	*	*		*	*	*	
Coercitivo (PCOER)	*	*			*	*	
Informacional (PINF)	*	*		*			*
Experto (PEXP)	*		*	*	*		*
Referente (PREF)	*		*	*	*	*	

El segundo modelo, después de eliminar el factor del poder general, presenta la relación causal entre las seis clases del poder como forma de estrategia del ejercicio del poder organizacional. Los resultados estadísticos de contraste proporcionados por el LISREL, permiten concluir también, que el modelo es aceptable y que hay buen ajuste entre sus elementos, toda vez que el p-valor asociado, al estadístico  $X^2$  arroja un valor de  $P=0,0$  lo que contribuye al rechazo de la hipótesis de que las restricciones del modelo son correctas; el valor del RMSEA (0.077) es inferior a 0.08; el valor del SRMR (0.053) es inferior a 0.055 y; el valor del NNFI (0.93) es superior a 0.90. El segundo modelo estructural completo se presenta en la figura 7.3, mientras que el simplificado se presenta en la figura 7.3.A.

Al atender a la información proporcionada por este segundo modelo, claramente se percibe que en el ejercicio del poder, tal y como lo sugieren las teorías del marco teórico de esta investigación, hay una clara distinción entre las relaciones causales existentes conforme al tipo general de poder que se puede encontrar en las organizaciones, esto es el poder formal y el poder informal (Raven, 1992, Meliá, 1993, Rahim y Magner, 1996). En el poder formal convergen las relaciones entre

los poderes: legítimo, recompensa, coercitivo e informacional; mientras que el poder informal las relaciones entre los poderes: referente y experto. Los efectos mostrados corroboran estas ideas.

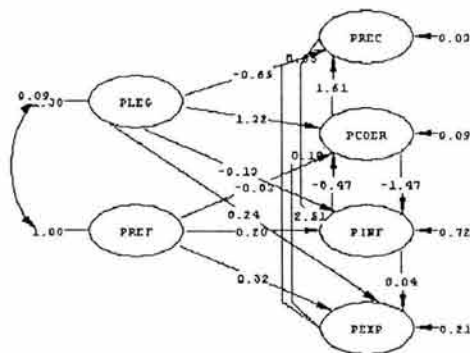
Figura 7.3 Modelo Estructural considerando la Causalidad entre las Clases del Poder para la Muestra de Cinco Unidades Administrativas de la Secretaría de Salud.



Chi-Square=846.74, df=120, P-value=0.00000, RMSEA=0.072

SRMR=0.050 NNFI=0.94

Figura 7.3.A Modelo Estructural Simplificado considerando la Causalidad entre las Clases del Poder para la Muestra de Cinco Unidades Administrativas de la Secretaría de Salud.



Chi-Square=846.74, df=120, P-value=0.00000, RMSEA=0.072

SRMR=0.050 NNFI=0.94

Considerando el modelo estructural simplificado de la figura 7.3.A., los efectos del poder legítimo (PLEG) sobre los poderes: recompensa (PREC), coercitivo (PCOER), informacional (PINF) y experto (PEXP) son significativos; pero son más determinantes con los poderes de recompensa y coercitivo. Por su parte los efectos del poder referente (PREF) sobre los poderes: coercitivo (PCOER), informacional (PINF) y referente (PREF) sólo es significativo con el poder experto (PEXP) de tal forma que las relaciones entre los poderes asociados con la forma del poder general formal de la organización son más importantes o contribuyen a explicar las estrategias entre las clases del poder organizacional.

Al analizar las estrategias del ejercicio del poder, después de no considerar al poder general de la organización, se identifican ciertos cambios en las formas como se refuerza la influencia al ejercitarse una clase de poder en particular, mismos que se presentan en el cuadro 7.3.

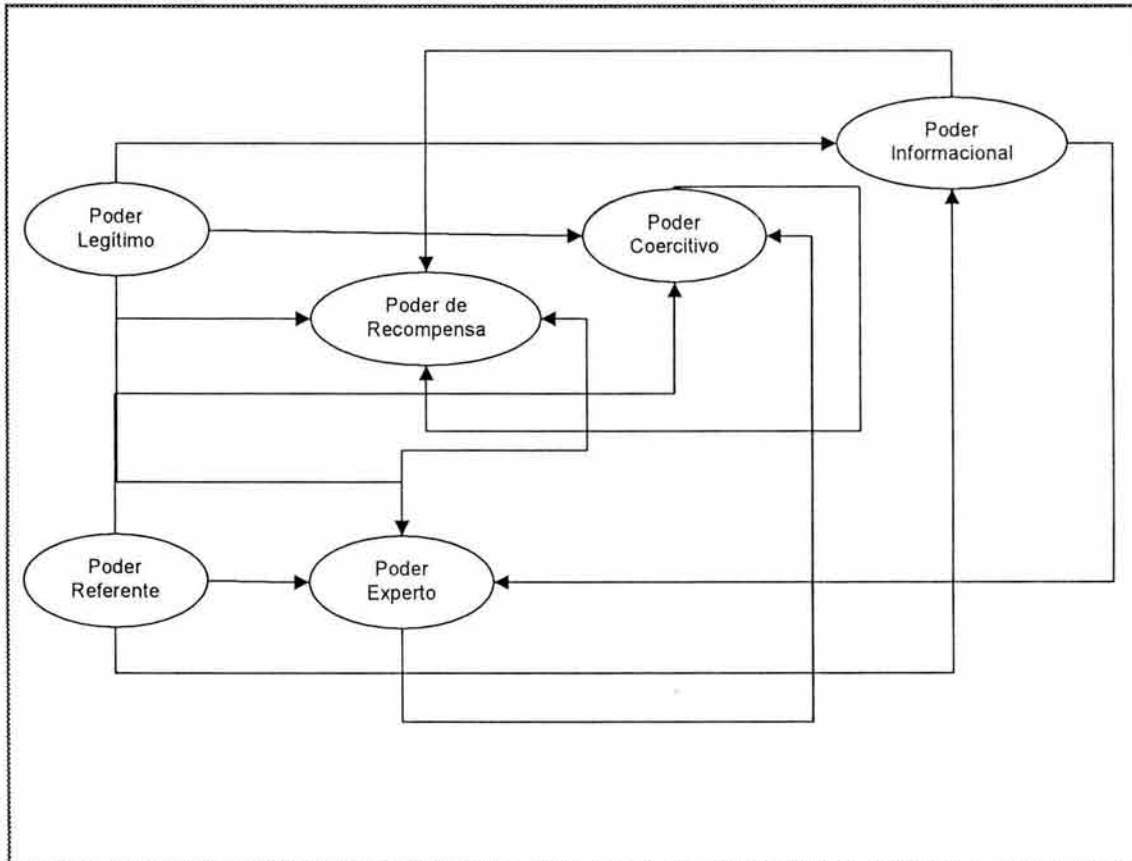
**Cuadro 7.3 Causalidad entre las seis clases del poder como formas de estrategias para el ejercicio del poder organizacional.**

Clases de Poder	Legítimo (PLEG)	Recompensa (PREC)	Coercitivo (PCOER)	Informacional (PINF)	Experto (PEXP)	Referente (PREF)
Legítimo (PLEG)		*	*	*	*	
Recompensa (PREC)	*		*	*	*	
Coercitivo (PCOER)	*			*	*	
Informacional (PINF)	*		*			*
Experto (PEXP)		*	*	*		*
Referente (PREF)		*	*	*	*	

Los efectos entre las seis clases del poder descritos en el cuadro 7.3, se presentan esquemáticamente en la figura 7.4.

Conforme a todo lo antes expuesto, los dos modelos propuestos son convenientes para corroborar la teoría inherente al ejercicio de las clases de poder como formas de estrategias en el cometido del refuerzo de la influencia de los detentadores del poder sobre los subalternos o demás personal de una organización. Dichas estrategias son aplicadas a las interacciones sociales que se profundizan en los procesos de trabajo y del poder de las organizaciones. Así los depositarios del poder, conforme a su autoridad y necesidad pueden recurrir en distintas formas y grados al uso de las clases del poder como mecanismos reforzadores de la consecución de sus órdenes.

Figura 7.4 Efectos entre las seis clases del poder, que determinan las estrategias en el uso del ejercicio del poder organizacional.



### 7.12 Exploración del abuso de autoridad o extralimitación del poder.

En esta sección se presenta el análisis de la extralimitación del poder, para ello, se consideran las perspectivas teóricas y prácticas de las investigaciones relacionadas con el tema, mismas que fueron expuestas detalladamente en los correspondientes apartados de los Capítulos III y IV de esta investigación.

La información a considerar en este apartado proviene de los datos suministrados por el Cuestionario de Percepción del Ejercicio del Poder (CPEP), así como ciertos reactivos del Cuestionario Abierto de Poder (CAP). La vinculación entre ambos instrumentos pretendió la intervencionalidad y complementariedad del análisis del tema en cuestión.

Se recordará que conforme a los planteamientos del marco teórico hay un conjunto de propuestas que sostienen que una forma articulada para identificar si en una organización se encuentra presente la extralimitaciones del poder o abuso de la autoridad (Kotter, 1982; Vredenburg y Brender, 1998; Randall, 2000; Dussel, 2004) resulta útil abocarse a la tarea de la identificación de la ocurrencia

de dos condiciones principales: a) el incumplimiento normativo o reglamentario por parte del personal y, b) el empleo de castigos injustificados o fuera de legalidad; también es importante profundizar en las causas que propician la ocurrencia de ciertas acciones, que aunque no están permitidas por la organización, en la práctica tienen ocurrencia. Siguiendo con la recomendación anterior, para esta investigación se configuró el CPEP (ver apartado 6.11 del capítulo VI), cuestionario con preguntas cerradas y abiertas abocado a examinar, con más detalle, el conjunto de percepciones que las Personas Focales tienen con respecto a la aplicación de los castigos y de los posibles abusos de autoridad en que pueden incurrir los miembros referenciales, con ello, se pretende determinar de manera exploratoria si en el ejercicio del poder organizacional se emplean prácticas que impliquen extralimitación o abusos del poder organizacional.

Para realizar el análisis de contenido de las preguntas abiertas del CPEP, se siguió el procedimiento propuesto por Raúl Rojas Soriano (1982), mismo que fue descrito en el apartado 6.12 del capítulo VI. Para el tratamiento estadístico de los datos se utilizó el módulo de Respuestas Múltiples del menú Analizar del SPSS.

### 7.12.1 Examen de los Resultados para el Análisis del Empleo o Uso de Castigos Fuera de la Normatividad en las Organizaciones.

A la pregunta concreta del CPEP de que si en las Unidades Administrativas se imparten castigos sobre el personal subordinado que contravienen a las disposiciones normativas o reglamentarias de la organización, se obtuvo que el 49.8% de los encuestados indicó que sí, mientras que el 50.2% indicó que no (ver tabla 7.27).

Tabla 7.27 Frecuencias obtenidas a la pregunta de uso de castigos fuera de norma.

Aplicación de Castigos					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sí	147	49.8	49.8	49.8
	No	148	50.2	50.2	100.0
	Total	295	100.0	100.0	

A pesar de que el porcentaje de afirmación es menor comparativamente con el de negación, la diferencia porcentual no es tan amplia y se extrae que las personas focales consideran que en las organizaciones si hay aplicación de castigos injustificados normativamente.

Al usarse castigos fuera de la legitimización del poder (normas y reglamentaciones) se está incurriendo en una práctica de extralimitación del poder. La frecuencia observada en esta pregunta guarda estrecha relación con la percepción del ejercicio de la clase de poder coercitivo, poder que tiene entre sus fuentes principales el empleo de castigos. En específico el ítem del CAP que considera el uso de castigos por parte de los miembros referenciales, donde se



arroja una reacción promedio de poco (media de 2.25, desviación estándar de 1.61), sin embargo, las personas focales también consideran que los miembros referenciales recurren al empleo de castigos conforme a las siguientes reacciones: en un 6% como medio, 9.1% como bastante y 18.6% como mucho, es decir, el 33.7% de las personas consideran que el castigo es utilizado como una de las fuentes para el acceso al poder coercitivo (para detalles descriptivos ver apartado 4.1 del anexo 4).

Independientemente de la percepción promedio del poder coercitivo, que como ya se indicó es de poco, se puede decir que el ejercicio de esta clase de poder lleva implícito el empleo de castigos fuera de normatividad; situación que puede comprobarse con la comparación con el ítem del CAP que mide las percepciones en cuanto al cumplimiento normativo del poder coercitivo, que arroja una percepción promedio de cumplimiento normativo de medio (media de 2.96 y desviación estándar de 1.44); al desagregarse la misma información del ítem, también se observa que las personas consideran que en un 24% no se cumplen las disposiciones, que en un 23.1% se cumplen poco y el 18.4% que se cumplen medio.

Ahora bien, resulta de interés identificar en qué nivel jerárquico es donde se percibe tanto el uso de castigos como el incumplimiento normativo, toda vez que conforme al marco teórico de esta investigación, la extralimitación del poder en sus dos vertientes: uso de castigos e incumplimiento normativo se genera principalmente en los niveles superiores de la organización. Para analizar lo anterior se generan las tablas de contingencias del modelo estadística descriptiva del menú analizar del SPSS, mismas que se presentan como las tablas 7.28 y 7.29.

Pero dado que el grado de relación existente entre dos variables no puede ser establecido simplemente observando las frecuencias de las tablas de contingencias, a través del mismo modelo del SPSS, se solicitan las correspondientes pruebas de significación, en este caso en particular las medidas basadas en la asociación simétrica y la direccional ( respectivamente Tau-b y Tau-c de Kendall; Gamma, así como d de Somer), medidas que corrigen el valor del estadístico  $X^2$  (chi-cuadrada) para minimizar el tamaño de los estratos de la muestra sobre la cuantificación de los grados de asociación (Pérez, 2004), con dichas medidas no sólo se puede determinar la relación entre las variables sino también la dirección.

**Tabla 7.28** Tabla de contingencias y estadísticos para las variables nivel jerárquico y uso de castigos en el poder coercitivo.

Nivel Jerárquico Conjunto Roles \* Uso de Castigos Crosstabulation

Count		Uso de Castigos					Total
		Nada	Poco	Medio	Bastante	Mucho	
Nivel Jerárquico Conjunto Roles	Personal de Apoyo	281	13	9	5	2	310
	Enlace	137	23	7	7	4	178
	Jefe Departamento	79	30	13	29	39	190
	Subdirector Área	96	30	18	21	51	216
	Director Área	60	11	11	27	68	177
	Director General Adjunto	6	1	5	7	11	30
	Director General	8	2	2	10	32	54
	Superior a Director General	2	1	2		11	16
Total		669	111	67	106	218	1171

Directional Measures

			Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Somers' d	Symmetric	.449	.018	23.023	.000
		Nivel Jerárquico Conjunto Roles Dependent	.522	.021	23.023	.000
		Uso de Castigos Dependent	.393	.017	23.023	.000

- a. Not assuming the null hypothesis.
- b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	.453	.019	23.023	.000
	Kendall's tau-c	.403	.018	23.023	.000
	Gamma	.602	.023	23.023	.000
N of Valid Cases		1171			

- a. Not assuming the null hypothesis.
- b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Dado que el nivel crítico de significación de los tres coeficientes de correlación (symmetric measures) de la tabla 7.28, son menores que 0.05, se puede rechazar la hipótesis nula de independencia entre las variables y afirmarse que el nivel jerárquico y el uso de castigos está relacionado. Y como el valor de las medidas es positivo (relación positiva), puede concluirse que a mayor nivel jerárquico corresponde mayor uso de castigos.

**Tabla 7.29** Tabla de contingencias y estadísticos para las variables nivel jerárquico e incumplimiento normativo del poder coercitivo.

Nivel Jerárquico Conjunto Roles \* Incumplimiento Normativo Crosstabulation

Count		Incumplimiento Normativo					Total
		Nada	Poco	Medio	Bastante	Mucho	
Nivel Jerárquico Conjunto Roles	Personal de Apoyo	89	105	33	38	45	310
	Enlace	46	55	28	30	19	178
	Jefe Departamento	28	40	33	49	40	190
	Subdirector Área	35	35	52	48	46	216
	Director Área	28	28	29	47	45	177
	Director General Adjunto	4	2	8	5	11	30
	Director General	11	2	2	9	30	54
	Superior a Director General	3	3	1	1	8	16
Total		244	270	186	227	244	1171

Directional Measures

			Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Somers' d	Symmetric	.077	.024	3.201	.001
		Nivel Jerárquico Conjunto Roles Dependent	.078	.024	3.201	.001
		Cumplimiento Normativo Dependent	.075	.024	3.201	.001

- a. Not assuming the null hypothesis.
- b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	.077	.024	3.201	.001
	Kendall's tau-c	.077	.024	3.201	.001
	Gamma	.095	.030	3.201	.001
N of Valid Cases		1171			

- a. Not assuming the null hypothesis.
- b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Considerando la información proporcionada por la Tabla 7.29, se observa que el nivel crítico de significación de los tres coeficientes de correlación (symmetric measures) son menores que 0.05, entonces se puede rechazar la hipótesis nula de independencia y afirmarse que entre el nivel jerárquico y el incumplimiento normativo del poder coercitivo hay relación, y como el valor de las medidas de relación es positiva, puede concluirse que a mayor nivel jerárquico mayor incumplimiento normativo. Lo antes dicho permite comprobar como verdadera la hipótesis de trabajo:

*H<sub>10</sub>: A mayor nivel jerárquico del conjunto de roles (miembros referenciales) mayor uso de castigos que incumplen con la normativa en la materia del ejercicio del poder coercitivo generando con ello la extralimitación del poder organizacional.*

Para conocer con mayor profundidad las clases de castigos considerados fuera de norma o de la reglamentación organizacional (Condiciones Generales de Trabajo), a las personas que contestaron afirmativamente el cuestionamiento del uso de castigos fuera de norma que plantea el CPEP, se les pidió que conforme a su propia percepción indicaran dichas clases de castigos. Las categorías encontradas se presentan en la tabla 7.30.

**Tabla 7.30 Categorías o tipos de castigos identificados como fuera de normatividad o de la reglamentación institucional.**

Group \$CASTIGO FUERA NORMA Categoría de Castigos Utilizados  
(Value tabulated = 1)

Dichotomy label	Name	Count	Pct of Responses	Pct Cases
Despido Injustificado	DESPI	30	5.3	20.4
Presión en el Trabajo	PRES	111	19.7	75.5
Disminución de Gratificaciones	DISMINU	35	6.2	23.8
Negación de Estímulos y Recompensas	NESTREC	146	25.9	99.3
Negación de Permisos Temporales	NPTEM	133	23.6	90.5
Negación de Periodos Vacacionales	NPVAC	36	6.4	24.5
Desfasamiento en Asignación de Trabajo	DESTTAB	41	7.3	27.9
Selectiva Asignación de Material de Trab	OTMATRA	31	5.5	21.1
	Total responses	563	100.0	383.0

148 missing cases; 147 valid cases

De la tabla anterior, se desprenden ocho categorías o tipos de castigos que no están permitidos por la normatividad, siendo: negación de estímulos y recompensas (25.9%), permisos temporales (23.6%), así como presión en el trabajo (19.7%), los que presentan mayor porcentaje de ocurrencia.

Al comparar las ocho categorías de castigos identificadas por las personas focales con los estipuladas, tanto en las Condiciones Generales de Trabajo de la Secretaría de Salud (CGTSSA) como también en la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos (LFRSP), se encuentra que las categorías de: despido injustificado, disminución de las gratificaciones, negación de estímulos y recompensas, negación de permisos temporales y de periodos vacacionales no sólo no están permitidos normativamente, sino que existen recursos jurídicos para exigir su observancia y penalizar su inobservancia. En cuanto a las categorías de presión en el trabajo, desfasamiento en la asignación del trabajo y selectiva asignación de material de trabajo, todos ellos no están tipificados como tales, sin embargo, pueden considerarse englobados en los

incisos V, VI y VII, del artículo 47 de la LFRSPF, donde se indican las obligaciones de los servidores públicos, y ante el incumplimiento de la mismas se indica la incurrancia en responsabilidad administrativa, que como ya fue expuesto en el marco teórico, no es otra cosa que la extralimitación del poder organizacional.

### 7.12.2 Examen de los Resultados para el Análisis del Abuso de Autoridad como parte de la Extralimitación del Poder.

En lo tocante a la pregunta del CPEP: ¿Considera que en su organización los directivos incurren en abusos de su autoridad?, el 54.9% de las personas contestó afirmativamente mientras que el 45.1% lo hizo de forma negativa (ver tabla 7.31)

**Tabla 7.31 Frecuencias obtenidas a la pregunta de incurrancia de abuso de autoridad.**

Abuso de Autoridad					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	162	54.9	54.9	54.9
	No	133	45.1	45.1	100.0
	Total	295	100.0	100.0	

Al Comparar los resultados de esta pregunta con los items relacionados con la percepción de la legitimidad del poder contenidos en el CAP y, particularmente el desempeño en cuanto al uso del poder por parte de los miembros referenciales, se observa que las percepciones en promedio también son de poco (media de 2.2 y desviación estándar de 1.44), resultado que guarda relación con la respuesta general proporcionada en el CPEP; derivado de lo cual, se puede decir que comparando los resultados de ambos cuestionarios, las personas focales perciben abusos de autoridad de sus miembros referenciales dentro de la legitimidad del poder.

Ahora bien, para conocer las categorías de abusos de autoridad percibidos por las personas focales y ejercitados por los miembros referenciales, nuevamente se solicitó a las personas que respondieron afirmativamente a la pregunta de incurrancia de abuso de autoridad que dieran ejemplos e indicaran las clases de abuso que comúnmente observan en sus centros de trabajo. Como resultado se obtuvieron nueve categorías o tipos de abusos, mismas que se presentan en la tabla 7.32

Tabla 7.32 Categorías o tipos de abusos de autoridad identificados.

Group \$ABUSO Categorías de Abuso Identificadas  
(Value tabulated = 1)

Dichotomy label	Name	Count	Pct of Responses	Pct of Cases
Exigencias Inequitativas	EXIG	145	17.1	89.5
Abuso Verbal	ABUVER	101	11.9	62.3
Evidencia Pública	EVIPIUB	24	2.8	14.8
Presión Psicológica	PREPS	156	18.4	96.3
Favoritismo en Asignación de Estímulos	FAVO	144	17.0	88.9
Mentir sobre el Desempeño de Subalternos	MENDES	63	7.4	38.9
Incumplimiento de Promesas de Promoción	INCUPRO	24	2.8	14.8
Inequitativa Asignación de Recursos	INEREC	92	10.8	56.8
Protagonismo Respecto a Logros y Resulta	PROTAG	100	11.8	61.7
Total responses		849	100.0	524.1

133 missing cases; 162 valid cases

Con la tipología anterior, se puede corroborar la siguiente hipótesis de trabajo:

*H<sub>11</sub>: Los principales tipos de abusos de autoridad como parte de la extralimitación del poder están relacionado con el condicionamiento de los recursos organizacionales así como con cuestiones de comportamiento orientado al poder.*

Las nueve categorías o tipos de abusos, se desglosan conforme a su descripción de contenido de la siguiente forma:

- presión psicológica (18.4%) que considera la constante insistencia de estar localizable en un lugar dentro del área de adscripción sin posibilidad de movilidad, el constante control sobre el personal con uso de tiempos y movimientos (control sobre el tiempo invertido para asistencia a: eventos oficiales, servicio médico, alimentación y uso de baño), impedir el intercambio de opiniones y de palabras entre compañeros de trabajo, el control riguroso de las horas laborales y de las de entrada y salida, solicitar insistentemente la comprobación del desfase en el tiempo laboral y de las licencias médicas o de cuidados maternos, impedir la emisión de opiniones ni de juicios profesionales, impedir el intercambio de opiniones o de apreciaciones en reuniones de trabajo, sobre todo si éstas son con directivos de nivel superior;
- exigencias inequitativas en el trabajo (17.1%) que están relacionadas con la forma inequitativa de la asignación de las cargas de trabajo entre el personal subalterno, sin considerar en la asignación: la cantidad del trabajo, la importancia, el apoyo disponible, el nivel jerárquico, las funciones oficiales del puesto, el perfil profesional, así como el tiempo de entrega;
- favoritismo en la asignación de los estímulos y recompensas entre el personal (17.0%), tales como el otorgamiento de permisos especiales, justificación de

inasistencia u horas de entradas y salidas; otorgamiento de vacaciones fuera de periodos oficiales, otorgamiento de estímulos y recompensas a personas que conforme a la normatividad no lo ameritan, o bien, el desfasamiento o tardanza en el otorgamiento a quienes son acreedores de los mismos;

- abuso verbal con malos tratos (11.9%) que no necesariamente implica el uso de malas palabras sino el nivel de tono, la forma de expresión (despectiva) y la reiterada cantidad de ocurrencia, así como la falta de tacto, respeto y cortesía;
- protagonismo respecto a los logros alcanzados en el trabajo (11.8%), que generalmente es atribuido a los jefes superiores sin que ellos reconozcan la contribución y el trabajo de sus subalternos;
- desigual asignación de recursos materiales entre el personal (10.8%), que se refiere a la asignación inequitativa o desfasada de mobiliario, equipo y material de oficina entre el personal subalterno; destacándose en el otorgamiento de recursos materiales una marcada asignación de la mejor calidad y menor antigüedad del material entre ciertos subordinados, que generalmente son las personas más allegadas al directivo superior, independientemente de la importancia de sus funciones y de la trascendencia del trabajo encomendado;
- mentir sobre el desempeño de los subalternos (7.4%), situación que se relaciona con la falta de reconocimiento a la iniciativa y desempeño mostrado en el trabajo por los subalternos, el proteccionismo de los subalternos más allegados a los puestos directivos independientemente de su nivel de productividad laboral, o bien, encubrimiento de las carencias laborales y productivas de ciertos subalternos con el trabajo desempeñado por otros miembros.
- Incumplimiento de promesas de promoción o mejoras en el trabajo y evidencia pública (ambos con el 2.8%), el primero se refiere a la falta de cumplimiento en cuanto al otorgamiento de ascensos salariales, de nivel jerárquico, de desarrollo profesional o de mejoras en cuanto a la dotación de material y equipo aún cuando a otros subalternos se les conceden dichos beneficios; por su parte, el segundo se refiere a evidenciar públicamente, de forma despectiva y autoritaria, las fallas y errores sin que se reconozcan los aciertos y logros laborales, aún cuando éstos últimos sean mayores comparativamente con los primeros.

Nuevamente, al cotejar esta clase de abusos de autoridad con las normas o reglamentaciones institucionales, se encuentra que de los nueve tipos de abuso siete están tipificados tanto en las CGTSSA como LFRSP, y dos de ellos no (presión psicológica e incumplimiento de promesas), sin embargo, estos dos últimos pueden englobarse en el inciso VI del artículo 47 de la LFRSP, que a la letra indica “observar en la dirección de sus inferiores jerárquicos las debidas reglas de trato y abstenerse de incurrir en agravio, desviación o abuso de autoridad con fines no permitidos al despacho del encargo. Lo antes dicho,

refuerza la percepción de Vredenburg y Breder (1998), quienes afirman que el abuso de autoridad se trata de una acción encaminada a poner obstáculos o dificultades para el correcto desempeño del trabajo o del adecuado otorgamiento de refuerzos (materiales y financieros) a los subalternos, se trata entonces de una extralimitación del poder, ya que el detentador, principalmente los directivos, lo lleva más allá de sus límites normativos con algún propósito deliberado, desvirtuando así la verdadera naturaleza del poder organizacional, entonces el abuso no lo produce la organización sino la persona que lo detenta al infringir las normativas instituidas para el ejercicio del poder.

Para identificar, conforme a las percepciones de las personas focales quiénes son los responsables de la consecución de los nueve tipos de abusos, se generó la tabla de contingencias presentada en la tabla 7.33. En dicha tabla se puede apreciar que las personas focales consideran que es en el nivel de Director de Área y Directivos posteriores a ese nivel (73.8%) donde más se generan los abusos comparativamente con los otros niveles jerárquicos, de igual forma se denota que la mayoría de los abusos percibidos por las personas focales son ejercitados por los miembros referenciales con mayor nivel jerárquico. Para determinar el grado de relación y la dirección, se utilizaron como estadístico de contraste las medidas basadas en la asociación simétrica y la direccional (respectivamente Tau-b y Tau-c de Kendall; Gamma, así como d de Somer), resultados que se muestran en la tabla 7.34.

Al atender a la información proporcionada por la referida Tabla 7.34, se observa que el nivel crítico de significación de los tres coeficientes de correlación (symmetric measures) son menores que 0.05, entonces se puede rechazar la hipótesis nula de independencia y afirmarse que entre el nivel jerárquico y los tipos de abusos cometidos hay relación, y dado que el valor de las medidas de relación es positiva, puede concluirse que a mayor nivel jerárquico mayor incurrancia de los tipos de abuso de autoridad identificados por las personas focales. La información antes descrita permite comprobar como verdadera la siguiente hipótesis de trabajo:

*H<sub>12</sub>: La extralimitación o abuso del poder está relacionado positivamente con el nivel jerárquico.*

*En este mismo sentido, también se pudo comprobar que: A mayor nivel jerárquico mayor incurrancia en la extralimitación o abuso del poder.*

En cuanto a los motivos o pretensiones con las que se busca la consecución de los abusos de autoridad o de la extralimitación, de acuerdo con la información proporcionada por el CPEP, las personas focales distinguieron cinco categorías, de las cuales, control sobre el personal (28.4%), obtención de incondicionalidad con lealtad y obediencia (28.5%) y búsqueda de posicionamiento para la realización personal (25.6%) presentaron las frecuencias más altas. Dichas categorías también saturan con mayor frecuencia en los miembros referenciales de mayor jerarquía, por tanto, las categorías en comento son los motivos que



provocan a los miembros referenciales a anteponer el "poder-sobre al poder-para" (Dussel, 2004), situación que se presentan en la tabla 7.35.

**Tabla 7.33 Comparación entre categoría o tipo de abuso y nivel jerárquico que lo cometió.**

\* \* \* C R O S S T A B U L A T I O N \* \* \*

§ABUSO (tabulating 1) Categorías de Abuso Identificadas  
by JERARQ5 Nivel Jerárquico cometió Abuso

§JERARQ5

	Count Tab pct	Director	Subdirec	Jefe de	Enlace	Row Total
		y Sup.	Área	Depto.		
		1	2	3	4	
§ABUSO						
EXIG	109	28	6	2	145	
Exigencias Inequitat	67.3	17.3	3.7	1.2	89.5	
ABUVER	78	18	4	1	101	
Abuso Verbal	48.1	11.1	2.5	.6	62.3	
EVIPUB	15	7	1	1	24	
Evidencia Pública	9.3	4.3	.6	.6	14.8	
PREPS	119	29	6	2	156	
Presión Psicológica	73.5	17.9	3.7	1.2	96.3	
FAVO	107	29	6	2	144	
Favoritismo en la As	66.0	17.9	3.7	1.2	88.9	
MENDES	43	16	3	1	63	
Mentir sobre el Dese	26.5	9.9	1.9	.6	38.9	
INCUPRO	10	10	3	1	24	
Inclumplimiento de P	6.2	6.2	1.9	.6	14.8	
INEREC	73	13	4	2	92	
Inequitativa Assignac	45.1	8.0	2.5	1.2	56.8	
PROTAG	73	19	6	2	100	
Protagonismo Respect	45.1	11.7	3.7	1.2	61.7	
Column Total	627 73.8	169 19.9	39 4.7	14 1.6	849 100.0	

Percents and totals based on respondents. 162 valid cases; 133 missing cases

**Tabla 7.34 Estadísticos de contraste para la comparación entre categoría o tipo de abuso y nivel jerárquico que lo cometió.**

**Directional Measures**

			Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Somers' d	Symmetric	.438	.020	22.146	.000
		Nivel Jerárquico Conjunto	.479	.022	22.146	.000
		Roles Dependient	.403	.018	22.146	.000
			Categoría Abuso			

- a. Not assuming the null hypothesis.
- b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Symmetric Measures**

		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	.439	.020	22.146	.000
	Kendall's tau-c	.413	.019	22.146	.000
	Gamma	.559	.024	22.146	.000
N of Valid Cases		162			

- a. Not assuming the null hypothesis.
- b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Tabla 7.35 Categorías o tipos de motivos que conlleva a la extralimitación o abuso de poder por parte de los miembros referenciales.**

Group \$CAUABU Categorías de Causas de Abuso  
(Value tabulated = 1)

Dichotomy label	Name	Count	Pct of Responses	Pct of Cases
Control sobre el Personal	CONTPER	162	28.4	99.4
Búsqueda de Posicionamiento Personal	BUSPOS	146	25.6	89.6
Obtención de Lealtad y Obediencia	OBTLEAL	163	28.5	00.0
Control de Recursos Organizacionales	CONREC	64	11.2	39.3
Independencia Laboral para logros	INDLAB	36	6.3	22.1
		-----	-----	-----
Total responses		571	100.0	350.3

132 missing cases; 163 valid cases

**Continuación de la Tabla 7.35 Categorías o tipos de motivos que conlleva a la extralimitación o abuso de poder por parte de los miembros referenciales.**

\* \* \* C R O S S T A B U L A T I O N \* \* \*

\$CAUABU (tabulating 1) Categorías de causas abusos  
by JERARQ5 Nivel Jerárquico que las emplea

		\$JERARQ5				
Count		Director y Sup.	Subdirec Área	Jefe de Depto.	Enlace	Row Total
		1	2	3	4	
\$CAUABU						
	CONTPER Control sobre el Per	125	29	6	2	162 99.4
	BUSPOS Búsqueda de Posición	110	28	6	2	146 89.6
	OBTLEAL Obtención de Lealtad	126	29	6	2	163 100.0
	CONREC Control de Recursos	36	21	5	2	64 39.3
	INDLAB Independencia Labora	18	14	4	0	36 22.1
	Column Total	415 72.7	121 21.2	27 4.7	8 1.4	571 100.0

Percents and totals based on respondents. 163 valid cases; 132 missing cases

**7.13. Discusión de los Resultados.**

En el siguiente apartado se discute la dirección que ofrecen los resultados encontrados con la presente investigación comparativamente con las derivaciones estipuladas en el marco teórico, las cuales fueron descritas, en su oportunidad, en los capítulos precedentes. Se trata entonces de contrastar los productos de esta investigación con las conjeturas del cuerpo teórico.

Como se comentó en su oportunidad, el propósito de esta investigación ha sido lograr un conocimiento más puntual con respecto a los factores que posibilitan el ejercicio del poder en un contexto organizacional, así como distinguir si en dicho

ejercicio los depositarios del poder emplean prácticas de extralimitación del poder sobre el personal subordinado o subalterno.

Para lograr el conocimiento del ejercicio del poder, la presente investigación propuso la medición de las fuentes, las clases, las estrategias y ciertos componentes estructurales como formas basales para el estudio del tema. Para lograr las mediciones de dichos elementos se utilizó un procedimiento que se fundamenta en la teoría del rol y que parte de la descripción de todas las relaciones sociales relevantes para con su trabajo que una persona tiene. En este procedimiento la Persona Focal informa qué personas pueden influirle en su trabajo (Conjunto de Roles o Miembros Referenciales) y después se pasa a analizar cada una de esas relaciones. El resultado es una percepción que proporciona la persona focal acerca de las fuentes, las clases y estrategias del poder que cada una de las otras personas tienen sobre ella misma.

Considerando lo anterior, se puede seguir el orden de los elementos antes mencionados para discutir sobre los resultados encontrados, es decir, comparar los hallazgos de la presente investigación en cuanto: a las fuentes, las clases, las estrategias y ciertos componentes estructurales con los resultados de otras investigaciones relacionadas con el tema en cuestión.

### **7.13.1 Acerca de las Fuentes del Poder.**

Sobre este punto se encontró, como era de esperarse, que las fuentes son los medios que posibilitan a una persona a acceder a las distintas clases del poder en torno a las cuales se circunscribe el ejercicio del poder organizacional. Las fuentes, efectivamente son los instrumentos mediante los cuales es posible lograr la influencia, en esta investigación se pudo corroborar que la organización es la fuente más importante del poder, toda vez que en la organización se encuentra asociada, en mayor o menor medida, con las otras principales fuentes del poder: la personalidad, la propiedad y la información. De hecho se observó que no hay una fuente única como mecanismo de acceso a las clases del poder, de hecho se hace una combinación en el uso de las fuentes para lograr la influencia.

En torno a este punto, se encontraron altas correlaciones entre las fuentes del poder, predominando las correlaciones significativas entre las fuentes asociadas con los refuerzos positivos, la solidaridad, el reconocimiento a la experiencia y a la incondicionalidad. Este resultado concuerda con los hallazgos de Collins y Raven (1969), Galbraith (1984), Kenneth (1993), Meliá et al. (1993), Rahim, et al. (1996) y Peiró et al. (1993; 2003) quienes en investigaciones similares encontraron correlatos entre las fuentes y las clases del poder, sobre todo en las fuentes asociadas con las relaciones afectivas entre las personas; de igual forma concluyeron que para el acceso a las clases del poder hay un conjunto de combinaciones del uso de las fuentes del poder.

### 7.13.2 Acerca de las Clases del Poder.

Con respecto a las siete clases del poder (se incluye el poder general de la organización) se identificó, conforme a las percepciones, que se ejercita más los poderes: referente y experto; de igual manera se percibe que el poder de las Unidades Administrativas es en promedio de Mucho. Este resultado es consecuencia de que en el uso de las fuentes como formas de acceso a las clases del poder, el conjunto de roles privilegió las relaciones afectivas entre las personas más allá de las fuentes relacionadas con la propiedad o riqueza y la información. Situación que resulta acorde con los productos de las investigaciones de: Raven (1992), Phillips et al. (1993), Meliá et al. (1993; 200), Rahim et al. (1996), Peiró et al. (2003) donde se identificaron mayores percepciones con los poderes experto y referente comparativamente con los poderes: legítimo, recompensa, coercitivo e informacional.

Al correlacionarse las siete clases del poder se encontraron correlaciones positivas significativas entre todas las clases. Las correlaciones más altas se encontraron entre dos distintas combinaciones de las clases del poder, la primera combinación correspondió a las clases de poder: legítimo, recompensa, coercitivo, informacional y general; la segunda combinación se presentó entre los poderes: experto, referente y general. Con estos indicios se procedió a realizar un análisis factorial de las clases del poder del que se obtuvieron claramente dos factores o dimensiones. El primer factor explicó el 62.2% de la varianza y está formado por las clases de poder: legítimo, recompensa, coercitivo, informacional y general. El segundo factor representó el 20.2% de la varianza e incluye a las clases de poder: experto y referente. Basándonos en la Teoría Bifactorial del Poder (Meliá et al. 1988; Meliá et al. 1993; Peiró et al, 2003) al primer factor identificado se le denomina: Poder Formal de la Organización y, al segundo factor: Poder Informal de la Organización.

Al encontrarse esta bifactoriedad del poder pudo comprobarse los procesos antagónicos del ejercicio del poder propuestos por Foucault (1972), Kotter (1982), Mintzberg (1983), Galbraith (1984) y Boulding (1993), quienes promueven la idea de que en el ejercicio del poder siempre van a encontrarse dos fuerzas opositoras que provocarán la confrontación entre las dos grandes tipos de poder que se pueden encontrar en las organizaciones: el poder formal y el poder informal. Como parte de los resultados ahora se conoce que dentro del poder formal general de la organización se aglutinan los poderes: legítimo, de recompensa, coercitivo e informacional; y que el poder informal general de la organización considera los poderes: experto y referente.

Como la presente investigación está relacionada con el ejercicio del poder en un contexto organizacional, también se efectuaron análisis estadísticos donde se consideraron a las siete clases del poder con ciertas variables de los componentes estructurales de la organización, así como variables demográficas. Con respecto a los componentes estructurales, se encontraron correlaciones significativas con las

variables: nivel jerárquico absoluto, nivel jerárquico relativo y la adscripción; por su parte no se encontraron relaciones significativas entre las clases del poder y las variables demográficas. Estos resultados apoyan los hallazgos de los estudios de Rahim, et al. (1996) y Meliá (2000) donde en investigaciones similares del poder organizacional, se encontraron relaciones asociativas entre variables estructurales de la organización (nivel jerárquico: absoluto y relativo) con las clases de poder organizacional; particularmente, relaciones entre las clases de poder formal (poderes: legítimo, recompensa, coercitivo e informacional) con el nivel jerárquico que ocupa una persona dentro de la organización; dichos autores también concluyeron que las variables demográficas no guardan relación con las clases del poder porque las fuentes y clases del poder proceden de relaciones sociales entre los roles, mismos que se encuentran vinculados a los aspectos estructurales de la organización, siendo el nivel jerárquico absoluto y el nivel jerárquico relativo los principales factores de representación de los componentes de complejidad y formalización.

Los resultados del análisis de varianza de una vía y factorial, permitieron conocer con mayor detalle las relaciones inherentes a las clases del poder con las variables: nivel jerárquico absoluto, relativo y adscripción, identificándose que las percepciones sobre el ejercicio de los poderes: legítimo, coercitivo, de recompensa e informacional no son iguales en cada una de las cinco Unidades administrativas porque dichos poderes dependen de los niveles jerárquicos: absoluto y relativo; mientras que las percepciones sobre el ejercicio de los poderes: experto y referente son iguales en cada una de las cinco Unidades administrativas porque dicha clase de poderes no dependen de los niveles jerárquicos: absoluto y relativo. Estos hallazgos resultan corresponsales a los considerados en los estudios de Rahim et al. (1989) y Meliá (2000) quienes encontraron diferencias entre las clases del poder formal con las variables del nivel jerárquico absoluto y el nivel jerárquico relativo, de hecho también identificaron que las percepciones para los poderes experto y referente no cambian en las organizaciones estudiadas independientemente del puesto y nivel que ocupa una persona.

Los resultados más significativos entre las relaciones entre las clases del poder y ciertas variables estructurales, sin duda, tiene que ver con los siguientes descubrimientos: a) el nivel jerárquico influye sobre las percepciones del ejercicio del poder formal de la organización, mientras que sobre el poder informal no hay influencia; b) a mayor nivel jerárquico del conjunto de roles mayor efecto sobre las clases del poder relacionadas con el poder formal de la organización. De esta forma el nivel jerárquico condiciona y contribuye al ejercicio de las distintas clases del poder, de tal manera que la formalización organizacional es la que determina el uso de las fuentes como mecanismo de ejercicio del poder organizacional formal, mientras que para el acceso al poder informal, se requiere del uso de fuentes relacionadas con los refuerzos positivos interpersonales. Este hecho queda plenamente corroborado con los estudios de Rahim et al. (1989; 1994) quienes concluyeron que en el ejercicio de las clases del poder, la jerarquía imprime el ejercicio de las clases relacionadas con el poder formal de la organización; mientras que las relaciones interpersonales contribuyen al acceso

de las clases del poder experto y referente, de tal forma que son las relaciones entre los directivos y su personal los que permiten el ejercicio del poder formal de la organización y son las relaciones entre los niveles de igual jerarquía (nivel jerárquico relativo) los que determinan el ejercicio del poder informal.

### 7.13.3 Acerca de las Estrategias del Poder.

En los fundamentos teóricos del ejercicio del poder se habla mucho de las estrategias del poder (Kotter, 1982; Mintzberg, 1983; Galbraith, 1984; y Boulding, 1993), sin embargo, no hay muchas investigaciones prácticas donde se pueda corroborar las formas como se dan estas estrategias, considerando este hecho, una de los grandes logros de esta investigación es lo referente a los resultados encontrados acerca de las estrategias del poder; en este sentido se identificó que en el ejercicio del poder se efectúan distintas estrategias que básicamente consisten del ejercicio simultáneo y combinado, en distintos grados, de las clases del poder como mecanismo para logro de la influencia. Así se tiene por ejemplo que el poder legítimo tiene diferentes grados de relación con los poderes: coercitivo, general, de recompensa, informacional y referente; el poder de recompensa tiene relación con los poderes: coercitivo, legítimo, general y experto; para el poder coercitivo las relaciones se establecen con los poderes: legítimo, recompensa, experto e informacional; en lo que se refiere al poder informacional, éste se relaciona con los poderes: legítimo, general, coercitivo y experto; el poder general se relaciona con los poderes: legítimo, experto, informacional, referente, recompensa y coercitivo; el poder experto con los poderes: referente, general, coercitivo, informacional y legítimo; por último el poder referente está relacionado, por importancia, con los poderes: experto, legítimo (inversamente) y general. Los resultados anteriores coinciden con los identificados en los estudios de Cobb (1986), Phillips et al. (1993) y Rahim et al. (1996) de modo que en el ejercicio del poder organizacional los depositarios del poder, principalmente los directivos de mayor autoridad hacen uso en distintas formas y grados de las clases y fuentes del poder como forma de garantía de la influencia. Con estos hallazgos también se contribuye al reforzamiento de los sustentos teóricos relacionados con las estrategias del poder.

Como forma de analizar con mayor detalle las estrategias del poder, se analizaron éstas con ciertos variables estructurales, identificándose que a mayor nivel jerárquico de un puesto mayor efecto sobre las combinaciones de las clases del poder relacionadas con el poder formal de la organización como estrategia de influencia. A pesar de que se buscaron investigaciones empíricas en este mismo sentido no se pudo corroborar este hallazgo de tal forma que se deberán tomar las previsiones pertinentes; sin embargo resulta lógico que un puesto de mayor jerarquía prefiera recurrir a las clases del poder relacionadas con el poder formal de la organización antes que hacer uso del poder informal, toda vez que los puestos directivos, por su nivel y autoridad, prefieren hacer uso de fuentes que convengan a los intereses de los subordinados; sobre todo porque los directivos

superiores son en realidad los que tienen acceso legítimo a los refuerzos positivos que la organización ha dispuesto para procurar la consecución de ciertas conductas y productividad en el trabajo.

#### **7.13.4 Acerca de la Extralimitación del Poder.**

Al momento de llevarse a cabo el proceso de integración del marco teórico de esta investigación, se identificó que no existen muchas fuentes documentales abocadas al tratamiento de la extralimitación del poder; situación que representa una gran oportunidad para la presente y futuras investigaciones. Ante este panorama el análisis de los resultados resultó ser exploratorio, de hecho, no se encontraron investigaciones que midieran este tópico y por ende, los resultados no pudieron ser comparados con investigaciones precedentes, lo que implica que se tienen que tomar previsiones al momento de considerarse los hallazgos de modo que los resultados se circunscriben a la población y a las variables consideradas en el estudio, sin embargo, los resultados encontrados en torno a la extralimitación son aceptables en la medida en que la prueba de hipótesis empleada para someter a prueba las hipótesis de trabajo cumplen con los supuestos estadísticos, de tal forma que no se trata de consideraciones que carezcan de sustento estadístico inferencial; en este mismo sentido, también tiene que ser considerado el hecho que muchos de los resultados concuerdan con los constructos teóricos en que se fundamentó el análisis de la extralimitación, así como que el instrumento de captación de información tiene adecuado nivel de confiabilidad y validez.

Aclarado lo anterior, en torno a la extralimitación se halló que el abuso de autoridad es una de las expresiones de la extralimitación del poder porque con el abuso de autoridad se entorpecen las disposiciones reglamentarias en cuanto uso del ejercicio de las clases del poder; se trata de una extralimitación porque el ejercicio legítimo de las clases del poder se destina a un fin distinto para el que fue conferido, de forma que con la extralimitación se legitima lo ilegítimo. Muchos autores teóricos han planteado esta premisa (Percy, 1978; Kotter, 1982; Boulding, 1993; Sánchez, 2000; Randall, 2000 y Scarnati, 2002), argumentando que la extralimitación tiene que ver entonces con el incumplimiento normativo, con un mal uso del poder organizacional o con un comportamiento orientado al poder. En este sentido, la presente investigación encontró que a mayor nivel jerárquico del conjunto de roles mayor uso de castigos que incumplen con la normativa en la materia del ejercicio del poder coercitivo, generando con ello la extralimitación del poder organizacional. Este resultado, de alguna forma respalda la propuesta de Vredenburg et al. (1998), quien encontró relaciones entre el poder coercitivo con el uso de castigos fuera de normatividad.

También se identificó que los principales tipos de abusos de autoridad como parte de la extralimitación del poder están relacionados con el condicionamiento de los recursos organizacionales así como con cuestiones de comportamiento orientado al poder; situación que se corrobora con las consideraciones teóricas de Kotter



(1982); Boulding (1993) y Vredenburg et al. (1998). Para mejorar la visión en cuanto a la extralimitación del poder se identificaron los motivos que conlleva a la extralimitación, encontrándose que están relacionados con el comportamiento orientado al poder o al deseo de control de los recursos organizacionales y de la incondicionalidad, situación que apoya las deferencias de Kotter (Ut supra), Vredenburg et al. (Ut supra), Randall (2000) y Dussel (2004). De manera que los fundamentos en que se basó el análisis de la extralimitación del poder organizacional tienen cabida y hasta fundamentan los sustentos teóricos, derivado de lo cual, los resultados pueden considerados como adecuados y convenientes para todo los interesados con el tema.

---

<b>CONCLUSIONES</b>	



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.

## CONCLUSIONES.

Las deferencias contenidas en este apartado constituyen las conclusiones finales de esta investigación, las cuales están supeditadas a los objetivos, método y resultados considerados en la misma, por tanto, dichos miramientos constituyen un conjunto de acotaciones en el propósito del análisis del ejercicio y de la extralimitación del poder en un contexto organizacional.

El apartado se configura por la dilucidación de los siguientes aspectos que han configurado el propósito del estudio:

- entendimiento del poder;
- análisis de su ejercicio, que implica el involucramiento con el estudio de las fuentes, clases y estrategias del poder;
- así como de distinguir, si en el ejercicio, los depositarios del poder incurren en prácticas que impliquen extralimitaciones.

Posteriormente a la presentación de dichos elementos, se procede, como parte final de esta investigación, a la presentación de ciertas consideraciones que, a manera de recomendaciones, podrán ser tomadas en cuenta para futuras investigaciones. Sin más preámbulos demos paso a la presentación de las conclusiones.

### *El entendimiento del poder.*

Como la presente investigación tiene que ver con el estudio del poder, la primera resolución, por su puesto, tiene que ver con proporcionar una definición acotada del poder en un contexto organizacional de la que pueda derivar su discernimiento, en este sentido, se concluye que el poder es la posibilidad de influencia que una persona tiene para lograr el cambio en la creencia, la actitud o el comportamiento de otra persona, de tal forma que el objeto de la influencia es lograr la manifestación del poder; esto es, que el poder significa una capacidad con probabilidad para ejercer influencia sobre otros. El control sobre otra persona puede ser forzado, voluntario, involuntario, consciente e inconsciente; es precisamente esta gama de posibilidades lo que determina la probabilidad del ejercicio del poder para concretizar la influencia.

Como el poder es una posibilidad de influencia para alcanzar ciertos resultados concretos, se puede concluir que el poder organizacional no tiene como función esencial decir no, prohibir y castigar, sino ligar a los individuos a la espiral de la influencia que ha determinado formalmente la organización para el propósito de lograr sus objetivos o metas. Entonces, la forma de estudio del poder en sus valoraciones puede ser encontrada por medio del análisis de las estructuras

organizacionales. Toda vez que el poder en las organizaciones debe ser entendido como elemento articulador, vinculador, de enlace y represor de comportamientos humanos no deseados o que desvirtúen la consecución de los resultados deseados por y para la organización, para ello, la formalización del uso del poder debe estar apegada al marco institucional como límite estructural; permitiendo con ello, la distinción entre lo legítimo de lo ilegítimo en el uso, no sólo del poder, sino también de la autoridad por parte de los miembros organizacionales a los que se les ha dotado de las mismos.

Conforme a lo antes expuesto, también se concluye que el poder en un contexto organizacional es impersonal, no es nunca la propiedad de un individuo; pertenece a un grupo y existe sólo mientras permanece unido el grupo. Sin embargo, para representar los intereses de las relaciones sociales requiere del hombre para su simbolización, sin que ello implique, necesariamente, que el poder está a merced del interés personal de su representante. Para evitar altercados en cuanto al ejercicio del poder, éste se circunscribe a una estructura que representa los límites del orden legítimo y del ámbito de influencia de normas de acción grupal. Es precisamente en las estructuras organizacionales donde se entretajan las redes del poder, donde los protagonistas del poder, que dicho sea de paso, son roles antagónicos, confrontan sus intereses y donde el poder manifiesta su naturaleza, es decir, donde se efectúa la influencia, el cambio en la creencia o en la actitud; implicando sometimiento, mismo que puede ser voluntario o involuntario; consciente o inconsciente, todo depende de las formas en el ejercicio del poder y de las relaciones sociales que se establezcan entre los protagonistas del poder. Entonces el sentido peyorativo que generalmente se atribuye al poder es el resultado de las mal interpretaciones que se han cometido con el uso del término.

#### *El ejercicio del poder.*

Buscando lograr la medición del grado de influencia subyacente a los diferentes roles provistos en la estructura organizacional y que definen las relaciones del ejercicio del poder, la presente investigación, propuso y distinguió como elemento para el análisis de dicho ejercicio, el conjunto de percepciones que las Personas Focales tienen con respecto al uso del poder por parte de su Conjunto de Roles o Miembros Referenciales. Fue a partir de las distintas percepciones de las Personas Focales que se pudo conocer, de forma más integral, las fuentes que más comúnmente posibilitan al Conjunto de Roles a acceder al ejercicio del poder en sus diferentes clases (poderes: general, legítimo, recompensa, coercitivo, informacional, experto y referente); simultáneamente, la distinción de las formas como son ejercitadas dichas clases del poder, permitió identificar y conocer las prácticas o estrategias que siguen el Conjunto de Roles para lograr la influencia sobre las Personas Focales. De igual forma, con la compenetración en las prácticas del ejercicio del poder, se posibilitó la deliberación en cuanto a la incurrencia en los tipos de abusos de autoridad que normativamente no están permitidos a ser ejercitados dentro de la organización; contribuyendo así al objetivo del entendimiento de la extralimitación del poder.

---

Conforme a lo anterior, en el propósito de analizar el ejercicio del poder organizacional se consideró el uso de las fuentes, las clases, las estrategias y de ciertos componentes estructurales; considerando dichos elementos, se pueden acotar las siguientes cuatro conclusiones:

- 1) En cuanto a las **fuentes del poder**, se tiene que el Conjunto de Roles de los Organismos de la Secretaría de Salud utilizan éstas, en distintas formas y grados, de hecho no existe una sola fuente de poder que predomine sobre de otra, más bien el uso de las fuentes es complementario para acceder al ejercicio de las clases del poder; simultáneamente, las fuentes que posibilitan el acceso al ejercicio de las seis clases del poder está determinado por los recursos designados para la operación organizacional, de tal forma que si se busca determinar una fuente primaria u original del poder en un contexto organizacional, esta resultaría ser la misma organización, toda vez que en ella convergen las otros tres tipos de fuentes principales del poder, esto es, la personalidad, la propiedad y la información. Es conveniente señalar también que es el componente de complejidad, particularmente el nivel jerárquico, el factor que distingue y permite el empleo de las distintas fuentes del poder organizacional, de modo que al momento de la designación de roles con niveles de autoridad, la organización y el individuo que ocupa el puesto, tiene pleno conocimiento de las fuentes que posibilitan el ejercicio de las seis clases del poder como forma de influencia, de tal forma que un desconocimiento de las disposiciones reglamentarias, no puede ser considerada una excusa lo suficientemente válida para disculpar un inadecuado uso de las fuentes del poder, lo que implica un ineficiente uso de los recursos organizacionales.
- 2) Pasando ahora a las **clases del poder**, en las cinco Unidades Administrativas de la Secretaría de Salud, se percibe más el ejercicio de los poderes experto y referente, mientras que los poderes: legítimo, de recompensa, coercitivo, informacional se ejercitan en menor grado comparativamente con los dos primeros. A pesar de las diferencias en las percepciones del ejercicio de las seis clases del poder antes referidas, la percepción del poder general de la organización es considerada como fuerte; así las personas reconocen que en sus Unidades Administrativas el componente estructural de centralización está congregado en torno a los niveles de más alta jerarquía, lo que privilegia a los niveles directivos superiores la autoridad para el uso del poder organizacional, de modo de que a mayor jerarquía mayor poder y mayor privilegio para el uso de las fuentes que posibilitan su ejercicio. Entonces las fuentes y clases del poder organizacional están supeditados a los puestos con mayor jerarquía.

Conforme a lo anterior, se puede concluir que en el ejercicio del poder organizacional se tienen distintos grados y formas de las clases del poder como forma de centralización del poder organizacional, así como también que en la consecución de la influencia se requiere de la implementación de estrategias del ejercicio de las clases del poder como mecanismo de garantía del control de una persona sobre otra en una organización. De lo anterior, se desprende que en las organizaciones se requiere de la disposición de

diferentes fuentes del poder para lograr el ejercicio de una clase en particular del poder, misma que está relacionada con el uso simultáneo, aunque en distinto grado y dirección, de otras de las clases del poder. Los pronósticos en cuanto a las alternativas o jugadas del ejercicio del poder es trascendental para cualquier organización, ya que el entendimiento de dichas estrategias contribuye a que una organización limite o amplíe el acceso a las fuentes del poder para tratar de controlar o direccionar la ocurrencia del ejercicio de una clase específica del poder, de tal forma, que su ejercicio contribuya al logro de los objetivos organizacionales, simultáneamente, que disminuye o evita la ocurrencia del ejercicio de las otras clases del poder.

Con relación al punto anterior, las organizaciones deberán tener un puntual cuidado respecto a los factores y condiciones que están contribuyendo al heterogéneo uso de las clases del poder, así como distinguir patrones en los mecanismos de las estrategias del poder; aspectos que hasta hoy día no son muy considerados por los directivos en la administración de los recursos organizacionales. En este sentido, los responsables de conducir a las organizaciones deberán valorar la practicidad y viabilidad de los diseños organizacionales actuales; sobre todo en su componente de complejidad, toda vez que hoy en día se requiere de estructuras más flexibles y dinámicas, capaces de responder a los cambios del entorno interno y externo, así como de apoyar efectivamente a las necesidades sociales. El poder debe servir para producir, no para perpetuar.

- 3) En lo que respecta a las **estrategias del poder**, al igual que en las fuentes, no existe una sola estrategia predominante como forma de la consecución de la influencia, más bien se tiene que para garantizar la influencia, se configuran varias estrategias del poder que implican la combinación o uso simultáneo de las otras clases del poder. Considerando los datos estadísticos encontrados en esta investigación, se pudo corroborar que hay ciertos factores, como el nivel jerárquico absoluto y relativo, así como el área de adscripción de las personas focales, las que determinan la implementación de las estrategias del poder, de tal forma que no son sólo las fuentes del poder las que condicionan el ejercicio de las clases del poder, sino también el grado de concentración de la autoridad, mismo que está en función del nivel jerárquico y la adscripción de la persona sobre la que se busca lograr la influencia; entonces, para lograr el sometimiento, conjuntamente se ejercitan en diferentes formas y grados las seis clases del poder, lo que simultáneamente implica el recurrir a distintas fuentes del poder como mecanismo del ejercicio de las clases del poder. En este mismo sentido, también se concluye que no en todos los organismos de la Secretaría de Salud se emplean las mismas estrategias del poder, de lo que también se desprende y concluye, que a pesar de que en los diseños organizacionales de dicha Secretaría deberían operar de la misma forma el ejercicio del poder, en la práctica se muestran diferencias en cuanto al uso de las fuentes, clases y estrategias del poder.

- 4) Atendiendo a las distintas combinaciones del ejercicio de las clases del poder, o bien denominadas estrategias del poder, se encontró una consecuencia importante y acorde en el interés del entendimiento del ejercicio del poder organizacional, y es lo concerniente a las expresiones de las **formas antagónicas del poder**. Conforme a los resultados encontrados en este sentido, se concluye que hay dos grandes dimensiones o tipos de poder general de la organización: la primera está asociada a la naturaleza jerárquica de las cadenas de mando organizacionales e implica los mecanismos y la capacidad formal de influencia. Ahí se encuentra el ejercicio del poder legítimo, la capacidad de uso de recompensas, la capacidad de uso de coerciones y, según los resultados ofrecidos, la capacidad de manejar, otorgar o negar información. Este es un tipo de poder esencialmente adscrito al rol del agente de poder, más que a la persona que lo ocupa. Este poder formal es de naturaleza asimétrica (no recíproco) y fluye vertical descendente a través de la estructura organizacional. La segunda dimensión o tipo de poder incluye la influencia que se produce en virtud de la persona agente de la influencia, de las relaciones personas positivas, de la identificación, de la solidaridad, de la confianza en la capacidad y conocimiento del agente del poder. Este poder informal no es atributo directo del rol desempeñado, necesita del contacto personal para desarrollarse. Es un poder de naturaleza más simétrica (recíproco).

Al observar integradamente estas últimas cuatro conclusiones, se propicia un marco general en torno al cual se pueden hacer las siguientes conjeturas globales relacionadas con el análisis del ejercicio del poder organizacional en los organismos de la Secretaría de Salud:

- El hecho de que en los organismos considerados en la presente investigación se ejerciten, en mayor medida, los poderes experto y referente, significa que el poder está siendo basado en las personas no en los componentes estructurales de la organización; el ejercicio del poder organizacional que se produce en cada Unidad Administrativa se da mayormente en virtud de las personas como forma para la realización de la influencia, no de la formalización de las estructuras organizacionales.
- Las fuentes que propician en cada organismo el ejercicio de las clases de los poderes experto y referente son: las relaciones personales positivas, la identificación personal, la confianza en la capacidad y conocimiento del agente del poder y la solidaridad, de tal forma que el poder ejercido es primariamente el poder general informal; ello no implica de ningún modo que no se esté ejerciendo el poder formal de la organización, sólo se ha identificado la preponderancia del primero con respecto al ejercicio del segundo; de hecho, se ha encontrado que en el ejercicio de los poderes experto y referente también hay grados de relación positiva con los poderes: legítimo, coercitivo e informacional como estrategias o jugadas para la consecución de la influencia o del ejercicio del poder; lo que significa que además de las relaciones positivas entre las personas, éstas, basándose en su autoridad, también



emplean los castigos y restringen la información como mecanismos para garantizar la influencia y control.

- Las Unidades Administrativas deberán considerar este hecho, toda vez que como el poder informal no es atribuido directamente al rol desempeñado por los miembros referenciales sino al contacto e interrelación afectiva y positiva de los miembros, en el caso de ocurrencia de rotaciones entre los miembros de cada una de las Unidades Administrativas, los resultados en los procesos de trabajo y, en consecuencia, las metas de cada organización podrían variar, o bien, podrían producirse cambios en las relaciones sociales sostenidas entre los miembros que integran a cada Unidad, de tal forma que no pueda ser previsible el mantenimiento de los procesos de trabajo organizacionales, esto es la productividad, ya que antes del rol y de la autoridad de un puesto, son las personas las que en realidad imprimen importancia a los procesos de trabajo de la organización.
- En lo que respecta al poder formal, como pudo comprobarse, este guarda estrecha relación con el nivel jerárquico, sin embargo, se debe poner particular cuidado en lo relativo a las formas en el ejercicio de las clases de poder, toda vez que conforme a los datos arrojados en esta investigación, el ejercicio y las estrategias del poder formal es distinto en cada una de las Unidades Administrativas, así como que este tipo de poder está siendo centralizado a partir del nivel de Director de Área, lo que implica que las disposiciones reglamentarias están siendo administradas centralmente y no conforme a la jerarquía de la autoridad por tipo de nivel ocupado; efecto que debe ser reproducido en cualquier Unidad de la Secretaría de Salud, independientemente de las funciones que desempeñen; derivado de lo cual se pueden ocasionar variaciones y desajustes en cuanto a la formalización del ejercicio del poder organizacional.
- Sobre el punto anterior, se comenta que derivado de la información proporcionada por las percepciones de las Personas Focales, se distinguió que hay ciertos puestos que aunque conforme a su nivel jerárquico tienen autoridad, esta no está siendo considerada al momento de acceder a las fuentes del poder para ejercitar las clases del poder, implicando con ello incumplimiento normativo. No debe perderse de vista que en la formalización organizacional debe cumplirse cabalmente la asignación de los roles porque de no hacerlo se podría contribuir al desequilibrio de los componentes estructurales, dando como resultado diseños organizacionales inoperantes y fallidos. El aspecto anterior permite comprender el porque en ciertas organizaciones los directivos emplea el dicho: "soy jefe pero no mando, o medio mando", lo que resulta ser una expresión sátira al hecho incuestionable de que ciertos directivos, valiéndose de su jerarquía y poder, desvirtúan las dinámicas organizacionales, poniendo en peligro el mantenimiento estructural de la organización, al imprimirle una valoración subjetiva al poder organizacional.

- Al conocerse que en general, el poder formal está siendo centralizado en niveles correspondientes a los niveles directivos superiores, cada Unidad Administrativa deberá tomar las previsiones respectivas, ya que esto puede implicar que la complejidad y formalización organizacional, bien no está siendo cumplida, o que la estructuración organizacional no está respondiendo a las necesidades y requerimientos organizacionales, poniéndose en peligro la trascendencia organizacional; derivado de lo cual, se deben aplicar mecanismos que refuercen el cumplimiento de la autoridad conforme al rol desempeñado, o bien, reasignarse la autoridad entre los niveles jerárquicos que realmente están contribuyendo al cumplimiento de los propósitos organizacionales. Situación que puede llevar implícita el redimensionamiento organizacional. Dicho redimensionamiento debe ser acorde a las necesidades de las oportunidades que han determinado las instituciones, es decir, legítimo y práctico a las necesidades nacionales, ya que en este sentido, la realidad ha mostrado un panorama un poco desalentador, donde los responsables de configurar los modelos estructuras de las organizaciones, principalmente en el sector público, circunscriben su acción a la importación de modelos que siguen una tendencia de moda, que, con el paso del tiempo, evidencian su falta de coherencia, sentido, continuidad y practicidad.
- El hecho de que las personas focales perciban más el ejercicio del poder informal comparativamente con el poder formal, puede ser aprovechado para reflexionar con respecto a la importancia que tienen las personas en los procesos productivos de las organizaciones, así como para revalorar el importante papel que tiene la cultura organizacional. En este último sentido, se puede afirmar que el factor humano y sus relaciones sociales, son los recursos más importantes de la organización y que pese a que en la configuración del diseño estructural de cualquier organización se vigile, con minucioso cuidado, las formas de la integración de sus componentes para dejar a un lado a los miembros que la conforman, las relaciones sociales implícitas a un grupo siempre imprimirán un sello original y característico a los procesos de trabajo de las organizaciones. Entonces, basados en las dinámicas o relaciones de los miembros organizacionales es más factible configurar a las organizaciones y a las redes del poder, lo que implica procesos más democráticos en la toma de decisiones y en las formas de asignación del poder a cada uno de los puestos de trabajo.
- Finalmente, el poder organizacional podría ejercitarse de acuerdo a las relaciones sociales positivas, no sólo circunscribirse a los componentes estructurales, ya que como se indicó en el marco teórico: las organizaciones son los espacios donde se busca la realización de los deseos individuales sin que ello implique necesariamente la trasgresión del orden organizacional. En tal sentido, las fuentes del poder formal podrían configurarse en torno a aspectos más humanos, de contacto personal positivo, de apoyo a la realización profesional, personal y a la interacción social no sólo en cuanto al

cumplimiento de las normas y de procesos de trabajo; ello implicaría devolverle a la organización el sentido humano y de responsabilidad social. Derivado de lo anterior, las instituciones todavía tienen mucho que hacer en el ánimo de configurar una sociedad más justa e igualitaria, toda vez que en las organizaciones de hoy en día siguen prevaleciendo modelos centralizados del poder, en donde sólo ciertos beneficiarios participan y hacen uso del mismo; entonces el poder por sí mismo no es negativo, son las condiciones que lo formalizan y legitiman quiénes le imprimen un valor aparente que no necesariamente corresponde a su naturaleza.

#### *La extralimitación del poder.*

En cuanto al propósito de distinguir si en el ejercicio del poder organizacional los directivos incurren en prácticas que impliquen extralimitaciones del poder, se pueden proporcionar las siguientes conclusiones:

- La extralimitación del poder está relacionada principalmente con el incumplimiento normativo de las disposiciones reglamentarias para el ejercicio de las distintas clases del poder. El mayor incumplimiento normativo se relaciona con los poderes: coercitivo y de recompensa. También se tiene que a mayor nivel jerárquico del Conjunto de Roles o Miembros Referenciales mayor uso de castigos que incumplen la normativa definida para cada clase de poder, generando con ello una clase de abuso de autoridad como una de las formas de la extralimitación del poder.
- Los principales tipos de castigos que incumplen con la normatividad y las disposiciones reglamentarias en los organismos de la Secretaría de Salud son:
  - *Despidos Injustificados*
  - *Presión en el Trabajo*
  - *Disminución de Gratificaciones*
  - *Negación del Otorgamiento de Estímulos y Recompensas*
  - *Negación de Permisos Temporales*
  - *Negación de Periodos Vacacionales*
  - *Desfasamiento en la Asignación del Trabajo*
  - *Selectiva Asignación de Material de Trabajo*

El abuso de autoridad es una extralimitación del poder porque el abuso es una práctica encaminada a poner obstáculos o dificultades para el correcto desempeño del trabajo o del adecuado otorgamiento de refuerzos materiales y emocionales a los subalternos; como hecho significativo de lo antes expuesto, se tiene que los principales castigos que incumplen con la normativa están asociados al condicionamiento del otorgamiento de los refuerzos positivos que ha determinado la organización para propiciar la productividad o desempeño laboral. Entonces, el abuso laboral es una extralimitación porque con el abuso se condicionan o limitan los refuerzos positivos aún cuando ello implique infringir o faltar a las disposiciones normativas, se trata entonces de una extralimitación del poder porque éste se

ejercita fuera de los parámetros normativos y reglamentarios; la orden carece de toda legitimidad, y pese a ello se cumple.

- Los factores prioritarios que propician la extralimitación del poder son el nivel jerárquico y el poder discrecional implícito al puesto; de hecho se concluyó que a mayor nivel jerárquico mayor incidencia de extralimitación del poder y mayor discrecionalidad de un puesto.

El hecho de que el nivel jerárquico influya en la extralimitación del poder puede ser explicada porque como ya fue expuesto, sólo los altos niveles jerárquicos tienen un acceso completo a los recursos que constituyen las fuentes del poder, de tal forma que conforme a su juicio pueden asignar, reasignar o suspender el otorgamiento de los recursos organizacionales, buscando con ello propósitos o motivos personales que no están permitidos por la organización, de tal manera que extralimitan su poder; ejerciéndolo más allá de los límites permitidos y aprovechándose de la posibilidad del acceso a las fuentes del poder que otros niveles jerárquicos no tienen. Son los criterios y deseos personales los que condicionan el adecuado uso e interpretación de las disposiciones reglamentarias; de tal forma que la extralimitación del poder es una cuestión de elección individual, toda vez que conforme a los marcos normativos institucionales, existen muchas restricciones y condicionantes para el ejercicio del poder, de tal forma que extralimitarlo implica violentar las valoraciones objetiva e institucionalizada del poder; imprimiéndole una valoración subjetiva. Entonces son los depositarios del poder los que provocan su extralimitación más allá de sus límites legítimos.

- Los principales abusos de autoridad que provocan la extralimitación del poder en los cinco organismos considerados en esta investigación son:
  - *Exigencias Laborales Inequitativas.*
  - *Abuso Verbal.*
  - *Evidencia Pública de Errores y Nulo Reconocimiento de Aciertos.*
  - *Presión Psicológica.*
  - *Favoritismo en la Asignación de Estímulos y Recompensas.*
  - *Incumplimiento sobre el Desarrollo Profesional de Carrera*
  - *Mentir sobre el Desempeño Laboral de los Subalternos.*
  - *Inequitativa Asignación de Recursos Materiales para el Trabajo.*
  - *Protagonismo respecto a Logros y Resultados*

Otro factor a considerar para entender la extralimitación del poder, es lo concerniente al poder discrecional del puesto, mismo que se suscita cuando las normas o reglamentaciones organizacionales por más cuidadosas que sean para prever los distintos acontecimientos relacionados con los procesos organizacionales, dejan margen de albedrío con cierta libertad a los directivos para que éstos, en nombre de la organización, ejecuten ciertas acciones o tomen decisiones precisas respecto a ciertos eventos; de tal modo, que son los criterios de los directivos los que pueden desvirtuar el poder discrecional que se les ha asignado. Entonces la extralimitación del poder además de la elección individual, tiene que ver con la ética profesional y con los valores personales en cuanto al

acierto y legalidad de las decisiones. Por otro lado, las instituciones están contribuyendo a la consecución de la extralimitación del poder porque la insuficiencia de previsión total de la norma es el resultado de la falta del mejoramiento y la complementariedad de las disposiciones normativas y reglamentarias, de modo que el abuso de autoridad no sólo es una cuestión de desacato o aprovechamiento personal sino también de la carencia de una legislación acorde y adecuada para normalizar los actos, acciones y decisiones que propician la discrecionalidad de un puesto, así como también el esclarecimiento de las interpretaciones legales en cuanto a las penalizaciones en caso de su ocurrencia e incurrancia.

- Los principales motivos identificados como causas de la extralimitación del poder son:
  - *Control Estricto sobre el Personal.*
  - *Búsqueda de Reconocimiento y Posicionamiento Personal.*
  - *Obtención de Incondicionalidad Personal (Lealtad y Obediencia).*
  - *Control sobre los Recursos Organizacionales.*
  - *Independencia en la Relación Laboral.*

Al considerar los motivos identificados, se puede decir que éstos son más bien de índole personal y no organizacional, se trata entonces de intenciones personales de los directivos que no toman en cuenta las consecuencias negativas que puedan acarrear a la organización al ejercitar su poder llevándolo a la extralimitación; o bien, conscientes del mismo, ejercitan su poder con algún fin predeterminado. Nuevamente aparece el poder discrecional del puesto, lo que permite concluir que la extralimitación también es ocasionada por el comportamiento orientado al poder, de los valores subjetivos, donde se anteponen los deseos personales a las reglamentaciones organizacionales en cuanto al uso de los recursos, de tal forma que basado en la autoridad de un puesto, los refuerzos positivos organizacionales son condicionados a simples propósitos personales y los motivos en que se basa su acción son de tipo individual con tendencias de control sobre los mismos de tal forma que el poder o la influencia se ejercita buscando fines netamente personales; los medios se convierten en fines y viceversa.

Concluyendo, la extralimitación del poder es un tópico relacionado con el incumplimiento de las disposiciones normativas y reglamentarias para el uso de las fuentes, y por consiguiente de las clases del poder, y dado que los ordenamientos normativos para regular dicho uso, son incompletos para prever todas las acciones y circunstancias implícitas a las estrategias del poder, la extralimitación también se trata de una cuestión de falta de ética personal y profesional en cuanto al uso del poder discrecional, derivando en consecuentes comportamientos orientados al poder por parte de los detentadores del mismo, donde se anteponen los deseos personales a los objetivos organizacionales, derivado de ello, la extralimitación no es sólo un problema de incumplimiento sino también de la ética y de los valores de los depositarios del poder. Así, la ética y la integridad son elementos primordiales para analizar la extralimitación del poder.

Por otra parte, la extralimitación del poder también tiene que ver con la falta de reglamentaciones institucionales que vayan normalizando el poder discrecional de un puesto directivo, de tal forma, que en las valoraciones del poder sólo tenga cabida la percepción netamente institucionalizada, lo que implica que el poder puede ser aprovechado para convertirse en un verdadero instrumento de regulación social.

Conforme a todo lo anteriormente descrito, se puede decir que los miembros organizacionales tienen incentivos para extralimitar su poder, de hecho lo hacen porque en la dinámica organizacional hay vacíos de forma que lo permiten, y ante la posibilidad de obtener privilegios personales, desatienden e ilegitiman su autoridad y jerarquía para desarrollar un comportamiento orientado al poder. Entonces, en la extralimitación del poder no sólo intervienen los motivos y los valores de los depositarios sino también de las condiciones organizacionales e institucionales que propician dicha extralimitación.

---

<b>RECOMENDACIONES</b>	



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.



## RECOMENDACIONES.

Al reconocer que en la búsqueda del conocimiento sobre un fenómeno social existen muchas formas y métodos como caminos del entendimiento, este apartado hace un conjunto de sugerencias en cuanto al análisis del ejercicio y extralimitación del poder en un contexto organizacional, mismas que podrían ser consideradas en investigaciones subsecuentes, de tal forma que se coadyuve al mejoramiento del saber del tema en cuestión.

Con la finalidad de corroborar y contrastar los resultados obtenidos en esta investigación, se recomienda reproducir esta misma propuesta metodológica en distintos contextos organizacionales, tanto en organismos públicos como en privados, así como considerar una mayor cantidad de organizaciones, preferentemente que tengan distintos diseños organizacionales, de tal forma que deriven conclusiones en cuanto al ejercicio del poder conforme a los componentes distintivos por tipo de diseño y sector organizacional.

Buscando mejorar las condiciones de medición de las percepciones, se podrían emplear los dos instrumentos (encuesta y cuestionario) pero ahora la propuesta metodológica consideraría un diseño de investigación experimental. De tal forma que el diseño experimental sea verdadero.

Dado que el poder es un elemento multidimensional, y que diferentes medidas frecuentemente cubren distintas dimensiones, se recomienda revisar los instrumentos disponibles para la medición del ejercicio del poder, sobre todo los más recientes y que considere otro tipo de variables como serían: los motivos personales que llevan a los protagonistas del poder a ejercitarlo con extralimitación, las condiciones que propician la acción de extralimitación del poder, los riesgos de la extralimitación, así como también las repercusiones a la organización como consecución de la extralimitación del poder; de tal forma que el instrumento proporcione un diagnóstico más concreto del ejercicio del poder.

En el caso de que no existan instrumentos que midan este tipo de dimensiones, tal y como sucedió al momento de la conformación del marco teórico de esta investigación, se incita a crear un instrumento tecnológico-administrativo para la medición del ejercicio del poder que no sólo considere a las fuentes y bases sino que también abarque aspectos psicosociales implícitos al uso del poder en un contexto organizacional.

En el ánimo de conocer con mayor profundidad las interacciones entre las relaciones sociales de las Personas Focales con el Conjunto de Roles o Miembros Referenciales, y dado que en esta investigación sólo se abordó la direccionalidad de los primeros con respecto a los segundos porque en la investigación interesaba identificar sólo la interacción con los componentes estructurales (complejidad, formalización y centralización), esto es la complejidad y formalización, se podría

mejorar el Cuestionario Abierto de Poder con la incorporación de reactivos que midan las percepciones que los Miembros Referenciales tienen con respecto al uso del poder por parte del Conjunto de Roles, esto podría ser considerado como la bidireccionalidad de las percepciones del ejercicio del poder.

De la referida bidireccionalidad, se podría identificar el grado de cumplimiento o incumplimiento del poder por parte de las Personas Focales, o bien considerar reactivos que midan los aspectos psicosociales implícitos a las relaciones del poder en las organizaciones. Obteniéndose con ello un diagnóstico más completo del poder. Para lograr lo anterior, se deberá tener presente que las modificaciones al CAP implican gran conocimiento relacionado con la construcción de instrumentos y de aplicación de las normas de medición, lo que necesariamente requerirá del contacto con su autor intelectual; o bien, la construcción de otro tipo de instrumento abocado a tal finalidad.

En lo que respecta a la extralimitación o abuso del poder, y dado que al momento de la integración del marco teórico de esta investigación, se encontró que en torno a este asunto hay un pequeño número de fuentes documentales, se considera pertinente continuar desarrollando este tema de investigación. Como consejo puntual, en las investigaciones futuras se deberán considerar las variables: ética profesional, valores e integridad profesional como formas de distinción del ejercicio del poder, ya que como sugieren los resultados de esta investigación, son los depositarios del poder los que extralimitan su ejercicio. También se recomienda configurar modelos tendientes a explicar las relaciones implícitas a la extralimitación o abuso del poder.

Por la importancia del tema del poder, se recomienda comenzar a desarrollar académicamente una línea de investigación exprofesa para el estudio del poder organizacional, toda vez que es un tema basto y que tiene muchas implicaciones prácticas relacionadas con la Ciencia Administrativa, principalmente con las áreas del conocimiento de: administración de recursos humanos, gestión administrativa, comportamiento humano y desempeño laboral. En tal sentido, todavía hay mucho camino por recorrer y muchos ámbitos de aplicación del tema del poder en un contexto organizacional.

Por último, y tomando en consideración que el análisis del ejercicio del poder es un tema trascendental para la Teoría Organizacional y la Teoría Administrativa, se requiere que en los contenidos académicos de ambas teorías se haga una más precisa y completa referencia del tema, ya que en ambas disciplinas el poder es analizado desde una perspectiva parcial, secundaria y limitada, y no como el gran tema de la ciencia administrativa; derivado de lo cual, se necesita reforzar el entendimiento del poder. En tal sentido, se debe dar el justo valor al término, contribuyendo a develar las imprecisiones que injustamente se han cometido contra este concepto, sobre todo porque son los directivos los detentadores directos de alguna clase de poder, y sin una cabal comprensión de los requerimientos inherentes a su ejercicio seguirán prevaleciendo las prácticas

peyorativas del poder. En este último sentido, habrá que delinear nuevas líneas de investigación como serían:

- *Ética y valores en el ejercicio del poder*, en donde se buscaría identificar la importancia del constructo: cuestiones éticas y/o valores que las personas asignan al momento de que se ejercita el poder o la influencia, esto resulta necesario porque al ejercitarse el poder siempre hay repercusiones tanto para la organización como para las personas sobre las que se ejercita y muchos de los detentadores del poder, voluntaria o involuntariamente, no conocen la trascendencia de las implicaciones éticas al momento de ejercitarse. Esta línea también podría dirigirse a comparar la ocurrencia/inocurrencia de las cuestiones éticas al momento de presentarse la extralimitación del poder;
- *Simbolismos en el comportamiento orientado al poder*, en esta línea se buscaría analizar los principales patrones del comportamiento orientado al poder considerando sus símbolos, toda vez que el estudio de los símbolos, en este caso, los del poder, permitirían identificar no sólo las fuentes y clases en que se basa el comportamiento orientado al poder sino sus expresiones físicas como forma del diagnóstico para este tipo de comportamiento.
- *Factores críticos para el ejercicio del poder*, para cualquier directivo resulta necesario conocer los mecanismos que se deben atender al momento de ejercitar su poder, de tal forma que los directivos estén plenamente conscientes de lo que implica el poder y su ejercicio en un contexto organizacional, de tal forma que resulta necesario establecer los factores claves y críticos al momento de ejercitarse, como ya se comentó, en esta investigación se propusieron: las fuentes, clases y estrategias, pero con el devenir del tiempo, sin duda, habrá varios más que contribuirán en este propósito, tal y como sería el caso de la inclusión del factor ético, o de los valores;
- *Cultura organizacional y poder*, esta línea estaría abocada a considerar el constructo: clima organizacional como parte de la determinación de las repercusiones del ejercicio del poder, ya que como se ha visto en los resultados de esta investigación, en las estrategias del poder son las fuentes y clases relacionadas con las relaciones positivas de las personas las que mayormente condicionan la influencia; al ahondar en este tema se podría generar nuevos paradigmas en torno a la importancia de la cultura organizacional como condicionante del ejercicio del poder en un contexto organizacional.

---

<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	



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.

**Libros**

- ACOSTA Romero, Miguel, **Compendio de derecho administrativo**, México, Porrúa Editores, 1998, Parte general, pp. 61-100.
- ADLER J., **Understanding human nature**, New York, McGraw-Hill Editores, Citado por HOFFS, Annabelle, **El poder del poder**, México, Diana Editores, 1986, p. 14.
- AGUILAR Villanueva, Luis F., **El estudio de las políticas públicas**, México, Porrúa Editores, 2001.
- ALCAIDE Castro, Manuel, **Conflicto y poder en las organizaciones**, Madrid, España, Fareso Editores, 1987.
- ANDÉ Blanco, J. **Teoría del poder**, México, Pirámide Editores, 1977, pp. 1-56.
- ARENDT, Hannah, **On violence**, Londres, Allen Lane, The Penguin Editores, 1974, pp. 40-64.
- AYALA Espino, José, **Una introducción al neoinstitucionalismo económico**, México, Fondo de Cultura Económica Editores, 1999. (Colección de Textos de Economía).
- BARNARD, Chester I., **The function of the executive**, Cambridge, Mass, Harvard University Editores, 1938, Citado por HALL H. Richard, **organizaciones: estructura y proceso**, México, Prentice Hall Editores, 1988, p. 29.
- BARRACLOUGH, R. A., & STEWART, R.A., "Power and control: Social science perspectives", In RICHMOND, V. P. & McCROSKEY, J. M., **Power in the classroom: communication, control and concern**, Hillsdale, New Jersey, USA, Lawrence Erlbaum Associates Publisher, 1992, pp. 24-105.
- BASS, B.M., **Leadership, psychology and organizational behavior**, New York, USA, 1960, pp. 38-97.
- BATISTA Foguet, Joan Manuel y COENDERS Gallart, Germà, **Modelos de ecuaciones estructurales**, Madrid España, La Muralla Editores, 2000.
- BLAU, Peter M. y SCOTT, Richard W., **Formal Organizations**, San Francisco, USA, Chandler Editores, 1962, pp. 12-45, 56-78.
- BOULDING, Kenneth E., **Las tres caras del poder**, Barcelona, España, Paidós Editores, 1993.
- BUNGE, Mario, **La investigación científica**, México, Siglo XXI Editores, 2002.
- CLEGG, Stewart y DUNKELY, David, **Organization, class and control**, London, Routledge and Kegan Paul Editores, 1980, Citado por HALL H. Richard, **organizaciones: estructura y proceso**, México, Prentice Hall Editores, 1988, pp. 20-62.

COCHRAN, G., William, **Técnicas de muestreo**, México, Continental Editores, 1980, pp. 499-514.

DAVIS, Duane, **Investigación en administración**, México, Internacional Thomson Editores, 2000.

DELGADILLO Gutiérrez, Luis Humberto, **El sistema de responsabilidades de los servidores públicos**, México, Porrúa Editores, 1998.

\_\_\_\_\_, **Elementos de derecho administrativo**, México, Editorial Limusa, 1986, pp. 60-87.

DIANE, Tracy, **La pirámide del poder**, Buenos Aires, Argentina, Javier Vergara Editores, 1991, pp. 9-108.

DOUGLASS, Cecil North, **Estructura y cambio en la historia económica**, Madrid, España, Alianza Editores, 1984, pp. 227-236.

\_\_\_\_\_, **Instituciones, cambio institucional y desempeño económico**, México, Fondo de Cultura Económica Editores, 1993.

ETZIONI, Amitai, **A comparative analysis of complex organizations**, New York, USA, The Free Press Editores, 1961.

\_\_\_\_\_, **Organizaciones modernas**, Englewood C. N.J., Prentice Hall Editores, 1964.

FERRÁN Aranaz, Magdalena, **SPSS para Windows. Análisis estadístico**, México, Mc Graw Hill Editores, 2001, pp. 29-164.

FOUCAULT, Michel, **El nacimiento de la clínica, una arqueología de la mirada médica**, México, Fondo de Cultura Económica 1983.

\_\_\_\_\_, **Las redes del poder**, Buenos Aires Argentina, Almagesto Editores, 1976.

\_\_\_\_\_, **Microfísica del poder**, Madrid, España, La Piqueta Editores, 1992.

\_\_\_\_\_, **Respuesta al círculo de epistemología**, Argentina, Tiempo Contemporáneo Editores, 1970.

\_\_\_\_\_, **Un diálogo sobre el poder y otras conversaciones**, Madrid España, Alianza Editores, 1977.

\_\_\_\_\_, **Vigilar y castigar: nacimiento de la prisión**, México, Siglo XXI Editores, 1975.

FRAGA, Gabino, **Derecho administrativo**, México, Porrúa Editores, 1996.

- FRENCH, John R.P., Jr & RAVEN, Bertram H. "The bases of social power", in CARTWRIGHT, Dorwin & ZANDER, Alvin, **Group dynamics: research and theory**, New York, USA, Harper & Row Publisher, 1968, pp. 259-269.
- GALBRAITH Kenneth, John, **La anatomía del poder**, Barcelona, España, Plaza & Janes Editores 1984.
- GIBSON, James L., IVANCEVICH, John M., y DONNELLY, James H., **Las organizaciones: comportamiento, estructura y proceso**, Delaware, E.U.A., Addison-Wesley Iberoamericana Editores, 1991.
- GIROLA, Lidia, **Las instituciones y el problema del poder en las obras de Talcott Parsons**, México, UNAM Editores, 1996.
- HAGE, Jerald, **Teorías de organización**, Santiago de Chile, Prentice Hall Editores, 1986. pp. 16-57.
- HAIR F. Joseph, ANDERSON E. Rolph, TATHAM L. Ronald y BLACK C. William. **Multivariate data Analysis with Readings**, New Jersey, E.U.A., Prentice Hall Editores, 1995.
- HALL H., Richard, **Organizaciones: estructura y proceso**, México, Prentice Hall Editores, 1988.
- HARRIS O., Jeff, **Administración de recursos humanos: Conceptos de conducta interpersonal y casos**, México, Noriega Editores, 1994.
- HAAS, Eugene J., HALL, Richard H., y JOHNSON, Norman J., "Toward and empirically perceived taxonomy of organizations", en **Studies on behavior in organizations**, Georgia, USA, Universidad de Georgia Editores, 1966, pp. 25-54.
- HELLER, F., "Is participation really working? The myth of power decentralization", In MUNDUATE, L. & BENNEBROEK GRAVENHORST, K.M., **Power dynamics and organizational change III**, Ninth European Congress on Work and Organizational Psychology, Espoo-Helsinki, Finland, 1999, 7-14.
- HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto, FERNÁNDEZ Collado, Carlos y BAPTISTA Lucio, Pilár, **Metodología de la Investigación**, México, Mc Graw Hill Editores, 1991.
- HOBBS, Thomas, **El Leviatán**, México, Nuevo Mar Editores, 1987.
- HODGE B., Anthony W. y GALES L., **Teoría de la organización. Un enfoque estratégico**, Madrid, España, Prentice Hall Editores, 1996, pp. 24-68.
- HOFFS, Annabelle, **El poder del poder**, México, Diana Editores, 1986.
- IBARRA, Eduardo y MONTAÑO Luis, **Mito y poder en las organizaciones: Un análisis crítico de la Teoría de la Organización**, México, Trillas Editores, 1984, pp. 35-133.
- INSTITUTO DE INVESTIGACIONES JURIDICAS DE LA UNAM, **Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos**, México, UNAM Editores, 2003.



INSTITUTO DE INVESTIGACIONES JURÍDICAS DE LA UNAM, **Enciclopedia Jurídica Mexicana**, México, Porrúa Editores, 2002, Tomo XII, Serie Doctrina Jurídica, pp. 5-19, 32-100.

JÖRESKOG G., Karl & SÖRBOM, Dag, **LISREL 8: User's reference guide**, United States of America, Scientific Software International Publisher, 2001.

\_\_\_\_\_, **LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language**, United States of America, Scientific Software International Publisher, 1993.

JÖRESKOG G., Karl, SÖRBOM, Dag, TOIT du, Stephen & TOIT du Mathilda, **LISREL 8: New statistical features**, United States of America, Scientific Software International Publisher, 2000.

KAHN, R.L., WOLFE, D.M., QUINN, R.P., SNOEK, J.D. & ROSENTHAL, R.A., **Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity**, New York, USA, Wiley and Sons Publisher, 1964.

KATZ, Daniel y KAHN, Robert L., **Psicología social de las organizaciones**, México, Trillas Editores, 1978.

KOTTER P., John, **El poder gerencial: cómo reconocerlo, obtenerlo y usarlo**, México, Interamericana Editores, 1982.

LAWRENCE R., Paul y LORSCH W. Jay, **Organization and environment**, Cambridge, Mass., Harvard University Editores, 1967, Citado por HALL H. Richard, **organizaciones: estructura y proceso**, México, Prentice Hall Editores, 1988, p. 85.

LIPIETZ, Alain, **La naturaleza del trabajo en fin de siglo**, México, Trillas Editores, 2001.

LOCKE, John, **Ensayo sobre el gobierno civil**, México, Nuevo Mar Editores, 1984, pp. 29-80.

LOHR, Sharon L., **Muestreo: diseño y análisis**, México, Internacional Thomson Editores, 1999, pp. 23-50, 93-116.

LUKES, Steven, **El poder: Un enfoque radical**, Madrid, España, Siglo XXI Editores, 1974.

MANCILLA, Barreiro, **Teoría general del derecho administrativo**, México, UNAM Editores, 1984.

MAY, Rollo, **Power and Innocence**, New York, USA, Dell Editores, 1972, pp. 40-50, 99-101, 105-118.

MELIÁ, José Luis, "A methodology for the measurement of complex power interactions and social positions in organizations, In PINA e CUNHA, Miguel & MUNDUATE, Lourdes, **Proceedings of the fourth symposium on power dynamics and organizational change**, Lisbon, Portugal, ISPA Publisher, 2004, pp. 147-203.

- \_\_\_\_\_, **El conjunto del rol y las relaciones de la persona focal en sus emisores de rol. Un estudio de la proximidad, comunicación, dependencia, poder y conflicto**, Valencia, España, Universidad de Valencia Editores, 1984.
- \_\_\_\_\_, "The formal and informal Power Questionnaires (FIPO), In J. Maltby, C.A., LEWIS, & A. HILL (Eds.), **Commissioned reviews on 250 psychological test** (Volume 2), Lampeter, Wales: Edwin Mellen Press, 2000, pp. 841-845.
- MERTON, R.K., **Social theory and social structure**, Glencoe, IL, USA, Free Press Editores, 1957, pp. 25-60.
- MILLS, C. W., **The causes of world war three**, London, Secker & Warburg Publisher, 1978.
- MINTZBERG, H., **Power in around organizations**, New York, U.S.A., Prentice Hall Editores, 1983.
- MINTZBERG, Henry, **El poder en la organización**, Barcelona, España, Ariel Editores, 1983.
- MUÑOZ Amato, Pedro, **Introducción a la administración pública**, México, FCE Editores, 1974.
- OLSON, D.H. & CROMWELL, R.E., **Power in family**, New York, USA, John Wiley and Sons Publisher, 1975, pp. 3-37.
- PARDINAS, Felipe, **Metodología y técnicas de investigación científica en ciencias sociales**, México, Siglo XXI Editores, 1980, pp. 22-160.
- PARDO Merino, Antonio y RUIZ Díaz, Miguel Angel, **SPSS 11. Guía para el análisis de datos**, México, Mc Graw Hill Editores, 2002, pp. 3-447, 592-632.
- PARSON, Talcott, **Structure and process in modern society**, New York, USA, Free Press Editores, 1960, pp. 11-65.
- PÉREZ López, Cesar, **Técnicas de análisis multivariante de datos. Aplicaciones con SPSS**, Madrid España, Pearson/Prentice Hall Editores, 2004, pp. 155-218, 495-550.
- PFEFFER, Jeffrey, **Managing with power: politics and influence in organizations**, Boston, Masachu, Harvard Business School Press, 1992.
- PRICE L., James, **Organizational effectiveness: an inventory of propositions**, Homewood, Ill., Richard D. Irwin Editores, 1968, Citado por HALL H. Richard, **organizaciones: estructura y proceso**, México, Prentice Hall Editores, 1988, p. 95.
- RAHIM, M.A., ANTONIONI, D., PSENICKA, C., KIM, N.H. & KHAN, A.A., "Bases or leader power and subordinates organizational commitment and effectiveness: A cross-cultural study", In RAHIM, M.A. & GOLEMBIEWSKI, R.T., **Current topics in management**, Volume 4, Stanford, CT, USA, Jai Press Publisher, 1999, pp. 327-346.

RAVEN, Bertram H., "Social influence and power", In STEINER I., & FISHBEIN M., **Current studies in social psychology**, New York, USA, Holt, Rinehart and Winston Publisher, 1965, pp. 371-382.

\_\_\_\_\_, **French y Raven 30 years later: power/interaction and interpersonal influence**, XXIV International Congress of Psychology, Sydney, Australia, 1992, pp. 1-33.

ROJAS Soriano, Raúl, **Guía para realizar investigaciones sociales**, México, UNAM Editores, 1982, pp. 27-250.

ROUSSEAU, Juan Jacobo, **El contrato social**, Bogotá Colombia, Linotipo Editores, 1979, pp. 3-70.

SÁNCHEZ Azcona, Jorge, **Reflexiones sobre el poder**, México, Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM Editores, 2000, pp. 9-79.

SÁNCHEZ Gómez, Narciso, **Primer curso de derecho administrativo**, México, Porrúa Editores, 1998, pp. 3-123.

\_\_\_\_\_, **Segundo curso de derecho administrativo**, México, Porrúa Editores, 1998, pp. 321-339.

SCHEIN H., Edgar, **Psicología de la organización**, México, Prentice-Hall Hispanoamericana Editores, 1994, pp. 11-33.

SCOTT W., Richard, **Theory of organizations**, en Handbook of modern sociology, Robert E. L. Farris Chicago: rand McNally and Co. Citado por HALL H. Richard, **organizaciones: estructura y proceso**, México, Prentice Hall Editores, 1988, p. 30.

SECRETARÍA DE SALUD, **Descentralización de los servicios de salud: El desafío de la diversidad**, México, Secretaría de Salud Editores, Cuadernos de Salud No. 4, 1995.

\_\_\_\_\_, **Condiciones generales de trabajo**, México, SSA Editores, 2001.

SERRA Rojas, Andrés, **Derecho administrativo**, México, Porrúa Editores, 1994.

SOBERON, Guillermo, KUMATE, Jesús y LAGUNA, José, **La salud en México: Testimonios de 1988**, México, Fondo de Cultura Económica Editores, 1988, Biblioteca de Salud, Tomo I, pp. 12-68.

STEPHEN P., Robbins, **Comportamiento organizacional: teoría y práctica**, México, Prentice Hall Editores, 1996.

SZÉKELY, Béla, **Diccionario enciclopédico de la psique**, Buenos Aires, Argentina, Claridad Editores, 1985, pp. 310-315, 442, 445.

TANNENBAUM, A.S., **Control in organizations**, New York, USA, McGraw-Hill Editores, 1968, pp. 12-75.

THOMPSON, James D., **Organizations in action**, New York, McGraw-Hill Editores, 1967, pp. 23-89.

TORRES Mejía, David, **Poder**, México, Edicol Editores, 1978, pp. 11-78.

TORRES Solís, José Ramón, **Guión metodológico para la presentación de propuestas de investigación**, México, Universidad Autónoma de Chiapas Editores, 1999.

VAN DE VEN H., Andrew y FERRY L., Diane, **Measuring and assessing organizations**, New York, John Wiley and Sons Editores, 1980, Citado por HALL H. Richard, **organizaciones: estructura y proceso**, México, Prentice Hall Editores, 1988, p. 67.

VILLORO, Luis, **El poder y el valor: fundamentos de una ética política**, México, Fondo de Cultura Económica Editores, 1997.

VISAUTA Vinacua, Bienvenido, **Técnicas de investigación social. Modelos causales**, Barcelona España, Hispano Europea Editores, 1986.

[www.bibliotecadelcongresodelaunion/leyes/federales/Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.tml](http://www.bibliotecadelcongresodelaunion/leyes/federales/Ley%20Orgánica%20de%20la%20Administración%20Pública%20Federal.html)

[www.bibliotecadelcongresodelaunion/leyes/federales/LeyFederaldeResponsabilidadesde losServidoresPúblicos.tml](http://www.bibliotecadelcongresodelaunion/leyes/federales/LeyFederaldeResponsabilidadesdeLosServidoresPúblicos.html)

WEBER, Max, **Economía y Sociedad**, México, Fondo de Cultura Económica, 1998, pp. 5-45, p. 212.

WEISSKOPF F., Victor, **Knowledge and wonder**, double day & company Inc., N.Y., USA, Garden city Editors, 1966, pp. 55-76.

WRIGHT Mills, C., **La elite del poder**, México, Fondo de Cultura Económica, 1978, pp. 34-67.

WOODWARD, Joan, **Industrial organizations: theory and practice**, Cambridge, Mass, MIT Editores, 1973, pp. 5-31.

## **Revistas**

BACHRACH, Peter y BARATZ Morton S., "Two faces of power", American political science review, Number 56, July-December 1962, pp. 47-62.

BALDRIDGE, J. y BURNHAM A. Robert, "Organizational innovation: individual, organizational and environmental impacts", Administrative science quarterly, Volume 20, Number 2, June 1975, pp. 165-176.

BALLINA Ríos, Francisco, "Problemática epistemológica y sociológica de la Administración. Una propuesta crítica", Revista de contaduría y administración, México, No. 181, abril-junio de 1996, pp. 55-66.

---

\_\_\_\_\_, "Revisión indicativa y tendencias dominantes de la investigación en contaduría y administración en México", Revista de contaduría y administración, México, 1998, pp.1-50.

BARBUTO, J.E., "Influence triggers: A framework for understanding follower compliance", in Leadership quarterly, Volume 11, Number 3, 2000, pp. 365-387.

BARTOLOMÉ, Fernando & LAURENT, André, "The manager. Master and servant of power", Harvard business review, Volume 64, Number 6, 1986, pp. 77-81.

BATISTA Foguet, Joan Manuel, COENDERS Gallart, Germà y JORDI, Alonso, "Análisis Factorial Confirmatorio", Medicina clínica, No. 122, suplemento 1, 2004, pp. 21-27.

BERTELLI, Anthony, LYNN, Laurence E. "Managerial responsibility", Public administration review, Volume 63, Number 3, May-June 2003, pp. 259-268.

BLAU, Peter, "A formal theory of differentiation in organizations", American sociological review, Volume 35, Number 2, April 1970, pp. 201-218.

BOONSTRA, J.J. & BENNEBROEK GAVENHORST, M., "Power dynamics and organizational change: A comparison of perspectives", European journal of work and organizational psychology, Volume 7, 1998, pp. 97-120.

BROOM, Michael F., "Positive use of power", Executive excellence, Volume 20, Number 2, February 2003, p. 11.

CARDELLE, Frank D., "Resurrection's power", Organization development journal, Volume 21, Number 2, Summer 2001, pp. 93-98.

CATALDI, A. & REARDON, R., "Gender interpersonal orientation and manipulation tactic use in close relationships", Sex role, Number 35, 1996, pp. 205-218.

COBB, A.T., "Informal influence in the formal organizations: perceived sources of power among work unit peers", In Academy of management journal, Number 23, 1986, pp. 155-161.

COHEN, Allan R. y BRADFORD, David L., "Exercising power", in Executive Excellence, Volume 19, Number 2, December 2002, pp. 14-15.

COLLINS, B. y RAVEN, B., "Group structure: attraction, coalitions, communication and power", The Handbook of Social Psychology, Volume 4, 1969, pp. 156-183.

COLLINS, B. y RAVEN, B., "Group structure: attraction, coalitions, communication and power", The handbook of social psychology, Volume 4, 1969, pp. 156-183.

DAHL, R.A., "The concept of power", Behavioral science, Number 2, 1957, pp. 201-215.

DREAN, John T., BRUNER, Gordon C. & HENSEL, Paul J., "Comparing alternative measures of the French and Raven power bases", In The journal of personal selling & sales management, Volume 13, Number 4, 1993, pp. 73-80.

- DUSSEL, Enrique, "Diálogo con John Holloway", en Herramienta, Volumen 9, Número 26, 2004, pp. 137-151.
- ERCHUL, W.P., RAVEN, B.H. & RAY, A.G., "School psychologist perceptions of social power bases in teacher consultation", In Journal of educational and psychological consultation, Volume 12, number 1, 2001, pp. 1-23.
- FABELO Corzo, José Ramón, "Poder y valores instituidos", Revista Memoria, México, Número 144, abril-junio de 2003, pp. 1-12.
- FALBO, T., "Multidimensional scaling of power strategies", In Journal of personality and social psychology, Volume 35, Number 8, 1977, pp. 537-547.
- FROST, D.E. & STAHLSKI, A.J. "The systematic measurement of French and Raven's bases of social power in workgroups", in Journal of applied social psychology, Volume 18, Number 5, 1988, pp. 375-389.
- GASKI, J. F., "The theory of power and conflict in channels of distribution", In Journal of marketing, Number 48, 1984, pp. 9-29.
- GUZMAN Marín, Francisco, "La Mirada de Foucault: El lance topológico", Revista Metapolítica, México, Volumen 3, No. 11, julio-septiembre de 1999, pp. 1-14.
- HAGE, Jerald & AIKEN, Michael, "Relationship of centralization to other structural properties", in Administrative science quarterly, Volume 12, Number 1, June 1967, pp. 72-91.
- HAGE, Jerald, "An axiomatic theory of organizations", Administrative science quarterly, Volume 10, Number 3, December 1965, pp. 289-320.
- HENLEY, J., "Family experiments: A new type of experimentation", Family Process, Number 13, 1962, pp. 201-214.
- HICKSON J. David, PUGH S., Derek y PHEYSEY C. Diana , "Operational technology and organizational structure: an empirical reappraisal", Administrative science quarterly, Volume 14, Number 3, September 1969, pp. 378-397. Cit. por Hall H. Richard, p. 65.
- JOYCE, Kevin, "The power of human relationships", Organization development journal, Volume 21, Number 2, summer, 2003, pp. 71-76.
- KIPNIS, D., SCHMIDT, S.M. & WILKINSON, T., "Intra-organizational influence tactics: Explorations in getting one's way", In Journal of applied psychology, Volume 65, 1980, pp. 440-452.
- KIPNIS, David, "Does power corrupt" in Journal of personality and social psychology, volume 24, number 1, pp. 33-41, 1972.
- KIPNIS, David, SCHMIDT, Stuart M., & WILKINSON Ian, "Intra organizational influence tactics: exploration in getting one's way", in Journal of applied psychology, Volume 65, Number 4, pp. 440-452, 1980.

KLEINER, Art, "Core groups: a theory of power and influence for 'learning' organizations", Journal of organizational management, Volume 16, Number 6, 2003, pp. 666-683.

KOSLOWSKY, M., SCHWARZWALD, J., & ASHURI, S., "On the relationships between subordinates compliance to power source and organizational attitudes", Applied psychology: An international review, Volume 50, Number 3, 2001, pp. 455-476.

KOTTER P., John, "Power, dependence and effective management", Harvard business review, July-August 1977, pp. 125-136.

MARWELL, G. & SCHMITT, D.R., "Dimension of compliance-gaining behavior: An empirical analysis", Sociometry, Number 30, 1967, pp. 350-364.

MCMURRY, Robert N., "Power and the ambitious executive", Harvard business review, November-December 1973, pp. 140-145.

McMURRY, Robert, N., "Power and the ambitious executive", Harvard business review, Volume 51, Number 6, 1973, pp. 140-145.

MELIÁ, José Luis, Oliver, A. & Tomás, J.M. "A bifactorial theory of organizational power: Hypothesis and measurement", en Revista latinoamericana de psicología, Volúmen 25, Número 2, 1993, pp. 139-155.

MELIÁ, José Luis, "El poder en las organizaciones humanas: poder formal y poder informal, una teoría bifactorial", en Información Psicológica, Volumen 20, Número 2, 1985, pp. 39-42.

\_\_\_\_\_, "A bifactorial theory of organization power", in Meeting of the XXIV International Congress of psychology, Sydney, Australia, 1988, pp. 56-65.

NADLER, A., "Inter-group helping relations as power relations: Maintaining or challenging social dominance between groups through helping, In Journal of social issues, Volume 58, Number 3, 2002, pp. 487-502.

PARSON, Talcott, "On the concept of influence", Public opinion quarterly, Number 27, 1963, pp. 37-62.

PEIRÓ, J.M., "Los estatutos del poder formal e informal", en Información psicológica, Número 64, 1999, pp. 17-32.

PEIRÓ, J.M. & MELIÁ, J.L., "Formal and informal interpersonal power in organizations: Testing a bifactorial model of power in role-sets", Applied psychology: An international review, Volume 52, Number 1, 2003, pp. 14-53.

PERCY, Ian D., "Violence in the corporation, In CA Magazine, Volume 111, Number 2, 1978, p. 76.

PERROW, Charles, "A framework for the comparative analysis of organizations", American sociological review, Volume 32, Number 2, April 1967, pp. 194-208.

- PHILLIPS Carson, Paula, CARSON D., Kerry y ROE, William C., "Social power bases: a meta-analytic examination of interrelationships and outcomes, In Journal of applied social psychology, Volume 23, Number 14, 1993, pp. 1150-1169.
- PIRES Flauzino, Dulce, "Poder organizacional un instrumento para la identificación de sus bases", en Estudios, Volumen 28, Número 4, julio-agosto de 2001, pp. 591-623.
- PIRES Migueles, Carmen, "El ejercicio del poder por los administradores y la motivación de los empleados", en Revista de Administración Pública, Volumen 33, Número 3, mayo-junio de 1999, pp. 113-138.
- PRAT, Julio A., "El poder discrecional de la administración", en Anuario de derecho administrativo, Número 2, 1978, pp. 61-77.
- PUGH, Derek S., HICKSON, David J. & HININGS, R.C., "An empirical taxonomy of work organizations", Administrative Science Quarterly, Volume 14, Number 1, 1969, pp. 115-126.
- RAHIM, Afzalur M., "Some psychometric properties of two measures of French y Raven bases of power", In Journal of psychology, Number 59, 1986, pp. 603-609.
- \_\_\_\_\_, "Relationships of leader power to compliance and satisfaction with supervision: evidence from a national sample of managers", In Journal of management, Number 15, 1989, pp. 545-556.
- RAHIM, Afzalur M. y AFZA, M., "Leader power, commitment, satisfaction, compliance and propensity to leave a job among american accountants", In Journal of social psychology, Number 133, 1994, pp. 611-625.
- RAHIM, Afzalur M. & MAGNER R., Nace, "Confirmatory factor analysis of the bases of leader power: first-order factor model and its invariance across group, Multivariate behavioral research, Volume 31, Number 4, 1996, pp. 495-516.
- RANDALL, Peterson S., "Power and influence in organizations", Administrative Science Quarterly, Volume 45, Number 1, 2000, pp. 160-163.
- RANSON, Stewart, HININGS, Bob y GREENWOOD, Royster, "The structuring of organization structures", Administrative science quarterly, Volume 25, Number 1, March 1980, pp.1-17.
- RAVEN, Bertram H., "A power/interaction model of interpersonal influence: French and Raven thirty years later", In Journal of social behavior and personality, Volume 7, Number 2, 1992, pp. 217-244.
- \_\_\_\_\_, "Influence, power, religion, and the mechanisms of social control", Journal of social issues, Number 55, pp. 161-186, 1999.
- RAVEN, B.H., SCHWARZWALD, J. & KOSLOWSKY, M., "Conceptualizing and measuring a power/interaction model of interpersonal influence", Journal of applied social psychology, Volume 28, 1998, pp. 307-332.



RIVERA, A.S., DÍAZ-LOVING R, SÁNCHEZ. A.R. y ALVARADO, H.V. "Estilos y estrategias de poder en las parejas: Un estudio exploratorio", en La psicología social en México, Número 6, 1996, pp. 310-315.

RIVERA, A.S., DÍAZ-LOVING R, SÁNCHEZ. A.R., OJEDA, G., LIGNAN, C., ALVARADO, H.V. y AVELARDE, B., "El poder y el amor en las relaciones de pareja", en La psicología social en México, Número 5, 1994, pp. 161-167.

ROBERT C., PROBST, T.M., MARTOCCHINO, J.J., DRASGOW, F. & LAWLER, J.J., "Empowerment and continuous improvement in the United States, Mexico, Poland, and India: Predicting fit on the basis of the dimensions of power distance and individualism", In Journal of applied psychology, Volume 85, Number 5, 2000, pp. 643-658.

SCARNATI, James T., "The godfather theory of management: and exercise in power and control", In Management decision, Volume 40, Number 9, 2002, pp. 834-841.

SCHWARZWALD, J., KOSLOWSKY, M. & AGASSI, V., "Captain's leadership type and police officers compliance to power bases", In European journal of work and organizational psychology, Volume 10, Number 3, 2001, pp. 273-290.

SENGUPTA, S.S., "Management of power. The ascent from self to self", In Social science international, Volume 17, Number 1, 2001, pp. 59-73.

SHARMA, N. & GRUPTA, B., "Reasons for compliance: leaders bases of power and subordinates perceptions", Psychological studies, Volume 45, Number 1 and 2, 2000, pp. 51-57.

SIMON A., Herbert, "On the concept of organization goal", Administrative science quarterly, Volume 9, Number 1, June 1964, pp. 1-22.

SOMECH, A. & DRACH-ZAHAVY, A., "Relative power and influence strategy: the effects of agent/target organizational power on superior's choice of influence strategies", Journal of organizational behavior, Volume 23, Number 2, 2002, pp. 167-179.

STEERS, J.M., "Profile in the organizations", In Archive of psychology, 160, 1997, pp. 44-53.

STERLING Livingston, J., "The exercise of power", In Harvard business review, Volume 80, Number 5, 2002, pp. 136.

TREJO, R., "La desviación del poder", en Boletín informativo del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM, Número 23, 1989, pp. 215-221.

VAN-KNIPPENBERG, B., VAN-KNIPPENBERG, D. & WILKE, H. A., "Power use on cooperative and competitive setting", Basic and applied social psychology, Volume 23, Number 4, 2001, pp. 291-300.

VREDENBURGH, Donald & BRENDER, Yael, "The hierarchical abuse of power in work organizations", Journal of business ethics, Volume 17, Number 12, 1998, pp. 13-37.

WARD, Edward A., "Social power bases of managers: emergence of a new factor", Journal of social psychology, volume 141, number 1, pp. 144-148, 2001.

YUKL, Gary & FALBE, Cecilia M., "Influence tactics and objectives in upward, downward, and lateral influence attempts", Journal of applied psychology, volume 75, number 2, pp. 132-140, 1990.

### ***Tesis.***

ENGELL Cortina, Victoria Eugenia, **Abuso del poder en el sector público**, Facultad de Derecho, UNAM, 1986, pp. 10-60.

FERNÁNDEZ Gómez, Luisa, **Diagnóstico sobre el poder**, Facultad de Psicología, UAB, 1994, pp. 21-43.

HERNÁNDEZ Vega, Raúl, **Problemas de legalidad y legitimación del poder**, Facultad de Derecho, UNAM, 1985, pp. 12-45, 156-167.

RIVERA Aragón, Sofía, **Conceptualización, medición y correlatos de poder y pareja: una aproximación etnopsicológica**, Facultad de Psicología, UNAM, 2000, pp. 5-81.

---

# ANEXOS

<b>ANEXOS</b>	



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).

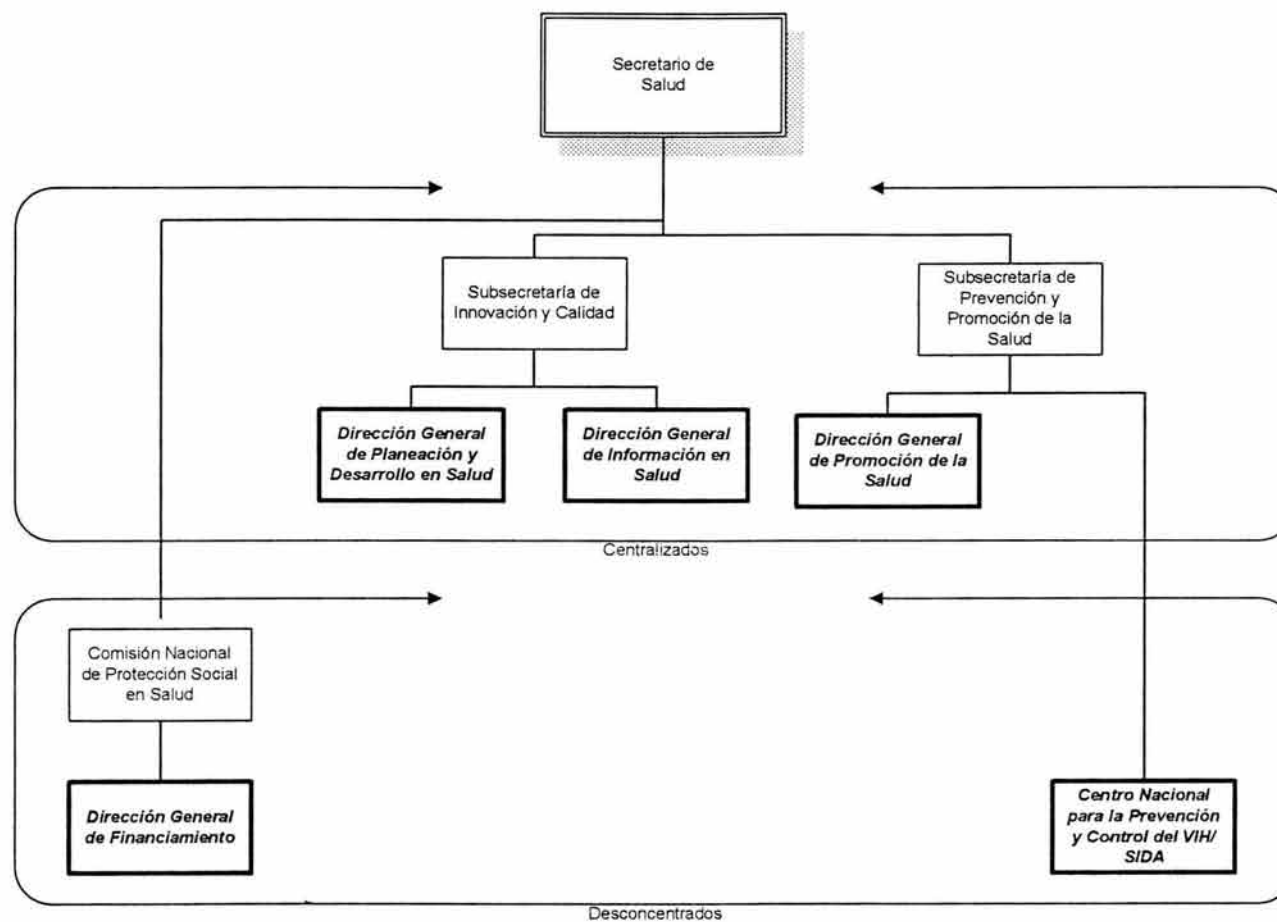
El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición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

---

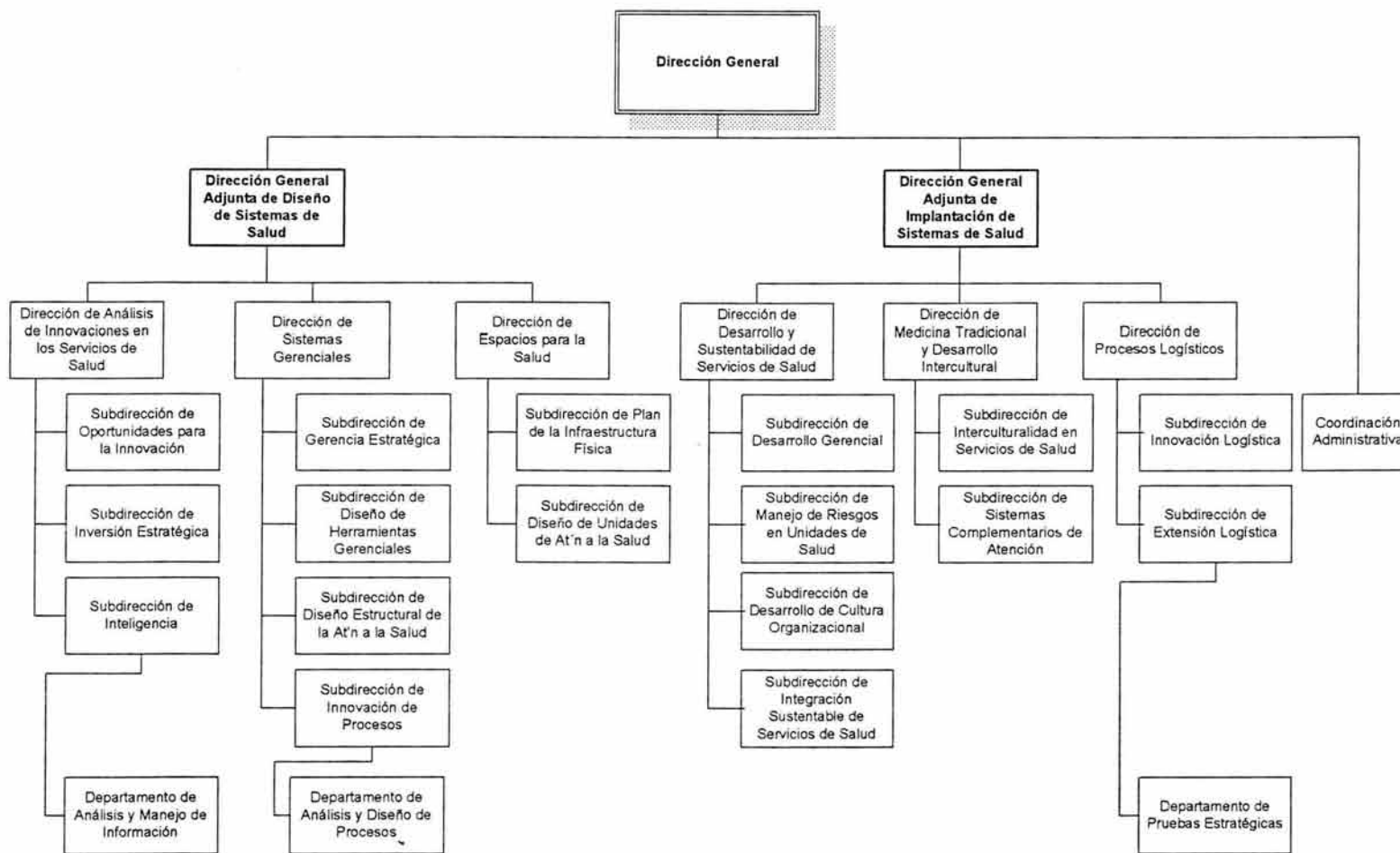
# **ANEXO 1**

**ESTRUCTURAS  
ORGÁNICAS DE CINCO  
UNIDADES ADMINISTRATIVAS**

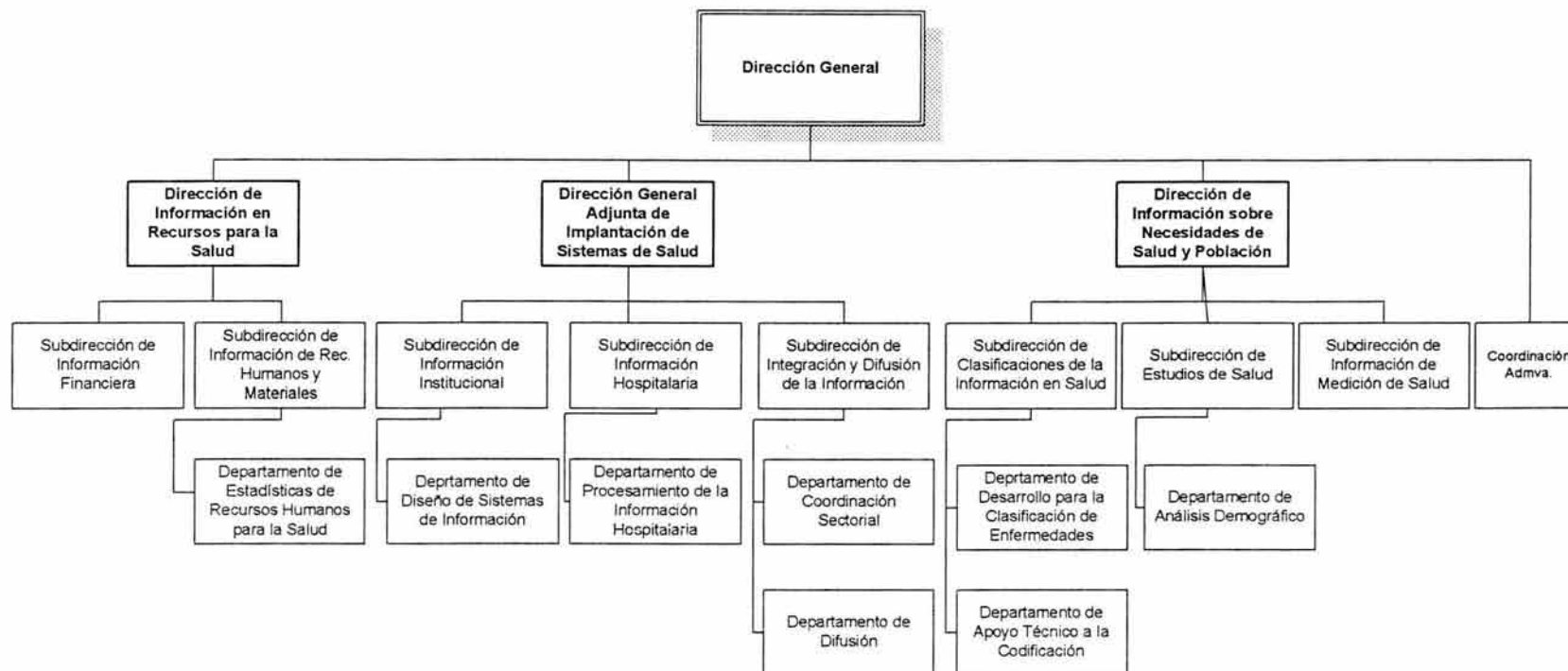
**Secretaría de Salud**  
**Subsecretarías y Comisión en Estudio**  
 Direcciones Generales (5) Participantes en la Investigación



**Secretaría de Salud**  
**Subsecretaría de Innovación y Calidad**  
 Dirección General de Planeación y Desarrollo en Salud  
 DGPLADES

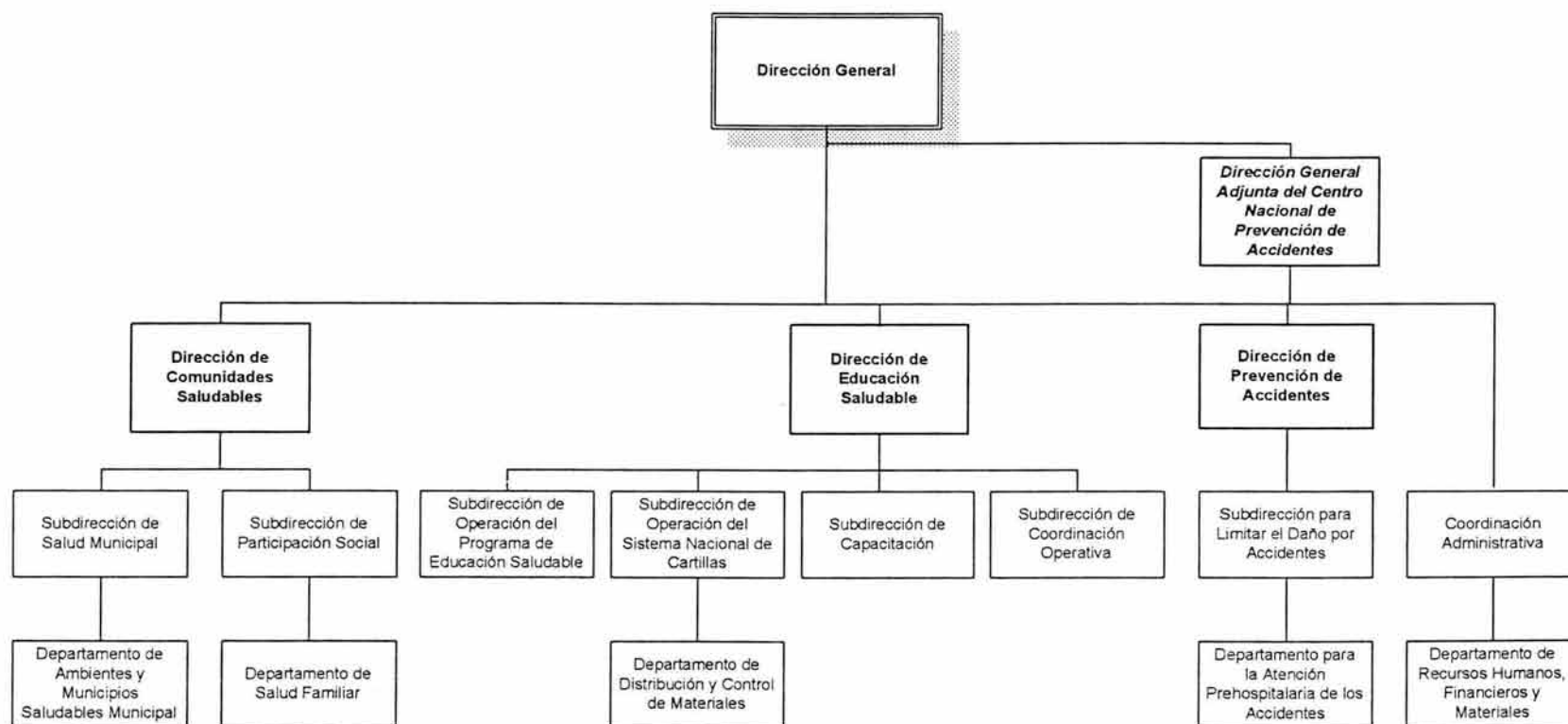


**Secretaría de Salud**  
**Subsecretaría de Innovación y Calidad**  
**Dirección General de Información en Salud**  
 DGIS

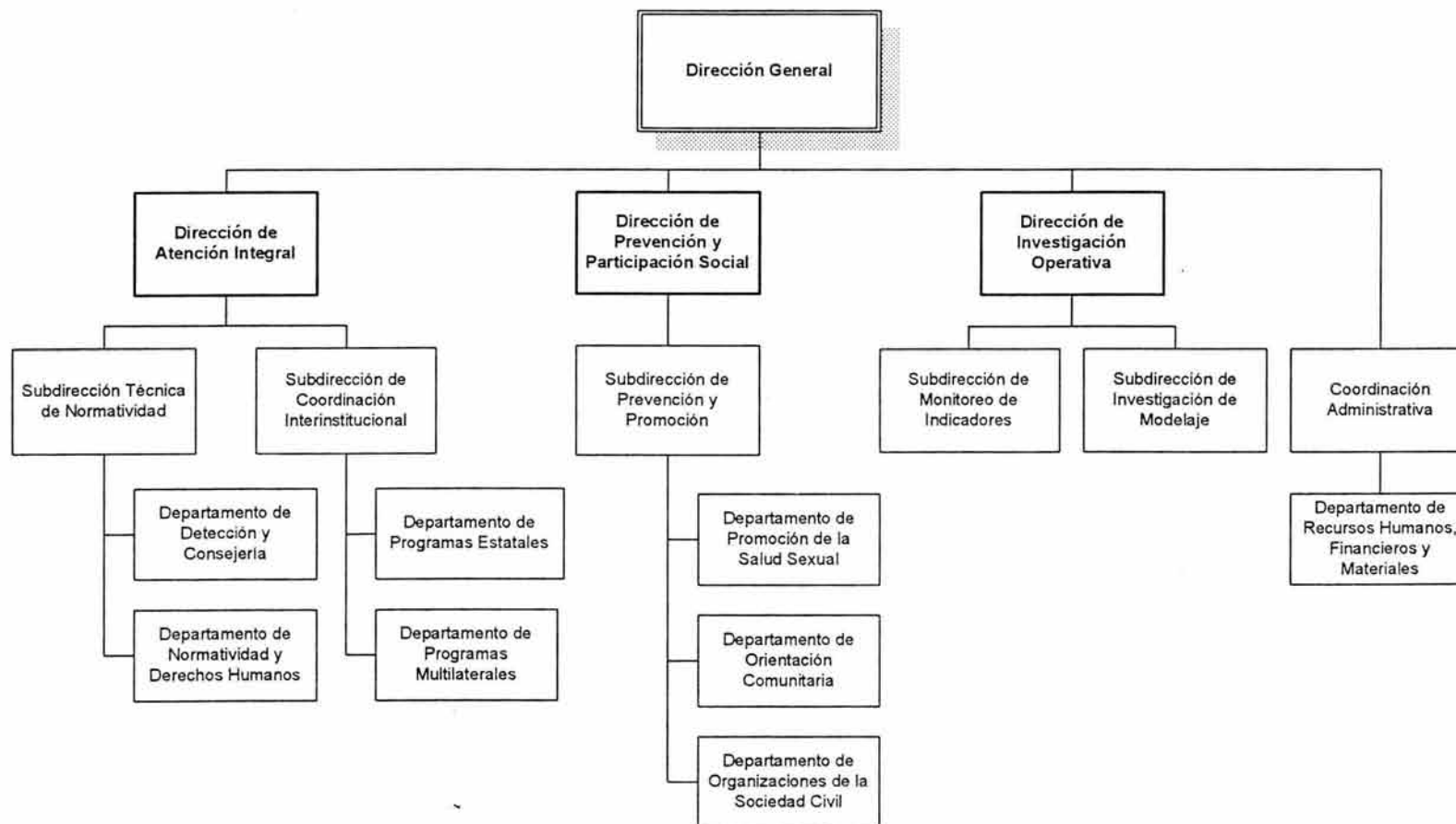




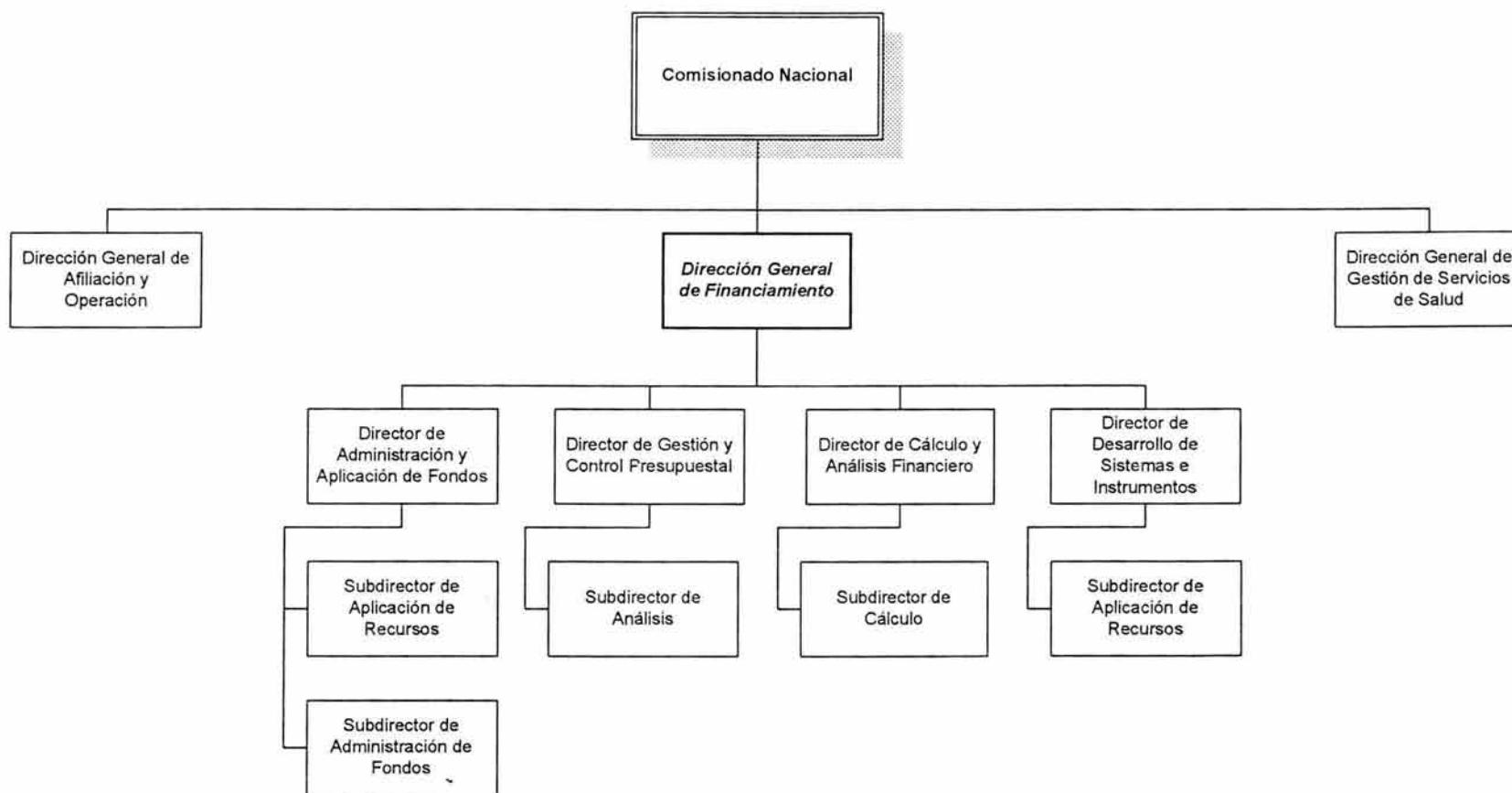
**Secretaría de Salud**  
**Subsecretaría de Prevención y Promoción de la Salud**  
 Dirección General de Promoción de la Salud  
 DGPS



**Secretaría de Salud**  
**Subsecretaría de Prevención y Promoción de la Salud**  
**Centro Nacional para la Prevención y el Control del VIH/SIDA**  
**CENSIDA**



Secretaría de Salud  
Comisión Nacional de Protección Social en Salud  
Dirección General de Financiamiento  
DGF-CNPSS



---

# **ANEXO 2**

**MEMORIA DE CÁLCULO  
PARA LA DETERMINACIÓN  
DE LA MUESTRA**

Para la determinación del tamaño de la muestra a emplear en esta investigación, se aplicaron las siguientes fórmulas matemáticas (Cochran, 1980, Rojas, 1982; Hernández, et al, 1991; Davis 2000):

✧ Para la determinación de la muestra inicial se utilizó.

$$n' = \frac{S^2}{V^2} \frac{\text{varianza de la muestra}}{\text{varianza de la población}}$$

Donde:

$n'$  = Tamaño de la muestra inicial

$S^2$  = Varianza de la muestra

$V^2$  = Varianza de la población

Calculando.

La población se integra por 559 individuos de nivel directivo y operativo o de apoyo (N=559) adscritos a las cinco Unidades Administrativas que forman parte de la Secretaría de Salud.

Se = error estándar = .02. Es aceptable por ser muy pequeño (Lohr, 1999).

V = varianza de la población. Su definición (Se)<sup>2</sup> el cuadrado del error estándar.

$S^2$  = varianza de la muestra expresada como la probabilidad de ocurrencia, que para este caso se otorga la máxima variabilidad posible  $p=.5$  y  $q=.5$ , lo que significa que existe un total de heterogeneidad (Lohr, 1999; Bunge, 2000).

Sustituyendo los valores, se tiene que la *muestra inicial* asciende a:

$$n' = \frac{.25}{.0004} = 625 \text{ miembros de las Unidades Administrativas.}$$

✧ Para efectuar el factor de corrección infinito se empleó:

$$n' = \frac{n'}{1 + n'/N}$$

Sustituyendo los valores, se tiene que la *muestra corregida* asciende a:

$$n' = \frac{625}{1 + 625/559} = \frac{625}{2.118067979} = 295 \text{ miembros de las Unidades Administrativas.}$$

✧ Para la determinación de la fracción de los estratos  $f_h$  se empleó:

$$f_h = \frac{n'}{N}$$

Sustituyendo los valores en la fórmula:  $f_h = \frac{295}{559} = 0.5277$  fracción que se aplicó a cada estrato.

---

# **ANEXO 3**

## **CARTA PRESENTACIÓN E INSTRUMENTOS**

México, D.F, a \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2005.

Buenos días (tardes):

Con la amable aprobación del Titular de su Área de Adscripción, Usted ha sido seleccionado completamente al azar para participar en una encuesta que sirve para la captación de información de una investigación relacionada con el análisis del poder en un contexto organizacional, misma que sirve de base para la elaboración de una tesis profesional de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Su participación es completamente voluntaria, pero en el caso de que Usted gentilmente acceda a participar en la encuesta, sólo deberá llenar los dos cuestionarios que se encuentran en el sobre que acompaña al presente escrito. Ambos cuestionarios contienen instrucciones precisas para su auto aplicación; son confidenciales y anónimos; en ellos no hay respuestas correctas ni incorrectas, sólo se le pide que conteste con la mayor sinceridad posible. Con el apoyo de su jefe inmediato, Usted tiene todo el día de hoy para requisitarlos y, una vez que haya concluido con el llenado, por favor entréguelos dentro del sobre al Coordinador Administrativos de su Área de Adscripción.

La información de todos los cuestionarios será concentrada y presentada globalmente en los resultados de la investigación, pero nunca se reportarán datos individuales, reforzándose la confidencialidad y el anonimato de las respuestas.

Ante la posibilidad de no poder contar con su valiosa participación, por favor sólo entregue el sobre con los cuestionarios al Coordinador Administrativos de su Área de Adscripción.

*Muchas gracias por su apoyo y colaboración.*





III. c. En caso de Maestría, indique si tiene el Grado y el nombre del Programa:

---

III. d. En caso de Doctorado, indique si tiene el Grado y el nombre del Programa:

---

IV. Nombre del Área de Adscripción: \_\_\_\_\_

---

V. Nivel Jerárquico de su Puesto:

1) Personal de Apoyo\*

2) Enlace

3) Jefe de Departamento

4) Subdirector de Área

5) Director de Área

6) Director General Adjunto

7) Director General

8) Superior a Director General

V.a. \*En caso de Personal de Apoyo, indique el nombre el puesto:

---

VI. Antigüedad en su Puesto:

1) De 0 a 5 años

2) De 6 a 10 años

3) De 11 a 15 años

4) De 15 a 20 años

5) De 21 a 25 años.

6) Más de 25 años

VI.a Antigüedad en la Organización:

1) De 0 a 5 años

2) De 6 a 10 años

3) De 11 a 15 años

4) De 15 a 20 años

5) De 21 a 25 años.

6) Más de 25 años

VII. Sueldo mensual neto: \_\_\_\_\_

VIII. Cantidad de Puestos con el mismo nivel Jerárquico al que usted desempeña dentro de su Área de Adscripción:

1) Ningún puesto

2) Un Puesto

3) Dos Puestos

4) Tres Puestos

5) Cuatro Puestos

6) Cinco Puestos

7) Seis Puestos

8) Más de Seis

IX. Cantidad de Puestos con el mismo nivel Jerárquico al que usted desempeña dentro del total de la Organización:

1) Ningún puesto

2) Un Puesto

3) Dos Puestos

4) Tres Puestos

5) Cuatro Puestos

6) Cinco Puestos

7) Seis Puestos

8) Más de Seis

X. Indique el nivel jerárquico donde se toman las decisiones relacionadas con la resolución de los problemas inherentes a sus funciones y actividades dentro de su Área de Adscripción.

- |                      |                             |                         |                                |
|----------------------|-----------------------------|-------------------------|--------------------------------|
| 1) Personal de Apoyo | 2) Enlace                   | 3) Jefe de Departamento | 4) Subdirector de Área         |
| 5) Director de Área  | 6) Director General Adjunto | 7) Director General     | 8) Superior a Director General |

XI. Indique el nivel jerárquico donde se toman las decisiones trascendentales para el conjunto de las funciones y actividades de los miembros de la Organización para la cual trabaja.

- |                      |                             |                         |                                |
|----------------------|-----------------------------|-------------------------|--------------------------------|
| 1) Personal de Apoyo | 2) Enlace                   | 3) Jefe de Departamento | 4) Subdirector de Área         |
| 5) Director de Área  | 6) Director General Adjunto | 7) Director General     | 8) Superior a Director General |

### I.B.- Elaboración de una Lista de Miembros Referenciales

#### Instrucciones

- ☺ Por favor, de acuerdo con su percepción, elabore una lista de los miembros de su Área de Adscripción y de la Organización, que tienen una gran importancia para contribuir con el cumplimiento, tanto de las pautas de comportamiento como con las funciones y tareas de su puesto.
- ☺ En la integración de su Lista, no hay un límite de miembros preestablecido, sólo usted determina la cantidad de los individuos a incluir.
- ☺ Para facilitar la integración de su Lista, a continuación usted encontrará un conjunto de diez preguntas, que a manera de sugerencia, le permitirán distinguir y diferenciar a los miembros de su Área de Adscripción y de la Organización que puede considerar.
- ☺ Las preguntas lo guiarán en la tarea de identificación de los miembros más trascendentales con los que su puesto establece una importante relación laboral y personal.

#### Preguntas.

- ☺ Por favor, lea y considere cada una de las siguientes preguntas, pensando siempre en aquellos miembros de su Área de Adscripción y de la Organización que contribuyen al cumplimiento de las funciones y tareas de su puesto, así como también le influyen en las pautas de su comportamiento dentro de la organización. Usted encontrará dos líneas para proporcionar sus respuestas.

1) ¿Quién es su jefe inmediato dentro de su Área de Adscripción?

---



---

2) ¿Quién es el jefe de su jefe inmediato, al que usted continuamente apoya cuando se le solicita y al que debe obediencia por su nivel jerárquico dentro de su Área de Adscripción?

---



---

3) Además de sus jefes inmediatos, ¿cuáles son los otros jefes dentro de la Organización con los que directa y cotidianamente labora?

---



---

4) ¿Quiénes son los miembros de su Área de Adscripción y de la Organización con el mismo nivel jerárquico que el suyo (homólogos) con los que constantemente interactúa para cumplir tanto con sus funciones como con las instrucciones de su jefe inmediato?

---



---

5) ¿Quiénes son los subordinados bajo su autoridad inmediata que contribuyen a que usted cumpla con sus funciones y procesos de trabajo?

---



---

6) ¿Quiénes son los miembros de la organización con los que se identifica personalmente porque su experiencia laboral ayuda a lograr sus propósitos dentro de la organización?

---



---

7) ¿Con qué miembros de la organización se identifica personalmente porque en su compañía se siente en confianza y considerado, por tanto, sus consejos y recomendaciones le resultan importantes?

---



---

8) ¿Quiénes son los miembros de la organización a los que recurre cuando tiene problemas relacionados con su trabajo y que considera como personas resolutivas?

---



---

9) En caso de necesitarlo ¿cuáles miembros de la organización le asisten para solucionar sus problemas laborales?

---



---

10) ¿Quiénes son los miembros de la organización que le demuestran su apoyo incondicional cuando usted tiene problemas personales?

---



---

☛ Felicitaciones, al visualizar y responder las anteriores diez preguntas, ha identificado a los miembros de la organización con los que usted mantiene una relación laboral y social. Sin embargo, cada pregunta lo ha orientado en la tarea de la identificación de los miembros, por ello, ahora usted debe valorar sus respuestas y seleccionar sólo a los miembros con los que mantiene un directo y estrecho vínculo dentro de la organización.

☺ Como en sus apreciaciones puede haber miembros de la Organización que se dupliquen; por favor, ahora enliste sus respuestas de tal forma que ella contenga sólo miembros que no se repitan, toda vez que para la segunda parte de este cuestionario se requiere que en su Lista de Miembros Referenciales no haya duplicaciones.

- ☺ Ahora por favor **enliste** a los miembros referenciales asociándolos con una *letra* como forma de control y diferenciación. De manera estandarizada se ha precodificado una lista de diez miembros (letra A a J), sin embargo, en caso de que su Lista Referencial considere a más de diez miembros, continúe con la letra consecutiva hasta considerar a todos ellos; o de considerar menos, sólo utilice las letras necesarias, dejando en blanco las que no requiera.

Nombre y/o puesto de los Miembros\* que integran la Lista Referencial:

- A) \_\_\_\_\_
- B) \_\_\_\_\_
- C) \_\_\_\_\_
- D) \_\_\_\_\_
- E) \_\_\_\_\_
- F) \_\_\_\_\_
- G) \_\_\_\_\_
- H) \_\_\_\_\_
- I) \_\_\_\_\_
- J) \_\_\_\_\_

(\*Los miembros referenciales corresponden a cada uno de los individuos que componen su Lista Referencial, y que en la segunda parte deberán ser asociados con la letra consecutiva que Usted les ha asignado en su Lista Referencial).

**Segunda Parte: Datos Personales y Percepciones del puesto con respecto a los miembros organizacionales seleccionados en la Lista Referencial.**

- ☺ Esta Segunda parte del Cuestionario también se compone por dos etapas; en la primera de ellas, Usted proporcionará los datos personales y laborales para cada uno de los miembros que integran su Lista Referencial; mientras que en la segunda etapa se conforma por un conjunto de preguntas cerradas que describen ciertas características que algunos expertos han considerado como parte del entendimiento de las relaciones sociales inherentes al papel de los roles en las organizaciones, para contrastar las mismas, se necesita de su valiosa colaboración para obtener su propia reacción, para ello elegirá una respuesta concreta entre cinco diferentes opciones.
- ☺ Las acepciones y preguntas deberán ser contestadas con respecto a la percepción que Usted tiene para con cada uno de los miembros seleccionados en su Lista Referencial que elaboró en la primera parte de este cuestionario (I.B); esto es, las respuestas se relacionan con los miembros que integran su Lista Referencial, por tanto, Usted deberá contestar esta Segunda Parte para cada uno de los miembros considerados; por ejemplo, si su lista se compone de tres miembros, Usted tendrá que

contestar en tres ocasiones para cada una de las preguntas de esta segunda parte del cuestionario; si son cuatro, cuatro contestaciones.

✪ Se le reitera el agradecimiento por su tiempo y colaboración. Muchas Gracias.

**II.A.- Datos Personales y Laborales de cada miembro que integran su Lista Referencial.**

**Instrucciones**

☺ Indique dentro del recuadro el **número** que corresponda a la característica personal y laboral solicitada para cada uno de los miembros que integra su Lista Referencial. Utilice una casilla por miembro del que proporciona su respuesta y que está asociado a la letra consecutiva que Usted ha determinado en su Lista Referencial.

Ejemplo:

Sexo de los Miembros Referenciales: 1) Femenino 2) Masculino

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
2	2	2	1						

Como en este caso se han empleado cuatro casillas de las diez disponibles, la Lista Referencial consta de 4 miembros, y como el dato solicitado corresponde al sexo, de esos cuatro miembros, los tres primeros son hombres y el cuarto es una mujer.

☺ Ahora, por favor responda cada uno de los siguientes datos personales y laborales de los Miembros de su Lista Referencial.

☺ No olvide que la forma de diferenciar a los miembros referenciales de los que Usted está proporcionando su respuesta esta determinado por la letra consecutiva (A a J).

XII. Sexo de los Miembros Referenciales: 1) Femenino 2) Masculino

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J

XIII. Edad de los Miembros Referenciales:

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J

1) Hasta 20 años    2) De 21 a 25 años    3) De 26 a 30 años    4) De 31 a 35 años    5) De 36 a 40 años    6) Más de 40 años

XIV. Último Nivel de Estudios de los Miembros Referenciales:

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J

1) Primaria    2) Secundaria    3) Estudios Técnicos    4) Bachillerato  
 5) Profesional    6) Especialización    7) Maestría    8) Doctorado

XV. Localización organizacional del Miembro Referencial con respecto a su puesto:

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 1) Dentro de la misma Área de Adscripción                      2) Fuera del Área de Adscripción pero dentro de la Organización

XVI. Nivel Jerárquico de los Miembros Referenciales:

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 1) Personal de Apoyo\*            2) Enlace                      3) Jefe de Departamento    4) Subdirector de Área  
 5) Director de Área            6) Director General Adjunto    7) Director General            8) Superior a Director General

XVI.a. \*En caso de Personal de Apoyo, indique el nombre del puesto:

A \_\_\_\_\_ B \_\_\_\_\_ C \_\_\_\_\_  
 D \_\_\_\_\_ E \_\_\_\_\_ F \_\_\_\_\_  
 G \_\_\_\_\_ H \_\_\_\_\_ I \_\_\_\_\_  
 J \_\_\_\_\_

XVII. Nivel Jerárquico de los Miembros Referenciales con respecto al suyo:

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 1) En nivel inferior (Subordinado)                      2) En el mismo nivel (Homólogo)                      3) En nivel superior (Jerárquico Superior)

**II.B Percepciones del puesto con respecto a los Miembros seleccionados en la Lista Referencial.**

Instrucciones.

☺ Como forma de respuesta para cada una de las siguientes preguntas cerradas, Usted deberá seleccionar **un sólo número** de entre cinco diferentes tipos de reacciones, para ello, deberá indicar dentro de cada recuadro el número que más refleje su percepción con respecto a la **letra** consecutiva que asocia a su Miembro Referencial con base en la cual está dando su reacción. Las equivalencias de cada apreciación son las siguientes:

1 Nada	2 Poco	3 Medio	4 Bastante	5 Mucho
-----------	-----------	------------	---------------	------------

☺ Ejemplo:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
¿En qué medida el miembro referencial puede recompensarlo?	2	2	2	5						

Como en este ejemplo, se están empleando cuatro letras: de la A a la D, la Lista de Miembros Referenciales consta de cuatro miembros; y como las respuestas para cada uno de ellos corresponden a los números 2,2,2 y 5, esto quiere decir que los miembros: A, B y C lo pueden recompensar poco; en cambio, el miembro con la letra D, lo puede recompensar mucho.

- ☺ Se le reitera que la respuesta a cada pregunta cerrada debe estar dada en función del Miembro Referencial con base en el cual se está respondiendo.
- ☺ Recuerde que para cada miembro sólo debe elegir un solo número como respuesta a la pregunta y que la equivalencia para cada número es la siguiente:

1 Nada	2 Poco	3 Medio	4 Bastante	5 Mucho
-----------	-----------	------------	---------------	------------

- ☺ Ahora, por favor responda a cada una de las siguientes preguntas.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
D18. ¿Cómo es de importante el miembro referencial para determinar su trabajo?										
D19. ¿Cómo es su relación con el miembro referencial?										
D20. De acuerdo con las normas de su organización, el miembro referencial puede tener alguna autoridad legítima o influencia sobre usted en su trabajo. ¿En qué medida?										
D21. ¿En qué medida usted identifica las maneras o los medios con los que trabaja el miembro referencial?										
D22. Si el miembro referencial dejara de proporcionarle toda la información útil y relevante, ¿en qué medida su trabajo se vería afectado?										
D23. ¿En qué medida el miembro referencial puede recompensarlo?										
D24. ¿En qué medida el miembro referencial tiene una capacidad verdadera para contribuir al descenso o remoción de su empleo?										
D25. ¿En qué medida admira las cualidades humanas del miembro referencial?										
D26. ¿En qué medida el miembro referencial contribuye a cambiar cualquier aspecto de su trabajo?										
D27. ¿Qué cantidad de información relevante para su trabajo depende de la del miembro referencial?										
D28. ¿En qué medida el miembro referencial está correctamente calificado para desempeñar su propio trabajo?										
D29. ¿En qué medida el miembro referencial tiene una autoridad legítima para determinar qué cosas tiene que hacer usted en su propio trabajo?										
D30. ¿En qué medida el miembro referencial tiene una capacidad verdadera para castigarlo en cualquier forma?										
D31. ¿En qué medida el miembro referencial tiene una capacidad verdadera para influenciar sus promociones?										
D32. En su opinión, ¿qué tan bien realiza su trabajo el miembro referencial?										
D33. ¿En qué medida el miembro referencial tiene una capacidad verdadera para influenciar sus incrementos salariales?										
D34. ¿Qué trato humano le proporciona el miembro referencial?										

## Equivalencias Numéricas

1 Nada	2 Poco	3 Medio	4 Bastante	5 Mucho
-----------	-----------	------------	---------------	------------

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
D35. ¿En qué medida el miembro referencial tiene la capacidad para proporcionarle información u opiniones que puedan influenciar su trabajo?										
D36. ¿Qué capacidad tiene el miembro referencial para influenciar su trabajo, los métodos o los resultados?										
D37. ¿En qué medida el miembro referencial tiene una legítima autoridad para determinar los métodos y procedimientos que usted debe emplear en su trabajo?										
D38. ¿En qué medida el miembro referencial lo presiona para realizar su trabajo de diferente forma?										
D39. ¿Qué capacidad verdadera tiene el miembro referencial para darle un reconocimiento?										
D40. ¿En qué medida el miembro referencial tiene una legítima autoridad para determinar los objetivos de su puesto?										
D41. Si usted tiene un problema en el trabajo ¿En qué medida piensa que el miembro referencial lo defendería?										
D42. ¿En qué medida el miembro referencial tiene la capacidad para usar información importante para persuadirlo sobre algo?										
D43. ¿En qué medida el miembro referencial tiene la capacidad verdadera para impedir el otorgamiento o reducir la cantidad de las gratificaciones o de cualquier otro tipo de reconocimiento económico o laboral que usted pudiera recibir en su empleo?										
D44. ¿En qué medida reconoce o admira el conocimiento profesional o experiencia laboral del miembro referencial?										
D45. ¿Qué influencia tiene el miembro referencial en las decisiones relacionadas con su trabajo o con la organización?										
D46. Si usted tuviera un problema con su trabajo y pidiera ayuda, ¿en qué medida el miembro referencial estaría preparado para ayudarlo?										
D47. ¿Qué capacidad tiene el miembro referencial para proponer que se le otorguen bonos o gratificaciones, o bien, sugerir incremento en la cantidad a los que actualmente se le otorgan?										
D48. ¿Cómo la información que recibe del miembro referencial influencia su desempeño en el trabajo?										
D49. ¿Qué capacidad tiene el miembro referencial para disciplinarlo respecto al comportamiento en su empleo?										
D50. ¿En qué medida el miembro referencial tiene una autoridad legítima para demandar cambios en las formas de su trabajo?										
D51. ¿Cuándo el miembro referencial requiere o demanda algo de usted, cómo está usted probablemente obligado?										
D52. ¿En qué medida valora las opiniones o juicios del miembro referencial?										
D53. Considerando las normas de su organización, ¿en qué medida el miembro referencial cumple con su autoridad legítima?										
D54. ¿En qué medida el miembro referencial aplica o cumple con los castigos conforme a las disposiciones normativas de la organización?										
D55. ¿En qué medida el miembro referencial otorga las recompensas entre el personal conforme a las disposiciones normativas de su organización?										
D56. ¿En qué medida el miembro referencial hace un uso y manejo de la información conforme a las disposiciones normativas para los proceso de trabajo?										
D57. ¿En qué medida el miembro referencial contribuye para el cumplimiento de sus funciones y proceso de trabajo de acuerdo con lo establecido en las disposiciones normativas de su organización?										
D58. ¿En qué medida el miembro referencial reconoce y promueve la aplicación imparcial de las normas y disposiciones reglamentarias de la organización?										



## Equivalencias Numéricas

1 Nada	2 Poco	3 Medio	4 Bastante	5 Mucho
-----------	-----------	------------	---------------	------------

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
D59. ¿En qué medida el miembro referencial reconoce o admira el adecuado uso que se hace de las normas y disposiciones reglamentarias de la organización?										
D60. ¿En qué medida reconoce o admira la autoestima personal del miembro referencial?										
D61. ¿En qué medida el miembro referencial solicita el cumplimiento de instrucciones, aunque ello implique mayores cargas de trabajo y extensión de horarios laborales?										
D62. ¿Cómo influye en su autoestima y seguridad personal en el trabajo el hecho de que el miembro referencial cumpla con cada una de las disposiciones normativas y reglamentarias de la organización?										
D63. ¿En qué medida el miembro referencial ha amenazado o intimidado con castigos para lograr el cumplimiento de una orden o instrucción entre su personal subordinado?										
D64. ¿En qué medida el miembro referencial contribuye a reforzar la autoestima y seguridad personal de los miembros de la organización?										
D65. ¿En qué medida el miembro referencial limita o privilegia el acceso a la información de su ámbito de competencia?										
D66. ¿En qué medida afecta el desempeño laboral del miembro referencial el hecho de que en la organización se otorguen recompensas a personas que no cumplen con las disposiciones normativas para estímulos y recompensas?										
D67. ¿En qué medida el miembro referencial ha usado castigos para lograr el acatamiento de órdenes e instrucciones cuando ello signifique infringir las disposiciones normativas de trabajo?										
D68. ¿En qué medida el miembro referencial ha otorgado estímulos o recompensas a individuos que no son merecedoras de las mismas?										
D69. ¿En qué medida el miembro referencial persuade para solicitar algo a cambio de proporcionar información valiosa, selecta o clasificada?										
D70. ¿En qué medida el miembro referencial valora el honesto desempeño en el trabajo mostrados por las personas dentro de su organización?										
D71. ¿En qué medida el miembro referencial afecta el estado de ánimo porque basándose en su autoridad exige la realización de tareas o trabajos que incumplen con las jornadas y disposiciones laborales de la organización?										
D72. ¿En qué medida el miembro referencial admira y reconoce el desempeño laboral mostrado por las personas en su trabajo?										
D73. ¿Qué influencia tiene el miembro referencial para lograr que las personas obtengan un buen desempeño laboral?										

**Muchas Gracias por su tiempo y participación.**

## Questionario sobre Percepción del Ejercicio del Poder (CPEP).

El presente cuestionario es totalmente anónimo; se conforma por un conjunto de preguntas cerradas y abiertas que buscan profundizar en ciertas características que algunos expertos han considerado como parte del entendimiento de la autoridad en las organizaciones, para contrastar las mismas, se necesita su valiosa colaboración para obtener sus propias percepciones.

### Instrucciones

- ☺ Para las preguntas cerradas Indique dentro del recuadro el **número** que corresponda a la característica personal y laboral solicitada.

Ejemplo:

I. Sexo:  1) Femenino 2) Masculino

Como en este caso se ha seleccionado dentro del recuadro el número 1, la persona que responde el cuestionario es una mujer.

- ☺ Para las preguntas abiertas, escriba su respuesta sobre la línea indicada.
- ☺ Ahora, por favor proporcione sus datos personales y laborales que se le solicitan.

I. Sexo:  1) Femenino 2) Masculino

II. Edad:  1) Hasta 20 años 2) De 21 a 25 años 3) De 26 a 30 años  
4) De 31 a 35 años 5) De 36 a 40 años 6) Más de 40 años

III. Último Nivel de Estudios:  1) Primaria 2) Secundaria 3) Estudios Técnicos  
4) Bachillerato 5) Profesional 6) Especialización  
7) Maestría 8) Doctorado

III. a. En caso de nivel Profesional, indique si está titulado y el nombre de la Carrera:

---

III. b. En caso de Especialidad indique nombre de la misma:

---

III. c. En caso de Maestría, indique si tiene el Grado y el nombre del Programa:

---

III. d. En caso de Doctorado, indique si tiene el Grado y el nombre del Programa:

---

IV. Nombre del Área de Adscripción: \_\_\_\_\_

---

V. Nivel Jerárquico de su Puesto:

- |                      |                             |                         |                                |
|----------------------|-----------------------------|-------------------------|--------------------------------|
| 1) Personal de Apoyo | 2) Enlace                   | 3) Jefe de Departamento | 4) Subdirector de Área         |
| 5) Director de Área  | 6) Director General Adjunto | 7) Director General     | 8) Superior a Director General |

VI. Antigüedad en su Puesto:

- 1) De 0 a 5 años      2) De 6 a 10 años      3) De 11 a 15 años  
4) De 15 a 20 años      5) De 21 a 25 años.      6) Más de 25 años

VII. Antigüedad en la Organización:

- 1) De 0 a 5 años      2) De 6 a 10 años      3) De 11 a 15 años  
4) De 15 a 20 años      5) De 21 a 25 años.      6) Más de 25 años

VIII. ¿En su organización los directivos emplean su autoridad para impartir castigos sobre el personal subordinado? Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

En caso afirmativo, mencione los tipos de castigos que más comúnmente usan los directivos sobre el personal subordinado.

---

---

---

---

---

En caso negativo, indique ¿por qué? y pase a la pregunta XI

---

---

---

IX. De los tipos de castigos que mencionó en la pregunta VIII, y considerando las disposiciones normativas y reglamentarias de la organización ¿Cuáles de ellos no están permitidos a aplicarse?

---

---

---

---

X. De los castigos que no están permitidos por las disposiciones normativas o reglamentarias de la organización que indicó en la pregunta anterior ¿Cuáles son los que más emplean los directivos en su organización?

---

---

---

---

---

XI. ¿Considera que en su organización los directivos incurren en el abuso de su autoridad?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

En caso afirmativo, por favor proporcione un ejemplo de una situación que usted u otro miembro de la organización haya experimentado en relación al abuso de autoridad por parte de algún directivo.

---

---

---

---

---

---

---

---

En caso negativo, indique ¿por qué? y pase a la pregunta XIV

---

---

---

XII. ¿Cuál es la clase de abuso de autoridad que comúnmente emplean los directivos de su organización?

---

---

---

---

XIII. ¿Cuál considera que sea la razón o causa por la que los directivos abusan de su autoridad en su organización?

---

---

---

---

---

XIV. ¿Cuáles cree que sean las repercusiones para las personas y la organización por el empleo de abuso de autoridad por parte de los directivos?

---

---

---

---

---

**Muchas gracias por su colaboración.**

---

# **ANEXO 4**

## **INFORMES GENERADOS POR EL SPSS**

---

# **ANEXO 4.1**

**INFORMES GENERADOS  
POR EL SPSS**

**ANÁLISIS DE FRECUENCIAS**

## Frequency Table

### Cantidad de Poder General

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada	123	10.5	10.5	10.5
	Poco	242	20.7	20.7	31.2
	Medio	193	16.5	16.5	47.7
	Bastante	272	23.2	23.2	70.9
	Mucho	341	29.1	29.1	100.0
	Total	1171	100.0	100.0	

### Empatía

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada	47	4.0	4.0	4.0
	Poco	121	10.3	10.3	14.3
	Medio	210	17.9	17.9	32.3
	Bastante	335	28.6	28.6	60.9
	Mucho	458	39.1	39.1	100.0
	Total	1171	100.0	100.0	

### Poder Legítimo General

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada	315	26.9	26.9	26.9
	Poco	177	15.1	15.1	42.0
	Medio	203	17.3	17.3	59.4
	Bastante	180	15.4	15.4	74.7
	Mucho	296	25.3	25.3	100.0
	Total	1171	100.0	100.0	

### Formas de Trabajo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada	97	8.3	8.3	8.3
	Poco	170	14.5	14.5	22.8
	Medio	250	21.3	21.3	44.2
	Bastante	344	29.4	29.4	73.5
	Mucho	310	26.5	26.5	100.0
	Total	1171	100.0	100.0	

### Información Valiosa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada	229	19.6	19.6	19.6
	Poco	180	15.4	15.4	34.9
	Medio	217	18.5	18.5	53.5
	Bastante	234	20.0	20.0	73.4
	Mucho	311	26.6	26.6	100.0
	Total	1171	100.0	100.0	

### Poder Recompensa General

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada	494	42.2	42.2	42.2
	Poco	160	13.7	13.7	55.8
	Medio	100	8.5	8.5	64.4
	Bastante	176	15.0	15.0	79.4
	Mucho	241	20.6	20.6	100.0
	Total	1171	100.0	100.0	

### Descensos o Despidos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada	585	50.0	50.0	50.0
	Poco	118	10.1	10.1	60.0
	Medio	75	6.4	6.4	66.4
	Bastante	136	11.6	11.6	78.1
	Mucho	257	21.9	21.9	100.0
	Total	1171	100.0	100.0	

### Poder Referente General

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada	109	9.3	9.3	9.3
	Poco	106	9.1	9.1	18.4
	Medio	178	15.2	15.2	33.6
	Bastante	376	32.1	32.1	65.7
	Mucho	402	34.3	34.3	100.0
	Total	1171	100.0	100.0	

### Trabajo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada	244	20.8	20.8	20.8
	Poco	270	23.1	23.1	43.9
	Medio	186	15.9	15.9	59.8
	Bastante	227	19.4	19.4	79.2
	Mucho	244	20.8	20.8	100.0
	Total	1171	100.0	100.0	



### Información Relevante

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada	222	19.0	19.0	19.0
	Poco	170	14.5	14.5	33.5
	Medio	199	17.0	17.0	50.5
	Bastante	274	23.4	23.4	73.9
	Mucho	306	26.1	26.1	100.0
	Total	1171	100.0	100.0	

### Títulos Académicos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada	51	4.4	4.4	4.4
	Poco	37	3.2	3.2	7.5
	Medio	161	13.7	13.7	21.3
	Bastante	418	35.7	35.7	57.0
	Mucho	504	43.0	43.0	100.0
	Total	1171	100.0	100.0	

### Poder Legítimo General

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada	474	40.5	40.5	40.5
	Poco	145	12.4	12.4	52.9
	Medio	127	10.8	10.8	63.7
	Bastante	147	12.6	12.6	76.3
	Mucho	278	23.7	23.7	100.0
	Total	1171	100.0	100.0	

### Poder Coercitivo General

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada	669	57.1	57.1	57.1
	Poco	111	9.5	9.5	66.6
	Medio	67	5.7	5.7	72.3
	Bastante	106	9.1	9.1	81.4
	Mucho	218	18.6	18.6	100.0
	Total	1171	100.0	100.0	

### Promociones

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada	572	48.8	48.8	48.8
	Poco	102	8.7	8.7	57.6
	Medio	86	7.3	7.3	64.9
	Bastante	139	11.9	11.9	76.8
	Mucho	272	23.2	23.2	100.0
	Total	1171	100.0	100.0	

### Rendimiento

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada	45	3.8	3.8	3.8
	Poco	59	5.0	5.0	8.9
	Medio	139	11.9	11.9	20.8
	Bastante	480	41.0	41.0	61.7
	Mucho	448	38.3	38.3	100.0
	Total	1171	100.0	100.0	

### Salario

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada	707	60.4	60.4	60.4
	Poco	82	7.0	7.0	67.4
	Medio	61	5.2	5.2	72.6
	Bastante	115	9.8	9.8	82.4
	Mucho	206	17.6	17.6	100.0
	Total	1171	100.0	100.0	

### Trato Humano

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada	61	5.2	5.2	5.2
	Poco	94	8.0	8.0	13.2
	Medio	139	11.9	11.9	25.1
	Bastante	321	27.4	27.4	52.5
	Mucho	556	47.5	47.5	100.0
	Total	1171	100.0	100.0	

### Acceso a Información

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada	155	13.2	13.2	13.2
	Poco	170	14.5	14.5	27.8
	Medio	189	16.1	16.1	43.9
	Bastante	325	27.8	27.8	71.6
	Mucho	332	28.4	28.4	100.0
	Total	1171	100.0	100.0	

### Resultados

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada	252	21.5	21.5	21.5
	Poco	217	18.5	18.5	40.1
	Medio	165	14.1	14.1	54.1
	Bastante	298	25.4	25.4	79.6
	Mucho	239	20.4	20.4	100.0
	Total	1171	100.0	100.0	

### Métodos y Procedimientos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada	417	35.6	35.6	35.6
	Poco	174	14.9	14.9	50.5
	Medio	140	12.0	12.0	62.4
	Bastante	183	15.6	15.6	78.1
	Mucho	257	21.9	21.9	100.0
	Total	1171	100.0	100.0	

### Presiones

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada	631	53.9	53.9	53.9
	Poco	199	17.0	17.0	70.9
	Medio	87	7.4	7.4	78.3
	Bastante	159	13.6	13.6	91.9
	Mucho	95	8.1	8.1	100.0
	Total	1171	100.0	100.0	

### Recompensas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada	480	41.0	41.0	41.0
	Poco	146	12.5	12.5	53.5
	Medio	109	9.3	9.3	62.8
	Bastante	187	16.0	16.0	78.7
	Mucho	249	21.3	21.3	100.0
	Total	1171	100.0	100.0	

### Objetivos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada	569	48.6	48.6	48.6
	Poco	110	9.4	9.4	58.0
	Medio	127	10.8	10.8	68.8
	Bastante	122	10.4	10.4	79.2
	Mucho	243	20.8	20.8	100.0
	Total	1171	100.0	100.0	

### Solidaridad

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada	160	13.7	13.7	13.7
	Poco	174	14.9	14.9	28.5
	Medio	198	16.9	16.9	45.4
	Bastante	299	25.5	25.5	71.0
	Mucho	340	29.0	29.0	100.0
	Total	1171	100.0	100.0	

### Persuasión

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada	486	41.5	41.5	41.5
	Poco	179	15.3	15.3	56.8
	Medio	133	11.4	11.4	68.1
	Bastante	180	15.4	15.4	83.5
	Mucho	193	16.5	16.5	100.0
	Total	1171	100.0	100.0	

### Reducción Bonos y Beneficios

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada	707	60.4	60.4	60.4
	Poco	113	9.6	9.6	70.0
	Medio	47	4.0	4.0	74.0
	Bastante	119	10.2	10.2	84.2
	Mucho	185	15.8	15.8	100.0
	Total	1171	100.0	100.0	

### Conocimiento o Experiencia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada	98	8.4	8.4	8.4
	Poco	133	11.4	11.4	19.7
	Medio	188	16.1	16.1	35.8
	Bastante	360	30.7	30.7	66.5
	Mucho	392	33.5	33.5	100.0
	Total	1171	100.0	100.0	

### Decisiones

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada	371	31.7	31.7	31.7
	Poco	187	16.0	16.0	47.7
	Medio	138	11.8	11.8	59.4
	Bastante	202	17.3	17.3	76.7
	Mucho	273	23.3	23.3	100.0
	Total	1171	100.0	100.0	

### Confianza

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada	166	14.2	14.2	14.2
	Poco	182	15.5	15.5	29.7
	Medio	197	16.8	16.8	46.5
	Bastante	311	26.6	26.6	73.1
	Mucho	315	26.9	26.9	100.0
	Total	1171	100.0	100.0	

### Incentivos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada	635	54.2	54.2	54.2
	Poco	122	10.4	10.4	64.6
	Medio	50	4.3	4.3	68.9
	Bastante	167	14.3	14.3	83.2
	Mucho	197	16.8	16.8	100.0
	Total	1171	100.0	100.0	

### Rendimiento

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada	292	24.9	24.9	24.9
	Poco	201	17.2	17.2	42.1
	Medio	178	15.2	15.2	57.3
	Bastante	272	23.2	23.2	80.5
	Mucho	228	19.5	19.5	100.0
	Total	1171	100.0	100.0	

### Disciplina

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada	517	44.2	44.2	44.2
	Poco	144	12.3	12.3	56.4
	Medio	124	10.6	10.6	67.0
	Bastante	171	14.6	14.6	81.6
	Mucho	215	18.4	18.4	100.0
	Total	1171	100.0	100.0	

### Cambios en el Trabajo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada	502	42.9	42.9	42.9
	Poco	126	10.8	10.8	53.6
	Medio	118	10.1	10.1	63.7
	Bastante	158	13.5	13.5	77.2
	Mucho	267	22.8	22.8	100.0
	Total	1171	100.0	100.0	

### Atenciones

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada	245	20.9	20.9	20.9
	Poco	150	12.8	12.8	33.7
	Medio	147	12.6	12.6	46.3
	Bastante	283	24.2	24.2	70.5
	Mucho	346	29.5	29.5	100.0
	Total	1171	100.0	100.0	

**Poder Experto General**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada	120	10.2	10.2	10.2
	Poco	116	9.9	9.9	20.2
	Medio	194	16.6	16.6	36.7
	Bastante	341	29.1	29.1	65.8
	Mucho	400	34.2	34.2	100.0
	Total	1171	100.0	100.0	

**Cumplimiento Normativo**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada	123	10.5	10.5	10.5
	Poco	93	7.9	7.9	18.4
	Medio	220	18.8	18.8	37.2
	Bastante	402	34.3	34.3	71.6
	Mucho	333	28.4	28.4	100.0
	Total	1171	100.0	100.0	

**Cumplimiento Normativo**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada	281	24.0	24.0	24.0
	Poco	206	17.6	17.6	41.6
	Medio	216	18.4	18.4	60.0
	Bastante	289	24.7	24.7	84.7
	Mucho	179	15.3	15.3	100.0
	Total	1171	100.0	100.0	

**Cumplimiento Normativo**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada	439	37.5	37.5	37.5
	Poco	198	16.9	16.9	54.4
	Medio	131	11.2	11.2	65.6
	Bastante	230	19.6	19.6	85.2
	Mucho	173	14.8	14.8	100.0
	Total	1171	100.0	100.0	

**Cumplimiento Normativo**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada	113	9.6	9.6	9.6
	Poco	111	9.5	9.5	19.1
	Medio	168	14.3	14.3	33.5
	Bastante	414	35.4	35.4	68.8
	Mucho	365	31.2	31.2	100.0
	Total	1171	100.0	100.0	

**Cumplimiento Normativo**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada	142	12.1	12.1	12.1
	Poco	128	10.9	10.9	23.1
	Medio	181	15.5	15.5	38.5
	Bastante	376	32.1	32.1	70.6
	Mucho	344	29.4	29.4	100.0
	Total	1171	100.0	100.0	

**Imparcialidad en Cum Norm**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada	186	15.9	15.9	15.9
	Poco	166	14.2	14.2	30.1
	Medio	181	15.5	15.5	45.5
	Bastante	334	28.5	28.5	74.0
	Mucho	304	26.0	26.0	100.0
	Total	1171	100.0	100.0	

**Adecuado Uso de Normas**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada	221	18.9	18.9	18.9
	Poco	135	11.5	11.5	30.4
	Medio	209	17.8	17.8	48.2
	Bastante	390	33.3	33.3	81.6
	Mucho	216	18.4	18.4	100.0
	Total	1171	100.0	100.0	

**Autoestima Personal**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada	128	10.9	10.9	10.9
	Poco	108	9.2	9.2	20.2
	Medio	186	15.9	15.9	36.0
	Bastante	412	35.2	35.2	71.2
	Mucho	337	28.8	28.8	100.0
	Total	1171	100.0	100.0	

**Desempeño Laboral**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada	335	28.6	28.6	28.6
	Poco	215	18.4	18.4	47.0
	Medio	152	13.0	13.0	59.9
	Bastante	253	21.6	21.6	81.6
	Mucho	216	18.4	18.4	100.0
	Total	1171	100.0	100.0	

**Autoestima Personal**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada	245	20.9	20.9	20.9
	Poco	161	13.7	13.7	34.7
	Medio	119	10.2	10.2	44.8
	Bastante	264	22.5	22.5	67.4
	Mucho	382	32.6	32.6	100.0
	Total	1171	100.0	100.0	

**Autoestima Personal**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada	724	61.8	61.8	61.8
	Poco	152	13.0	13.0	74.8
	Medio	94	8.0	8.0	82.8
	Bastante	139	11.9	11.9	94.7
	Mucho	62	5.3	5.3	100.0
	Total	1171	100.0	100.0	

**Reforzamiento de la Autoestima**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada	205	17.5	17.5	17.5
	Poco	191	16.3	16.3	33.8
	Medio	271	23.1	23.1	57.0
	Bastante	322	27.5	27.5	84.5
	Mucho	182	15.5	15.5	100.0
	Total	1171	100.0	100.0	

**Desempeño Laboral**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada	541	46.2	46.2	46.2
	Poco	217	18.5	18.5	64.7
	Medio	112	9.6	9.6	74.3
	Bastante	231	19.7	19.7	94.0
	Mucho	70	6.0	6.0	100.0
	Total	1171	100.0	100.0	

**Desempeño Laboral**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada	432	36.9	36.9	36.9
	Poco	156	13.3	13.3	50.2
	Medio	137	11.7	11.7	61.9
	Bastante	201	17.2	17.2	79.1
	Mucho	245	20.9	20.9	100.0
	Total	1171	100.0	100.0	



**Desempeño Laboral**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada	669	57.1	57.1	57.1
	Poco	168	14.3	14.3	71.5
	Medio	85	7.3	7.3	78.7
	Bastante	206	17.6	17.6	96.3
	Mucho	43	3.7	3.7	100.0
	Total	1171	100.0	100.0	

**Autoestima Personal**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada	660	56.4	56.4	56.4
	Poco	133	11.4	11.4	67.7
	Medio	95	8.1	8.1	75.8
	Bastante	139	11.9	11.9	87.7
	Mucho	144	12.3	12.3	100.0
	Total	1171	100.0	100.0	

**Dignidad Personal**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada	731	62.4	62.4	62.4
	Poco	155	13.2	13.2	75.7
	Medio	83	7.1	7.1	82.7
	Bastante	151	12.9	12.9	95.6
	Mucho	51	4.4	4.4	100.0
	Total	1171	100.0	100.0	

**Desempeño Laboral**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada	132	11.3	11.3	11.3
	Poco	169	14.4	14.4	25.7
	Medio	145	12.4	12.4	38.1
	Bastante	367	31.3	31.3	69.4
	Mucho	358	30.6	30.6	100.0
	Total	1171	100.0	100.0	

**Autoestima Personal**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada	618	52.8	52.8	52.8
	Poco	176	15.0	15.0	67.8
	Medio	105	9.0	9.0	76.8
	Bastante	151	12.9	12.9	89.7
	Mucho	121	10.3	10.3	100.0
	Total	1171	100.0	100.0	

### Apoyo al Desempeño

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada	175	14.9	14.9	14.9
	Poco	241	20.6	20.6	35.5
	Medio	186	15.9	15.9	51.4
	Bastante	338	28.9	28.9	80.3
	Mucho	231	19.7	19.7	100.0
	Total	1171	100.0	100.0	

### Desempeño Laboral

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada	208	17.8	17.8	17.8
	Poco	255	21.8	21.8	39.5
	Medio	178	15.2	15.2	54.7
	Bastante	271	23.1	23.1	77.9
	Mucho	259	22.1	22.1	100.0
	Total	1171	100.0	100.0	

---

# **ANEXO 4.2**

**INFORMES GENERADOS  
POR EL SPSS**

**ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD**

**Análisis de Confiabilidad del Poder Legítimo (PLP).**

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	GPLP20	2.9701	1.5470	1171.0
2.	STPLP29	2.6670	1.6461	1171.0
3.	MPPLP37	2.7344	1.5934	1171.0
4.	OPLP40	2.4535	1.6357	1171.0
5.	CTPLP50	2.6260	1.6528	1171.0
6.	CNPLP53	3.6225	1.2626	1171.0
7.	DLPLP61	2.8292	1.5015	1171.0
8.	APPLP71	2.1298	1.4311	1171.0

N of Cases = 1171.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of	Variables
Scale	22.0325	84.2895	9.1809	8	

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	2.7541	2.1298	3.6225	1.4927	1.7009	.1873

Reliability Coefficients 8 items

Alpha = .9447 Standardized item alpha = .9447

**Análisis de Confiabilidad de Poder de Recompensa (PRP).**

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	GPRP23	2.5816	1.6201	1171.0
2.	PROPRP31	2.5192	1.6912	1171.0
3.	SALPRP33	2.1725	1.6138	1171.0
4.	RECPRP39	2.6405	1.6271	1171.0
5.	INCPRP47	2.2904	1.6085	1171.0
6.	CNPRP55	2.5730	1.5085	1171.0
7.	DLPRP66	2.7190	1.5939	1171.0
8.	APPRP68	2.1238	1.4876	1171.0

N of Cases = 1171.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of	Variables
Scale	19.6200	69.1247	8.3141	8	

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	2.4525	2.1238	2.7190	.5952	1.2803	.0507

Reliability Coefficients 8 items

Alpha = .9024 Standardized item alpha = .9022

**Análisis de Confiabilidad de Poder Coercitivo (PCP).**

## R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )

		Mean	Std Dev	Cases
1.	DESPCP24	2.4552	1.6729	1171.0
2.	GPCP30	2.2254	1.6179	1171.0
3.	PREPCP38	2.0504	1.3731	1171.0
4.	RBOPCP43	2.1136	1.5689	1171.0
5.	DISPCP49	2.5073	1.5902	1171.0
6.	CNPCP54	2.8967	1.4089	1171.0
7.	APPCP63	1.8582	1.2772	1171.0
8.	DLPCP67	1.9633	1.2954	1171.0

N of Cases = 1171.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of
Scale	18.0700	69.2977	8.3245	Variables 8

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	2.2588	1.8582	2.8967	1.0384	1.5588	.1172

Reliability Coefficients 8 items

Alpha = .8937                      Standardized item alpha = .8927

**Análisis de Confiabilidad de Poder Informativo (PIP).**

## R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )

		Mean	Std Dev	Cases
1.	IVAPIP22	3.1862	1.4715	1171.0
2.	GPIP27	3.2323	1.4597	1171.0
3.	ACIPIP35	3.4347	1.3780	1171.0
4.	PERPIP42	2.5004	1.5422	1171.0
5.	RENPIP48	2.9513	1.4764	1171.0
6.	CNPIP56	3.6892	1.2679	1171.0
7.	DLPIP65	2.2075	1.3577	1171.0
8.	DPPIP69	1.8352	1.2558	1171.0

N of Cases = 1171.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of
Scale	23.0367	49.9568	7.0680	Variables 8

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	2.8796	1.8352	3.6892	1.8540	2.0102	.4105

Reliability Coefficients 8 items

Alpha = .8314                      Standardized item alpha = .8330

**Análisis de Confiabilidad de Poder General (PGP).**

## R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )

		Mean	Std Dev	Cases
1.	GPGP18	3.3980	1.3664	1171.0
2.	TRAPGP26	2.9633	1.4463	1171.0
3.	RESGP36	3.0470	1.4549	1171.0
4.	DECPGP45	2.8454	1.5844	1171.0
5.	ATEGP51	3.2861	1.5194	1171.0
6.	CNPGP57	3.5568	1.3349	1171.0
7.	APPGP62	3.3219	1.5502	1171.0
8.	DLPGP73	3.1008	1.4269	1171.0

N of Cases = 1171.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of	Variables
Scale	25.5192	60.8191	7.7987	8	

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	3.1899	2.8454	3.5568	.7114	1.2500	.0576

Reliability Coefficients 8 items

Alpha = .8345                      Standardized item alpha = .8358

**Análisis de Confiabilidad de Poder Experto (PEP).**

## R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )

		Mean	Std Dev	Cases
1.	FTRPEP21	3.5124	1.2522	1171.0
2.	TITPEP28	4.0991	1.0380	1171.0
3.	RENPEP32	4.0478	1.0234	1171.0
4.	EXPPEP44	3.6960	1.2696	1171.0
5.	GPEP52	3.6704	1.3110	1171.0
6.	CNPEP59	3.2092	1.3780	1171.0
7.	APPEP60	3.6166	1.2860	1171.0
8.	DLPEP70	3.5551	1.3509	1171.0

N of Cases = 1171.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of	Variables
Scale	29.4065	42.1885	6.4953	8	

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	3.6758	3.2092	4.0991	.8898	1.2773	.0829

Reliability Coefficients 8 items

Alpha = .8069                      Standardized item alpha = .8108

**Análisis de Confiabilidad de Poder Referente (PREFP).**

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	EMPREP19	3.8847	1.1545	1171.0
2.	GPREP25	3.7310	1.2744	1171.0
3.	HUPREP34	4.0393	1.1760	1171.0
4.	SOPREP41	3.4142	1.3936	1171.0
5.	COPREP46	3.3646	1.3902	1171.0
6.	ICPREP58	3.3450	1.4083	1171.0
7.	RAPREP64	3.0726	1.3252	1171.0
8.	ADPREP72	3.1785	1.3605	1171.0

N of Cases = 1171.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of		
Scale	28.0299	52.9983	7.2800	Variables 8		
Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	3.5037	3.0726	4.0393	.9667	1.3146	.1183

Reliability Coefficients 8 items

Alpha = .8452 Standardized item alpha = .8465

**Análisis de Confiabilidad de las Seis Clases de Poder y el Poder General.**

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	PLP1	22.0325	9.1809	1171.0
2.	PRP1	19.6200	8.3141	1171.0
3.	PCR1	18.0700	8.3245	1171.0
4.	PIP1	23.0367	7.0680	1171.0
5.	PGP1	25.5192	7.7987	1171.0
6.	PEP1	29.4065	6.4953	1171.0
7.	PREFP1	28.0299	7.2800	1171.0

N of Cases = 1171.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of		
Scale	165.7045	1906.2477	43.6606	Variables 7		
Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	23.6721	18.0700	29.4065	11.3365	1.6274	17.7024

Reliability Coefficients 7 items

Alpha = .9043 Standardized item alpha = .9027

---

# **ANEXO 4.3**

**INFORMES GENERADOS  
POR EL SPSS**

**ANÁLISIS DE REGRESIÓN**



## Análisis de Regresión Variable: Poder Legítimo

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Poder Coercitivo Percibido Todo		Stepwise (Criteria: Probability -of-F-to-enter <= .050, Probability -of-F-to-remove >= .100).
2	Poder General Percibido Todo		Stepwise (Criteria: Probability -of-F-to-enter <= .050, Probability -of-F-to-remove >= .100).
3	Poder de Reconpen sa Percibido Todo		Stepwise (Criteria: Probability -of-F-to-enter <= .050, Probability -of-F-to-remove >= .100).
4	Poder Informacion al Percibido Todo		Stepwise (Criteria: Probability -of-F-to-enter <= .050, Probability -of-F-to-remove >= .100).
5	Poder Referente Percibido Todo		Stepwise (Criteria: Probability -of-F-to-enter <= .050, Probability -of-F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: Poder Legítimo Percibido Todo

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.872 <sup>a</sup>	.761	.761	4.492
2	.917 <sup>b</sup>	.840	.840	3.671
3	.919 <sup>c</sup>	.845	.845	3.617
4	.922 <sup>d</sup>	.850	.849	3.567
5	.923 <sup>e</sup>	.851	.851	3.549

- a. Predictors: (Constant), Poder Coercitivo Percibido Todo
- b. Predictors: (Constant), Poder Coercitivo Percibido Todo, Poder General Percibido Todo
- c. Predictors: (Constant), Poder Coercitivo Percibido Todo, Poder General Percibido Todo, Poder de Recompensa Percibido Todo
- d. Predictors: (Constant), Poder Coercitivo Percibido Todo, Poder General Percibido Todo, Poder de Recompensa Percibido Todo, Poder Informacional Percibido Todo
- e. Predictors: (Constant), Poder Coercitivo Percibido Todo, Poder General Percibido Todo, Poder de Recompensa Percibido Todo, Poder Informacional Percibido Todo, Poder Referente Percibido Todo

### ANOVA<sup>f</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	75083.218	1	75083.218	3721.655	.000 <sup>a</sup>
	Residual	23584.205	1169	20.175		
	Total	98667.423	1170			
2	Regression	82927.911	2	41463.955	3076.963	.000 <sup>b</sup>
	Residual	15739.512	1168	13.476		
	Total	98667.423	1170			
3	Regression	83400.561	3	27800.187	2125.048	.000 <sup>c</sup>
	Residual	15266.862	1167	13.082		
	Total	98667.423	1170			
4	Regression	83832.440	4	20958.110	1647.266	.000 <sup>d</sup>
	Residual	14834.982	1166	12.723		
	Total	98667.423	1170			
5	Regression	83990.355	5	16798.071	1333.356	.000 <sup>e</sup>
	Residual	14677.068	1165	12.598		
	Total	98667.423	1170			

- a. Predictors: (Constant), Poder Coercitivo Percibido Todo
- b. Predictors: (Constant), Poder Coercitivo Percibido Todo, Poder General Percibido Todo
- c. Predictors: (Constant), Poder Coercitivo Percibido Todo, Poder General Percibido Todo, Poder de Recompensa Percibido Todo
- d. Predictors: (Constant), Poder Coercitivo Percibido Todo, Poder General Percibido Todo, Poder de Recompensa Percibido Todo, Poder Informacional Percibido Todo
- e. Predictors: (Constant), Poder Coercitivo Percibido Todo, Poder General Percibido Todo, Poder de Recompensa Percibido Todo, Poder Informacional Percibido Todo, Poder Referente Percibido Todo
- f. Dependent Variable: Poder Legitimo Percibido Todo

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.633	.314		14.764	.000
	Poder Coercitivo Percibido Todo	.962	.016	.872	61.005	.000
2	(Constant)	-1.707	.367		-4.650	.000
	Poder Coercitivo Percibido Todo	.686	.017	.622	39.839	.000
	Poder General Percibido Todo	.444	.018	.377	24.128	.000
3	(Constant)	-1.847	.363		-5.095	.000
	Poder Coercitivo Percibido Todo	.579	.025	.525	23.551	.000
	Poder General Percibido Todo	.408	.019	.346	21.363	.000
	Poder de Recompensa Percibido Todo	.153	.025	.138	6.011	.000
4	(Constant)	-2.605	.380		-6.848	.000
	Poder Coercitivo Percibido Todo	.528	.026	.479	20.449	.000
	Poder General Percibido Todo	.331	.023	.281	14.428	.000
	Poder de Recompensa Percibido Todo	.152	.025	.138	6.084	.000
	Poder Informativo Percibido Todo	.158	.027	.122	5.826	.000
	Poder Referente Percibido Todo					
5	(Constant)	-1.635	.467		-3.497	.000
	Poder Coercitivo Percibido Todo	.499	.027	.453	18.536	.000
	Poder General Percibido Todo	.378	.026	.321	14.318	.000
	Poder de Recompensa Percibido Todo	.156	.025	.141	6.262	.000
	Poder Informativo Percibido Todo	.162	.027	.125	5.994	.000
	Poder Referente Percibido Todo	-6.476E-02	.018	-.051	-3.540	.000

a. Dependent Variable: Poder Legítimo Percibido Todo

Excluded Variables<sup>f</sup>

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	Poder de Recompensa Percibido Todo	.292 <sup>a</sup>	11.362	.000	.315	.279
	Poder Informativa Percibido Todo	.327 <sup>a</sup>	17.272	.000	.451	.455
	Poder General Percibido Todo	.377 <sup>a</sup>	24.128	.000	.577	.560
	Poder Experto Percibido Todo	.195 <sup>a</sup>	14.462	.000	.390	.956
	Poder Referente Percibido Todo	.149 <sup>a</sup>	10.827	.000	.302	.988
2	Poder de Recompensa Percibido Todo	.138 <sup>b</sup>	6.011	.000	.173	.251
	Poder Informativa Percibido Todo	.122 <sup>b</sup>	5.750	.000	.166	.295
	Poder Experto Percibido Todo	-.002 <sup>b</sup>	-.135	.892	-.004	.514
	Poder Referente Percibido Todo	-.044 <sup>b</sup>	-2.938	.003	-.086	.609
3	Poder Informativa Percibido Todo	.122 <sup>c</sup>	5.826	.000	.168	.295
	Poder Experto Percibido Todo	-.010 <sup>c</sup>	-.598	.550	-.018	.511
	Poder Referente Percibido Todo	-.048 <sup>c</sup>	-3.250	.001	-.095	.608
4	Poder Experto Percibido Todo	-.020 <sup>d</sup>	-1.232	.218	-.036	.505
	Poder Referente Percibido Todo	-.051 <sup>d</sup>	-3.540	.000	-.103	.607
5	Poder Experto Percibido Todo	.045 <sup>e</sup>	1.935	.053	.057	.239

a. Predictors in the Model: (Constant), Poder Coercitivo Percibido Todo

b. Predictors in the Model: (Constant), Poder Coercitivo Percibido Todo, Poder General Percibido Todo

c. Predictors in the Model: (Constant), Poder Coercitivo Percibido Todo, Poder General Percibido Todo, Poder de Recompensa Percibido Todo

d. Predictors in the Model: (Constant), Poder Coercitivo Percibido Todo, Poder General Percibido Todo, Poder de Recompensa Percibido Todo, Poder Informativa Percibido Todo

e. Predictors in the Model: (Constant), Poder Coercitivo Percibido Todo, Poder General Percibido Todo, Poder de Recompensa Percibido Todo, Poder Informativa Percibido Todo, Poder Referente Percibido Todo

f. Dependent Variable: Poder Legitimo Percibido Todo

## Análisis de Regresión Variable: Poder de Recompensa

variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Poder Coercitivo Percibido Todo		Stepwise (Criteria: Probability -of-F-to-enter <= .050, Probability -of-F-to-remove >= .100).
2	Poder Legitimo Percibido Todo		Stepwise (Criteria: Probability -of-F-to-enter <= .050, Probability -of-F-to-remove >= .100).
3	Poder General Percibido Todo		Stepwise (Criteria: Probability -of-F-to-enter <= .050, Probability -of-F-to-remove >= .100).
4	Poder Experto Percibido Todo		Stepwise (Criteria: Probability -of-F-to-enter <= .050, Probability -of-F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: Poder de Recompensa Percibido Todo

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.849 <sup>a</sup>	.721	.721	4.390
2	.866 <sup>b</sup>	.749	.749	4.167
3	.870 <sup>c</sup>	.756	.756	4.108
4	.871 <sup>d</sup>	.758	.757	4.097

a. Predictors: (Constant), Poder Coercitivo Percibido Todo

b. Predictors: (Constant), Poder Coercitivo Percibido Todo, Poder Legitimo Percibido Todo

c. Predictors: (Constant), Poder Coercitivo Percibido Todo, Poder Legitimo Percibido Todo, Poder General Percibido Todo

d. Predictors: (Constant), Poder Coercitivo Percibido Todo, Poder Legitimo Percibido Todo, Poder General Percibido Todo, Poder Experto Percibido Todo

ANOVA<sup>e</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	58349.159	1	58349.159	3027.965	.000 <sup>a</sup>
	Residual	22526.733	1169	19.270		
	Total	80875.892	1170			
2	Regression	60591.074	2	30295.537	1744.417	.000 <sup>b</sup>
	Residual	20284.819	1168	17.367		
	Total	80875.892	1170			
3	Regression	61179.207	3	20393.069	1208.260	.000 <sup>c</sup>
	Residual	19696.685	1167	16.878		
	Total	80875.892	1170			
4	Regression	61299.848	4	15324.962	912.794	.000 <sup>d</sup>
	Residual	19576.045	1166	16.789		
	Total	80875.892	1170			

a. Predictors: (Constant), Poder Coercitivo Percibido Todo

b. Predictors: (Constant), Poder Coercitivo Percibido Todo, Poder Legitimo Percibido Todo

c. Predictors: (Constant), Poder Coercitivo Percibido Todo, Poder Legitimo Percibido Todo, Poder General Percibido Todo

d. Predictors: (Constant), Poder Coercitivo Percibido Todo, Poder Legitimo Percibido Todo, Poder General Percibido Todo, Poder Experto Percibido Todo

e. Dependent Variable: Poder de Recompensa Percibido Todo

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.291	.307		13.990	.000
	Poder Coercitivo Percibido Todo	.848	.015	.849	55.027	.000
2	(Constant)	2.862	.317		9.025	.000
	Poder Coercitivo Percibido Todo	.552	.030	.552	18.427	.000
	Poder Legitimo Percibido Todo	.308	.027	.341	11.362	.000
3	(Constant)	1.254	.415		3.023	.003
	Poder Coercitivo Percibido Todo	.566	.030	.567	19.126	.000
	Poder Legitimo Percibido Todo	.197	.033	.217	6.011	.000
	Poder General Percibido Todo	.149	.025	.140	5.903	.000
4	(Constant)	.159	.581		.274	.784
	Poder Coercitivo Percibido Todo	.587	.030	.587	19.244	.000
	Poder Legitimo Percibido Todo	.197	.033	.218	6.037	.000
	Poder General Percibido Todo	9.757E-02	.032	.092	3.092	.002
	Poder Experto Percibido Todo	6.894E-02	.026	.054	2.681	.007

a. Dependent Variable: Poder de Recompensa Percibido Todo

Excluded Variables<sup>e</sup>

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics	
					Tolerance	
1	Poder Informacional Percibido Todo	.147 <sup>a</sup>	6.527	.000	.188	.455
	Poder General Percibido Todo	.221 <sup>a</sup>	11.301	.000	.314	.560
	Poder Experto Percibido Todo	.144 <sup>a</sup>	9.454	.000	.267	.956
	Poder Referente Percibido Todo	.120 <sup>a</sup>	7.960	.000	.227	.988
	Poder Legitimo Percibido Todo	.341 <sup>a</sup>	11.362	.000	.315	.239
2	Poder Informacional Percibido Todo	.045 <sup>b</sup>	1.829	.068	.053	.362
	Poder General Percibido Todo	.140 <sup>b</sup>	5.903	.000	.170	.374
	Poder Experto Percibido Todo	.091 <sup>b</sup>	5.694	.000	.164	.811
	Poder Referente Percibido Todo	.077 <sup>b</sup>	5.022	.000	.145	.898
3	Poder Informacional Percibido Todo	-.025 <sup>c</sup>	-.942	.346	-.028	.287
	Poder Experto Percibido Todo	.054 <sup>c</sup>	2.681	.007	.078	.514
	Poder Referente Percibido Todo	.038 <sup>c</sup>	2.038	.042	.060	.605
4	Poder Informacional Percibido Todo	-.034 <sup>d</sup>	-1.242	.214	-.036	.283
	Poder Referente Percibido Todo	.003 <sup>d</sup>	.129	.897	.004	.284

a. Predictors in the Model: (Constant), Poder Coercitivo Percibido Todo

b. Predictors in the Model: (Constant), Poder Coercitivo Percibido Todo, Poder Legitimo Percibido Todo

c. Predictors in the Model: (Constant), Poder Coercitivo Percibido Todo, Poder Legitimo Percibido Todo, Poder General Percibido Todo

d. Predictors in the Model: (Constant), Poder Coercitivo Percibido Todo, Poder Legitimo Percibido Todo, Poder General Percibido Todo, Poder Experto Percibido Todo

e. Dependent Variable: Poder de Recompensa Percibido Todo

## Análisis de Regresión Variable: Poder Coercitivo

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Poder Legitimo Percibido Todo		Stepwise (Criteria: Probability -of-F-to-enter <= .050, Probability -of-F-to-remove >= .100).
2	Poder de Recompensa Percibido Todo		Stepwise (Criteria: Probability -of-F-to-enter <= .050, Probability -of-F-to-remove >= .100).
3	Poder Experto Percibido Todo		Stepwise (Criteria: Probability -of-F-to-enter <= .050, Probability -of-F-to-remove >= .100).
4	Poder Informacion al Percibido Todo		Stepwise (Criteria: Probability -of-F-to-enter <= .050, Probability -of-F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: Poder Coercitivo Percibido Todo

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.872 <sup>a</sup>	.761	.761	4.072
2	.903 <sup>b</sup>	.815	.814	3.585
3	.911 <sup>c</sup>	.831	.830	3.429
4	.916 <sup>d</sup>	.839	.838	3.346

a. Predictors: (Constant), Poder Legitimo Percibido Todo

b. Predictors: (Constant), Poder Legitimo Percibido Todo, Poder de Recompensa Percibido Todo

c. Predictors: (Constant), Poder Legitimo Percibido Todo, Poder de Recompensa Percibido Todo, Poder Experto Percibido Todo

d. Predictors: (Constant), Poder Legitimo Percibido Todo, Poder de Recompensa Percibido Todo, Poder Experto Percibido Todo, Poder Informacional Percibido Todo



ANOVA<sup>e</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	61698.343	1	61698.343	3721.655	.000 <sup>a</sup>
	Residual	19379.915	1169	16.578		
	Total	81078.258	1170			
2	Regression	66063.462	2	33031.731	2569.536	.000 <sup>b</sup>
	Residual	15014.796	1168	12.855		
	Total	81078.258	1170			
3	Regression	67356.459	3	22452.153	1909.492	.000 <sup>c</sup>
	Residual	13721.799	1167	11.758		
	Total	81078.258	1170			
4	Regression	68026.428	4	17006.607	1519.304	.000 <sup>d</sup>
	Residual	13051.830	1166	11.194		
	Total	81078.258	1170			

a. Predictors: (Constant), Poder Legítimo Percibido Todo

b. Predictors: (Constant), Poder Legítimo Percibido Todo, Poder de Recompensa Percibido Todo

c. Predictors: (Constant), Poder Legítimo Percibido Todo, Poder de Recompensa Percibido Todo, Poder Experto Percibido Todo

d. Predictors: (Constant), Poder Legítimo Percibido Todo, Poder de Recompensa Percibido Todo, Poder Experto Percibido Todo, Poder Informacional Percibido Todo

e. Dependent Variable: Poder Coercitivo Percibido Todo

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.656	.309		2.120	.034
	Poder Legítimo Percibido Todo	.791	.013	.872	61.005	.000
2	(Constant)	-.661	.282		-2.347	.019
	Poder Legítimo Percibido Todo	.487	.020	.537	24.264	.000
	Poder de Recompensa Percibido Todo	.408	.022	.408	18.427	.000
3	(Constant)	3.444	.475		7.249	.000
	Poder Legítimo Percibido Todo	.528	.020	.583	26.971	.000
	Poder de Recompensa Percibido Todo	.413	.021	.413	19.502	.000
	Poder Experto Percibido Todo	-.174	.017	-.136	-10.486	.000
4	(Constant)	2.652	.475		5.587	.000
	Poder Legítimo Percibido Todo	.440	.022	.485	19.739	.000
	Poder de Recompensa Percibido Todo	.394	.021	.394	18.916	.000
	Poder Experto Percibido Todo	-.213	.017	-.166	-12.564	.000
	Poder Informacional Percibido Todo	.185	.024	.157	7.736	.000

a. Dependent Variable: Poder Coercitivo Percibido Todo

Excluded Variables<sup>e</sup>

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	Poder Informacional Percibido Todo	.126 <sup>a</sup>	5.443	.000	.157	.371
	Poder General Percibido Todo	-.068 <sup>a</sup>	-2.910	.004	-.085	.376
	Poder Experto Percibido Todo	-.130 <sup>a</sup>	-8.727	.000	-.247	.864
	Poder Referente Percibido Todo	-.108 <sup>a</sup>	-7.513	.000	-.215	.941
	Poder de Recompensa Percibido Todo	.408 <sup>a</sup>	18.427	.000	.475	.324
2	Poder Informacional Percibido Todo	.081 <sup>b</sup>	3.928	.000	.114	.366
	Poder General Percibido Todo	-.110 <sup>b</sup>	-5.399	.000	-.156	.372
	Poder Experto Percibido Todo	-.136 <sup>b</sup>	-10.486	.000	-.293	.863
	Poder Referente Percibido Todo	-.114 <sup>b</sup>	-9.064	.000	-.256	.941
3	Poder Informacional Percibido Todo	.157 <sup>c</sup>	7.736	.000	.221	.333
	Poder General Percibido Todo	.024 <sup>c</sup>	.979	.328	.029	.235
	Poder Referente Percibido Todo	-.018 <sup>c</sup>	-.822	.411	-.024	.292
4	Poder General Percibido Todo	-.041 <sup>d</sup>	-1.606	.109	-.047	.210
	Poder Referente Percibido Todo	-.021 <sup>d</sup>	-.970	.332	-.028	.292

a. Predictors in the Model: (Constant), Poder Legítimo Percibido Todo

b. Predictors in the Model: (Constant), Poder Legítimo Percibido Todo, Poder de Recompensa Percibido Todo

c. Predictors in the Model: (Constant), Poder Legítimo Percibido Todo, Poder de Recompensa Percibido Todo, Poder Experto Percibido Todo

d. Predictors in the Model: (Constant), Poder Legítimo Percibido Todo, Poder de Recompensa Percibido Todo, Poder Experto Percibido Todo, Poder Informacional Percibido Todo

e. Dependent Variable: Poder Coercitivo Percibido Todo

## Análisis de Regresión Variable: Poder Informacional

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Poder Legítimo Percibido Todo		Stepwise (Criteria: Probability -of-F-to-enter <= .050, Probability -of-F-to-remove >= .100).
2	Poder General Percibido Todo		Stepwise (Criteria: Probability -of-F-to-enter <= .050, Probability -of-F-to-remove >= .100).
3	Poder Coercitivo Percibido Todo		Stepwise (Criteria: Probability -of-F-to-enter <= .050, Probability -of-F-to-remove >= .100).
4	Poder Experto Percibido Todo		Stepwise (Criteria: Probability -of-F-to-enter <= .050, Probability -of-F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: Poder Informativo Percibido Todo

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.793 <sup>a</sup>	.629	.628	4.308
2	.836 <sup>b</sup>	.699	.699	3.880
3	.845 <sup>c</sup>	.713	.713	3.789
4	.847 <sup>d</sup>	.717	.716	3.769

a. Predictors: (Constant), Poder Legítimo Percibido Todo

b. Predictors: (Constant), Poder Legítimo Percibido Todo, Poder General Percibido Todo

c. Predictors: (Constant), Poder Legítimo Percibido Todo, Poder General Percibido Todo, Poder Coercitivo Percibido Todo

d. Predictors: (Constant), Poder Legítimo Percibido Todo, Poder General Percibido Todo, Poder Coercitivo Percibido Todo, Poder Experto Percibido Todo

ANOVA<sup>e</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	36751.877	1	36751.877	1980.083	.000 <sup>a</sup>
	Residual	21697.544	1169	18.561		
	Total	58449.421	1170			
2	Regression	40866.582	2	20433.291	1357.351	.000 <sup>b</sup>
	Residual	17582.839	1168	15.054		
	Total	58449.421	1170			
3	Regression	41691.066	3	13897.022	967.746	.000 <sup>c</sup>
	Residual	16758.355	1167	14.360		
	Total	58449.421	1170			
4	Regression	41886.980	4	10471.745	737.213	.000 <sup>d</sup>
	Residual	16562.441	1166	14.204		
	Total	58449.421	1170			

a. Predictors: (Constant), Poder Legítimo Percibido Todo

b. Predictors: (Constant), Poder Legítimo Percibido Todo, Poder General Percibido Todo

c. Predictors: (Constant), Poder Legítimo Percibido Todo, Poder General Percibido Todo, Poder Coercitivo Percibido Todo

d. Predictors: (Constant), Poder Legítimo Percibido Todo, Poder General Percibido Todo, Poder Coercitivo Percibido Todo, Poder Experto Percibido Todo

e. Dependent Variable: Poder Informativo Percibido Todo

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9.596	.327		29.325	.000
	Poder Legítimo Percibido Todo	.610	.014	.793	44.498	.000
2	(Constant)	5.382	.390		13.814	.000
	Poder Legítimo Percibido Todo	.347	.020	.451	17.253	.000
	Poder General Percibido Todo	.392	.024	.433	16.533	.000
3	(Constant)	5.086	.383		13.295	.000
	Poder Legítimo Percibido Todo	.174	.030	.226	5.750	.000
	Poder General Percibido Todo	.407	.023	.449	17.509	.000
	Poder Coercitivo Percibido Todo	.207	.027	.244	7.577	.000
4	(Constant)	3.692	.535		6.907	.000
	Poder Legítimo Percibido Todo	.174	.030	.226	5.796	.000
	Poder General Percibido Todo	.342	.029	.377	11.773	.000
	Poder Coercitivo Percibido Todo	.233	.028	.274	8.300	.000
	Poder Experto Percibido Todo	8.786E-02	.024	.081	3.714	.000

a. Dependent Variable: Poder Informativo Percibido Todo

Excluded Variables<sup>e</sup>

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	Poder General Percibido Todo	.433 <sup>a</sup>	16.533	.000	.435	.376
	Poder Experto Percibido Todo	.196 <sup>a</sup>	10.685	.000	.298	.864
	Poder Referente Percibido Todo	.161 <sup>a</sup>	9.087	.000	.257	.941
	Poder de Recompensa Percibido Todo	.130 <sup>a</sup>	4.171	.000	.121	.324
	Poder Coercitivo Percibido Todo	.196 <sup>a</sup>	5.443	.000	.157	.239
2	Poder Experto Percibido Todo	.036 <sup>b</sup>	1.668	.096	.049	.548
	Poder Referente Percibido Todo	.007 <sup>b</sup>	.324	.746	.009	.631
	Poder de Recompensa Percibido Todo	.080 <sup>b</sup>	2.821	.005	.082	.320
	Poder Coercitivo Percibido Todo	.244 <sup>b</sup>	7.577	.000	.217	.237
3	Poder Experto Percibido Todo	.081 <sup>c</sup>	3.714	.000	.108	.514
	Poder Referente Percibido Todo	.039 <sup>c</sup>	1.916	.056	.056	.605
	Poder de Recompensa Percibido Todo	-.030 <sup>c</sup>	-.942	.346	-.028	.244
4	Poder Referente Percibido Todo	-.033 <sup>d</sup>	-1.137	.256	-.033	.284
	Poder de Recompensa Percibido Todo	-.039 <sup>d</sup>	-1.242	.214	-.036	.242

a. Predictors in the Model: (Constant), Poder Legitimo Percibido Todo

b. Predictors in the Model: (Constant), Poder Legitimo Percibido Todo, Poder General Percibido Todo

c. Predictors in the Model: (Constant), Poder Legitimo Percibido Todo, Poder General Percibido Todo, Poder Coercitivo Percibido Todo

d. Predictors in the Model: (Constant), Poder Legitimo Percibido Todo, Poder General Percibido Todo, Poder Coercitivo Percibido Todo, Poder Experto Percibido Todo

e. Dependent Variable: Poder Informacional Percibido Todo

## Análisis de Regresión Variable: Poder General

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Poder Legitimo Percibido Todo		Stepwise (Criteria: Probability -of-F-to-enter <= .050, Probability -of-F-to-remove >= .100).
2	Poder Experto Percibido Todo		Stepwise (Criteria: Probability -of-F-to-enter <= .050, Probability -of-F-to-remove >= .100).
3	Poder Informacional Percibido Todo		Stepwise (Criteria: Probability -of-F-to-enter <= .050, Probability -of-F-to-remove >= .100).
4	Poder Referente Percibido Todo		Stepwise (Criteria: Probability -of-F-to-enter <= .050, Probability -of-F-to-remove >= .100).
5	Poder de Reconpen sa Percibido Todo		Stepwise (Criteria: Probability -of-F-to-enter <= .050, Probability -of-F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: Poder General Percibido Todo

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.790 <sup>a</sup>	.624	.623	4.786
2	.873 <sup>b</sup>	.761	.761	3.813
3	.888 <sup>c</sup>	.788	.788	3.593
4	.891 <sup>d</sup>	.794	.793	3.545
5	.892 <sup>e</sup>	.796	.795	3.534

- a. Predictors: (Constant), Poder Legitimo Percibido Todo
- b. Predictors: (Constant), Poder Legitimo Percibido Todo, Poder Experto Percibido Todo
- c. Predictors: (Constant), Poder Legitimo Percibido Todo, Poder Experto Percibido Todo, Poder Informacional Percibido Todo
- d. Predictors: (Constant), Poder Legitimo Percibido Todo, Poder Experto Percibido Todo, Poder Informacional Percibido Todo, Poder Referente Percibido Todo
- e. Predictors: (Constant), Poder Legitimo Percibido Todo, Poder Experto Percibido Todo, Poder Informacional Percibido Todo, Poder Referente Percibido Todo, Poder de Recompensa Percibido Todo

### ANOVA<sup>f</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	44382.070	1	44382.070	1937.637	.000 <sup>a</sup>
	Residual	26776.247	1169	22.905		
	Total	71158.318	1170			
2	Regression	54181.202	2	27090.601	1863.793	.000 <sup>b</sup>
	Residual	16977.115	1168	14.535		
	Total	71158.318	1170			
3	Regression	56091.966	3	18697.322	1448.245	.000 <sup>c</sup>
	Residual	15066.352	1167	12.910		
	Total	71158.318	1170			
4	Regression	56503.971	4	14125.993	1123.961	.000 <sup>d</sup>
	Residual	14654.347	1166	12.568		
	Total	71158.318	1170			
5	Regression	56610.530	5	11322.106	906.684	.000 <sup>e</sup>
	Residual	14547.788	1165	12.487		
	Total	71158.318	1170			

- a. Predictors: (Constant), Poder Legitimo Percibido Todo
- b. Predictors: (Constant), Poder Legitimo Percibido Todo, Poder Experto Percibido Todo
- c. Predictors: (Constant), Poder Legitimo Percibido Todo, Poder Experto Percibido Todo, Poder Informacional Percibido Todo
- d. Predictors: (Constant), Poder Legitimo Percibido Todo, Poder Experto Percibido Todo, Poder Informacional Percibido Todo, Poder Referente Percibido Todo
- e. Predictors: (Constant), Poder Legitimo Percibido Todo, Poder Experto Percibido Todo, Poder Informacional Percibido Todo, Poder Referente Percibido Todo, Poder de Recompensa Percibido Todo
- f. Dependent Variable: Poder General Percibido Todo

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10.749	.364		29.570	.000
	Poder Legitimo Percibido Todo	.671	.015	.790	44.019	.000
2	(Constant)	-.592	.524		-1.130	.259
	Poder Legitimo Percibido Todo	.546	.013	.642	41.771	.000
	Poder Experto Percibido Todo	.479	.018	.399	25.965	.000
3	(Constant)	-2.010	.507		-3.961	.000
	Poder Legitimo Percibido Todo	.373	.019	.439	19.869	.000
	Poder Experto Percibido Todo	.413	.018	.344	22.665	.000
	Poder Informacional Percibido Todo	.311	.026	.282	12.166	.000
4	(Constant)	-2.122	.501		-4.234	.000
	Poder Legitimo Percibido Todo	.384	.019	.452	20.610	.000
	Poder Experto Percibido Todo	.267	.031	.223	8.565	.000
	Poder Informacional Percibido Todo	.308	.025	.280	12.229	.000
	Poder Referente Percibido Todo	.151	.026	.141	5.726	.000
5	(Constant)	-2.261	.502		-4.506	.000
	Poder Legitimo Percibido Todo	.341	.024	.402	14.440	.000
	Poder Experto Percibido Todo	.268	.031	.224	8.629	.000
	Poder Informacional Percibido Todo	.300	.025	.272	11.831	.000
	Poder Referente Percibido Todo	.150	.026	.140	5.728	.000
	Poder de Recompensa Percibido Todo	6.428E-02	.022	.069	2.921	.004

a. Dependent Variable: Poder General Percibido Todo



Excluded Variables<sup>f</sup>

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics	
					Tolerance	
1	Poder Experto Percibido Todo	.399 <sup>a</sup>	25.965	.000	.605	.864
	Poder Referente Percibido Todo	.363 <sup>a</sup>	23.957	.000	.574	.941
	Poder de Recompensa Percibido Todo	.118 <sup>a</sup>	3.750	.000	.109	.324
	Poder Coercitivo Percibido Todo	-.106 <sup>a</sup>	-2.910	.004	-.085	.239
	Poder Informacional Percibido Todo	.438 <sup>a</sup>	16.533	.000	.435	.371
2	Poder Referente Percibido Todo	.146 <sup>b</sup>	5.592	.000	.162	.292
	Poder de Recompensa Percibido Todo	.103 <sup>b</sup>	4.119	.000	.120	.324
	Poder Coercitivo Percibido Todo	.087 <sup>b</sup>	2.882	.004	.084	.224
	Poder Informacional Percibido Todo	.282 <sup>b</sup>	12.166	.000	.335	.338
3	Poder Referente Percibido Todo	.141 <sup>c</sup>	5.726	.000	.165	.292
	Poder de Recompensa Percibido Todo	.069 <sup>c</sup>	2.913	.004	.085	.319
	Poder Coercitivo Percibido Todo	.000 <sup>c</sup>	.008	.994	.000	.210
4	Poder de Recompensa Percibido Todo	.069 <sup>d</sup>	2.921	.004	.085	.319
	Poder Coercitivo Percibido Todo	.004 <sup>d</sup>	.135	.893	.004	.210
5	Poder Coercitivo Percibido Todo	-.048 <sup>e</sup>	-1.465	.143	-.043	.161

a. Predictors in the Model: (Constant), Poder Legítimo Percibido Todo

b. Predictors in the Model: (Constant), Poder Legítimo Percibido Todo, Poder Experto Percibido Todo

c. Predictors in the Model: (Constant), Poder Legítimo Percibido Todo, Poder Experto Percibido Todo, Poder Informacional Percibido Todo

d. Predictors in the Model: (Constant), Poder Legítimo Percibido Todo, Poder Experto Percibido Todo, Poder Informacional Percibido Todo, Poder Referente Percibido Todo

e. Predictors in the Model: (Constant), Poder Legítimo Percibido Todo, Poder Experto Percibido Todo, Poder Informacional Percibido Todo, Poder Referente Percibido Todo, Poder de Recompensa Percibido Todo

f. Dependent Variable: Poder General Percibido Todo

## Análisis de Regresión Variable: Poder Experto

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Poder Referente Percibido Todo		Stepwise (Criteria: Probability -of-F-to-enter <= .050, Probability -of-F-to-remove >= .100).
2	Poder General Percibido Todo		Stepwise (Criteria: Probability -of-F-to-enter <= .050, Probability -of-F-to-remove >= .100).
3	Poder Coercitivo Percibido Todo		Stepwise (Criteria: Probability -of-F-to-enter <= .050, Probability -of-F-to-remove >= .100).
4	Poder Informacional Percibido Todo		Stepwise (Criteria: Probability -of-F-to-enter <= .050, Probability -of-F-to-remove >= .100).
5	Poder Legitimo Percibido Todo		Stepwise (Criteria: Probability -of-F-to-enter <= .050, Probability -of-F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: Poder Experto Percibido Todo

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.838 <sup>a</sup>	.703	.702	3.544
2	.868 <sup>b</sup>	.753	.752	3.232
3	.870 <sup>c</sup>	.757	.756	3.209
4	.872 <sup>d</sup>	.760	.759	3.190
5	.872 <sup>e</sup>	.761	.760	3.184

- a. Predictors: (Constant), Poder Referente Percibido Todo
- b. Predictors: (Constant), Poder Referente Percibido Todo, Poder General Percibido Todo
- c. Predictors: (Constant), Poder Referente Percibido Todo, Poder General Percibido Todo, Poder Coercitivo Percibido Todo
- d. Predictors: (Constant), Poder Referente Percibido Todo, Poder General Percibido Todo, Poder Coercitivo Percibido Todo, Poder Informacional Percibido Todo
- e. Predictors: (Constant), Poder Referente Percibido Todo, Poder General Percibido Todo, Poder Coercitivo Percibido Todo, Poder Informacional Percibido Todo, Poder Legitimo Percibido Todo

### ANOVA<sup>f</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	34676.980	1	34676.980	2760.739	.000 <sup>a</sup>
	Residual	14683.531	1169	12.561		
	Total	49360.511	1170			
2	Regression	37157.415	2	18578.707	1778.232	.000 <sup>b</sup>
	Residual	12203.096	1168	10.448		
	Total	49360.511	1170			
3	Regression	37344.849	3	12448.283	1209.018	.000 <sup>c</sup>
	Residual	12015.662	1167	10.296		
	Total	49360.511	1170			
4	Regression	37493.033	4	9373.258	920.939	.000 <sup>d</sup>
	Residual	11867.478	1166	10.178		
	Total	49360.511	1170			
5	Regression	37546.952	5	7509.390	740.542	.000 <sup>e</sup>
	Residual	11813.559	1165	10.140		
	Total	49360.511	1170			

- a. Predictors: (Constant), Poder Referente Percibido Todo
- b. Predictors: (Constant), Poder Referente Percibido Todo, Poder General Percibido Todo
- c. Predictors: (Constant), Poder Referente Percibido Todo, Poder General Percibido Todo, Poder Coercitivo Percibido Todo
- d. Predictors: (Constant), Poder Referente Percibido Todo, Poder General Percibido Todo, Poder Coercitivo Percibido Todo, Poder Informacional Percibido Todo
- e. Predictors: (Constant), Poder Referente Percibido Todo, Poder General Percibido Todo, Poder Coercitivo Percibido Todo, Poder Informacional Percibido Todo, Poder Legitimo Percibido Todo
- f. Dependent Variable: Poder Experto Percibido Todo

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8.445	.412		20.490	.000
	Poder Referente Percibido Todo	.748	.014	.838	52.543	.000
2	(Constant)	6.346	.400		15.870	.000
	Poder Referente Percibido Todo	.622	.015	.697	40.534	.000
	Poder General Percibido Todo	.221	.014	.265	15.408	.000
3	(Constant)	6.762	.409		16.543	.000
	Poder Referente Percibido Todo	.595	.017	.667	36.029	.000
	Poder General Percibido Todo	.283	.020	.340	13.849	.000
	Poder Coercitivo Percibido Todo	-6.965E-02	.016	-.089	-4.267	.000
4	(Constant)	6.356	.420		15.133	.000
	Poder Referente Percibido Todo	.592	.016	.664	36.052	.000
	Poder General Percibido Todo	.241	.023	.289	10.342	.000
	Poder Coercitivo Percibido Todo	-.101	.018	-.129	-5.550	.000
	Poder Informacional Percibido Todo	9.281E-02	.024	.101	3.816	.000
5	(Constant)	6.450	.421		15.313	.000
	Poder Referente Percibido Todo	.596	.016	.668	36.175	.000
	Poder General Percibido Todo	.216	.026	.259	8.461	.000
	Poder Coercitivo Percibido Todo	-.137	.024	-.176	-5.708	.000
	Poder Informacional Percibido Todo	8.313E-02	.025	.090	3.374	.001
	Poder Legitimo Percibido Todo	5.962E-02	.026	.084	2.306	.021

a. Dependent Variable: Poder Experto Percibido Todo

Excluded Variables<sup>1</sup>

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	Poder Legítimo Percibido Todo	.176 <sup>a</sup>	11.293	.000	.314	.941
	Poder de Recompensa Percibido Todo	.144 <sup>a</sup>	9.153	.000	.259	.955
	Poder Coercitivo Percibido Todo	.119 <sup>a</sup>	7.606	.000	.217	.988
	Poder Informacional Percibido Todo	.197 <sup>a</sup>	12.291	.000	.338	.882
	Poder General Percibido Todo	.265 <sup>a</sup>	15.408	.000	.411	.716
2	Poder Legítimo Percibido Todo	-.027 <sup>b</sup>	-1.073	.284	-.031	.332
	Poder de Recompensa Percibido Todo	-.029 <sup>b</sup>	-1.401	.161	-.041	.494
	Poder Coercitivo Percibido Todo	-.089 <sup>b</sup>	-4.267	.000	-.124	.477
	Poder Informacional Percibido Todo	.035 <sup>b</sup>	1.455	.146	.043	.369
3	Poder Legítimo Percibido Todo	.105 <sup>c</sup>	2.910	.004	.085	.158
	Poder de Recompensa Percibido Todo	.064 <sup>c</sup>	2.228	.026	.065	.251
	Poder Informacional Percibido Todo	.101 <sup>c</sup>	3.816	.000	.111	.294
4	Poder Legítimo Percibido Todo	.084 <sup>d</sup>	2.306	.021	.067	.154
	Poder de Recompensa Percibido Todo	.064 <sup>d</sup>	2.240	.025	.065	.251
5	Poder de Recompensa Percibido Todo	.054 <sup>e</sup>	1.856	.064	.054	.242

a. Predictors in the Model: (Constant), Poder Referente Percibido Todo

b. Predictors in the Model: (Constant), Poder Referente Percibido Todo, Poder General Percibido Todo

c. Predictors in the Model: (Constant), Poder Referente Percibido Todo, Poder General Percibido Todo, Poder Coercitivo Percibido Todo

d. Predictors in the Model: (Constant), Poder Referente Percibido Todo, Poder General Percibido Todo, Poder Coercitivo Percibido Todo, Poder Informacional Percibido Todo

e. Predictors in the Model: (Constant), Poder Referente Percibido Todo, Poder General Percibido Todo, Poder Coercitivo Percibido Todo, Poder Informacional Percibido Todo, Poder Legítimo Percibido Todo

f. Dependent Variable: Poder Experto Percibido Todo

## Análisis de Regresión Variable: Poder Referente

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Poder Experto Percibido Todo		Stepwise (Criteria: Probability -of-F-to-enter <= .050, Probability -of-F-to-remove >= .100).
2	Poder Legitimo Percibido Todo		Stepwise (Criteria: Probability -of-F-to-enter <= .050, Probability -of-F-to-remove >= .100).
3	Poder General Percibido Todo		Stepwise (Criteria: Probability -of-F-to-enter <= .050, Probability -of-F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: Poder Referente Percibido Todo

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.838 <sup>a</sup>	.703	.702	3.972
2	.841 <sup>b</sup>	.708	.707	3.939
3	.846 <sup>c</sup>	.715	.715	3.889

a. Predictors: (Constant), Poder Experto Percibido Todo

b. Predictors: (Constant), Poder Experto Percibido Todo, Poder Legitimo Percibido Todo

c. Predictors: (Constant), Poder Experto Percibido Todo, Poder Legitimo Percibido Todo, Poder General Percibido Todo

ANOVA<sup>d</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	43562.122	1	43562.122	2760.739	.000 <sup>a</sup>
	Residual	18445.832	1169	15.779		
	Total	62007.954	1170			
2	Regression	43885.156	2	21942.578	1414.182	.000 <sup>b</sup>
	Residual	18122.798	1168	15.516		
	Total	62007.954	1170			
3	Regression	44358.148	3	14786.049	977.649	.000 <sup>c</sup>
	Residual	17649.806	1167	15.124		
	Total	62007.954	1170			

a. Predictors: (Constant), Poder Experto Percibido Todo

b. Predictors: (Constant), Poder Experto Percibido Todo, Poder Legitimo Percibido Todo

c. Predictors: (Constant), Poder Experto Percibido Todo, Poder Legitimo Percibido Todo, Poder General Percibido Todo

d. Dependent Variable: Poder Referente Percibido Todo

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.405	.538		.751	.453
	Poder Experto Percibido Todo	.939	.018	.838	52.543	.000
2	(Constant)	.816	.541		1.506	.132
	Poder Experto Percibido Todo	.972	.019	.867	50.929	.000
	Poder Legitimo Percibido Todo	-6.157E-02	.013	-.078	-4.563	.000
3	(Constant)	.914	.535		1.709	.088
	Poder Experto Percibido Todo	.892	.024	.795	37.692	.000
	Poder Legitimo Percibido Todo	-.153	.021	-.193	-7.255	.000
	Poder General Percibido Todo	.167	.030	.179	5.592	.000

a. Dependent Variable: Poder Referente Percibido Todo

Excluded Variables<sup>d</sup>

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	Poder Legítimo Percibido Todo	-.078 <sup>a</sup>	-4.563	.000	-.132	.864
	Poder de Recompensa Percibido Todo	-.058 <sup>a</sup>	-3.485	.001	-.101	.900
	Poder Coercitivo Percibido Todo	-.069 <sup>a</sup>	-4.271	.000	-.124	.956
	Poder Informacional Percibido Todo	-.055 <sup>a</sup>	-3.044	.002	-.089	.787
	Poder General Percibido Todo	-.001 <sup>a</sup>	-.035	.972	-.001	.595
2	Poder de Recompensa Percibido Todo	.007 <sup>b</sup>	.258	.797	.008	.324
	Poder Coercitivo Percibido Todo	-.020 <sup>b</sup>	-.586	.558	-.017	.224
	Poder Informacional Percibido Todo	.016 <sup>b</sup>	.590	.555	.017	.338
	Poder General Percibido Todo	.179 <sup>b</sup>	5.592	.000	.162	.239
3	Poder de Recompensa Percibido Todo	-.011 <sup>c</sup>	-.411	.681	-.012	.319
	Poder Coercitivo Percibido Todo	-.035 <sup>c</sup>	-1.068	.286	-.031	.223
	Poder Informacional Percibido Todo	-.039 <sup>c</sup>	-1.358	.175	-.040	.300

a. Predictors in the Model: (Constant), Poder Experto Percibido Todo

b. Predictors in the Model: (Constant), Poder Experto Percibido Todo, Poder Legítimo Percibido Todo

c. Predictors in the Model: (Constant), Poder Experto Percibido Todo, Poder Legítimo Percibido Todo, Poder General Percibido Todo

d. Dependent Variable: Poder Referente Percibido Todo

## Análisis de Regresión Poder Formal



**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Poder Referente Percibido, Poder Coercitivo Percibido, Poder Informacional Percibido, Poder Experto Percibido, Poder General Percibido, Poder de Recompensa Percibido <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Poder Legítimo Percibido

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.934 <sup>a</sup>	.872	.871	2.620

a. Predictors: (Constant), Poder Referente Percibido, Poder Coercitivo Percibido, Poder Informacional Percibido, Poder Experto Percibido, Poder General Percibido, Poder de Recompensa Percibido

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	54517.169	6	9086.195	1323.239	.000 <sup>a</sup>
	Residual	7992.757	1164	6.867		
	Total	62509.927	1170			

a. Predictors: (Constant), Poder Referente Percibido, Poder Coercitivo Percibido, Poder Informacional Percibido, Poder Experto Percibido, Poder General Percibido, Poder de Recompensa Percibido

b. Dependent Variable: Poder Legítimo Percibido

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1.226	.363		-3.380	.001
	Poder de Recompensa Percibido	.167	.025	.158	6.610	.000
	Poder Coercitivo Percibido	.507	.028	.455	18.269	.000
	Poder Informativo Percibido	5.600E-02	.025	.043	2.225	.026
	Poder General Percibido	.479	.029	.375	16.691	.000
	Poder Experto Percibido	-9.257E-02	.031	-.054	-2.980	.003
	Poder Referente Percibido	1.868E-02	.023	.013	.799	.424

a. Dependent Variable: Poder Legítimo Percibido

## **Análisis de Regresión de Poder Formal**

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Poder Legitimo Percibido Todo		Stepwise (Criteria: Probability -of-F-to-enter <= .050, Probability -of-F-to-remove >= .100).
2	Poder Informacional Percibido Todo		Stepwise (Criteria: Probability -of-F-to-enter <= .050, Probability -of-F-to-remove >= .100).
3	Poder Coercitivo Percibido Todo		Stepwise (Criteria: Probability -of-F-to-enter <= .050, Probability -of-F-to-remove >= .100).
4	Poder de Recompensa Percibido Todo		Stepwise (Criteria: Probability -of-F-to-enter <= .050, Probability -of-F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: Poder General Percibido Todo

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.790 <sup>a</sup>	.624	.623	4.786
2	.834 <sup>b</sup>	.695	.695	4.310
3	.839 <sup>c</sup>	.704	.703	4.247
4	.844 <sup>d</sup>	.712	.711	4.192

a. Predictors: (Constant), Poder Legitimo Percibido Todo

b. Predictors: (Constant), Poder Legitimo Percibido Todo, Poder Informacional Percibido Todo

c. Predictors: (Constant), Poder Legitimo Percibido Todo, Poder Informacional Percibido Todo, Poder Coercitivo Percibido Todo

d. Predictors: (Constant), Poder Legitimo Percibido Todo, Poder Informacional Percibido Todo, Poder Coercitivo Percibido Todo, Poder de Recompensa Percibido Todo

ANOVA<sup>e</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	44382.070	1	44382.070	1937.637	.000 <sup>a</sup>
	Residual	26776.247	1169	22.905		
	Total	71158.318	1170			
2	Regression	49459.897	2	24729.948	1331.183	.000 <sup>b</sup>
	Residual	21698.421	1168	18.577		
	Total	71158.318	1170			
3	Regression	50105.321	3	16701.774	925.805	.000 <sup>c</sup>
	Residual	21052.997	1167	18.040		
	Total	71158.318	1170			
4	Regression	50672.695	4	12668.174	721.047	.000 <sup>d</sup>
	Residual	20485.623	1166	17.569		
	Total	71158.318	1170			

a. Predictors: (Constant), Poder Legítimo Percibido Todo

b. Predictors: (Constant), Poder Legítimo Percibido Todo, Poder Informacional Percibido Todo

c. Predictors: (Constant), Poder Legítimo Percibido Todo, Poder Informacional Percibido Todo, Poder Coercitivo Percibido Todo

d. Predictors: (Constant), Poder Legítimo Percibido Todo, Poder Informacional Percibido Todo, Poder Coercitivo Percibido Todo, Poder de Recompensa Percibido Todo

e. Dependent Variable: Poder General Percibido Todo

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10.749	.364		29.570	.000
	Poder Legítimo Percibido Todo	.671	.015	.790	44.019	.000
2	(Constant)	6.107	.431		14.159	.000
	Poder Legítimo Percibido Todo	.375	.023	.442	16.670	.000
	Poder Informacional Percibido Todo	.484	.029	.438	16.533	.000
3	(Constant)	5.965	.426		14.011	.000
	Poder Legítimo Percibido Todo	.505	.031	.594	16.290	.000
	Poder Informacional Percibido Todo	.511	.029	.463	17.509	.000
	Poder Coercitivo Percibido Todo	-.185	.031	-.197	-5.981	.000
4	(Constant)	5.568	.426		13.076	.000
	Poder Legítimo Percibido Todo	.457	.032	.539	14.428	.000
	Poder Informacional Percibido Todo	.502	.029	.455	17.413	.000
	Poder Coercitivo Percibido Todo	-.276	.034	-.294	-8.008	.000
	Poder de Recompensa Percibido Todo	.167	.029	.179	5.683	.000

a. Dependent Variable: Poder General Percibido Todo

Excluded Variables<sup>d</sup>

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	Poder de Recompensa Percibido Todo	.118 <sup>a</sup>	3.750	.000	.109	.324
	Poder Coercitivo Percibido Todo	-.106 <sup>a</sup>	-2.910	.004	-.085	.239
	Poder Informacional Percibido Todo	.438 <sup>a</sup>	16.533	.000	.435	.371
2	Poder de Recompensa Percibido Todo	.062 <sup>b</sup>	2.158	.031	.063	.319
	Poder Coercitivo Percibido Todo	-.197 <sup>b</sup>	-5.981	.000	-.172	.233
3	Poder de Recompensa Percibido Todo	.179 <sup>c</sup>	5.683	.000	.164	.250

a. Predictors in the Model: (Constant), Poder Legitimo Percibido Todo

b. Predictors in the Model: (Constant), Poder Legitimo Percibido Todo, Poder Informacional Percibido Todo

c. Predictors in the Model: (Constant), Poder Legitimo Percibido Todo, Poder Informacional Percibido Todo, Poder Coercitivo Percibido Todo

d. Dependent Variable: Poder General Percibido Todo

## Análisis de Regression por Informal

### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Poder Informacional Percibido Todo, Poder de Recompensa Percibido Todo, Poder Coercitivo Percibido Todo, Poder Legitimo Percibido Todo <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Poder General Percibido Todo

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.844 <sup>a</sup>	.712	.711	4.192

a. Predictors: (Constant), Poder Informacional Percibido Todo, Poder de Recompensa Percibido Todo, Poder Coercitivo Percibido Todo, Poder Legitimo Percibido Todo

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	50672.695	4	12668.174	721.047	.000 <sup>a</sup>
	Residual	20485.623	1166	17.569		
	Total	71158.318	1170			

a. Predictors: (Constant), Poder Informacional Percibido Todo, Poder de Recompensa Percibido Todo, Poder Coercitivo Percibido Todo, Poder Legitimo Percibido Todo

b. Dependent Variable: Poder General Percibido Todo

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.568	.426		13.076	.000
	Poder Legitimo Percibido Todo	.457	.032	.539	14.428	.000
	Poder de Recompensa Percibido Todo	.167	.029	.179	5.683	.000
	Poder Coercitivo Percibido Todo	-.276	.034	-.294	-8.008	.000
	Poder Informacional Percibido Todo	.502	.029	.455	17.413	.000

a. Dependent Variable: Poder General Percibido Todo

## Regression

Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Poder Referente Percibido Todo, Poder Experto Percibido <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Poder General Percibido Todo

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.635 <sup>a</sup>	.403	.402	6.032

a. Predictors: (Constant), Poder Referente Percibido Todo, Poder Experto Percibido

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	28667.233	2	14333.617	394.004	.000 <sup>a</sup>
	Residual	42491.085	1168	36.379		
	Total	71158.318	1170			

a. Predictors: (Constant), Poder Referente Percibido Todo, Poder Experto Percibido

b. Dependent Variable: Poder General Percibido Todo

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.008	.821		3.663	.000
	Poder Experto Percibido	.968	.063	.525	15.243	.000
	Poder Referente Percibido Todo	.146	.037	.137	3.963	.000

a. Dependent Variable: Poder General Percibido Todo

## Regression

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1			Stepwise (Criteria: Probability -of-F-to-enter <= .050, Probability -of-F-to-remove >= .100).
2	Poder Referente Percibido Todo		Stepwise (Criteria: Probability -of-F-to-enter <= .050, Probability -of-F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: Poder General Percibido Todo

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.628 <sup>a</sup>	.395	.394	6.069
2	.635 <sup>b</sup>	.403	.402	6.032

a. Predictors: (Constant), Poder Experto Percibido

b. Predictors: (Constant), Poder Experto Percibido, Poder Referente Percibido Todo

ANOVA<sup>c</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	28095.953	1	28095.953	762.712	.000 <sup>a</sup>
	Residual	43062.364	1169	36.837		
	Total	71158.318	1170			
2	Regression	28667.233	2	14333.617	394.004	.000 <sup>b</sup>
	Residual	42491.085	1168	36.379		
	Total	71158.318	1170			

a. Predictors: (Constant), Poder Experto Percibido

b. Predictors: (Constant), Poder Experto Percibido, Poder Referente Percibido Todo

c. Dependent Variable: Poder General Percibido Todo

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.497	.817		4.280	.000
	Poder Experto Percibido	1.158	.042	.628	27.617	.000
2	(Constant)	3.008	.821		3.663	.000
	Poder Experto Percibido	.968	.063	.525	15.243	.000
	Poder Referente Percibido Todo	.146	.037	.137	3.963	.000

a. Dependent Variable: Poder General Percibido Todo

Excluded Variables<sup>b</sup>

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	Poder Referente Percibido Todo	.137 <sup>a</sup>	3.963	.000	.115	.430

a. Predictors in the Model: (Constant), Poder Experto Percibido

b. Dependent Variable: Poder General Percibido Todo



---

# **ANEXO 4.4**

**INFORMES GENERADOS  
POR EL SPSS**

**DESCRPTIVOS DEL MANOVA**

Estadísticos Descriptivos para el Análisis Multivariante de la Varianza (MANOVA)

	Área de Adscripción	Nivel Jerárquico Conjunto Roles	Comparación Nivel Jerárquico	Media	Desv. tip.	N
oder Legítimo ercibido Todo	DGPlaDes	Personal de Apoyo	En Nivel Inferior	14.27	4.304	26
			En Mismo Nivel	13.58	3.147	12
			En Nivel Superior	36.00	.	1
			Total	14.62	5.245	39
		Enlace	En Nivel Inferior	16.85	6.362	13
			En Mismo Nivel	15.04	3.470	23
			En Nivel Superior	15.05	5.126	19
			Total	15.47	4.822	55
		Jefe Departamento	En Nivel Inferior	17.33	6.807	3
			En Mismo Nivel	13.00	2.708	7
			En Nivel Superior	23.93	6.397	15
			Total	20.08	7.376	25
		Subdirector Área	En Nivel Inferior	17.92	7.154	12
			En Mismo Nivel	21.17	8.635	6
			En Nivel Superior	25.90	7.271	70
			Total	24.49	7.811	88
		Director Área	En Nivel Inferior	13.67	.577	3
			En Mismo Nivel	16.86	2.673	7
			En Nivel Superior	29.86	5.010	44
			Total	27.28	7.181	54
		Director General Adjunto	En Mismo Nivel	17.00	.	1
			En Nivel Superior	30.63	4.880	24
			Total	30.08	5.499	25
		Director General	En Mismo Nivel	16.00	.	1
			En Nivel Superior	31.47	7.160	15
			Total	30.50	7.925	16
		Superior a Director General	En Nivel Superior	28.00	10.440	3
			Total	28.00	10.440	3
		Total	En Nivel Inferior	15.75	5.597	57
			En Mismo Nivel	15.40	4.499	57
En Nivel Superior	26.70		7.690	191		
Total	22.54		8.689	305		
	DGInformación	Personal de Apoyo	En Nivel Inferior	15.41	6.202	37
			En Mismo Nivel	13.38	4.499	32
			En Nivel Superior	13.00	2.108	10
			Total	14.28	5.240	79
		Enlace	En Nivel Inferior	14.50	2.121	2
			En Mismo Nivel	15.20	3.938	10
			En Nivel Superior	15.83	3.488	6
			Total	15.33	3.498	18
		Jefe Departamento	En Nivel Inferior	15.24	2.927	17
			En Mismo Nivel	25.90	8.478	10
			En Nivel Superior	27.83	6.347	30
			Total	23.74	8.162	57
		Subdirector Área	En Nivel Inferior	16.50	.707	2
			En Mismo Nivel	18.21	4.823	14
			En Nivel Superior	31.00	6.481	16
			Total	24.50	8.595	32
		Director Área	En Nivel Inferior	17.00	.000	3
			En Mismo Nivel	28.00	4.243	2

Estadísticos Descriptivos para el Análisis Multivariante de la Varianza (MANOVA)

	Área de Adscripción	Nivel Jerárquico Conjunto Roles	Comparación Nivel Jerárquico	Media	Desv. tip.	N
DGProSalud	Total		En Nivel Superior	29.23	7.753	31
			Total	28.14	7.983	36
		Director General	En Nivel Superior	36.92	1.782	12
			Total	36.92	1.782	12
		Superior a Director General	En Nivel Superior	34.00	4.583	3
			Total	34.00	4.583	3
	Personal de Apoyo	Total	En Nivel Inferior	15.44	5.065	61
			En Mismo Nivel	16.91	6.956	68
			En Nivel Superior	27.84	8.737	108
			Total	21.51	9.425	237
		Enlace	En Nivel Inferior	12.00	.000	3
			En Mismo Nivel	14.36	1.761	22
			En Nivel Superior	18.00	6.218	7
			Total	14.94	3.574	32
		Jefe Departamento	En Nivel Inferior	11.00	.000	1
			En Mismo Nivel	17.67	3.964	40
			En Nivel Superior	17.00	.816	4
			Total	17.47	3.871	45
	Subdirector Área	En Nivel Inferior	16.00	.000	2	
		En Mismo Nivel	31.00	.000	2	
		En Nivel Superior	31.66	6.008	29	
		Total	30.67	6.776	33	
	Director Área	En Nivel Superior	32.29	6.170	14	
		Total	32.29	6.170	14	
		En Nivel Inferior	21.20	8.983	5	
		En Mismo Nivel	21.50	6.364	2	
	Director General	En Nivel Superior	35.40	1.140	5	
		Total	27.17	9.292	12	
		En Nivel Superior	29.57	11.238	7	
		Total	29.57	11.238	7	
	Superior a Director General	En Nivel Superior	37.00	2.828	2	
		Total	37.00	2.828	2	
		En Nivel Inferior	16.82	7.236	11	
		En Mismo Nivel	17.09	4.509	66	
	CENSIDA	Personal de Apoyo	En Nivel Superior	29.74	8.274	68
			Total	23.00	9.220	145
			En Nivel Inferior	17.00	5.646	33
			En Mismo Nivel	15.89	5.429	96
		Enlace	En Nivel Superior	18.00	5.874	5
			Total	16.24	5.487	134
			En Nivel Inferior	16.44	5.725	9
			En Mismo Nivel	21.71	6.499	7
Jefe Departamento		En Nivel Superior	24.21	8.881	24	
		Total	22.03	8.359	40	
		En Nivel Inferior	25.00	6.986	6	
		En Mismo Nivel	15.86	6.939	7	
Subdirector Área	En Nivel Superior	26.21	8.056	39		
	Total	24.67	8.443	52		
	En Nivel Inferior	21.83	4.401	6		
	En Mismo Nivel	23.50	12.234	4		
	En Nivel Superior	29.26	8.140	38		
	Total	27.85	8.463	48		

Estadísticos Descriptivos para el Análisis Multivariante de la Varianza (MANOVA)

Área de Adscripción	Nivel Jerárquico Conjunto Roles	Comparación Nivel Jerárquico	Media	Desv. tip.	N
DGFinanciamiento	Director Área	En Nivel Inferior	16.33	2.082	3
		En Mismo Nivel	32.00	11.314	2
		En Nivel Superior	31.25	7.446	36
		Total	30.20	8.217	41
	Director General Adjunto	En Nivel Superior	28.67	6.658	3
		Total	28.67	6.658	3
	Director General	En Nivel Superior	31.27	7.721	11
		Total	31.27	7.721	11
	Superior a Director General	En Nivel Superior	38.00	.	1
		Total	38.00	.	1
	Total	En Nivel Inferior	18.23	6.086	57
		En Mismo Nivel	16.78	6.471	116
		En Nivel Superior	28.01	8.445	157
		Total	22.37	9.163	330
	Personal de Apoyo	En Nivel Inferior	10.38	2.560	8
		En Mismo Nivel	15.61	7.609	18
		Total	14.00	6.876	26
	Enlace	En Nivel Inferior	12.57	5.287	7
		En Mismo Nivel	15.29	8.261	7
		En Nivel Superior	13.67	6.377	6
		Total	13.85	6.515	20
	Jefe Departamento	En Nivel Inferior	19.00	4.899	4
		En Mismo Nivel	12.00	1.414	2
		En Nivel Superior	26.24	10.329	17
		Total	23.74	10.118	23
	Subdirector Área	En Nivel Inferior	13.25	.500	4
		En Mismo Nivel	16.67	5.551	15
		En Nivel Superior	24.27	10.138	15
		Total	19.62	8.683	34
	Director Área	En Nivel Inferior	14.25	.500	4
		En Mismo Nivel	12.00	1.414	2
		En Nivel Superior	26.75	8.334	28
		Total	24.41	9.132	34
Director General Adjunto	En Nivel Superior	18.00	5.657	2	
	Total	18.00	5.657	2	
Director General	En Nivel Superior	24.38	9.665	8	
	Total	24.38	9.665	8	
Superior a Director General	En Nivel Superior	25.86	11.187	7	
	Total	25.86	11.187	7	
Total	En Nivel Inferior	13.22	4.353	27	
	En Mismo Nivel	15.59	6.645	44	
	En Nivel Superior	24.73	9.660	83	
	Total	20.10	9.565	154	
Total	Personal de Apoyo	En Nivel Inferior	15.15	5.547	107
		En Mismo Nivel	15.07	5.170	180
		En Nivel Superior	16.61	6.535	23
		Total	15.21	5.407	310
Total	Enlace	En Nivel Inferior	15.47	5.775	32
		En Mismo Nivel	16.83	4.813	87
		En Nivel Superior	18.85	8.036	59

Estadísticos Descriptivos para el Análisis Multivariante de la Varianza (MANOVA)

	Área de Adscripción	Nivel Jerárquico Conjunto Roles	Comparación Nivel Jerárquico	Media	Desv. típ.	N
			Total	17.25	6.306	178
		Jefe Departamento	En Nivel Inferior	17.78	5.627	32
			En Mismo Nivel	19.54	8.938	28
			En Nivel Superior	27.54	7.732	130
			Total	24.72	8.661	190
		Subdirector Área	En Nivel Inferior	18.00	6.058	24
			En Mismo Nivel	18.62	6.785	39
			En Nivel Superior	27.69	7.959	153
			Total	24.98	8.653	216
		Director Área	En Nivel Inferior	16.89	5.346	18
			En Mismo Nivel	20.33	7.780	15
			En Nivel Superior	29.66	7.098	144
			Total	27.57	8.259	177
		Director General Adjunto	En Mismo Nivel	17.00	.	1
			En Nivel Superior	29.55	5.871	29
			Total	29.13	6.208	30
		Director General	En Mismo Nivel	16.00	.	1
			En Nivel Superior	31.34	8.255	53
			Total	31.06	8.439	54
		Superior a Director General	En Nivel Superior	29.94	9.525	16
			Total	29.94	9.525	16
		Total	En Nivel Inferior	16.06	5.707	213
			En Mismo Nivel	16.49	5.990	351
			En Nivel Superior	27.31	8.511	607
			Total	22.02	9.183	1171
oder de Recompensa ercibido Todo	DGPLaDes	Personal de Apoyo	En Nivel Inferior	13.46	4.356	26
			En Mismo Nivel	13.00	1.477	12
			En Nivel Superior	36.00	.	1
			Total	13.90	5.134	39
		Enlace	En Nivel Inferior	13.69	5.313	13
			En Mismo Nivel	16.83	5.540	23
			En Nivel Superior	17.05	6.276	19
			Total	16.16	5.817	55
		Jefe Departamento	En Nivel Inferior	15.33	6.028	3
			En Mismo Nivel	15.57	6.161	7
			En Nivel Superior	23.53	8.501	15
			Total	20.32	8.415	25
		Subdirector Área	En Nivel Inferior	14.92	6.680	12
			En Mismo Nivel	17.83	9.847	6
			En Nivel Superior	22.97	7.763	70
			Total	21.52	8.225	88
		Director Área	En Nivel Inferior	12.00	.000	3
			En Mismo Nivel	14.71	3.988	7
			En Nivel Superior	27.48	5.088	44
			Total	24.96	7.172	54
		Director General Adjunto	En Mismo Nivel	11.00	.	1
			En Nivel Superior	29.58	5.364	24
			Total	28.84	6.434	25
		Director General	En Mismo Nivel	24.00	.	1
			En Nivel Superior	31.67	4.670	15

Estadísticos Descriptivos para el Análisis Multivariante de la Varianza (MANOVA)

Área de Adscripción	Nivel Jerárquico Conjunto Roles	Comparación Nivel Jerárquico	Media	Desv. típ.	N
DGInformación	Superior a Director General	Total	31.19	4.902	16
		En Nivel Superior	27.33	13.013	3
	Total	Total	27.33	13.013	3
		En Nivel Inferior	13.84	5.021	57
		En Mismo Nivel	15.74	5.589	57
	Personal de Apoyo	En Nivel Superior	25.12	7.744	191
		Total	21.26	8.559	305
		En Nivel Inferior	14.22	4.791	37
		En Mismo Nivel	12.19	4.107	32
		En Nivel Superior	13.60	1.075	10
	Enlace	Total	13.32	4.283	79
		En Nivel Inferior	13.50	.707	2
		En Mismo Nivel	19.60	4.971	10
		En Nivel Superior	14.00	2.191	6
	Jefe Departamento	Total	17.06	4.808	18
		En Nivel Inferior	13.12	2.342	17
		En Mismo Nivel	16.00	4.522	10
		En Nivel Superior	22.47	6.415	30
	Subdirector Área	Total	18.54	6.671	57
		En Nivel Inferior	12.00	1.414	2
		En Mismo Nivel	15.29	2.585	14
		En Nivel Superior	25.44	7.108	16
	Director Área	Total	20.16	7.531	32
		En Nivel Inferior	12.00	1.000	3
		En Mismo Nivel	17.00	1.414	2
		En Nivel Superior	25.65	7.670	31
	Director General	Total	24.03	8.251	36
En Nivel Superior		32.25	3.696	12	
Superior a Director General	Total	32.25	3.696	12	
	En Nivel Superior	29.67	3.215	3	
DGProSalud	Total	Total	29.67	3.215	3
		En Nivel Inferior	13.70	3.976	61
	Personal de Apoyo	En Mismo Nivel	14.62	4.719	68
		En Nivel Superior	23.81	7.913	108
		Total	18.57	7.870	237
	Enlace	En Nivel Inferior	11.67	1.155	3
		En Mismo Nivel	14.91	2.428	22
		En Nivel Superior	15.86	4.488	7
	Jefe Departamento	Total	14.81	3.031	32
		En Nivel Inferior	15.00	.	1
En Mismo Nivel		14.08	1.575	40	
En Nivel Superior		18.50	4.359	4	
Total		14.49	2.263	45	
Subdirector Área	En Nivel Inferior	12.00	.000	2	
	En Mismo Nivel	28.00	.000	2	
	En Nivel Superior	24.21	8.134	29	
Director Área	Total	23.70	8.237	33	
	En Nivel Superior	28.29	5.703	14	
Director Área	Total	28.29	5.703	14	
	En Nivel Inferior	17.60	9.503	5	

Estadísticos Descriptivos para el Análisis Multivariante de la Varianza (MANOVA)

Área de Adscripción	Nivel Jerárquico Conjunto Roles	Comparación Nivel Jerárquico	Media	Desv. tip.	N	
CENSIDA	Director General	En Mismo Nivel	12.00	.000	2	
		En Nivel Superior	31.80	4.658	5	
		Total	22.58	10.535	12	
	Superior a Director General	En Nivel Superior	27.14	10.156	7	
		Total	27.14	10.156	7	
	Total	En Nivel Superior	29.50	2.121	2	
		Total	29.50	2.121	2	
	Personal de Apoyo	Enlace	En Nivel Inferior	14.73	6.695	11
			En Mismo Nivel	14.71	3.052	66
			En Nivel Superior	24.87	8.094	68
			Total	19.48	7.978	145
		Jefe Departamento	En Nivel Inferior	14.94	4.138	33
			En Mismo Nivel	14.24	4.167	96
			En Nivel Superior	16.40	3.435	5
		Subdirector Área	Total	14.49	4.136	134
			En Nivel Inferior	15.44	3.812	9
			En Mismo Nivel	18.14	8.454	7
		Director Área	En Nivel Superior	22.29	7.986	24
			Total	20.02	7.761	40
			En Nivel Inferior	18.83	8.841	6
		Director General Adjunto	En Mismo Nivel	16.57	7.300	7
	En Nivel Superior		22.62	7.876	39	
	Total		21.37	8.078	52	
	Superior a Director General	En Nivel Inferior	16.33	2.422	6	
		En Mismo Nivel	21.00	11.804	4	
		En Nivel Superior	24.76	7.985	38	
	Total	Total	23.40	8.251	48	
		En Nivel Inferior	12.00	.000	3	
		En Mismo Nivel	29.00	15.556	2	
	Director General	En Nivel Superior	25.17	6.130	36	
		Total	24.39	7.214	41	
		En Nivel Superior	27.33	4.163	3	
	Total	Total	27.33	4.163	3	
En Nivel Superior		28.45	6.532	11		
Total		28.45	6.532	11		
Superior a Director General	En Nivel Superior	32.00	.	1		
	Total	32.00	.	1		
	En Nivel Inferior	15.42	4.633	57		
Total	En Mismo Nivel	15.10	5.699	116		
	En Nivel Superior	24.03	7.522	157		
	Total	19.41	7.831	330		
DGFinanciamiento	Personal de Apoyo	En Nivel Inferior	10.00	2.138	8	
		En Mismo Nivel	15.67	7.837	18	
		Total	13.92	7.082	26	
	Enlace	En Nivel Inferior	11.43	3.047	7	
		En Mismo Nivel	16.43	9.396	7	
		En Nivel Superior	12.33	2.944	6	
	Total	Total	13.45	6.186	20	
		En Nivel Inferior	10.50	1.732	4	
		En Mismo Nivel	9.50	2.121	2	

Estadísticos Descriptivos para el Análisis Multivariante de la Varianza (MANOVA)

Área de Adscripción	Nivel Jerárquico Conjunto Roles	Comparación Nivel Jerárquico	Media	Desv. tip.	N
Total	Subdirector Área	En Nivel Superior	22.35	8.895	17
		Total	19.17	9.389	23
	Director Área	En Nivel Inferior	13.50	1.000	4
		En Mismo Nivel	13.40	3.814	15
	Director General Adjunto	En Nivel Superior	21.80	11.372	15
		Total	17.12	8.886	34
	Director General	En Nivel Inferior	12.00	.000	4
		En Mismo Nivel	11.00	.000	2
	Superior a Director General	En Nivel Superior	26.14	8.640	28
		Total	23.59	9.617	34
	Total	En Nivel Superior	14.00	1.414	2
		Total	14.00	1.414	2
	Enlace	En Nivel Superior	26.00	8.896	8
		Total	26.00	8.896	8
	Personal de Apoyo	En Nivel Superior	24.29	9.322	7
		Total	24.29	9.322	7
	Enlace	En Nivel Inferior	11.26	2.297	27
		En Mismo Nivel	14.52	6.691	44
	Jefe Departamento	En Nivel Superior	23.12	9.528	83
		Total	18.58	9.355	154
	Subdirector Área	En Nivel Inferior	13.87	4.413	107
		En Mismo Nivel	14.02	4.456	180
	Jefe Departamento	En Nivel Superior	15.87	5.379	23
		Total	14.10	4.528	310
	Subdirector Área	En Nivel Inferior	13.72	4.312	32
		En Mismo Nivel	15.95	5.149	87
	Director Área	En Nivel Superior	18.49	7.233	59
		Total	16.39	6.012	178
	Director Área	En Nivel Inferior	14.00	5.003	32
		En Mismo Nivel	16.43	6.403	28
	Director General Adjunto	En Nivel Superior	23.01	7.750	130
		Total	20.52	8.056	190
	Director General Adjunto	En Nivel Inferior	14.79	4.943	24
		En Mismo Nivel	15.54	6.099	39
	Superior a Director General	En Nivel Superior	24.05	8.098	153
		Total	21.48	8.463	216
	Director General Adjunto	En Nivel Inferior	13.56	5.294	18
		En Mismo Nivel	16.07	7.430	15
	Director General	En Nivel Superior	26.40	6.776	144
		Total	24.21	8.098	177
	Director General	En Mismo Nivel	11.00	.	1
		En Nivel Superior	28.28	6.408	29
	Superior a Director General	Total	27.70	7.042	30
		En Mismo Nivel	24.00	.	1
	Total	En Nivel Superior	29.68	6.742	53
		Total	29.57	6.723	54
	Total	En Nivel Superior	27.00	8.149	16
		Total	27.00	8.149	16
	Total	En Nivel Inferior	13.94	4.596	213
		En Mismo Nivel	14.97	5.227	351
	Total	En Nivel Superior	24.30	8.028	607



Estadísticos Descriptivos para el Análisis Multivariante de la Varianza (MANOVA)

	Área de Adscripción	Nivel Jerárquico Conjunto Roles	Comparación Nivel Jerárquico	Media	Desv. tip.	N		
oder Coercitivo recibido Todo	DGPlaDes	Personal de Apoyo	Total	19.62	8.314	1171		
			En Nivel Inferior	12.42	4.012	26		
			En Mismo Nivel	11.67	1.723	12		
					En Nivel Superior	31.00	.	1
					Total	12.67	4.544	39
					En Nivel Inferior	15.00	5.831	13
					En Mismo Nivel	12.91	2.334	23
					En Nivel Superior	13.47	5.179	19
					Total	13.60	4.404	55
					En Nivel Inferior	17.33	3.215	3
					En Mismo Nivel	11.71	2.628	7
					En Nivel Superior	21.80	6.603	15
					Total	18.44	6.959	25
					En Nivel Inferior	16.50	6.023	12
					En Mismo Nivel	17.33	6.501	6
					En Nivel Superior	22.34	7.138	70
					Total	21.20	7.250	88
					En Nivel Inferior	12.33	.577	3
				En Mismo Nivel	15.43	2.878	7	
				En Nivel Superior	26.39	6.446	44	
				Total	24.19	7.534	54	
				En Mismo Nivel	12.00	.	1	
				En Nivel Superior	27.38	5.586	24	
				Total	26.76	6.273	25	
				En Mismo Nivel	21.00	.	1	
				En Nivel Superior	30.67	5.912	15	
				Total	30.06	6.202	16	
				En Nivel Superior	27.33	12.423	3	
				Total	27.33	12.423	3	
				En Nivel Inferior	14.12	5.043	57	
				En Mismo Nivel	13.40	3.530	57	
				En Nivel Superior	23.76	7.794	191	
				Total	20.02	8.274	305	
		DGInformación	Personal de Apoyo	En Nivel Inferior	11.27	2.931	37	
					En Mismo Nivel	10.72	3.205	32
					En Nivel Superior	11.70	1.160	10
					Total	11.10	2.885	79
					En Nivel Inferior	12.00	.000	2
					En Mismo Nivel	11.50	1.900	10
				En Nivel Superior	10.00	2.449	6	
				Total	11.06	2.071	18	
				En Nivel Inferior	11.59	2.293	17	
				En Mismo Nivel	16.90	4.954	10	
				En Nivel Superior	21.60	6.704	30	
				Total	17.79	6.951	57	
				En Nivel Inferior	14.00	1.414	2	
				En Mismo Nivel	14.36	3.795	14	
				En Nivel Superior	22.94	7.289	16	
				Total	18.62	7.143	32	
				En Nivel Inferior	15.00	1.732	3	

Estadísticos Descriptivos para el Análisis Multivariante de la Varianza (MANOVA)

Área de Adscripción	Nivel Jerárquico Conjunto Roles	Comparación Nivel Jerárquico	Media	Desv. típ.	N
DGProSalud		En Mismo Nivel	11.00	4.243	2
		En Nivel Superior	24.77	8.301	31
		Total	23.19	8.730	36
	Director General	En Nivel Superior	32.08	3.605	12
		Total	32.08	3.605	12
	Superior a Director General	En Nivel Superior	28.67	4.933	3
		Total	28.67	4.933	3
	Total	En Nivel Inferior	11.66	2.744	61
		En Mismo Nivel	12.50	4.116	68
		En Nivel Superior	22.51	8.597	108
	Personal de Apoyo	Total	16.84	8.205	237
		En Nivel Inferior	12.00	.000	3
		En Mismo Nivel	11.00	2.828	22
	Enlace	En Nivel Superior	14.86	4.914	7
		Total	11.94	3.555	32
		En Nivel Inferior	11.00	.	1
	Jefe Departamento	En Mismo Nivel	12.50	2.265	40
		En Nivel Superior	14.00	3.559	4
		Total	12.60	2.378	45
	Subdirector Área	En Nivel Inferior	8.00	.000	2
		En Mismo Nivel	31.00	.000	2
		En Nivel Superior	24.38	5.577	29
	Director Área	Total	23.79	6.809	33
En Nivel Superior		26.86	5.405	14	
Total		26.86	5.405	14	
Director General	En Nivel Inferior	18.80	11.167	5	
	En Mismo Nivel	11.00	4.243	2	
	En Nivel Superior	27.80	3.271	5	
Superior a Director General	Total	21.25	9.602	12	
	En Nivel Superior	27.43	8.223	7	
	Total	27.43	8.223	7	
Total	En Nivel Superior	28.50	4.950	2	
	Total	28.50	4.950	2	
	En Nivel Inferior	14.27	8.403	11	
Personal de Apoyo	En Mismo Nivel	12.52	4.159	66	
	En Nivel Superior	23.99	6.916	68	
	Total	18.03	8.169	145	
Enlace	En Nivel Inferior	11.85	2.774	33	
	En Mismo Nivel	12.42	3.879	96	
	En Nivel Superior	13.00	2.550	5	
Jefe Departamento	Total	12.30	3.588	134	
	En Nivel Inferior	12.22	5.652	9	
	En Mismo Nivel	17.14	5.551	7	
Total	En Nivel Superior	18.83	7.545	24	
	Total	17.05	7.225	40	
	En Nivel Inferior	16.17	9.579	6	
Total	En Mismo Nivel	14.14	6.619	7	
	En Nivel Superior	21.41	7.486	39	
	Total	19.83	7.990	52	

Estadísticos Descriptivos para el Análisis Multivariante de la Varianza (MANOVA)

Área de Adscripción	Nivel Jerárquico Conjunto Roles	Comparación Nivel Jerárquico	Media	Desv. tip.	N
DGFinanciamiento	Subdirector Área	En Nivel Inferior	18.00	4.000	6
		En Mismo Nivel	16.50	13.772	4
		En Nivel Superior	24.61	9.167	38
		Total	23.10	9.424	48
	Director Área	En Nivel Inferior	13.67	1.155	3
		En Mismo Nivel	28.00	16.971	2
		En Nivel Superior	23.89	6.645	36
		Total	23.34	7.368	41
	Director General Adjunto	En Nivel Superior	26.33	3.512	3
		Total	26.33	3.512	3
	Director General	En Nivel Superior	25.91	7.930	11
		Total	25.91	7.930	11
	Superior a Director General	En Nivel Superior	31.00	.	1
		Total	31.00	.	1
	Total	En Nivel Inferior	13.11	4.824	57
		En Mismo Nivel	13.22	5.429	116
		En Nivel Superior	22.56	8.036	157
		Total	17.64	8.180	330
	Personal de Apoyo	En Nivel Inferior	8.88	1.356	8
		En Mismo Nivel	13.39	5.019	18
		Total	12.00	4.707	26
		Enlace	En Nivel Inferior	10.71	3.251
	En Mismo Nivel		12.57	5.798	7
	En Nivel Superior		11.67	3.933	6
	Total		11.65	4.320	20
	Jefe Departamento	En Nivel Inferior	10.25	1.500	4
		En Mismo Nivel	9.50	.707	2
		En Nivel Superior	22.35	9.440	17
		Total	19.13	9.795	23
	Subdirector Área	En Nivel Inferior	12.75	.500	4
		En Mismo Nivel	12.67	2.380	15
		En Nivel Superior	21.00	9.805	15
		Total	16.35	7.796	34
Director Área	En Nivel Inferior	13.00	1.414	4	
	En Mismo Nivel	10.00	.000	2	
	En Nivel Superior	22.57	8.311	28	
	Total	20.71	8.590	34	
Director General Adjunto	En Nivel Superior	15.50	3.536	2	
	Total	15.50	3.536	2	
Director General	En Nivel Superior	21.75	9.036	8	
	Total	21.75	9.036	8	
Superior a Director General	En Nivel Superior	25.00	9.399	7	
	Total	25.00	9.399	7	
Total	En Nivel Inferior	10.74	2.443	27	
	En Mismo Nivel	12.68	4.186	44	
	En Nivel Superior	21.41	8.981	83	
	Total	17.05	8.485	154	
Total	Personal de Apoyo	En Nivel Inferior	11.57	3.154	107
		En Mismo Nivel	11.99	3.740	180
		En Nivel Superior	13.78	4.926	23
		Total	11.98	3.680	310

Estadísticos Descriptivos para el Análisis Multivariante de la Varianza (MANOVA)

	Área de Adscripción	Nivel Jerárquico Conjunto Roles	Comparación Nivel Jerárquico	Media	Desv. tip.	N		
oder Informativa recibido Todo	DGPlaDes	Enlace	En Nivel Inferior	12.97	5.165	32		
			En Mismo Nivel	12.87	3.220	87		
			En Nivel Superior	15.15	6.635	59		
			Total	13.65	5.027	178		
		Jefe Departamento	En Nivel Inferior	12.59	5.066	32		
			En Mismo Nivel	15.39	6.696	28		
			En Nivel Superior	22.28	7.106	130		
			Total	19.64	7.809	190		
		Subdirector Área	En Nivel Inferior	16.04	4.930	24		
			En Mismo Nivel	14.38	5.528	39		
			En Nivel Superior	23.25	7.920	153		
			Total	20.85	8.161	216		
		Director Área	En Nivel Inferior	14.94	6.082	18		
			En Mismo Nivel	15.20	7.683	15		
			En Nivel Superior	24.72	7.305	144		
			Total	22.92	8.116	177		
		Director General Adjunto	En Mismo Nivel	12.00	.	1		
			En Nivel Superior	26.45	6.021	29		
			Total	25.97	6.478	30		
		Director General	En Mismo Nivel	21.00	.	1		
			En Nivel Superior	28.23	7.475	53		
			Total	28.09	7.469	54		
		Superior a Director General	En Nivel Superior	26.94	8.037	16		
			Total	26.94	8.037	16		
			Total	12.72	4.536	213		
		Total	En Mismo Nivel	12.91	4.520	351		
			En Nivel Superior	22.93	8.103	607		
			Total	18.07	8.325	1171		
			Total	18.07	8.325	1171		
		oder Informativa recibido Todo	DGPlaDes	Personal de Apoyo	En Nivel Inferior	18.27	6.142	26
					En Mismo Nivel	17.75	5.379	12
					En Nivel Superior	31.00	.	1
					Total	18.44	6.125	39
				Enlace	En Nivel Inferior	19.38	4.664	13
					En Mismo Nivel	20.22	5.300	23
					En Nivel Superior	18.84	5.242	19
					Total	19.55	5.080	55
				Jefe Departamento	En Nivel Inferior	22.67	4.163	3
					En Mismo Nivel	16.71	4.680	7
					En Nivel Superior	25.67	4.593	15
					Total	22.80	5.930	25
				Subdirector Área	En Nivel Inferior	25.92	5.282	12
					En Mismo Nivel	24.50	5.648	6
					En Nivel Superior	24.74	5.545	70
					Total	24.89	5.470	88
				Director Área	En Nivel Inferior	24.67	.577	3
					En Mismo Nivel	25.14	3.132	7
En Nivel Superior	27.07				5.160	44		
Total	26.69				4.836	54		
Director General Adjunto	En Mismo Nivel			20.00	.	1		
	En Nivel Superior			27.96	6.068	24		

Estadísticos Descriptivos para el Análisis Multivariante de la Varianza (MANOVA)

Área de Adscripción	Nivel Jerárquico Conjunto Roles	Comparación Nivel Jerárquico	Media	Desv. típ.	N
DGInformación	Director General	Total	27.64	6.150	25
		En Mismo Nivel	19.00		1
		En Nivel Superior	28.87	6.844	15
	Superior a Director General	Total	28.25	7.057	16
		En Nivel Superior	30.67	7.506	3
		Total	30.67	7.506	3
	Total	En Nivel Inferior	20.70	6.135	57
		En Mismo Nivel	20.30	5.552	57
		En Nivel Superior	25.62	6.107	191
	Personal de Apoyo	Total	23.70	6.487	305
		En Nivel Inferior	19.00	5.935	37
		En Mismo Nivel	16.41	5.858	32
	Enlace	En Nivel Superior	17.50	3.342	10
		Total	17.76	5.716	79
		En Nivel Inferior	24.50	2.121	2
	Enlace	En Mismo Nivel	23.00	4.989	10
		En Nivel Superior	15.83	3.764	6
		Total	20.78	5.547	18
	Jefe Departamento	En Nivel Inferior	22.94	3.344	17
		En Mismo Nivel	25.70	4.398	10
		En Nivel Superior	27.30	5.161	30
	Total	Total	25.72	4.876	57
		En Nivel Inferior	28.00	1.414	2
		En Mismo Nivel	22.36	3.586	14
	Enlace	En Nivel Superior	28.19	4.215	16
		Total	25.63	4.757	32
		En Nivel Inferior	29.67	.577	3
	Enlace	En Mismo Nivel	29.00	5.657	2
		En Nivel Superior	28.03	6.317	31
		Total	28.22	5.948	36
	Director General	En Nivel Superior	33.42	2.503	12
		Total	33.42	2.503	12
		En Nivel Superior	31.33	4.041	3
Total	Total	31.33	4.041	3	
	En Nivel Inferior	21.10	5.793	61	
	En Mismo Nivel	20.34	6.373	68	
Enlace	En Nivel Superior	26.89	6.674	108	
	Total	23.52	7.063	237	
	En Nivel Inferior	15.33	.577	3	
Personal de Apoyo	En Mismo Nivel	16.18	5.243	22	
	En Nivel Superior	19.57	5.442	7	
	Total	16.84	5.156	32	
Enlace	En Nivel Inferior	16.00		1	
	En Mismo Nivel	17.70	4.757	40	
	En Nivel Superior	18.25	2.062	4	
Total	Total	17.71	4.521	45	
	En Nivel Inferior	18.00	.000	2	
	En Mismo Nivel	30.00	.000	2	
Enlace	En Nivel Superior	28.93	5.587	29	
	Total	28.33	5.872	33	
	En Nivel Superior	29.71	3.750	14	
Subdirector Área	Total	29.71	3.750	14	

Estadísticos Descriptivos para el Análisis Multivariante de la Varianza (MANOVA)

Área de Adscripción	Nivel Jerárquico Conjunto Roles	Comparación Nivel Jerárquico	Media	Desv. tip.	N
CENSIDA	Director Área	Total	29.71	3.750	14
		En Nivel Inferior	22.00	7.000	5
		En Mismo Nivel	19.50	.707	2
		En Nivel Superior	33.60	4.159	5
	Director General	Total	26.42	8.073	12
		En Nivel Superior	27.57	9.914	7
		Total	27.57	9.914	7
	Superior a Director General	En Nivel Superior	29.50	7.778	2
		Total	29.50	7.778	2
	Total	En Nivel Inferior	18.91	5.412	11
		En Mismo Nivel	17.62	5.291	66
		En Nivel Superior	27.72	6.767	68
		Total	22.46	7.793	145
	Personal de Apoyo	En Nivel Inferior	20.76	6.149	33
		En Mismo Nivel	18.59	6.211	96
		En Nivel Superior	20.80	5.263	5
		Total	19.21	6.201	134
	Enlace	En Nivel Inferior	22.00	7.106	9
		En Mismo Nivel	21.14	7.221	7
		En Nivel Superior	25.63	4.614	24
		Total	24.03	5.912	40
	Jefe Departamento	En Nivel Inferior	24.83	5.879	6
		En Mismo Nivel	19.71	7.365	7
		En Nivel Superior	25.03	6.749	39
		Total	24.29	6.858	52
	Subdirector Área	En Nivel Inferior	24.33	3.077	6
		En Mismo Nivel	24.50	10.909	4
		En Nivel Superior	27.39	5.027	38
	Director Área	Total	26.77	5.478	48
		En Nivel Inferior	24.00	2.000	3
		En Mismo Nivel	30.50	6.364	2
		En Nivel Superior	26.75	5.968	36
	Director General Adjunto	Total	26.73	5.801	41
		En Nivel Superior	27.00	5.000	3
		Total	27.00	5.000	3
	Director General	En Nivel Superior	29.64	7.047	11
		Total	29.64	7.047	11
	Superior a Director General	En Nivel Superior	33.00	.	1
		Total	33.00	.	1
	Total	En Nivel Inferior	21.93	5.955	57
		En Mismo Nivel	19.22	6.680	116
		En Nivel Superior	26.36	5.941	157
Total		23.09	6.999	330	
DGFinanciamiento	Personal de Apoyo	En Nivel Inferior	13.50	4.342	8
		En Mismo Nivel	17.44	6.280	18
		Total	16.23	5.962	26
	Enlace	En Nivel Inferior	18.71	6.601	7
En Mismo Nivel		19.14	7.175	7	
En Nivel Superior		16.00	3.033	6	

Estadísticos Descriptivos para el Análisis Multivariante de la Varianza (MANOVA)

Área de Adscripción	Nivel Jerárquico Conjunto Roles	Comparación Nivel Jerárquico	Media	Desv. tip.	N		
Total		Total	18.05	5.862	20		
		Jefe Departamento	En Nivel Inferior	23.00	1.414	4	
			En Mismo Nivel	15.00	4.243	2	
			En Nivel Superior	23.82	5.876	17	
		Subdirector Área	Total	22.91	5.704	23	
			En Nivel Inferior	30.75	4.500	4	
			En Mismo Nivel	21.13	4.373	15	
		Director Área	En Nivel Superior	23.33	8.103	15	
			Total	23.24	6.832	34	
			En Nivel Inferior	27.50	1.000	4	
		Director General Adjunto	En Mismo Nivel	25.00	5.657	2	
			En Nivel Superior	24.43	7.010	28	
		Director General	Total	24.82	6.502	34	
			En Nivel Superior	15.00	2.828	2	
		Director General	Total	15.00	2.828	2	
			En Nivel Superior	20.25	10.647	8	
		Superior a Director General	Total	20.25	10.647	8	
			En Nivel Superior	23.00	11.416	7	
		Total		Total	23.00	11.416	7
				En Nivel Inferior	20.89	7.633	27
				En Mismo Nivel	19.20	5.928	44
				En Nivel Superior	22.75	7.790	83
		Personal de Apoyo		Total	21.41	7.397	154
				En Nivel Inferior	18.85	6.104	107
				En Mismo Nivel	17.74	6.015	180
				En Nivel Superior	19.43	5.089	23
		Enlace		Total	18.25	5.997	310
				En Nivel Inferior	20.19	5.789	32
				En Mismo Nivel	19.37	5.528	87
				En Nivel Superior	20.97	5.954	59
		Jefe Departamento		Total	20.04	5.731	178
				En Nivel Inferior	22.97	3.865	32
				En Mismo Nivel	21.50	6.769	28
				En Nivel Superior	26.34	5.990	130
		Subdirector Área		Total	25.06	6.102	190
				En Nivel Inferior	26.50	4.782	24
				En Mismo Nivel	22.44	5.180	39
				En Nivel Superior	26.08	5.727	153
		Director Área		Total	25.47	5.694	216
				En Nivel Inferior	25.28	4.509	18
				En Mismo Nivel	25.60	4.718	15
				En Nivel Superior	26.91	6.158	144
		Director General Adjunto		Total	26.63	5.906	177
				En Mismo Nivel	20.00	.	1
En Nivel Superior	26.97			6.587	29		
Director General		Total	26.73	6.596	30		
		En Mismo Nivel	19.00	.	1		
		En Nivel Superior	28.58	8.158	53		
Superior a Director		Total	28.41	8.185	54		
		En Nivel Superior	27.44	9.099	16		

Estadísticos Descriptivos para el Análisis Multivariante de la Varianza (MANOVA)

	Área de Adscripción	Nivel Jerárquico Conjunto Roles	Comparación Nivel Jerárquico	Media	Desv. tip.	N
oder General ercibido Todo	DGPlaDes	General	Total	27.44	9.099	16
		Total	En Nivel Inferior	21.08	6.149	213
			En Mismo Nivel	19.31	6.148	351
			En Nivel Superior	25.88	6.626	607
		Personal de Apoyo	Total	23.04	7.068	1171
			En Nivel Inferior	19.23	5.458	26
			En Mismo Nivel	18.92	7.379	12
		Enlace	En Nivel Superior	40.00	.	1
			Total	19.67	6.822	39
			En Nivel Inferior	20.38	6.225	13
		Enlace	En Mismo Nivel	23.30	5.620	23
			En Nivel Superior	22.63	6.344	19
			Total	22.38	6.020	55
		Jefe Departamento	En Nivel Inferior	21.67	1.528	3
			En Mismo Nivel	15.71	5.376	7
			En Nivel Superior	28.53	7.444	15
		Subdirector Área	Total	24.12	8.560	25
			En Nivel Inferior	25.17	5.060	12
			En Mismo Nivel	24.83	8.110	6
		Subdirector Área	En Nivel Superior	27.49	7.796	70
			Total	26.99	7.496	88
			En Nivel Inferior	23.00	5.568	3
		Director Área	En Mismo Nivel	22.71	3.450	7
			En Nivel Superior	28.27	7.614	44
			Total	27.26	7.359	54
		Director General Adjunto	En Mismo Nivel	23.00	.	1
			En Nivel Superior	31.08	5.141	24
			Total	30.76	5.286	25
		Director General	En Mismo Nivel	18.00	.	1
			En Nivel Superior	33.13	5.617	15
			Total	32.19	6.615	16
		Superior a Director General	En Nivel Superior	33.00	8.660	3
			Total	33.00	8.660	3
			En Nivel Inferior	21.07	5.772	57
		Total	En Mismo Nivel	21.44	6.475	57
			En Nivel Superior	28.31	7.533	191
			Total	25.68	7.813	305
		Personal de Apoyo	En Nivel Inferior	22.57	8.305	37
			En Mismo Nivel	17.81	5.306	32
			En Nivel Superior	19.80	2.251	10
		Enlace	Total	20.29	6.973	79
			En Nivel Inferior	21.50	2.121	2
			En Mismo Nivel	26.00	4.422	10
		Enlace	En Nivel Superior	17.67	3.386	6
			Total	22.72	5.432	18
			En Nivel Inferior	24.00	4.717	17
		Jefe Departamento	En Mismo Nivel	26.90	6.919	10
			En Nivel Superior	28.97	6.100	30
			Total	27.12	6.173	57
		Subdirector Área	En Nivel Inferior	25.00	.000	2
			En Mismo Nivel	22.21	4.423	14



Estadísticos Descriptivos para el Análisis Multivariante de la Varianza (MANOVA)

Área de Adscripción	Nivel Jerárquico Conjunto Roles	Comparación Nivel Jerárquico	Media	Desv. típ.	N	
DGProSalud	Director Área	En Nivel Superior	29.56	5.072	16	
		Total	26.06	5.808	32	
		En Nivel Inferior	25.00	.000	3	
		En Mismo Nivel	32.50	2.121	2	
		En Nivel Superior	29.55	5.830	31	
		Total	29.33	5.611	36	
	Director General	En Nivel Superior	35.33	3.025	12	
		Total	35.33	3.025	12	
	Superior a Director General	En Nivel Superior	33.67	2.517	3	
		Total	33.67	2.517	3	
	Total	En Nivel Inferior	23.13	6.941	61	
		En Mismo Nivel	21.69	6.595	68	
		En Nivel Superior	28.58	6.740	108	
		Total	25.20	7.422	237	
	Personal de Apoyo	En Nivel Inferior	En Nivel Inferior	17.33	.577	3
			En Mismo Nivel	19.05	4.293	22
			En Nivel Superior	20.71	5.908	7
			Total	19.25	4.487	32
		Enlace	En Nivel Inferior	21.00	.	1
			En Mismo Nivel	24.15	7.728	40
			En Nivel Superior	22.50	3.317	4
			Total	23.93	7.356	45
		Jefe Departamento	En Nivel Inferior	23.00	.000	2
			En Mismo Nivel	30.00	.000	2
			En Nivel Superior	30.24	6.306	29
			Total	29.79	6.153	33
	Subdirector Área	En Nivel Superior	29.71	4.214	14	
		Total	29.71	4.214	14	
	Director Área	En Nivel Inferior	23.20	9.628	5	
		En Mismo Nivel	25.00	2.828	2	
		En Nivel Superior	34.20	3.033	5	
		Total	28.08	8.207	12	
Director General	En Nivel Superior	26.71	7.432	7		
	Total	26.71	7.432	7		
Superior a Director General	En Nivel Superior	32.50	3.536	2		
	Total	32.50	3.536	2		
Total	En Nivel Inferior	21.36	6.652	11		
	En Mismo Nivel	22.65	7.037	66		
	En Nivel Superior	28.69	6.532	68		
	Total	25.39	7.423	145		
CENSIDA	Personal de Apoyo	En Nivel Inferior	24.55	7.620	33	
		En Mismo Nivel	21.46	6.073	96	
		En Nivel Superior	27.80	7.050	5	
		Total	22.46	6.685	134	
	Enlace	En Nivel Inferior	23.00	9.301	9	
		En Mismo Nivel	24.29	5.964	7	
		En Nivel Superior	27.75	6.589	24	
		Total	26.08	7.301	40	
	Jefe Departamento	En Nivel Inferior	26.67	6.890	6	
		En Mismo Nivel	19.00	7.767	7	

Estadísticos Descriptivos para el Análisis Multivariante de la Varianza (MANOVA)

Área de Adscripción	Nivel Jerárquico Conjunto Roles	Comparación Nivel Jerárquico	Media	Desv. tip.	N
DGFinanciamiento	Subdirector Área	En Nivel Superior	27.74	7.415	39
		Total	26.44	7.850	52
	Director Área	En Nivel Inferior	26.33	5.955	6
		En Mismo Nivel	27.00	12.490	4
		En Nivel Superior	28.55	6.194	38
		Total	28.15	6.678	48
	Director General Adjunto	En Nivel Inferior	28.67	6.658	3
		En Mismo Nivel	33.00	4.243	2
	Director General	En Nivel Superior	31.72	6.877	36
		Total	31.56	6.693	41
	Superior a Director General	En Nivel Superior	29.00	3.000	3
		Total	29.00	3.000	3
	Total	En Nivel Superior	33.00	7.430	11
		Total	33.00	7.430	11
	Personal de Apoyo	En Nivel Superior	37.00	.	1
		Total	37.00	.	1
	Enlace	En Nivel Inferior	24.93	7.516	57
		En Mismo Nivel	21.87	6.616	116
	Jefe Departamento	En Nivel Superior	29.31	6.951	157
		Total	25.94	7.697	330
	Subdirector Área	En Nivel Inferior	15.25	4.464	8
		En Mismo Nivel	21.94	8.299	18
	Director Área	Total	19.88	7.896	26
		En Nivel Inferior	20.71	8.261	7
	Director General Adjunto	En Mismo Nivel	22.00	7.979	7
		En Nivel Superior	19.83	5.947	6
	Director General	Total	20.90	7.196	20
		En Nivel Inferior	26.50	5.447	4
	Subdirector Área	En Mismo Nivel	15.00	8.485	2
		En Nivel Superior	27.59	7.993	17
	Director Área	Total	26.30	8.166	23
		En Nivel Inferior	30.25	1.500	4
	Director General Adjunto	En Mismo Nivel	23.53	5.668	15
		En Nivel Superior	26.60	11.076	15
	Director General	Total	25.68	8.420	34
		En Nivel Inferior	25.75	2.630	4
	Superior a Director General	En Mismo Nivel	18.00	2.828	2
		En Nivel Superior	31.04	8.293	28
	Total	Total	29.65	8.297	34
		En Nivel Superior	22.50	3.536	2
	Personal de Apoyo	Total	22.50	3.536	2
		En Nivel Superior	24.63	10.756	8
	Total	Total	24.63	10.756	8
		En Nivel Superior	25.14	11.305	7
	Total	Total	25.14	11.305	7
		En Nivel Inferior	22.11	7.470	27
	Total	En Mismo Nivel	22.00	7.230	44
En Nivel Superior		27.40	9.391	83	
Total	Total	24.93	8.867	154	
	En Nivel Inferior	21.67	7.567	107	

Estadísticos Descriptivos para el Análisis Multivariante de la Varianza (MANOVA)

	Área de Adscripción	Nivel Jerárquico Conjunto Roles	Comparación Nivel Jerárquico	Media	Desv. tip.	N
oder Experto ercibido Todo	DGPlaDes	Enlace	En Mismo Nivel	20.39	6.238	180
			En Nivel Superior	22.70	6.725	23
			Total	21.01	6.781	310
		Jefe Departamento	En Nivel Inferior	21.28	7.208	32
			En Mismo Nivel	23.98	6.713	87
			En Nivel Superior	23.92	6.844	59
		Subdirector Área	Total	23.47	6.885	178
			En Nivel Inferior	24.53	4.964	32
			En Mismo Nivel	21.50	8.248	28
		Director Área	En Nivel Superior	28.65	6.937	130
			Total	26.91	7.348	190
			En Nivel Inferior	26.29	4.877	24
		Director General Adjunto	En Mismo Nivel	23.62	6.455	39
			En Nivel Superior	28.08	7.294	153
			Total	27.08	7.105	216
		Director General	En Nivel Inferior	24.94	6.005	18
			En Mismo Nivel	25.07	5.885	15
			En Nivel Superior	30.15	7.204	144
		Superior a Director General	Total	29.19	7.242	177
			En Mismo Nivel	23.00		1
			En Nivel Superior	30.28	5.277	29
		Total	Total	30.03	5.353	30
			En Mismo Nivel	18.00		1
			En Nivel Superior	31.47	7.615	53
		Personal de Apoyo	Total	31.22	7.762	54
			En Nivel Superior	29.88	9.077	16
			Total	29.88	9.077	16
		Enlace	En Nivel Inferior	22.84	6.965	213
			En Mismo Nivel	21.93	6.722	351
			En Nivel Superior	28.54	7.433	607
		Jefe Departamento	Total	25.52	7.799	1171
			En Nivel Inferior	26.54	6.237	26
			En Mismo Nivel	28.25	7.060	12
		Subdirector Área	En Nivel Superior	39.00		1
			Total	27.38	6.655	39
			En Nivel Inferior	29.08	4.821	13
		Director Área	En Mismo Nivel	32.17	5.789	23
			En Nivel Superior	28.16	6.509	19
			Total	30.05	6.029	55
		Director Área	En Nivel Inferior	28.67	6.028	3
			En Mismo Nivel	21.86	8.630	7
			En Nivel Superior	28.53	6.875	15
		Director Área	Total	26.68	7.658	25
			En Nivel Inferior	28.83	4.469	12
			En Mismo Nivel	35.17	5.419	6
		Director Área	En Nivel Superior	28.43	8.362	70
			Total	28.94	7.909	88
En Nivel Inferior	25.33		2.082	3		
Director Área	En Mismo Nivel	27.14	3.761	7		

Estadísticos Descriptivos para el Análisis Multivariante de la Varianza (MANOVA)

Área de Adscripción	Nivel Jerárquico Conjunto Roles	Comparación Nivel Jerárquico	Media	Desv. típ.	N
DGInformación		En Nivel Superior	28.80	8.242	44
		Total	28.39	7.599	54
	Director General Adjunto	En Mismo Nivel	21.00	.	1
		En Nivel Superior	31.37	5.011	24
		Total	30.96	5.327	25
		Director General	En Mismo Nivel	27.00	.
			En Nivel Superior	30.47	7.080
			Total	30.25	6.894
	Superior a Director General		En Nivel Superior	34.67	7.572
			Total	34.67	7.572
	Total		En Nivel Inferior	27.65	5.423
			En Mismo Nivel	29.49	7.154
			En Nivel Superior	29.18	7.596
			Total	28.95	7.164
	Personal de Apoyo		En Nivel Inferior	28.70	6.123
			En Mismo Nivel	26.69	6.140
			En Nivel Superior	26.20	6.268
			Total	27.57	6.164
	Enlace		En Nivel Inferior	28.50	2.121
			En Mismo Nivel	32.10	4.175
			En Nivel Superior	30.33	.816
			Total	31.11	3.359
	Jefe Departamento		En Nivel Inferior	28.94	3.579
			En Mismo Nivel	29.30	6.977
			En Nivel Superior	29.67	6.656
			Total	29.39	5.876
	Subdirector Área		En Nivel Inferior	30.00	.000
			En Mismo Nivel	27.71	4.065
			En Nivel Superior	29.06	8.402
			Total	28.53	6.456
Director Área	En Nivel Inferior		30.67	.577	3
		En Mismo Nivel	33.00	1.414	2
		En Nivel Superior	31.10	6.079	31
		Total	31.17	5.654	36
Director General		En Nivel Superior	34.75	3.720	12
		Total	34.75	3.720	12
Superior a Director General		En Nivel Superior	28.33	2.887	3
		Total	28.33	2.887	3
Total		En Nivel Inferior	28.90	5.121	61
		En Mismo Nivel	28.26	5.817	68
		En Nivel Superior	30.23	6.450	108
		Total	29.32	5.990	237
Personal de Apoyo		En Nivel Inferior	24.33	.577	3
		En Mismo Nivel	29.91	3.351	22
		En Nivel Superior	31.86	2.340	7
		Total	29.81	3.542	32
Enlace		En Nivel Inferior	24.00	.	1
		En Mismo Nivel	30.70	4.631	40
		En Nivel Superior	31.00	2.000	4
		Total	30.58	4.505	45

Estadísticos Descriptivos para el Análisis Multivariante de la Varianza (MANOVA)

Área de Adscripción	Nivel Jerárquico Conjunto Roles	Comparación Nivel Jerárquico	Media	Desv. tip.	N
CENSIDA	Jefe Departamento	En Nivel Inferior	29.00	.000	2
		En Mismo Nivel	29.00	.000	2
		En Nivel Superior	31.72	5.049	29
		Total	31.39	4.808	33
	Subdirector Área	En Nivel Superior	31.71	2.644	14
		Total	31.71	2.644	14
	Director Área	En Nivel Inferior	26.60	4.219	5
		En Mismo Nivel	26.50	3.536	2
		En Nivel Superior	36.00	1.000	5
		Total	30.50	5.617	12
	Director General	En Nivel Superior	27.14	6.176	7
		Total	27.14	6.176	7
	Superior a Director General	En Nivel Superior	26.50	2.121	2
		Total	26.50	2.121	2
	Total	En Nivel Inferior	26.18	3.219	11
		En Mismo Nivel	30.26	4.163	66
		En Nivel Superior	31.38	4.529	68
		Total	30.48	4.461	145
	Personal de Apoyo	En Nivel Inferior	30.33	6.551	33
		En Mismo Nivel	29.51	5.712	96
		En Nivel Superior	32.60	6.309	5
		Total	29.83	5.938	134
	Enlace	En Nivel Inferior	30.44	6.044	9
		En Mismo Nivel	25.57	6.268	7
		En Nivel Superior	30.63	5.460	24
		Total	29.70	5.902	40
	Jefe Departamento	En Nivel Inferior	30.50	6.348	6
		En Mismo Nivel	28.00	6.758	7
		En Nivel Superior	29.51	6.755	39
		Total	29.42	6.614	52
	Subdirector Área	En Nivel Inferior	31.50	6.950	6
		En Mismo Nivel	26.75	11.147	4
		En Nivel Superior	28.82	6.392	38
Total		28.98	6.818	48	
Director Área	En Nivel Inferior	30.00	6.083	3	
	En Mismo Nivel	34.50	3.536	2	
	En Nivel Superior	32.14	6.343	36	
	Total	32.10	6.164	41	
Director General Adjunto	En Nivel Superior	29.33	2.082	3	
	Total	29.33	2.082	3	
Director General	En Nivel Superior	32.45	5.087	11	
	Total	32.45	5.087	11	
Superior a Director General	En Nivel Superior	31.00		1	
	Total	31.00		1	
Total	En Nivel Inferior	30.47	6.254	57	
	En Mismo Nivel	29.17	6.034	116	
	En Nivel Superior	30.43	6.241	157	
	Total	29.99	6.182	330	
DGFinanciamiento	Personal de Apoyo	En Nivel Inferior	27.50	9.607	8
		En Mismo Nivel	28.44	7.147	18
		Total	28.15	7.796	26

Estadísticos Descriptivos para el Análisis Multivariante de la Varianza (MANOVA)

Área de Adscripción	Nivel Jerárquico Conjunto Roles	Comparación Nivel Jerárquico	Media	Desv. típ.	N
Total	Enlace	En Nivel Inferior	28.00	6.055	7
		En Mismo Nivel	24.43	11.530	7
		En Nivel Superior	27.33	3.830	6
		Total	26.55	7.749	20
	Jefe Departamento	En Nivel Inferior	33.75	1.893	4
		En Mismo Nivel	17.50	4.950	2
		En Nivel Superior	27.12	6.333	17
		Total	27.43	6.861	23
	Subdirector Área	En Nivel Inferior	31.50	1.732	4
		En Mismo Nivel	31.07	4.496	15
		En Nivel Superior	28.13	8.008	15
		Total	29.82	6.196	34
	Director Área	En Nivel Inferior	29.25	.500	4
		En Mismo Nivel	22.00	5.657	2
		En Nivel Superior	32.32	7.449	28
		Total	31.35	7.282	34
	Director General Adjunto	En Nivel Superior	20.50	3.536	2
		Total	20.50	3.536	2
	Director General	En Nivel Superior	21.63	9.133	8
		Total	21.63	9.133	8
	Superior a Director General	En Nivel Superior	21.43	10.659	7
		Total	21.43	10.659	7
	Total	En Nivel Inferior	29.41	6.271	27
		En Mismo Nivel	27.91	7.673	44
		En Nivel Superior	27.90	8.313	83
		Total	28.17	7.785	154
	Personal de Apoyo	En Nivel Inferior	28.47	6.598	107
		En Mismo Nivel	28.87	5.859	180
		En Nivel Superior	29.87	6.137	23
		Total	28.80	6.134	310
	Enlace	En Nivel Inferior	29.03	5.227	32
		En Mismo Nivel	30.33	6.177	87
		En Nivel Superior	29.49	5.322	59
		Total	29.82	5.734	178
	Jefe Departamento	En Nivel Inferior	29.81	4.299	32
		En Mismo Nivel	26.25	7.701	28
		En Nivel Superior	29.62	6.403	130
		Total	29.15	6.400	190
	Subdirector Área	En Nivel Inferior	30.04	4.704	24
		En Mismo Nivel	30.05	5.871	39
En Nivel Superior		28.86	7.487	153	
Total		29.21	6.956	216	
Director Área	En Nivel Inferior	28.22	3.639	18	
	En Mismo Nivel	28.13	5.069	15	
	En Nivel Superior	31.06	7.181	144	
	Total	30.53	6.818	177	
Director General Adjunto	En Mismo Nivel	21.00	.	1	
	En Nivel Superior	30.41	5.415	29	
	Total	30.10	5.592	30	
Director General	En Mismo Nivel	27.00	.	1	

Estadísticos Descriptivos para el Análisis Multivariante de la Varianza (MANOVA)

	Área de Adscripción	Nivel Jerárquico Conjunto Roles	Comparación Nivel Jerárquico	Media	Desv. típ.	N
oder Referente ercibido Todo	DGPlaDes	Superior a Director General	En Nivel Superior	30.08	7.447	53
			Total	30.02	7.388	54
		Total	En Nivel Superior	26.44	9.048	16
			Total	26.44	9.048	16
		Personal de Apoyo	En Nivel Inferior	28.91	5.687	213
			En Mismo Nivel	29.09	6.138	351
		Enlace	En Nivel Superior	29.76	6.936	607
			Total	29.41	6.495	1171
		Jefe Departamento	En Nivel Inferior	27.38	8.178	26
			En Mismo Nivel	27.75	5.817	12
		Subdirector Área	En Nivel Superior	40.00	.	1
			Total	27.82	7.605	39
		Director Área	En Nivel Inferior	30.69	6.651	13
			En Mismo Nivel	31.35	5.804	23
		Director General Adjunto	En Nivel Superior	27.16	6.300	19
			Total	29.75	6.360	55
		Director General	En Nivel Inferior	28.33	5.132	3
			En Mismo Nivel	19.86	8.071	7
		Total	En Nivel Superior	27.20	6.625	15
			Total	25.28	7.492	25
		Director General	En Nivel Inferior	24.17	3.857	12
			En Mismo Nivel	37.17	3.430	6
		Superior a Director General	En Nivel Superior	27.34	9.012	70
			Total	27.58	8.658	88
		Total	En Nivel Inferior	28.67	7.572	3
			En Mismo Nivel	24.14	6.362	7
		Total	En Nivel Superior	26.25	8.795	44
			Total	26.11	8.391	54
		Total	En Mismo Nivel	28.00	.	1
			En Nivel Superior	28.17	6.377	24
		Total	Total	28.16	6.243	25
			En Mismo Nivel	30.00	.	1
		Total	En Nivel Superior	24.07	7.421	15
			Total	24.44	7.321	16
		Total	En Nivel Superior	30.00	10.149	3
			Total	30.00	10.149	3
		Total	En Nivel Inferior	27.58	7.079	57
			En Mismo Nivel	28.82	7.443	57
		Total	En Nivel Superior	27.02	8.131	191
			Total	27.46	7.825	305
		Total	En Nivel Inferior	27.19	7.568	37
			En Mismo Nivel	26.97	6.870	32
		Total	En Nivel Superior	25.00	8.273	10
			Total	26.82	7.320	79
		Total	En Nivel Inferior	32.00	1.414	2
			En Mismo Nivel	31.50	4.428	10
		Total	En Nivel Superior	28.50	2.665	6
			Total	30.56	3.854	18
		Total	En Nivel Inferior	27.82	3.302	17

Estadísticos Descriptivos para el Análisis Multivariante de la Varianza (MANOVA)

Área de Adscripción	Nivel Jerárquico Conjunto Roles	Comparación Nivel Jerárquico	Media	Desv. tip.	N
DGProSalud		En Mismo Nivel	29.80	6.630	10
		En Nivel Superior	27.87	6.816	30
		Total	28.19	5.899	57
	Subdirector Área	En Nivel Inferior	29.50	.707	2
		En Mismo Nivel	25.36	4.343	14
		En Nivel Superior	26.63	8.024	16
	Director Área	Total	26.25	6.340	32
		En Nivel Inferior	31.33	.577	3
		En Mismo Nivel	31.00	4.243	2
	Director General	En Nivel Superior	28.23	7.103	31
		Total	28.64	6.698	36
		En Nivel Superior	31.67	5.466	12
	Superior a Director General	Total	31.67	5.466	12
		En Nivel Superior	22.67	1.528	3
		Total	22.67	1.528	3
	Total	En Nivel Inferior	27.80	6.234	61
		En Mismo Nivel	27.84	6.231	68
		En Nivel Superior	27.83	6.957	108
	Personal de Apoyo	Total	27.83	6.546	237
		En Nivel Inferior	22.67	4.041	3
		En Mismo Nivel	28.86	5.167	22
	Enlace	En Nivel Superior	29.57	1.397	7
		Total	28.44	4.812	32
		En Nivel Inferior	33.00	.	1
	Jefe Departamento	En Mismo Nivel	31.03	6.647	40
		En Nivel Superior	31.00	2.000	4
		Total	31.07	6.286	45
	Subdirector Área	En Nivel Inferior	28.00	.000	2
		En Mismo Nivel	30.00	.000	2
		En Nivel Superior	30.55	6.260	29
	Director Área	Total	30.36	5.889	33
		En Nivel Superior	31.50	3.818	14
		Total	31.50	3.818	14
	Director General	En Nivel Inferior	26.20	7.759	5
		En Mismo Nivel	23.50	3.536	2
		En Nivel Superior	35.60	3.507	5
	Superior a Director General	Total	29.67	7.475	12
		En Nivel Superior	24.57	7.892	7
		Total	24.57	7.892	7
	Total	En Nivel Superior	22.00	1.414	2
		Total	22.00	1.414	2
		En Nivel Inferior	26.18	6.030	11
	Personal de Apoyo	En Mismo Nivel	30.05	6.140	66
		En Nivel Superior	30.18	5.821	68
		Total	29.81	6.033	145
Enlace	En Nivel Inferior	29.85	6.073	33	
	En Mismo Nivel	30.14	5.075	96	
	En Nivel Superior	33.20	5.891	5	
CENSIDA	Total	30.18	5.356	134	
	En Nivel Inferior	30.67	5.545	9	
	En Mismo Nivel	23.71	5.908	7	



Estadísticos Descriptivos para el Análisis Multivariante de la Varianza (MANOVA)

Área de Adscripción	Nivel Jerárquico Conjunto Roles	Comparación Nivel Jerárquico	Media	Desv. tip.	N
DGFinanciamiento	Jefe Departamento	En Nivel Superior	29.71	6.676	24
		Total	28.88	6.626	40
	Subdirector Área	En Nivel Inferior	26.50	6.892	6
		En Mismo Nivel	24.29	7.825	7
	Director Área	En Nivel Superior	29.28	7.770	39
		Total	28.29	7.757	52
	Director General Adjunto	En Nivel Inferior	28.50	7.817	6
		En Mismo Nivel	21.50	10.116	4
	Director General	En Nivel Superior	26.74	7.873	38
		Total	26.52	8.032	48
	Superior a Director General	En Nivel Inferior	30.00	10.392	3
		En Mismo Nivel	30.00	2.828	2
	Total	En Nivel Superior	28.47	7.854	36
		Total	28.66	7.735	41
	Personal de Apoyo	En Nivel Superior	31.00	5.568	3
		Total	31.00	5.568	3
	Enlace	En Nivel Superior	26.55	7.980	11
		Total	26.55	7.980	11
	Jefe Departamento	En Nivel Superior	27.00		1
		Total	27.00		1
	Subdirector Área	En Nivel Inferior	29.49	6.356	57
		En Mismo Nivel	29.09	5.927	116
	Director Área	En Nivel Superior	28.50	7.578	157
		Total	28.88	6.822	330
	Director General Adjunto	En Nivel Inferior	21.38	7.800	8
		En Mismo Nivel	27.33	8.984	18
	Director General	Total	25.50	8.932	26
		En Nivel Inferior	24.71	9.464	7
	Subdirector Área	En Mismo Nivel	21.14	11.187	7
		En Nivel Superior	27.33	2.066	6
	Director Área	Total	24.25	8.693	20
		En Nivel Inferior	31.00	2.449	4
	Director General Adjunto	En Mismo Nivel	16.50	2.121	2
		En Nivel Superior	24.82	8.346	17
	Superior a Director General	Total	25.17	8.049	23
		En Nivel Inferior	33.25	1.500	4
	Total	En Mismo Nivel	29.27	5.351	15
		En Nivel Superior	24.67	8.243	15
	Personal de Apoyo	Total	27.71	7.086	34
		En Nivel Inferior	26.50	2.082	4
	Enlace	En Mismo Nivel	21.50	.707	2
		En Nivel Superior	31.32	8.042	28
	Jefe Departamento	Total	30.18	7.787	34
		En Nivel Superior	19.50	4.950	2
	Subdirector Área	Total	19.50	4.950	2
		En Nivel Superior	17.75	8.972	8
	Director Área	Total	17.75	8.972	8
En Nivel Superior		17.71	6.849	7	
Director General Adjunto	Total	17.71	6.849	7	
	En Nivel Superior	17.71	6.849	7	
Director General	En Nivel Superior	17.71	6.849	7	
	Total	17.71	6.849	7	
Superior a Director General	En Nivel Superior	17.71	6.849	7	
	Total	17.71	6.849	7	
Total	En Nivel Inferior	26.19	7.581	27	

Estadísticos Descriptivos para el Análisis Multivariante de la Varianza (MANOVA)

Área de Adscripción	Nivel Jerárquico Conjunto Roles	Comparación Nivel Jerárquico	Media	Desv. típ.	N
Total	Personal de Apoyo	En Mismo Nivel	26.25	8.497	44
		En Nivel Superior	25.76	9.013	83
		Total	25.97	8.582	154
	Enlace	En Nivel Inferior	27.50	7.479	107
		En Mismo Nivel	28.98	6.044	180
		En Nivel Superior	28.83	7.190	23
	Jefe Departamento	Total	28.45	6.672	310
		En Nivel Inferior	29.53	7.030	32
		En Mismo Nivel	29.78	7.257	87
	Subdirector Área	En Nivel Superior	28.61	5.739	59
		Total	29.35	6.731	178
		En Nivel Inferior	28.03	4.146	32
	Director Área	En Mismo Nivel	25.00	8.101	28
		En Nivel Superior	28.42	7.303	130
		Total	27.85	7.073	190
	Director General Adjunto	En Nivel Inferior	27.21	5.725	24
		En Mismo Nivel	28.28	6.890	39
		En Nivel Superior	27.24	8.261	153
	Director General	Total	27.42	7.766	216
		En Nivel Inferior	28.17	6.214	18
		En Mismo Nivel	25.40	5.578	15
	Superior a Director General	En Nivel Superior	28.54	8.148	144
		Total	28.24	7.804	177
		En Mismo Nivel	28.00		1
	Total	En Nivel Superior	27.86	6.529	29
		Total	27.87	6.415	30
		En Mismo Nivel	30.00		1
Total	En Nivel Superior	25.42	8.388	53	
	Total	25.50	8.332	54	
	En Nivel Superior	22.06	7.487	16	
Total	Total	22.06	7.487	16	
	En Nivel Inferior	27.91	6.701	213	
	En Mismo Nivel	28.63	6.708	351	
Total	En Nivel Superior	27.73	7.766	607	
	Total	28.03	7.280	1171	

M de Box	3391.839
F	2.572
gl1	1092
gl2	54427.503
Significación	.000

Contrasta la hipótesis nula de que las matrices de covarianza observadas de las variables dependientes son iguales en todos los grupos.

a Diseño: Intercept+ascrip+jerarq16+comjer17+ascrip \* jerarq16+ascrip \* comjer17+jerarq16 \*



**Programa de Posgrado en Ciencias de la  
Administración**

**Oficio: PPCA/GA/2005**

**Asunto:** Envío oficio de nombramiento de jurado de Doctorado.

UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

Coordinación

**Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez**  
**Director General de Administración Escolar**  
**de esta Universidad**  
**P r e s e n t e.**

At'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde  
Jefe De La Unidad De Administración Del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que el alumno **Raúl Cisneros González**, presentará Examen de Grado dentro del plan del Doctorado en Administración (Organizaciones), toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo y su tesis, por lo que el Comité Académico del Programa, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

Dr. Ricardo Varela Juárez	Presidente
Dr. Roberto Moreno Espinosa	Vocal
Dr. José Ramón Torres Solís	Vocal
Dr. Gerardo De la Fuente Lora	Vocal
Dr. Carlos Eduardo Puga Murguía	Secretario
Dra. Cynthia Klingler Kaufman	Suplente
Dr. Juan Ignacio Reyes García	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

**A t e n t a m e n t e**

"Por mi raza hablará el espíritu"

Cd. Universitaria, D.F., 8 de noviembre del 2005.

**El Coordinador del Programa**

**Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez**