

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA.

ÁREA DE PSICOLOGÍA DEL TRABAJO.

**LAS ESTRATEGIAS DE PODER Y SU RELACIÓN CON MOTIVACIÓN AL
LOGRO EN UNA EMPRESA DE SEGUROS.**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA
PRESENTAN:

LEONARDO MARTIÑÓN MARTINEZ

ALEJANDRO TOMÁS PÉREZ MOLINA

DIRECTORA DE TESIS:

Mtra. MARÍA DEL CARMEN GERARDO PÉREZ.



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.

A mi maestra Ma. Del Carmen:

Muchísimas gracias profesora por dirigirme en este camino de la investigación y por recibir de usted innumerables atenciones desde el servicio social.

Para mí significa una mano que me guió en buena parte de mi carrera profesional, iniciamos esta maravillosa amistad en las aulas y ahora desemboca en la culminación de esta tesis.

Usted Maestra desde hace años sigue siendo un pilar en mi formación y yo mínimo le puedo extender en estas líneas un sincero agradecimiento.

A la lic. Miriam Camacho:

Te agradezco profundamente las múltiples horas que nos dedicaste para concluir esta tesis. Todo inició en una visita formal en tu oficina para indicarte que te habían asignado como nuestra revisora y mira en qué se tradujo todo este tiempo: en saber que contamos con una persona muy importante tanto para la Facultad como para mí en particular y que jamás olvidaré todo el apoyo que recibimos de ti.

Muchas gracias Miriam por tus acertados consejos y por tus desinteresadas atenciones.

A mis apreciables compañeras y amigas de esta Facultad:

Si comienzo la numeración y detallo mis agradecimientos nunca terminaría, pero cada una lleva un lugar muy especial por las vivencias que compartimos dentro de los salones de clases o tal vez dentro de esta Facultad.

Perdón si hablo en plural y propio del género femenino pero por mucho conocí a más mujeres que hombres. Bueno, a excepción del joven Juan Pablo y del joven Alejandro con los cuales mantengo una excelente amistad.

A mis queridísimos amigos de la Prepa 9:

Las palabras podrían correr y nunca parar. Esta gran realización de mi vida académica comenzó ya con rumbo dirigido en la siempre distinguida y talentosa Prepa 9. Si soy sincero me siento muy dichoso de contar con mis ya legendarios amigos de esta grandiosa Preparatoria, fieles testigos de mi trayectoria profesional.

A ti Alejandro:

No está de más ahora incluir por escrito lo que ya hemos hablado previamente y en múltiples escenarios. La idea de hacer la tesis juntos fue una completa Odisea, sin embargo, creo que coincidimos en que fue muy divertido el trayecto pues compartimos tantas cosas que iniciamos como buenos compañeros de carrera y concluimos como íntimos amigos (por los temas y vivencias de carácter social que tuvimos estrictamente).



Pese a que tu corta edad aún no te permite leer estas líneas que te dedico, ten en cuenta que simplemente eres el motor motivacional de mi existir, me provees de infinitas alegrías así como de pequeños tropiezos de desesperación.

A ti querido Bb dedico especialmente esta tesis, pues

por tu talento que tanto sobresale, los momentos y experiencias únicas que hemos compartido se conjugan para sentirme muy orgulloso de ti. Quizá y en estos años te enseñe muchas cosas –o pocas tal vez- pero algo que me encanta saber es que tiempo más adelante las cosas podrán cambiar y ahora me fascinará escucharte.

Sigamos compartiendo, pues Bb, estas experiencias que tan sólo me llevan a pensar que cada año nos podremos entender mejor y que, también, nos seguiremos los pasos para testificar nuestras Grandes Aventuras.

Me das la mano por favor Bb?



Ahora es tu turno Mamá.

Podré acaso escribirte algo novedoso que no te haya dicho antes?. Sabes que para mí significas muchas cosas: en ocasiones te veo como una brújula que me orienta sabiamente cuando mi ruta se torna tormentosa, otras veces te percibo como una antorcha que me guía y alumbra justo

cuando mi panorama pinta lúgubre o difuso. Y con todos los años que hemos vivido juntos has dejado una profunda huella de enseñanzas, apoyos sentimentales y emocionales donde simplemente resumo en una sola frase: mi cómplice de éxitos y fracasos, de alegrías y tristezas, de grandes anhelos y de una inédita lección de vida.

Para ti Mamá también va dedicada especialmente esta tesis y nunca podrán cesar mis agradecimientos hacia tu permanente e inagotable paciencia, cariño y comprensión para hacer de mí buena parte de lo que soy.

Gracias Mamá!

A mi Padre:

Gracias por preocuparte y ocuparte en mi para que sea una persona con un criterio objetivo. Hay lecciones imprescriptibles y tú has formado parte de ellas. Jamás pensé en aquel tiempo que el béisbol me ayudaría tanto para pensar de mejor manera y que aquellos paseos en tren significarían tanto para mi.

Muchísimas gracias por estar al tanto en mi vida y por tus consejos que en muchos momentos me han servido tanto.



Esta dedicatoria también es muy especial pues va dirigida a una persona que le pone música a mis días, que me ha inspirado al 100 y sé que la identifico con un cuasar.

Es cierto Gris, no podía dejar pasar por alto este gran momento y sabes bien que prácticamente cursaste conmigo la carrera, pues el gran lugar que ocupas en mi mente y en mi mundo sentimental y emocional hacen que piense de forma continua en ti desde que te conocí y que tú eres quien encaja perfectamente en mi Teoría del Gran Amor o el Amor Real.

Sabes que quizá y sólo pueda estar contigo en mi fantasía, hundido en mis ilusiones, pero créeme que jamás dejaré de pensar en que tal vez en otra vida pueda mostrarte mi mundo que tengo reservado para ti porque estoy seguro que eres *el más hermoso sueño de mi vida*.

A ti querido cuasar, mi dulce sueño de amor, dedico mi tesis.



Alguna vez alguien creó palabras como amor incondicional, comprensión, preocupación, motivación y a mí sólo me remiten pensar en ti Erika, mi fiel seguidora de momentos de grandeza que me han permitido ser lo que actualmente soy.

Qué gran papel ocupas en mí, no crees? Comenzando por ser la mamá de Bb, continuando por ser como mi *Pepe Grillo* en ciertos momentos, dotada de una

sorprendente inteligencia, prudencia e infinita solidez sentimental así como de destacada belleza interna y externa que te convierten en una persona sin comparación con la cual sé que cuento en todo momento.

A ti Px también es menester dedicarte mi tesis por todo lo que vales y la presencia e impacto que posees en mi mundo. No puedo terminar estas líneas si no destaco de igual forma tu interés y preocupación para verme como todo un profesional.

Muchas gracias por estar conmigo!



Cómo podría comenzar contigo?. No sé si agradeciéndote tu forma de ser que tienes conmigo o destacando tu personalidad, pero llévate siempre presente que como tú no hay dos para mí.

Desde que llegaste (recuerdas?) me has brindado incuantificables horas de dedicación, cariño, disposición y entrega con las cuales hemos pasado muy bellos momentos. No me preocupo por imaginar si hay fecha de vencimiento, únicamente me ocupo por vivir al máximo el tiempo que pasamos juntos y por disfrutar también nuestras escapadas.

Gracias por darme todo Querida Gaby!.

Frases exclusivas de Leo:

Como lo anuncié desde hace varios años, tomaría una página de mi tesis para inscribir tres frases que me han caracterizado y que las he forjado a través de los años durante mi estancia en esta preciosa Facultad. Por tanto, quiero compartirlas en este momento, ok?:

“El gusto y el pensamiento mejoran con el paso del tiempo”

Al parecer suena bastante obvio, aunque luego siento que no. De acuerdo con un proceso continuo de madurez se espera que lo que pensé y me gustó hace tiempo no prevalecerá siempre igual. Bueno, siempre y cuando la persona se preocupe por cultivarse. Las ideas forzosamente se deben ir refinando y el gusto también.

“Cada quien habla de acuerdo al grado de su ignorancia”

Otra frase que no tiene cabida a la duda. Es evidente que en función del tema que se esté tratando cada persona hablará acerca de él de acuerdo a lo que sepa, o sea, en relación proporcional a su cúmulo de conocimientos ligados a la materia.

“Los sentimientos y las emociones no conocen de profesiones”

Alguna vez alguien se sorprendió de verme confundido sentimental y emocionalmente y me preguntó: no que estás estudiando Psicología?. Creo que tenemos derecho a sentirnos mal, no?.

AGRADECIMIENTOS

Deseo agradecer a los miembros de mi familia su participación para este logro en mi vida; primeramente a mi Padre por haberme dado la vida, ser mi ejemplo para ver en la vida una oportunidad de encontrarme como una mejor persona, el aprender y alegrarse de los momentos de felicidad. De igual manera agradezco la vida a mi Madre, quien con su compañía en importantes momentos, sacrificios y desvelos sin esperar algo a cambio son actos que no olvidaré y que han tomado presencia dentro de mí de tal forma que estarán

presentes hasta el fin de mí ser.

En este día deseo hacer partícipes del importante y grato momento de mi vida a todos y cada uno de los miembros de mi familia con quienes comparto el orgullo de formar parte de ella. De esta manera, extender un enorme y profundo agradecimiento a ellos por la ayuda honesta y carente de condiciones que en mí depositaron en este tiempo transcurrido; dedicado al proceso que concluye y a la vez inicia un nuevo principio en mi vida.

Por otra parte, debo pronunciar una petición en el sentido de trascender más allá de la experiencia unipersonal de esta familia, hago especial mención de Cuitláhuac y Luis a quienes espero para ellos lo mejor del mundo.

A continuación una breve reflexión, la cual busca preponderar una situación vital para mí que consiste en valorar al seno familiar. Por haber representado toda una escuela de la vida, donde las situaciones “prueba” a las que diariamente se enfrenta una persona representaron de muchas formas los primeros contactos, tropiezos, satisfacciones, resentimientos y por supuesto metas personales. Dicho en otras palabras, según la expresión popular “lo que no acaba contigo, te hace más fuerte”.

Deseo hacer mención de compañeros de estudios considerados de alta estima para mí, así como por haber demostrado una franca amistad:

Fabricio, Ana Karina,
Carolina, Jhoana,
Maribel, Mayra, Gloria,

Rubí y Sandra, Ingrid,
Reina, Diana, José Luís,
Marisol.

De manera especial, deseo agradecer en todo sentido a mi compañero tesista Leonardo, ya que en las buenas y las malas logramos mantenernos con proximidad el uno del otro; de lo cual me siento orgulloso, de compartir con él y su familia que de igual manera le guardo un amplio respeto y cariño

Por otra parte, a la Mtra. María del Carmen, quien como Asesora de tesis, colaboró desde sus inicios hasta su conclusión; ¡Gracias!. De la misma forma, extendiendo un enorme agradecimiento a la Lic. Miriam Camacho, que fungió como revisora, brindando una amplia ayuda con sus comentarios, paciencia y experiencia sobre el tema y proporcionar numerosos herramientas para la conclusión de este trabajo. Por último, el agradecimiento más sincero te digo ¡Gracias, Miriam!

A todos los profesores que ayudaron en mi formación profesional ¡Gracias! y especialmente a ellos que permitieron la proximidad personal que hoy tanto aprecio y cuento como relevantes en mi desarrollo personal: Silvia Lizarraga, Rafael Luna, Gabriel Vázquez, Gaby Lugo.

Asimismo, deseo ofrecer un amplio agradecimiento a todas las personas que han participado de alguna manera en la realización de este trabajo, entre los cuales se encuentra el Psic. Alberto Galicia, por su apoyo en la metodología de la tesis así como su orientación y buena disposición para escucharnos en los difíciles momentos que tuvimos.

Dedicado a ti, ¡Que tan importante eres para mí!.....

Desde aquel primer momento en que te vi todo comenzó. Sin darme cuenta de ¿cómo fue? rápidamente supe cuál sería el tema de conversación. Pero, al escucharte, mirarte frente a mí, sólo recuerdo el inicio así como del placer de conocerte...

Fue para entonces que un Congreso de Psicología se llevaría a cabo dentro de la Universidad, la idea tomó cuerpo de coincidencia: asistir ambos a dicho evento con la probabilidad de estar juntos. Aquellos momentos fueron bellos y trascendentes en mí.

Era el tercero de cinco días que duraría el evento, la situación se mostraba dentro de lo habitual habiendo transcurrido el tiempo de tres ponencias magistrales; con ello, se dio paso al receso. Salimos del auditorio, bajamos las escaleras, y llegamos a la salida. El tiempo que transcurrió de ese momento hasta reiniciar el programa representó mucho para mí.

Caminamos sobre el pasto, decidimos dirigirnos a un comercio semiestablecido del cual consumiríamos alguna bebida y un alimento. Tus palabras “un jugo de mango.... .” fueron suficiente para abrir mis ojos y en consecuente, abrir mi boca.... De momento el inconsciente tomó el control aunque sólo por un breve instante, ya que la situación cambió debía de surgir la razón: únicamente ella debería oír las palabras siguientes que salieron de su boca.... . Como debía de suceder un breve silencio apareció, el reinicio del programa había llegado.

Y el silencio continuó, continuó y continuó....

Los párrafos anteriores buscan apaciguar un alma llena de sentimiento y actividad.

***De nuestras creencias nacen las acciones,
de nuestras acciones se crean los hábitos;
de los hábitos surge nuestro carácter;
en nuestro carácter forjamos nuestro destino.***

I N D I C E

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I: PODER SOCIAL

1.1	Antecedentes.....	2
1.2	Definiciones.....	5
1.3	Perspectivas teóricas.....	7
1.4	Bases del poder.....	11
1.5	Clases del poder.....	14
1.6	Características del poder.....	16
1.7	Ciclo del poder.....	18
1.8	Conceptos ligados al poder.....	19
1.8.1	Autoridad.....	19
1.8.2	Influencia.....	20
1.8.3	Control.....	23
1.9	Estrategias de poder.....	24
1.10	Patología del poder.....	25

CAPÍTULO II: PODER ORGANIZACIONAL

2.1	Poder e influencia en las organizaciones.....	29
2.1.1	Diagnóstico del poder.....	31
2.1.2	Imitación social e influencia.....	33
2.1.3	Poder y adulación.....	33
2.2	Características y signos del poder.....	35
2.3	Estructura y cultura de las organizaciones.....	39
2.4	Modelos de dependencia e interdependencia.....	41
2.4.1	Control de recursos.....	44
2.4.2	El cambio en la estructura organizativa.....	45
2.5	Grupos cooperativos y grupos competitivos.....	46
2.6	Grupos de trabajo ad hoc y comités.....	48
2.7	El conflicto en las organizaciones.....	49
2.8	Estrategias de negociación.....	52
2.9	Uso efectivo del poder.....	55
2.10	Abuso y pérdida del poder	57

CAPÍTULO III: MOTIVACIÓN AL LOGRO

3.1	Antecedentes.....	61
3.2.	Concepto de motivación.....	62
3.3	Modelos de administración del trabajo.....	63
3.4	Teorías de proceso y de contenido.....	65
3.4.1	Teorías de contenido.....	65

3.4.1.1	Jerarquía de necesidades.....	65
3.4.1.2	Teoría de los dos factores.....	67
3.4.1.3	Teoría de los impulsos motivacionales.....	69
3.4.2	Teorías de proceso.....	71
3.4.2.1	Teoría de la expectativa.....	72
3.4.2.2	Teoría de la equidad.....	73
3.4.2.3	Teoría del refuerzo.....	74
3.5	Teoría de la expectativa-valencia.....	75
3.6	Atribución causal.....	78
3.7	Sistemas de motivación en la empresa.....	78
3.8	Liderazgo.....	82
3.8.1	Enfoque de rasgos.....	82
3.8.2	Enfoque de comportamiento.....	83
3.8.3	Enfoque situacional.....	84

CAPÍTULO IV: MÉTODO

	Objetivo de investigación.....	89
	Planteamiento del problema.....	89
	Justificación teórica.....	90
	Justificación práctica.....	90
	Pregunta de investigación.....	91
	Hipótesis de investigación.....	91
	Variables.....	92
	Definición conceptual.....	92
	Definición operacional.....	94
	Sujetos.....	96
	Muestreo.....	96
	Tipo de estudio.....	96
	Diseño.....	96
	Instrumentos.....	97
	Procedimiento.....	99
	Análisis estadístico.....	99

CAPÍTULO V: RESULTADOS

5.1	Características de la muestra.....	101
5.2	Análisis de los instrumentos de evaluación.....	108
5.2.1	Análisis de consistencia interna.....	109
5.2.2	Coefficiente de correlación producto-momento de Pearson.....	111
5.2.3	Diferencia de medias.....	113
5.4	Presentación de la escala de Estrategias de Poder original con sus adaptaciones.....	121

CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN Y CONCLUSIÓN

	Discusión.....	124
--	----------------	-----

Conclusión..... 132

REFERENCIAS

ANEXOS

R E S U M E N

La presente investigación tuvo por finalidad determinar la relación entre estrategias de poder y motivación al logro en 76 agentes de ventas de la empresa Grupo Nacional Provincial, para esto se emplearon las escalas psicométricas de Estrategias de Poder para Escenarios Laborales y Escala de Orientación al Logro. Los resultados mostraron que las estrategias de poder que se utilizaron en mayor medida para influir en sus compañeros fueron autoritarismo, coerción, agresividad y exigencia, lo cual indica una actitud individualista respecto a los objetivos personales y organizacionales perseguidos; mientras que para la motivación al logro los factores de trabajo y competitividad resultaron ser los más sobresalientes, esto significa que se caracterizan por dominar la tarea, alcanzar un crecimiento laboral, lograr altos estándares de productividad y superar las adversidades. Se encontró una correlación entre ambas variables a través de los datos sociodemográficos de manutención del hogar, antigüedad en el puesto, número de personas económicamente dependientes y las variables de actitud, lo que reflejó que para altos niveles de motivación al logro, las estrategias de influencia persiguen elevados ingresos económicos desplazando otros elementos que proveen satisfacción (reconocimiento, trabajo) y otros que lo mantengan en el puesto (relaciones entre compañeros y políticas de la empresa).

I N T R O D U C C I Ó N

Dentro de la actividad laboral de las organizaciones, la venta de seguros es casi tan antigua como la civilización misma. Se encuentran antecedentes en la cultura Griega, Romana y Azteca, quienes concedían a los ancianos una pensión o algo semejante a un seguro (www.amis.org.mx, 2006).

La presencia y el crecimiento que estas empresas aseguradoras han tenido permite demostrar que se trata de un mercado muy atractivo y que sigue en auge, pues actualmente existen 86 compañías en México (www.condusef.gob.mx, 2006).

Disponer de agentes o representantes de ventas que tengan la habilidad y el conocimiento necesarios para saber efectuar los negocios resulta imprescindible cuando se habla de la venta de seguros en general (Chavarría, 1997; Shell, 2005, cit. en Universia-Knowledge, 2005; Dabián, 2005). Bajo esta perspectiva, los empleados forman un eje muy importante dentro de la organización ya que son los responsables de que la empresa registre una estabilidad y crecimiento en aras de liderar en el ramo. Por tal motivo, los estudiosos del comportamiento han centrado su interés en conocer determinados temas que repercuten en la actividad profesional de estas personas.

Al respecto, el factor motivacional constituye un elemento de capital importancia que afecta al personal referido positiva o negativamente (Furnham, 20001). A través de los años se ha estudiado desde diversos puntos, de manera colectiva o personal (Gómez y Ochoa, 1997; Leyva, 1997; Worchel, 2002) o con variables que repercuten en el funcionamiento de los trabajadores, como la satisfacción laboral (Pérez, 1992; Rodríguez, 2003) o el estrés (Río, 2002; Landy, 2005).

Tomando en consideración que la Psicología como tal cuenta con una breve edad, se observa que aún falta por conocer de qué manera la motivación de logro se puede vincular con otras variables. Por tal razón, surge el interés por estudiarla con la variable de poder debido a que las relaciones laborales se presentan dentro o fuera de la empresa y no son ajenas a la dinámica del poder; aquí es donde los agentes de ventas frecuentemente realizan un ejercicio no visible de sus estrategias para influir sobre los demás y obtener los resultados que desean (Pfeffer, 1993; Boulding, 2003).

Con base en lo anterior, se efectuó la presente investigación ya que actualmente no se cuenta con una diversidad de estudios específicos que profundicen al respecto. De ahí surgió el objetivo que consiste en: “determinar la relación que guardan las estrategias de poder y la motivación al logro en agentes de ventas de seguros de la empresa Grupo Nacional Provincial”.

Principalmente, el interés se centró en determinar la relación de las prácticas cotidianas de poder entre los empleados con sus compañeros de trabajo, para ello se utilizó la escala de Estrategias de Poder para Escenarios Laborales versión Compañero <ESPEL-C> (Montero, 2003) al igual que la Escala de Orientación al Logro <EOL> (Andrade Palos y Díaz Living, 1985).

Se efectuó un muestreo no probabilístico con un tipo de estudio correlacional y el diseño correspondió a lo que se conoce como cuasi-experimental. Participaron 76 agentes de ventas de seguros a quienes se les aplicó un cuestionario sociodemográfico para medir variables personales, además de las pruebas psicológicas anteriormente citadas.

La presente investigación se conforma de siete capítulos en total. Los tres primeros son teóricos, donde se hace un revisión del poder social, del poder organizacional y de la motivación al logro; el cuarto capítulo corresponde a metodología, que incluyó el objetivo, las hipótesis, la definición de variables, los lineamientos del método y el análisis estadístico; un quinto capítulo reservado para los resultados donde se describen las características de la muestra y el análisis de los instrumentos de evaluación como lo fueron la consistencia interna, el coeficiente de correlación y la diferencia de medias; y el sexto capítulo que contiene la discusión referente a los resultados arrojados así como las conclusiones obtenidas. Por último, se presentan las referencias consultadas y los anexos con los instrumentos empleados.

P O D E R S O C I A L

1.1 Antecedentes.

El poder a través de la historia.

En los albores de la historia humana las sociedades desarrollaron gradualmente la caza, la recolección, la ganadería y la agricultura; su crecimiento produjo organizaciones de diversos tipos, algunas basadas en la amenaza y otras surgidas para la recaudación de impuestos. De esta manera, se fueron creando organizaciones mejor estructuradas y grupos que adquirieron progresivamente poder.

Comenta Manrique (2000: p.14) que “desde los tiempos antiguos ya se tenía una noción del poder pero consistía más bien en un poder colectivo, cuyo objetivo era buscar un control de las fuerzas productivas, donde se exigían a todos los miembros de la comunidad una participación igualitaria”.

Posteriormente, algunas sociedades se organizaron a través de la división del trabajo dando lugar a la propiedad privada, complicándose el desarrollo de los medios de producción; esto trajo consigo otra perspectiva sobre el poder colectivo, un mayor control del poder. La política se hace presente y se integra a la vida cotidiana de aquellos pueblos donde el parentesco parece ser la base del orden social.

Acorde a las perspectivas de Manrique (2000), Gelles y Levine (2000), el conocimiento es expresado por los sacerdotes, jefes de tribus y ancianos quienes lo ligan con cuestiones místicas como una forma de control y dominio sobre los demás. Por resultado, el poder se centra en dichas figuras. Caso específico, la Iglesia se encargó de interiorizar la imagen de un ser omnipotente; en este sentido, De la Peña (1986; cit. en Villa: p.56) dice: “las iglesias, desde siempre, jugaron al dominio y al control con internalización de la culpa. El individuo, observado en cada uno de sus actos, se siente culpable y busca la confirmación de la culpa, incluso con sus acciones”.

Con el paso del tiempo, los Estados con más éxito en el ejercicio del poder fueron aquellos en que un gobernante despótico, apoyado principalmente por la élite hereditaria, el sacerdocio y el ejército, controlaban los recursos como la tierra y el trabajo. Otro caso fue representado por el reinado que llegó a verse como sagrado y eterno sobre cualquier príncipe en particular -por ejemplo, el emperador Moctezuma y Carlos V-. En palabras de Gelles y Levine (2000: p.539): “de la derrota en

batalla y otros retrocesos se culpaba a otros oficiales menores; debido a que la sabiduría absoluta del rey nunca fue cuestionada”.

Durante el esclavismo se inició el desarrollo del proceso del poder a partir de una concentración excesiva de la riqueza, lo que permitió a los prisioneros continuar viviendo a cambio de arrebatarles su libertad y encuadrarlos con el carácter de esclavos.

En los días del feudalismo, el gobierno era un monopolio de la nobleza y la persona común y corriente no tenía ninguna voz directa. El noble podía tomar las decisiones pero lo hacía sobre la base de creencias tradicionales aceptadas por todos en la sociedad (Horton, 1988).

No obstante, la historia ha sido fiel testigo del crecimiento de las sociedades pues la separación del cargo de rey de la persona que lo fue en cualquier tiempo significó un primer paso hacia el desarrollo de los Estados (Gelles y Levine, 2000). A la par, el nacimiento de las naciones en Europa fue el resultado de dos fuerzas convergentes: 1) la expansión territorial y 2) el crecimiento del comercio internacional. Lo anterior, sirvió para mostrar nuevamente que la competencia por el poder estaba en pleno auge y aquel Estado que más territorio se anexara, más posibilidades tendría de controlar a sus países vecinos; claro, no olvidando que el comercio sería de capital importancia. Al respecto, Macionis (1999: p.301) agrega que “la riqueza nació de las sociedades pobres a las naciones ricas durante el colonialismo, el proceso por el cual algunas naciones se enriquecieron a sí mismas tomando el control político y económico de otros países”.

En tiempos actuales, se ve reflejado que la inalcanzable ambición de los países poderosos le obsequia al mundo diversos matices sobre novedosas formas de control. Bajo la óptica de Macionis (1999: p.301) “aunque 130 colonias de las *formadas* lograron su independencia durante el pasado siglo, la explotación continúa ahora por medio del neocolonialismo, una nueva forma de relación de poder global que no posee control político directamente, pero obtiene la explotación económica por medio de corporaciones multinacionales”.

La segunda mitad del siglo XX brindó las facilidades para efectuar cambios trascendentes y de impacto mundial en relación a la dignidad de las personas: los derechos humanos, definidos como “el conjunto de prerrogativas inherentes a la naturaleza de la persona, cuya realización efectiva resulta indispensable para el desarrollo integral del individuo que vive en una sociedad jurídicamente organizada... Estos derechos, establecidos en la Constitución y en las leyes, deben ser reconocidos y garantizados por el Estado.” (www.cndh.org.mx 2005). Sin embargo, dichas prerrogativas ganaron aceptación al menos en el aspecto verbal; y en efecto, ya que han sido objeto de severas críticas. Para González (2002: p.19 y 20), “los derechos humanos han sido calificados de repetitivos e inservibles para una política de realidades”. En esta misma vertiente, Stavenhagen (1988) aterriza esta problemática en Latinoamérica y asegura que el origen de la discriminación y

violación de los derechos humanos se encuentra en el desarrollo de la estructura productiva a partir del siglo XVI.

En síntesis, mientras los sistemas políticos tradicionales asignaban diferencias a las personas con base en el parentesco, género y edad, los sistemas políticos legales racionales modernos atribuyeron derechos básicos a todos los ciudadanos. En la actualidad no es posible gobernar sólo a través de la fuerza. Regímenes políticos creados por golpes militares y mantenidos a través de la ley marcial son inestables y de corta vida. Para permanecer en el poder y gobernar de manera *eficaz*, los sistemas políticos dependen de por lo menos algún grado de legitimidad y consentimiento de las personas. El miedo sin obediencia no es suficiente (Gelles y Levine, 2000).

Actualmente, la política y las fuerzas del mercado son las instancias que distribuyen el poder, fijan la agenda de la sociedad y toman decisiones. Toda sociedad se basa en el poder y como alguna vez lo definió Max Weber (1946; cit. en Macionis, 1999) el poder es la habilidad para conseguir un objetivo deseado a pesar de la resistencia que encuentre. A lo largo del tiempo, el ejercicio del poder es *el negocio* de las élites, una organización formal que dirige la vida política de una sociedad.

1.2 Definiciones.

La conceptualización del poder ha adquirido diversas perspectivas que pueden diferir desde el punto geográfico donde se puntualizó hasta la época en que se manejó. De tal forma, es menester abordar su significado iniciando con lo primordial que es su definición etimológica; luego, se retomará a aquellos autores que han dejado huella en el estudio del poder.

Definición etimológica.

De acuerdo con el primer testimonio que se tiene en textos etimológicos, “la palabra poder proviene del latín *pôtis*, poderoso y *sum*, soy; que significa soy pudiente, puedo. Por tanto, poder viene significando tener expedita la facultad o potencia de hacer alguna cosa. Tener dominio, autoridad o manejo. Tener fuerza y actividad o para obrar, o para resistir, o para sufrir” (Barcia, 1881: p.299 y 300).

Sobre la palabra estrategia, proviene del latín *strategía*; del griego *stratégeema*; de *strategoo* y que significa el arte de dirigir las operaciones militares. Actualmente, también se emplea para referirse a la habilidad para dirigir un asunto. Incluso, desde finales del siglo XVI el término estrategia

adquirió otros matices y se le relacionó con el engaño hecho con astucia y destreza; también, la astucia, fingimiento y engaño artificioso (García de Diego, 1954; y Martin, 1947).

Definición conceptual.

Weber (1974; cit. en Villa, 1986: p.61) puntualiza que “el poder es la probabilidad, cualquiera que sea el fundamento de ésta, que, dentro de una relación social, tiene un individuo o grupo de imponer su propia voluntad, aún contra toda resistencia”. Por su parte, Kenneth (1976: p.81) refiere que Weber definía al poder como la capacidad de gobernar el comportamiento de otros.

Tomando en cuenta esta consideración, Cohen (2000) postuló que cuando los científicos sociales hablan del poder de un individuo quieren decir que éste tiene la capacidad y habilidad de ejercer su voluntad sobre otra persona o grupo de personas. De esta forma, ese individuo es capaz de controlar la conducta de otros.

Lewin (1951; cit. en Shaw, 1989: p.300) definió “el poder de una persona A sobre una persona B como el cociente entre la máxima fuerza que A puede aplicar a B, y la resistencia máxima que B puede oponer a A”.

Cartwright y Zander (1999: p.257) sugieren definir al poder respecto a un sistema específico, pues el poder de O sobre P puede variar mucho de un sistema a otro. “O puede tener gran poder para controlar la conducta de P pero poco para controlar sus opiniones. Desde luego, un poder elevado de O sobre P no implica un bajo poder de P sobre O: las dos variables son conceptualmente independientes”.

Arias (1994; cit. en Rodríguez, 2001) explicó que el poder representa la posibilidad de emplear la fuerza, pero no como empleo real; el poder se encuentra ligado a la estructura de sanciones y recompensas en un grupo u organización pues quien lo posee puede poner en juego esa estructura. Años más tarde, el mismo Arias junto con Rondfeldt y Kimerling (1998; cit. en Manrique, 2000) conceptualizaron al poder como una cualidad objetiva de toda realidad, una cualidad inherente a todo lo que existe, por la mera virtud de su existencia.

Díaz-Loving y Rivera (2000; cit. en Cruz, 2002) encuentran que los sujetos definen al poder como autoridad y concluyen que el significado dado a la autoridad difiere ya que cada uno (hombre y mujer) la define en términos del rol asignado a su género. Los hombres hacen referencia a la autoridad como suya y las mujeres hacen referencia a ésta como la imposición y el control de otros.

Según el filósofo Michel Foucault (1979; cit. en Torres y Torres, 1998; y Minello en Villa, 1986) el poder no es algo que se adquiera, arranque o comparta, algo que se conserve o se deje escapar, el

poder se ejerce a partir de innumerables puntos y en el juego de relaciones móviles y no igualatorias. Concluye que donde hay poder hay resistencia y que estas relaciones no pueden existir más sino en función de una multiplicidad de puntos de resistencia.

Para Mills (1957: p.17) el concepto de poderoso se entiende como “aquella persona que puede realizar su propia voluntad, aunque otros le hagan resistencia. En consecuencia, nadie puede ser verdaderamente poderoso si no tiene acceso al mando de las grandes instituciones”.

También, algunos autores como Anderson (1994), Manrique (2000), Malcom (1997; cit. en Cruz, 2002) y Rezsohozy (1988) visualizan al poder como la capacidad de lograr, alcanzar o conseguir metas que se fijan de manera personal o grupal.

El concepto final de poder para la población mexicana según Rivera (2002; cit. en Montero, 2003: p.47) es el siguiente: “el poder es un medio que surge de entre un conjunto de actos que pueden ser usados durante el intento de influenciar al otro al tratar de conseguir lo que se desea”.

1.3 Perspectivas teóricas.

La temática del poder social ha sido objeto de estudio de diversos personajes a lo largo de la historia. Ellos mismos han confeccionado diversas teorías para entender el uso del poder y la manera en que se emplea en las sociedades. A continuación se detallarán dichas perspectivas con la finalidad de ilustrar su ideología.

Un personaje central en el entendimiento del poder dentro de la política es Maquiavelo, que con su singular forma de percibir las hazañas protagonizadas por algunos príncipes y reyes de la Edad Media formuló las bases de lo que más tarde se conocería como “ideas maquiavélicas”. Maquiavelo (1994) en su monumento literario “El Príncipe” menciona que para llegar al poder y mantenerlo, el elemento fundamental es el uso de una fuerza militar organizada y dirigida por el príncipe en forma absoluta, quien delegará el poder de una manera vertical sin importar los medios utilizados para lograr objetivos deseados.

Una perspectiva distinta la ofrece John Locke (Boulding, 1993). Para él, es necesario buscar elementos que ayuden a ejercerlo en la sociedad para beneficio colectivo; por lo tanto, sentó las bases del estudio del poder apoyado en las instituciones como lo son el poder ejecutivo o el poder legislativo.

Por su parte, el filósofo francés Michel Foucault (1984; cit. en Fuentes, 1998) desarrolló tres apartados sobre el poder: 1) el poder no es esencialmente represivo, puesto que incita, suscita o

produce; 2) se ejerce más que se posee, puesto que sólo se tiene bajo una forma y clase determinadas; 3) pasa por los dominados tanto como por los dominantes, puesto que se presenta por todas las fuerzas de relación. En suma, el poder son los individuos que se prestan a una situación estratégica compleja en una sociedad dada.

Dentro de la historia, el que también dejó eco en sus afirmaciones fue el alemán Weber (1946; cit. en Gelles y Levine, 2000), quien pensó que una de las funciones centrales de las instituciones políticas es legitimar las maneras en las que se ejerce el poder de una sociedad; inclusive, identificó tres fuentes principales de legitimidad política: a) la autoridad tradicional, basada en costumbres pasadas a través de las generaciones -por ejemplo, El Papa-; b) la autoridad carismática, fundamentada en las cualidades personales especiales donde sus seguidores creen de que tienen visión excepcional y habilidad sobrenaturales -por ejemplo, Gandhi- y c) la autoridad legal racional, derivada de un sistema formal de reglas o leyes específicas que señalan quién tiene el derecho para tomar las decisiones y bajo qué condiciones -un ejemplo lo sería el primer mandatario-.

El teórico del socialismo alemán Karl Marx plantea que “la historia de todas las sociedades ha sido la lucha de clases, entre dominantes y dominados, explotadores y explotados” (Boulding, 1993: p.73).

Dentro de la visión marxista, Poulantzas (1969; cit. por Minello en Villa, 1986: p.67 y 68) percibe al poder como “la capacidad de una clase social para realizar sus intereses objetivos específicos”. Y este poder se sitúa en los distintos niveles de las diversas prácticas de clase, es decir, en lo económico, lo político y lo ideológico. También sostiene que en el capitalismo el poder fundamental es el poder político que está concentrado en el Estado, pero advierte que sería un error concebir al poder como exclusivamente reducido al gobierno debido a que hay poderes que se expresan también fuera del Estado (como el económico) y porque las relaciones de poder no recubren exclusivamente las relaciones de clase.

La perspectiva instrumentalista, impulsada por Domhoff en 1983 (cit. en Gelles y Levine, 2000), sostiene que el poder reside en una clase alta nacional. Los miembros de esta clase pueden usar su riqueza para contender en oficinas públicas, estar en consejos de corporaciones o servir en el ejército. Lo que los distingue no son sus logros personales sino su riqueza heredada. “El poder es manejado por miembros de la clase alta que tienen el interés y la habilidad de involucrarse para proteger y reforzar la posición privilegiada de su clase” (Domhoff, 1983; cit. en Gelles y Levine, 2000).

A su vez, el estructuralismo supone que el poder se concentra en pocas manos, donde lo más importante es la influencia sobre las ganancias corporativas y el mercado (Neubeck, 1991; cit. en Gelles y Levine, 2000). Al respecto, Woodward (1994; cit. en Gelles y Levine, 2000) asegura que al

definir la agenda política, los líderes gubernamentales consideran primero el impacto potencial en los inversionistas a gran escala. Desde la perspectiva estructuralista, la política pública refleja intereses capitalistas.

El que postuló ideales similares y que posteriormente fueron icono en una aproximación hacia *los altos círculos* del poder fue precisamente el sociólogo Mills (1957: p.273), quien acuñó el concepto de élite del poder, y pensaba que “este concepto se apoya en el desarrollo paralelo y la coincidencia de intereses entre las organizaciones económicas, políticas y militares. Se funda también en la similitud de origen y de visión, y el contacto social y personal entre los altos círculos de cada una de dichas jerarquías dominantes”.

Para Mills (1957) la minoría es la poseedora del poder que ocupa los puestos de mando, la riqueza y la fama; asimismo, puede verse como formada por individuos pertenecientes al estrato superior de una sociedad capitalista. De la misma forma, se les puede definir con criterios psicológicos y morales, pertenecientes a ciertas especies de individuos selectos. Definidos así, los miembros de la élite son personas con carácter y energía superiores.

Bajo la perspectiva de Gelles y Levine (2000: p.555): “la élite de poder es un conjunto dominante de grupos, en su totalidad hombres, que ocupan las posiciones más altas en la rama ejecutiva del gobierno, en el ejército y en grandes corporaciones e instituciones financieras. Con frecuencia estos grupos se mueven en cualquiera de estos tres centros de poder. Ninguno de los tres componentes domina, cada uno coopera con los otros, manipulan al público a través de los medios masivos de comunicación. La élite de poder es motivada por el deseo de mantener poder y control en privado, así como por las oportunidades para obtener ganancias financieras”.

En relación a la teoría de Mills (1957) y las investigaciones reportadas por Cohen (2000), Gelles y Levine (2000) las élites del poder guardan ciertas características, entre las que destacan:

1. Por su naturaleza, existe dentro de ellas mucho movimiento y siempre se van a mover de acuerdo a las tendencias actuales; por tanto, dentro del club no hay miembros permanentes.

2. Por regla general, las élites se autoperpetúan buscando el deseo continuo de mantener poder y control en privado.

3. Si los negocios de los altos círculos aumenta de volumen e importancia, también aumentará el intercambio de personal entre ellos.

4. El gran peso de las élites es que pueden apoyar u oponerse al cambio social para proteger su posición y avance en sus intereses.

Sin embargo, los estudios de Dahl (1961; cit. en Minello, 1986 por Villa) contraponen las ideas de Mills y considera que el poder no se halla de manera alguna concentrado en pocas manos sino que se encuentra difundido entre diversos círculos, cuyo poder varía según las distintas esferas a que se refieren las decisiones políticas que se tratan. Para demostrarlo, efectuó una investigación de la cual concluyó que el poder no se concentra en la sociedad porque:

- a) Existen diferentes tipos de recursos de influencia que pueden ser desempeñados o utilizados por diferentes ciudadanos.
- b) Estos recursos generalmente se encuentran desigualmente distribuidos.
- c) Los recursos exigen distintas capacidades individuales, de manera que un mismo individuo no puede concentrar demasiados recursos.
- d) Un mismo recurso no es apto para todas las áreas específicas del poder.
- e) Todos los individuos o grupos tienen siempre algún tipo de influencia.

Por lo tanto, propuso la utilización de un método para estudiar el poder, el cual lo llamó “método decisional”, donde la estructura del poder estaría dada por el saldo de pérdidas y ganancias sufridas por cada individuo durante el proceso de toma de decisiones.

1.4 Bases del poder.

Las bases del poder residen en la posesión de recursos necesarios y suficientes para ejecutar determinadas acciones dirigidas a un beneficio en particular, es decir, en la capacidad de influir en los demás, de plegarlos a la voluntad propia, de orientar el curso de los acontecimientos a favor de quien ejerce la influencia y de realizar sus proyectos.

Rezsóhozy (1988) menciona que el poder interesa a la investigación por dos motivos:

1. Por la posesión que asegura, otorga al agente el papel particular en la creación y en la difusión o en la censura de las innovaciones.
2. Debido a la importancia de las posiciones del poder, éstas resultan especialmente atractivas, son muy valoradas y su conquista o participación se convierten en el objeto principal de las interacciones sociales.

Una tesis importante para el entendimiento de las bases del poder social la formularon French y Raven desde 1959 (en Shaw, 1989) quienes sentaron las cinco bases del poder: poder de atracción, poder de recompensa, poder coercitivo, poder legítimo y poder de experto.

De una forma práctica, se resumen los cinco tipos de poder y sus fuentes de influencia de la siguiente manera:

TIPO DE PODER		FUENTE DE INFLUENCIA
Recompensa		Basado en la capacidad de reconocer y recompensar un buen desempeño.
Coercitivo		Basado en la capacidad de castigar un desempeño malo o inadecuado.
Legítimo		Basado en el derecho a prescribir e influir otra conducta.
Atracción		Basado en la identificación personal para inspirar confianza.
Experto		Basado en saber qué hacer.

Para entender la distinción existente entre el poder de recompensa y el poder coercitivo, Cartwright y Zander (1999) piensan que la respuesta es psicológica; esto es, depende de cómo se vea la situación: conformarse a las normas del grupo para obtener aceptación (poder de recompensa) debe distinguirse de la conformidad como medio de prevenir el rechazo (poder coercitivo). El poder de recompensa tenderá a aumentar la atracción; el poder coercitivo hará disminuir tal atracción.

Al respecto, Shaw (1989) medita sobre ello y asegura que un mayor poder de recompensa facilita el que una persona intente inducir a otros a ser “recompensables”, mientras que un mayor poder de castigo produce el efecto opuesto. Dicho descubrimiento es contrario a la expectativa sugerida por el sentido común: quien tenga poder de administrar castigos puede inducir a que los demás obedezcan a sus órdenes. La eficacia del poder de castigo se basa precisamente en que éste no se aplique, ya que no sólo provocará consecuencias negativas sino que despertará sentimientos hostiles. Incluso, la víctima puede obtener satisfacción con el sólo hecho de no acatar los deseos del que ha empleado el castigo. Esta aseveración indica que la coerción constituye un ineficaz medio de control.

Inclusive, Raven y Rubin (1981) tienen otras reflexiones con base en la influencia que tiene un efecto negativo:

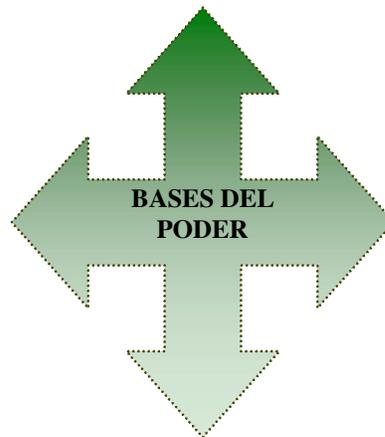
- Cuando se usa el poder coercitivo, la persona tiende a aborrecer al agente influyente y a percibir negativamente la situación; en contraposición, hay mayores posibilidades de que sienta simpatía por el agente de influencia que emplea la recompensa. Por la misma razón, la coerción puede empujar al individuo a abandonar por completo la situación, mientras que la recompensa lo alienta a continuar su relación.
- Para el poder de experto, siempre que se sospecha que una persona está usando sus pretendidos conocimientos superiores para influir de una manera en que ella será la beneficiada, quien sospecha de esta trama se inclina a hacer lo contrario; retirando el poder que inicialmente contaba. A esto se le llama *pericia negativa*.
- En relación al poder referente, la persona se aparta deliberadamente de otros al adoptar una opinión o actitud diferente, simplemente porque sustenta esa opinión.
- Al poder legítimo, el poder de los impotentes, éste es especialmente el caso de las sociedades cuyas normas sociales acentúan la obligación de quienes tienen recursos de ayudar a los menos afortunados (un invidente puede legítimamente pedir a una persona con vista que le auxilie a cruzar la calle).

De manera concluyente, estos autores afirman que las bases del poder requieren que la persona asocie su conducta, creencia o actitud cambiada con el agente influyente y son, por consiguiente, socialmente dependientes.

Una concepción diversa es planteada por Robbins (1987; cit. en Rodríguez, 2001). Sostiene que las bases del poder se pueden dividir en cuatro partes:

Poder coercitivo. Basado en el miedo que suele generar al dominado a través de la amenaza o aplicación de sanciones físicas.

Poder de premio. Ocurre cuando el seguidor se somete a los deseos del otro por medio de premios materiales porque ello le acarreará beneficios.



Poder persuasivo. Se da con la concesión y manipulación de premios simbólicos del estatus o influir en las normas del grupo para “convencer” a la gente.

Poder de conocimiento. Acontece cuando un individuo de un grupo u organización controla información especial y esta acción le permite tener el control sobre los demás.

Este último planteamiento es un poco más restringido y agrupa al poder de referencia y al poder legítimo en uno solo, el poder persuasivo. Se ve reflejado en su perspectiva de otorgar o no premios simbólicos (poder legítimo) y también de influir a través del convencimiento en determinado grupo social o de manera personal (poder referente).

1.5 Clases de poder.

Diversos autores, como se citan en el cuadro siguiente, han realizado su propia clasificación de acuerdo a los diferentes tipos de poder. Así, se tiene:

AUTORES	AÑO	TIPO DE PODER	CARACTERÍSTICAS
French y Raven	1959	Relativo	Es siempre circunstancial, depende del momento y es inestable, suele basarse en la fuerza bruta y depende del temor y de la impotencia del otro.
		Absoluto	Goza de solidez y estabilidad, suele basarse en el reconocimiento a las capacidades, habilidades y derechos propios.
Poulantzas	1979	Formal	Se trata del poder aparente, de la escena política: el poder ejecutivo, el parlamento, etc.
		Real	Es menos visible, por un lado porque no tiene que coincidir con ninguno de los vértices del poder formal; por otro lado, porque la clase dominante puede permitir el papel dominante de un aparato a otro o a una rama del Estado, si ello es conveniente para sus intereses de clase.
Raven y Rubin	1981	Informativo	El cambio cognoscitivo es la principal característica. Una vez que este cambio se produce, se vuelve completamente independiente del agente influyente.
Boulding	1993	Destructivo	Implica amenazar y herir, es el poder de destruir las cosas, crear enemigos, reñir con la gente.
		Productivo	Exige como mínimo dos partes: implica el intercambio y abarca un conjunto de actividades.
		Integrativo	El amor está estrechamente relacionado con las estructuras integradoras de orgullo, vergüenza y culpa. El amor, tiene sus aspectos negativos en el odio y la capacidad de crear emociones.
Cohen	2000	Real	Aquel que puede ser ejercido sobre otros a través de la fuerza, la influencia o la autoridad.
		Potencial	De aplicación futura, que busca influir en el comportamiento y acciones de los demás.

1.6 Características del poder.

Propiamente, el estudio del poder ha sido objeto de diversas teorías que formulan una serie de consideraciones dirigidas a una aproximación muy estrecha para su buen entendimiento. De esta forma, Luhman (1995: p.14) menciona que “el poder hace su trabajo de transmitir, al ser capaz de influenciar la selección de las acciones (u omisiones) frente a otras posibilidades. El poder es mayor si es capaz de mantenerse, incluso a pesar de alternativas atractivas para la acción o inacción; por lo tanto, la función del poder consiste en asegurar las cadenas posibles de efectos, independientes de la voluntad del participante sujeto al poder, lo desee o no. La causalidad del poder consiste en neutralizar la voluntad, no necesariamente en doblegar la voluntad del inferior”.

No obstante, anteriormente ya se habían realizado algunas aproximaciones para comprender las características que distinguen al poder. De tales aproximaciones, Kenneth (1976: p.77) encontró las siguientes:

- El poder es amoral, por sí mismo no determina valores. Por sus consecuencias, puede ser racional o irracional, constructivo o destructivo.
- El poder implica posibilidades de elección en cuanto a determinar las prioridades que han de asignarse a diversos individuos y grupos dentro de un sistema social basado en diferencias de posición y jerarquía.
- El poder puede manifestarse con varios grados de intensidad, en un continuo que va desde el pseudopoder meramente verbal (no prevalece en caso de conflicto ni efectúa cambios en la dirección deseada) hasta llegar al poder coercitivo (el hacer cumplir los deseos de los detentadores del poder frente a retos abiertos, persistentes e intensos).
- Es posible considerar que el poder funciona según una “ley económica del poder”. Se observa que los detentadores del poder no gastan éste en mayor grado que el necesario para hacer frente al desafío que se les opone.
- Las condiciones de la resistencia activa o pasiva determinan el grado del poder ejercido en una situación dada.
- Las formas, la manifestación y la intensidad del poder ejercido varían de acuerdo con la índole de la amenaza o la estabilidad, seguridad y salud psicológica y fuerzas de quienes ejercen el poder.
- Ciertas formas de poder parecen efectivas, mas en realidad son únicamente ilusorias variedades del pseudopoder. En situaciones de tranquilidad, el pseudopoder parece poder auténtico; pero en caso de conflicto o controversia la pretensión de poder, consciente o inconsciente, se esfuma, desaparece como fuente verdadera de decisiones.

Por otro lado, los planteamientos efectuados por Inston, Mayor y Bunker (1983; cit. en Manrique, 2000) han distinguido algunas particularidades inmersas en el estudio del poder:

- El poder es la habilidad de llevar a cabo metas deseadas o exitosas.
- El poder siempre involucra relaciones asimétricas.
- El poder es de naturaleza multidimensional.

Asimismo, Boulding (1993) ha atribuido una serie de peculiaridades, de las que sobresalen:

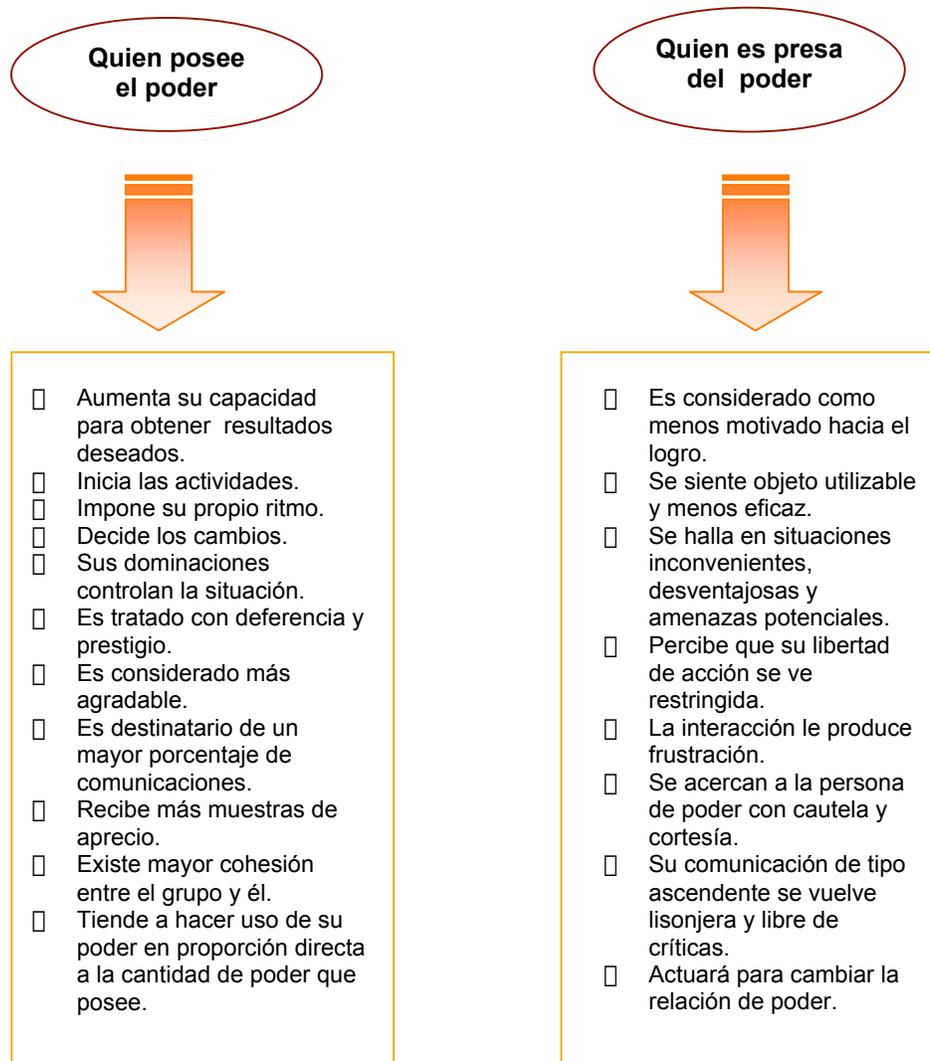
- Sólo se puede ejercer el poder si existe el objeto sobre el cual se ejerza.
- No es posible ejercer el poder sin provocar transformación.
- Una parte importante consiste en saber cómo y cuándo utilizarlo.
- Las habilidades que ayudan a subir al poder son las mismas que ayudan a ejercer el poder.
- Su ejercicio conlleva a derechos y obligaciones.
- Se justifica en sí y por sí mismo.

Cohen (2000) se refirió a las formas que ha hallado para detectar el poder y señala que habitualmente se han utilizado tres métodos distintos para identificar las fuentes de poder:

1. *El método por reputación.* Consiste en identificar a los individuos más confiables como fuentes de información en una comunidad dada.
2. *El método posicional.* Consiste en determinar qué posiciones son más cruciales para la supervivencia de la localidad. Luego, se infiere qué individuos con poder ocupan esas posiciones y, por lo tanto, quiénes son los que detentan poder.
3. *El método de toma de decisiones.* Esta técnica consiste en observar al grupo cuando está involucrado en un proceso de toma de decisiones.

1.7 Ciclo del poder.

El ejercicio del poder se concibe como un continuo por medio del cual cualquier Estado, organización o persona no puede permanecer perenne en él. A través de los estudios realizados por Cartwright y Zander (1999), Lippitt (1950; cit. en Cartwright y Zander, 1999) y Shaw (1989) se ha encontrado que en la dinámica del poder siempre se formarán dos bandos:



Al respecto, Cartwright y Zander (1999) aseguran que existen varias formas para que las personas con poco poder mejoren su situación; dentro de éstas se precisan:

- Restringir la amplitud del poder legítimo o limitar los métodos para ejercer el poder.
- El subordinado evite situaciones sociales en que el superior pueda actuar de modo desagradable.
- Reconocer que el poder surge de poseer recursos y que puede lograrse una redistribución de poder mediante una redistribución de recursos.

Por su parte, Kenneth (1976) argumenta que no es posible ejercer el poder sin provocar reacción o contrarreacción. El poder social implica casi siempre enfrentamientos y conflictos que generalmente terminan en un acuerdo, con resentimiento residual o sin él, o en otro caso conducen al desafío inmediato, a las reacciones esporádicas o a una resistencia prolongada y latente. Y por último esto conduce de nuevo al conflicto; es ésta la base psicodinámica del ciclo del poder.

1.8 Conceptos ligados al ejercicio del poder.

1.8.1 Autoridad.

Toda sociedad busca establecer normas que regulen el comportamiento de sus individuos con el fin de lograr primeramente un orden, luego una disciplina y posteriormente la sana convivencia. Entonces, es menester hablar de la autoridad como un medio que regule precisamente estas relaciones y también a quién poder dirigirse.

Al ligar la práctica del poder con la autoridad, Weber (1925; cit. en Gelles, 2000: p.535 y 536) enfatizó que “el poder sólo depende de la fuerza, la autoridad dependerá de las ideas culturales de lo que es correcto”.

En términos weberianos (Gelles, 2000; Macionis, 1999; Rocher, 1990) la autoridad es el poder que la gente percibe como legítimo más que como coercitivo. Ésta depende del acuerdo de que ciertos usos de poder son válidos y justificados con la finalidad de obtener la obediencia de un grupo dado de personas.

El sociólogo alemán Dahrendorf (1959; cit. en Rocher, 1990: p.497) se inspira también en Weber para aclarar la diferencia entre autoridad y poder. El poder se halla en relación con su talento, de un carisma, tanto como del lugar que ocupa. La autoridad, por el contrario, está estrechamente vinculada al puesto ocupado o al rol desempeñado en una organización social. Dado que se trata de buscar las fuentes estructurales de los conflictos, sólo cabe encontrarlas en la autoridad y no en el poder.

Shaw (1989) plantea que la autoridad puede definirse como poder legítimo, es decir, un control de los refuerzos que es aprobado por los miembros del grupo.

Ahora bien, el poder como medio generalizado de influir en las decisiones debe ser institucionalizado, lo cual se logra por medio de la autoridad. De tal manera, la autoridad es un conjunto de derechos de control sobre las situaciones en que las unidades activas, sean individuales o colectivas, deben actuar. El ejercicio del poder no es el uso y control de la fuerza sino la comunicación de las intenciones de hacerlo así en determinadas condiciones, con la característica común de la posibilidad de usarlas como sanciones negativas (Minello; cit. en Villa, 1986).

De acuerdo con Cohen (2000) existen tres tipos básicos de autoridad:

- Autoridad legal-racional, atribuida al cargo específico que ocupa un individuo. En consecuencia, el individuo sólo detenta esta autoridad durante el tiempo que está desempeñando ese cargo específico.
- Autoridad-tradicional, basada en la creencia de que los medios tradicionales de delegar poderes son sagrados. La autoridad tradicional puede ser conferida tanto a la posición como al individuo que ocupa esa posición.
- Autoridad carismática. Este tipo de autoridad está fundamentada en las cualidades personales del individuo (incluyendo sus rasgos y características de personalidad).

1.8.2 Influencia.

La influencia es otro concepto que va íntimamente ligado al ejercicio de la autoridad, y por tal, al del poder. Se dice que tiene influencia el individuo que es capaz de modificar el comportamiento de otros sin que detente una posición oficial. Mientras que la autoridad es una fuente de control de poder, la influencia es una fuente informal.

Dahl (1965; cit. en Minello por Villa, 1986) define a la influencia como una relación en la cual un actor influye en otro para que este último actúe en una dirección que, de no existir dicha influencia, no hubiera tomado. Los recursos políticos mediante los cuales una persona puede influir sobre otra son varios: el dinero, la información, la posición social, el trabajo.

Para tratar de explicar el fenómeno de influencia, Raven y Rubin (1981) mencionan que cualquier cambio que ocurra en la conducta de una persona se origina primero en otra persona o grupo, a esto le llaman *influencia social*. El poder de un individuo, es decir, su capacidad para moldear la conducta de otra persona puede ser definido como *influencia potencial*. En este sentido, Davis y Newstrom (1999: p. 59) agregan que de producir los cambios inmediatos deseados por el agente influyente (efecto primario), la influencia social puede producir cierta cantidad de efectos secundarios que comprenden: (1) la adquisición de nuevas percepciones subsiguientes a la influencia social, (2) un efecto generalizado de una base del poder sobre la otra y (3) la tendencia a experimentar y reducir la disonancia cognoscitiva, que consiste en “el conflicto y la angustia internos que ocurren cuando la gente recibe información incompatible con su sistema de valores, decisiones tomadas en el pasado o cualquier otro tipo de información en su poder”.

La investigación realizada por Raven y Rubin (1981: p. 248) demuestra que un agente influyente inteligente es capaz de acrecentar su poder social preparando cuidadosamente el escenario y desarrollando estrategias que le permitan usar al máximo ese poder por medio de técnicas como:

- Manipulación ecológica, donde se altera un aspecto del medio ambiente de la otra persona para que se produzca la influencia.

- Despertar sentimientos de culpa, obligación e influencia. Se invocan obligaciones de otra persona poniéndonos a su servicio o haciéndole un favor; por tanto, inducimos sentimientos de culpa disminuyendo en la persona su capacidad de resistir al intento de influencia que sigue.
- Pie en la puerta, la influencia por gradaciones. Si podemos hacer que alguien acceda a una petición menor más fácilmente accederá a peticiones mayores. También es posible que el agente influyente, al persuadir con éxito al individuo a obedecer a una pequeña demanda, contribuya a establecer su posición de poder para un uso futuro.

Asimismo, Cartwright y Zander (1999) advierten la discrepancia entre la influencia positiva y la negativa, y sostienen que dependerá de la dirección que tome la acción. Cuando el agente influyente intenta influir sobre el otro se llamará *influencia positiva*, que es la fuerza resultante en la misma dirección; mientras que la fuerza resultante en dirección opuesta será considerada *influencia negativa*.

De igual forma, los mismos autores coinciden en que es evidente que la decisión de dedicarse o no a un acto de influencia está determinada y gobernada complejamente por lo menos por cuatro consideraciones:

- a) Ventaja neta para el individuo que ejecuta el acto.
- b) Consecuencias del acto para el grupo.
- c) Probabilidad subjetiva que el acto tenga éxito, que depende en parte de cómo valore el individuo su propio poder.
- d) La perspectiva de obtener una recompensa para satisfacer las expectativas del papel.

El tema de la manipulación no es ajeno al campo de acción de la influencia y para Jones (1982; cit. en Rodríguez, 2001) la influencia es una clase de presión personal que tiene como propósito manipular. Inclusive, complementa su definición nombrando los tipos de influencia al decir que son: directas, indirectas e ilusorias.

- La influencia directa es la que ejerce el agente influyente sobre los demás que tienen el mismo nivel de poder.
- La influencia indirecta proviene de conocer gente influyente.
- La influencia ilusoria es aquella que quien la ejerce le hace creer a sus oponentes que existe.

La identificación podría ser otro medio de influencia que el individuo acepta cuando quiere establecer o mantener una relación que califica como satisfactoria con otra persona o grupo, estando convencido por la forma de ser de dicha persona; por lo tanto, la satisfacción es derivada por la acción de conformidad.

1.8.3 Control.

Cartwright y Zander (1999) en relación con la influencia, sostienen que cuando el agente influyente produce el cambio deseado habrá ejercido un control positivo, pero si se produce un cambio en dirección opuesta se habrá ejercido un control negativo.

Para Gluckman, (1955; cit. por Minello en Villa, 1986: p.40) “la comunidad de intereses genera asociaciones y pertenecer a una asociación significa, asimismo, oponerse a quienes a ella no pertenecen; por tanto, la relación con los otros miembros de la sociedad es a la vez de alianza y oposición. La manifestación abierta de oposiciones –el conflicto verbal o incluso la agresión física– pone inmediatamente de manifiesto las alianzas vigentes en una sociedad; el cruzamiento de alianzas tiene como resultado el que los conflictos deban resolverse; por ello, los conflictos son funcionales para el mantenimiento del orden”.

El concepto de control social designa ese conjunto de prácticas que apuntan al mantenimiento de los comportamientos y de los valores en el marco de las normas admitidas por la sociedad o por un determinado ambiente. En cada ocasión se trata de un acto que recuerda al agente la buena conducta que hay que tener, las actitudes que hay que corregir así como los valores que hay que adoptar (Rezsóhazy, 1988).

La autoridad y la influencia como procesos característicos del ejercicio del poder y de control social no son exclusivas de un tipo particular de grupo social. Esto quiere decir que el poder está presente en cualquier modelo constante de relaciones humanas en que entren en juego -hasta cierto grado- poder, normas o autoridad (Torres y Torres, 1998).

1.9 Estrategias de poder.

La estrategia se concibe en términos sencillos como el hecho de emplear determinada habilidad que resulte provechosa para quien la ejerce.

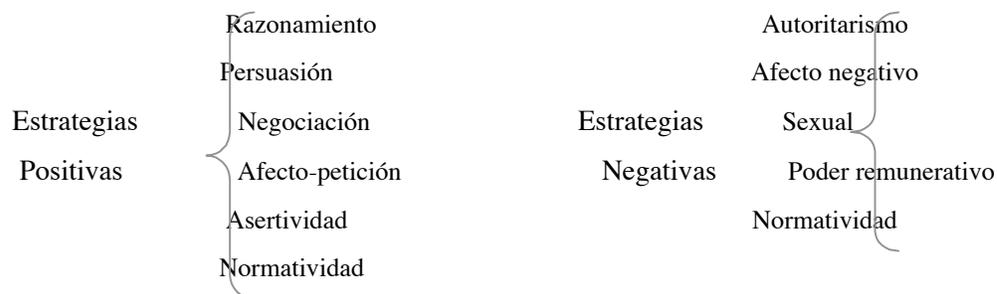
Bajo la óptica de Foucault (1979; cit. en Manrique, 2000) la palabra estrategia se utiliza corrientemente en dos sentidos: primero, para designar *la elección de los medios* empleados para conseguir un fin; y segundo, para designar *la manera en que actúa* un compañero en un juego dado, en función de lo que él piensa que debería ser la acción de los otros. Ciertamente, Rivera et al (1994) coinciden con este pensamiento filosófico y declara que las estrategias son el medio a través del cual se logra lo que se desea.

Marc y Picard (1992) ofrecen dos tipos de estrategias:

- La estrategia ofensiva, donde cada actor se esforzará simultáneamente en obligar a los otros miembros de la organización para satisfacer sus propias exigencias.
- La estrategia defensiva, donde el mismo actor que obliga a los demás para su beneficio escapa de sus obligaciones por la protección sistemática de su propio margen de libertad y maniobra.

Concluyen los mismos autores (Marc y Picard, 1992) que las relaciones de poder son relaciones estratégicas de manipulación, limitadas por el hecho de que se deben encontrar suficientes beneficios para continuar con éstas con la finalidad de que no se agote la fuente de poder.

Por su parte, Montero (2003) presenta dos tipos de estrategias: positivas y negativas.



Una importante mención que se debe establecer subyace en diferenciar la relación que siga la dirección del poder. Por ejemplo, Rivera y Díaz-Loving (1995; cit. en Manrique, 2000) plantean que la negociación es una estrategia bilateral de asumir el poder porque ambas partes están involucradas en las decisiones; por el contrario, la manipulación es unilateral porque sólo uno de ellos toma la decisión.

Por lo anterior, resulta atractivo sugerir que las decisiones bilaterales definirían al poder como lo entienden Marc y Picard (1992: p.102): “el poder no es un atributo de los actores sino una relación de intercambio que les implica”. Y las decisiones unilaterales, de intereses particulares de una sola persona, se comprenderían bajo la definición presentada por Anderson y Carter (1994: p.155): “el poder debe medirse por sus objetivos y no meramente por la magnitud de sus efectos”; una idea muy aceptable también para Cruz (2002: p.28) quien en su investigación enuncia que “el poder es la habilidad para lograr los resultados o metas deseadas, en términos de cambiar el comportamientos de otros”.

Para explicar el uso de estrategias de poder en cualquier contexto, asevera Furnham (2001), es importante tomar en cuenta la norma de la reciprocidad porque representa la tendencia a comportarse con los demás exactamente como la otra parte lo hizo. Agrega que es una norma

común entre las organizaciones, las culturas, los individuos; cualquier acción se puede corresponder con la misma facilidad, sea ésta positiva o negativa.

Al hablar de la dinámica de la manipulación, un concepto que se encuentra muy ligado es la persuasión y se define como el arte de ganarse a los hombres con palabras (Sills, 1979; cit. en Rodríguez, 2001). Se considera que las persuasiones podrían mover a las personas a hacer lo que quizá no habían pensado realizar, siempre y cuando les parezca convincente y, por consiguiente, aceptan ser influidos por los demás.

1.10 Patología del poder.

Las patologías del poder se originan cuando quien lo detenta abusa de su posición. Bajo esta premisa, pueden originarse resultados catastróficos en su mal ejercicio pues muy seguramente flagelará a quien se encuentre sometido bajo el dominio del poderoso, encerrándolo en la desesperación, la zozobra y la impotencia; mientras que para quien lo posee le creará fantasías incontenibles en aras de consagrarse como un ser todopoderoso inmune a cualquier tipo de sublevación y de límite.

Otra dificultad surge del hecho de que las personas que llegan al poder normalmente llevan a los cargos a quienes lo han ayudado durante el camino y no a quien realmente lo puede desempeñar (Manrique, 2000).

Para Kenneth (1976: p. 168 y 169) las ganancias del poder son transitorias y la satisfacción de las necesidades del poder o de la posición suelen ser no adaptativas y autofrustrantes. Añade que el poder exhibe los síntomas del *pathos* no adaptativo y de la futilidad cuando el ejercicio del poder:

- No aumenta u obstaculiza las posibilidades de gratificar las necesidades más fundamentales de la supervivencia y la satisfacción.
- Es ambiguo, fortuito, arbitrario, regresivo, desproporcionadamente intenso y rígido, a pesar de las consecuencias.
- Se hace tan funcionalmente autónomo y extremo en intensidad que subvierte y pervierte las facultades críticas, racionales y morales de los individuos y los grupos.
- Ocasiona un sentimiento de futilidad y tedio y, consecuentemente, la desaparición del deseo o de la capacidad de usar el poder constructivamente.

Las formas para manifestar el rechazo o repudio en el abuso del poder que un grupo o un pueblo pueden utilizar son diversas y tienen distintos fines. De acuerdo con Gluckman (1955; cit. por Minello en Villa, 1986), Horton (1988), Luhman (1995), Cohen (2000), Gelles y Levine (2000) y Manrique (2003) estos grupos han tenido que apelar a medios no convencionales e ilegales para

poder manifestar su posición sobre ciertos aspectos y problemas; incluso, pueden acudir a la coerción cuando su sistema político no responde a la opinión mayoritaria o cuando un grupo particular carece de apoyo de la mayoría.

A continuación se presenta un esquema que integra la información sobre abuso de poder para facilitar su comprensión:



PODER ORGANIZACIONAL

2.1 Poder e influencia en las organizaciones.

Las organizaciones son particularmente atractivas para el estudio de la psicología porque la forman grupos, muchos de ellos con un gran número de personas que constantemente interactúan ejerciéndose un alto grado de control y coordinación. Dicho control y coordinación hacen que una gran dosis de poder sea puesta en juego. Las grandes organizaciones tienen suficiente riqueza para formar grupos de presión eficaces y para difundir sus mensajes a través de los medios masivos, atrayendo así a un público numeroso que pueda brindar apoyo y simpatía a su causa.

Dentro del ambiente organizacional, el poder se maneja como jerarquía en la dirección de la estructura de las funciones y de esta manera se cuenta con personal operativo, mandos medios y mandos altos. Si bien éstos últimos están encargados de tomar las decisiones de gran trascendencia, no son precisamente los más indicados para enfrentar los problemas verdaderos ya que generalmente los trabajadores operativos son los que tienen un contacto directo con la realidad al relacionarse cotidianamente con clientes y proveedores; en tanto que la información que le llega al directivo se filtra ocasionando a los puestos altos ideas falsas de cómo es la vida verdaderamente (Boulding, 1993).

El poder sobre los demás, o su dependencia en la persona, es una función de tres aspectos de control que Furnham (2001) encasilla de la siguiente manera:

Importancia:
lo que se controla debe considerarse siempre importante.

Escasez: el conocimiento es poder, y esto explica por qué no es apropiado compartirlo.

Insustituibilidad
la fuente de poder es única e imposible de sustituir con otra cosa.

La influencia puede definirse como el intento de persuadir a otros para que hagan lo que se desea. La influencia se considera una forma de control si se tiene éxito (Furnham, 2001).

Como señala Pfeffer (1993: p.29) “el ignorar el grado de politización de una determinada situación puede conducir a una persona bien a utilizar el poder y las influencias cuando son innecesarios, violando de este modo normas de conducta y desperdiciando recursos; o bien a infravalorar la dosis de poder que debe utilizarse corriendo el peligro de fracasar en el empeño de implantar algo”.

Furnham (2001) sugiere lo siguiente para aumentar la eficacia del éxito del proceso de influencia:

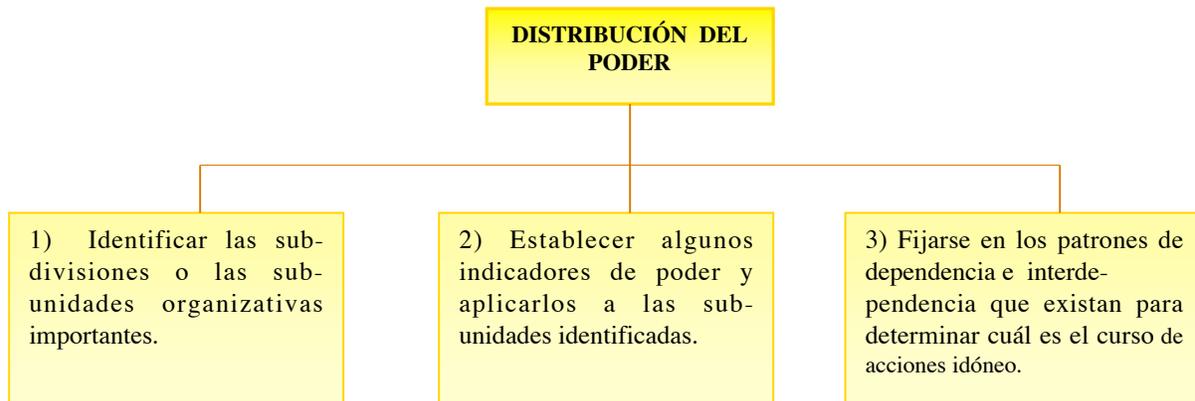
- Se debe pensar en la persona sobre la que se influirá como un posible aliado, no como un adversario.
- Conocer el mundo del posible aliado, incluidas las presiones, las necesidades y sus objetivos.
- Hay que ser consciente de los objetivos esenciales y los recursos disponibles que pueden ser valorados por el posible aliado.
- Comprender la transacción de intercambio en sí, de tal forma que se tengan resultados de ganar/ganar. Las transacciones recíprocas y las ganancias deben ser el objetivo de quien ejerce la influencia.

Para el mismo autor, el principio central en el área de influencia y poder se fundamenta en que las relaciones jerárquicas basadas en relaciones coercitivas y de acatamiento dominadas por la administración resultan innecesariamente restrictivas e ineficientes, ya que inhiben la creatividad, participación y motivación de los trabajadores. Entonces, es posible que las estrategias de influencia que destacan la reciprocidad y se basan en un sistema de beneficios mutuos entre compañeros de trabajo, subordinados y gerentes inculquen un mayor grado de autonomía, inversión personal en la compañía y un nivel más elevado de motivación.

Al intentar llevar a cabo diversas actividades dentro de las organizaciones es muy importante ser capaces de diagnosticar el relativo poder de las partes que intervienen y de comprender los patrones de interdependencia que se formen. En otras palabras, se tiene que conocer y comprender no solamente el juego sino también los jugadores.

2.1.1 Diagnóstico del poder.

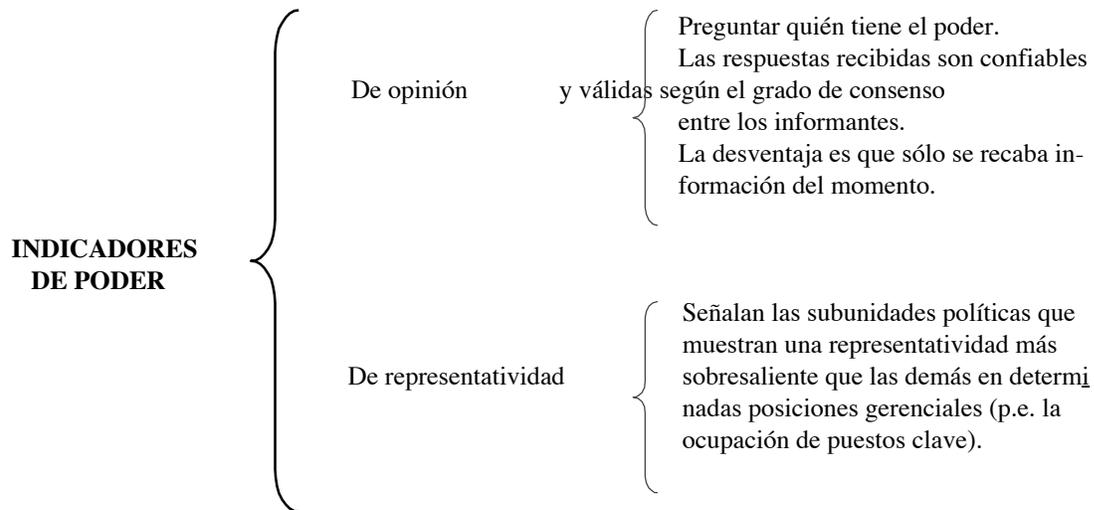
De acuerdo con Pfeffer (1993) tres son los pasos que hay que dar para evaluar la distribución del poder en una organización:



Bajo la perspectiva de Pfeffer (1993) la mejor forma de diagnosticar el poder es fijándose en aquellas decisiones importantes que implican una actividad interdependiente y que pueden conducir a desacuerdos. Entre estas decisiones podría estar la asignación o repartición de recursos escasos, ya sea en forma de dinero, status y cargos o de dirección estratégica y enfoque de la organización.

La segunda cuestión es la de distinguir entre poder y previsión. El poder supone la capacidad para conseguir, ante cualquier eventual oposición, las cosas que uno quiere sin que medie previsión alguna y sí provocando el resultado apetecido; esta concepción del poder es también compartida por Rezsóhazy (1988: p.68) que definió el poder como “la capacidad de imponer la propia voluntad a otros, pese a la eventual resistencia de éstos, en razón de la disposición de medios de apremio, de presión o de triunfos en la acción -como la violencia armada, el dinero, la huelga, la influencia política, etc.-”.

Al realizar un diagnóstico del poder, se tiene que el estudioso del comportamiento laboral cuenta con determinados indicadores que le facilitarán su búsqueda. Pfeffer (1993) ha encontrado dos muy valiosos:



El diagnóstico del poder por la observación de sus consecuencias.

El poder se utiliza para realizar acciones, por lo que una forma de determinar quién tiene poder es observar quién y en qué medida se beneficia de las acciones empresariales, sobre todo de aquellas que sean controvertidas.

Pfeffer (1993) argumenta que por regla general es raro que tanto el ganador como el perdedor de la lucha por el poder estén interesados en que se conozca su triunfo o su derrota, pues perder una pelea supone decrementar prestigio y para quien le ha ido bien, los demás pueden unirse en su contra o, mínimo, exigirle parte del botín. De aquí que sea frecuente el caso de mantener en secreto los resultados de la pugna gerencial.

Los salarios también son una guía para diagnosticar el poder en los diferentes niveles jerárquicos de las organizaciones. Wishler (1967; cit. en Pfeffer, 1993) y otros autores sostienen que la concentración del salario en una organización es un buen indicativo de la concentración del poder. Las diferencias salariales pueden, asimismo, ayudar a descubrir aquellas distribuciones informales de poder que siempre existen en las organizaciones.

Otra fuente que se dispone para detectar la distribución del poder descansa en los horarios. Por supuesto, no se puede omitir la repartición de fondos de expansión, los presupuestos financieros, los planos operativos e incluso los títulos de los puestos, que pueden ser utilizados para determinar qué grupos son los más influyentes.

2.1.2 Imitación social e influencia.

Festinger (1954; cit. en Pfeffer, 1993) asegura que cuando la gente se enfrenta a la incertidumbre y a la ambigüedad, una forma de salir airoso es a través de la comunicación social informal, esto es, recabando las opiniones de sus compañeros o colegas. Como muchas otras técnicas de influencia, el hecho de apoyarse en el juicio de los demás para formar opiniones propias ahorra trabajo cognitivo.

Asimismo, existe una segunda ventaja en formar el juicio con base en la información facilitada por otros. Si se utiliza a los demás para apoyar los propios puntos de vista no cabe duda que se llegará a tener los mismos pareceres y viceversa. La literatura existente sobre atracción interpersonal asegura que la similitud es un factor importante de atracción: “nos caen bien las personas que guardan una cierta semejanza con nosotros” (Berscheid et al, 1969; cit. en Pfeffer, 1993: p.194).

Una tercera ventaja es que reduce la posibilidad de ser condenado al ostracismo o rechazado.

2.1.3 Poder y adulación.

La teoría de adulación y autopresentación estratégica de Jones (1964; cit. en Worchel et al, 2002) parte de considerar la condición de la persona que se ubica en una posición de poco poder. Desde esta perspectiva, los individuos con menos poder sienten la motivación para modificar esta relación y lo pueden hacer mediante la adulación hacia el poderoso, logrando hacerse agradables y reducir la diferencia por medio de la simpatía.

Jones (1964; cit. en Worchel et al, 2002) menciona que el adulator posee también ciertas dificultades encuadradas en el concepto *dilema del adulator*, que consta de dos partes. La primera es que cuanto menos poder se tiene en una relación mucho más se requiere congraciarse; al mismo tiempo, la persona con mayor poder estará más alerta a los intentos posibles de adulación. El segundo aspecto es que las personas con poco poder no quieren verse como adutores porque la adulación se considera como una conducta degradante.

El mismo autor asegura que un fenómeno que mengua el dilema del adulator es la llamada *conspiración autista*. Consiste en que el adulator potencial (menos poderoso) no quiere verse como tal y la persona objetivo (la poderosa) *no quiere ver* al individuo de menor poder como un adulator; es decir, ambos prefieren ver las cosas de otra manera y creer que no se trata de adulación, por tanto, hay un engaño mutuo. Lo ventajoso de la conspiración autista estriba en que no sólo reduce el dilema del adulator sino también hace mucho más fácil que la adulación sea eficaz.

De acuerdo con Jones (1964; cit. en Worchel et al, 2002) hay tres tácticas de adulación, que requieren forzosamente de sutileza:

- Estar de acuerdo con las opiniones y valores de la persona con mayor poder. Se muestra que a menor poder, mayor consentimiento y sutileza; tal como lo predice el dilema del adulator.
- La alabanza, el realce del otro. Al mencionar cosas agradables como un gusto o admiración hacia los demás, se obtienen a cambio buenas posibilidades de simpatía. Eso si, el halago o lisonja debe parecer sincero y creíble.

- Presentarse uno mismo en forma tan positiva como sea posible. Tiene como finalidad mostrarse tan favorablemente como se pueda. Dicha presentación dependerá de cómo el individuo lo considere apropiado para la ocasión o la audiencia.

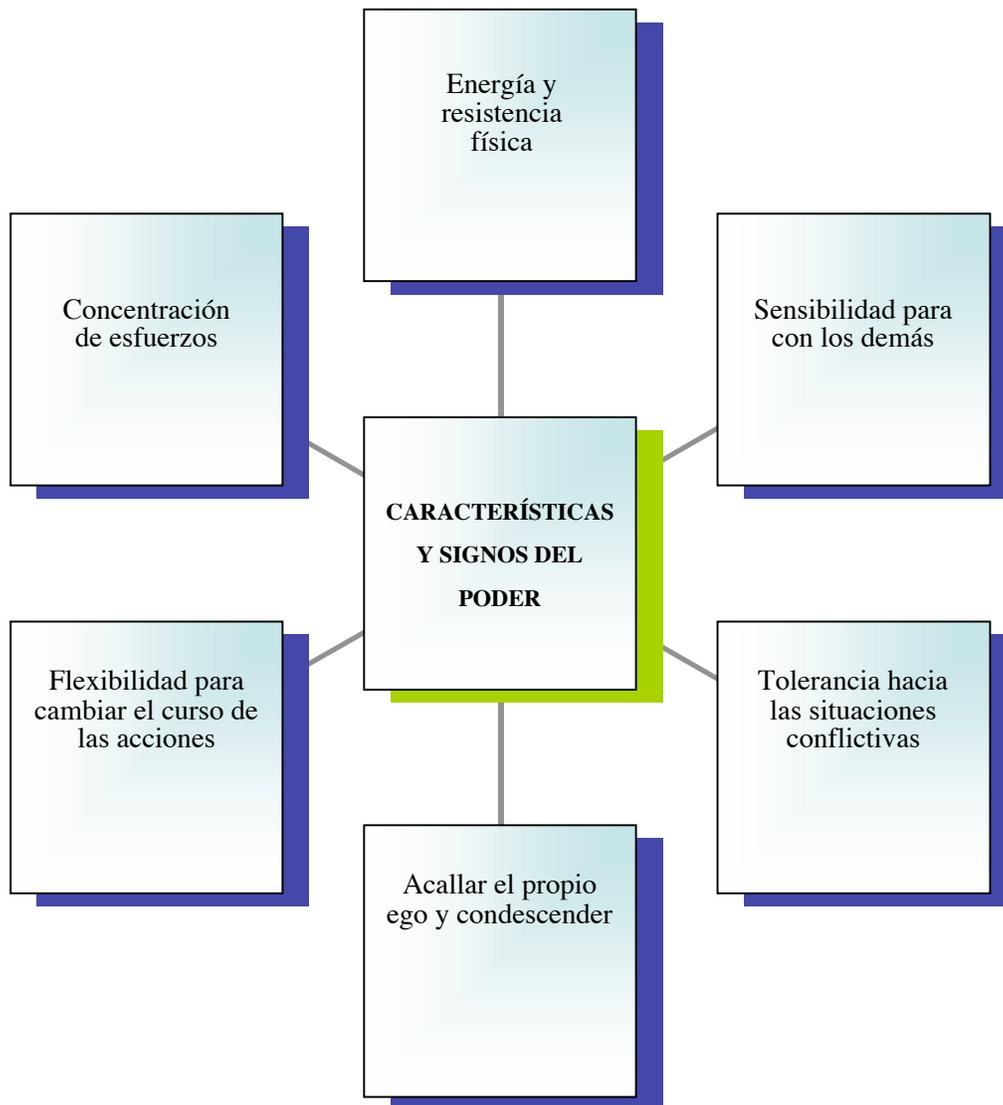
Otras estrategias de autopresentación.

Mientras que la adulación sirve para conseguir el agrado de las personas, existen otras estrategias diseñadas para originar en cierto modo percepciones diferentes en los otros e inducirlos a actuar de acuerdo a éstas: la intimidación, la autopromoción, la ejemplificación y la súplica.

- Intimidación. Una persona trata de inducir alguna conducta a través del temor. El intimidador trata de parecer poderoso y dispuesto a ejercer el poder y con frecuencia recurre a amenazas de castigo.
- Autopromoción. El individuo busca ser más respetado que agradable. Concretamente, los que se promueven a sí mismos quieren ser respetados por su inteligencia y capacidad, y para mejorar su credibilidad acerca de sus propias habilidades reconocen algunos de sus defectos menores o imperfecciones.
- Ejemplificación. Las personas tratan de presentarse como seres morales, dignos y con integridad. Ellas mismas proporcionan un modelo claro y respetable a seguir con la finalidad de influir en otros para que se comporten de la misma manera.
- La súplica. Los individuos apelan a las simpatías de otros al actuar como débiles y desamparados. El objetivo del que suplica es sencillo: conseguir ayuda. Más aún, la súplica funciona mejor cuando la gente transmite que su posición de desamparo o debilidad no es su culpa.

2.2 Características y signos del poder.

Las experiencias, investigaciones y estudios de Pfeffer (1993) señalan las siguientes cualidades como particularmente importante para adquirir y retener una dosis sustancial de poder dentro del marco de las organizaciones:



En conclusión, una forma de evaluar las características como semilleros de poder consiste en apreciar en qué medida estas características solucionan los dos problemas cruciales con los que se encuentran las personas que intentan hacerse poderosas en las organizaciones: conseguir apoyo y salir victoriosas en toda competición.

El principio de simpatía.

La simpatía es un elemento importante también de influencia interpersonal que invoca el principio de reciprocidad. En ambientes organizacionales, el dirigirse con deferencia y atención es una de las formas más sutiles de adulación. Sobretudo, cuando esta atención proviene de alguien de mayor

nivel o status produce la halagadora impresión de que los propios asuntos son lo suficientemente importantes como para merecer el interés del otro.

De acuerdo a diversas investigaciones realizadas por Furnham (2001) sobre la amistad personal, han demostrado que la proximidad (cercanía física) conduce a la comunicación, lo que da lugar a la simpatía, la confianza y una mayor cooperación. El contacto físico frecuente y el intercambio abierto de ideas pueden convencer a todos que trabajar juntos es la mejor estrategia. No obstante, trabajar en lugares divididos o en diferentes edificios disminuye la proximidad y, en su momento, reduce la cooperación.

Las experiencias de Pfeffer (1993) en este tenor se dirigen a considerar que la simpatía despertada por los demás se basa en un determinado número de factores, entre los que se encuentran:

1. La similitud social, se prefiere la gente que se parece más a uno mismo.
2. La obsequiosidad y el halago, agradarle a alguien es provechoso así como favorecer a quien tiene detalles y sentimientos positivos hacia uno.
3. El contacto y la colaboración, se suele gustar a las personas que se conoce bien.
4. La asociación a cosas agradables, al inclinar la simpatía por gente que trae buenas noticias.
5. El atractivo físico, la buena presencia facilita la aceptación social.

Sobre el último punto, Cialdini (1984; cit. en Pfeffer, 1993) observa que las personas con mayor atractivo obtienen ayuda más fácilmente y tienen un alto poder de persuasión para poder cambiar las opiniones de un auditorio.

El carisma.

El concepto de carisma se introduce en las ciencias sociales procedente del campo teológico donde goza del significado de <dotado con el don de la divina gracia>.

Los líderes carismáticos suelen aparecer en tiempos de tensión o crisis. Estos líderes se caracterizan por facilitar el camino hacia el objetivo a través de generar admiración, poseer capacidad para seducir, tener una personalidad enormemente atractiva para atraer a los demás miembros del grupo, contar con un poder natural de persuasión y ser grandes comunicadores, disfrutar normalmente de un juicio benévolo por parte de sus subordinados creando vínculos emocionales con éstos y gozar de que se le perdonen fallas y se mitifiquen sus logros; sobre todo, cuando sus figuras toman proporciones heroicas (<http://www.aulafacil.com/Liderazgo/Lecc-9.htm>, 2006).

No obstante, el problema que plantea el líder carismático es que la organización puede hacerse excesivamente dependiente de él, pues suponen que es muy difícil encontrar a un sustituto ya que

eclipsará a cualquier aspirante a sucederle. De igual forma, un peligro que acecha a estos líderes es la facilidad de caer en el endiosamiento; el grupo nunca cuestiona sus creencias o acciones y le rinde tanta pleitesía que no es extraño que pierda el sentido de la realidad (Landy, 2005).

Algunos estudiosos del tema como House, Spanngler y Woycke (1989; cit. en Pfeffer, 1993) han afirmado que el carisma es un rasgo del individuo basado en la necesidad que éste tiene de poder, de logro y de afiliación, además de ser producto de sus inhibiciones en la utilización de este poder. Por otra parte, se dice que el carisma y la personalidad determinan la efectividad de los líderes.

En conclusión, la mejor forma en que se pueden comprender las fuentes de poder es considerándolas como una derivación de los rasgos personales, de las ventajas que dé a la situación y de la adaptación al entorno.

Las emociones.

Algunas estrategias de influencia interpersonal se valen tanto del aspecto emocional como del cognitivo para modificar el comportamiento.

Tres puntos componen la proposición que afirma que las emociones son técnicas importantes de influencia interpersonal. El primero, las emociones que se exteriorizan son susceptibles de ser alteradas o controladas. El segundo, la conducta de los demás es dependiente -al menos en parte- de las emociones que uno mismo expresa y que, por consiguiente, la expresión emocional puede valer perfectamente para influir en dicha conducta. Y el tercer punto es el de que no todos poseen la misma habilidad para influenciar a los demás mediante la utilización táctica de las emociones (Pfeffer, 1993).

De acuerdo a los hallazgos de diversos estudios (Pfeffer, 1993; Adelman, 1995 y Morris y Feldman, 1996 cits. en Landy, 2005), algunas organizaciones están convencidas de que la expresión emocional puede ser ciertamente arreglada o regulada mediante una actuación superficial (se “fingen” las emociones) o profunda (manejar los sentimientos propios, incluidos los requeridos para el trabajo) de forma que pueda influir en el concepto que de la organización tengan los clientes; más aún, cuando se requiere que los empleados *brinden el servicio con una sonrisa*. En este sentido, es necesario que el personal cuente con una considerable dosis de autocontrol y contención emocional. Sin embargo, el estar controlando la expresión emocional durante largos periodos de tiempo puede resultar muy riesgoso; sobretodo, cuando se le exige al personal sonreír y mostrar siempre un semblante alegre y amable en estas condiciones. Bajo el mismo rubro, Hochschild (1983; cit. en Pfeffer, 1993: p.209) y Cooper (2001; cit. en Landy, 2005: p.560) sostienen: “a la larga, la presión constante que supone un trabajo emocional puede conducir al consumo de drogas, beber más de la cuenta o tener jaquecas, ausentismo y trastornos de índole sexual”.

2.3 Estructura y cultura de las organizaciones.

Charles Handy (1985; cit. en Pfeffer, 1993) presenta cuatro culturas en las organizaciones.

1. Cultura del rol. Es una burocracia. Su estructura es la de un “templo griego”. El poder proviene principalmente de la posición, del estatus que posea la persona. Esta estructura opera satisfactoriamente en un medio estable y quienes asumen roles dentro de ella se pueden sentir seguros. Sin embargo, su adaptabilidad es limitada.
2. Cultura del poder. El poder deriva de una fuente central. Las reglas y los procedimientos importan menos que las conexiones entre los empleados y los poderosos que se encuentran en el centro. La organización depende de la confianza y de las relaciones cara a cara. Es flexible y reacciona rápidamente a la amenaza o a la oportunidad, pero su tamaño es limitado. A menudo, el clima es cooperativo y duro, y los juicios y evaluaciones acerca de la eficiencia así como del desempeño que se emiten desde el centro se dan a conocer rápidamente. Se representa mediante una tela de araña.
3. Cultura de la tarea. Un ejemplo de este tipo de cultura es el desarrollo del programa espacial de la NASA. La organización reúne los recursos y la pericia apropiados en las intersecciones apropiadas de la grilla. La organización y sus subunidades temporarias están conectadas por tareas específicas, en el corto plazo, y por una secuencia de tareas realizadas a largo plazo. Su estructura se representa mediante una grilla.
4. Cultura de la persona. Puede representarse como un conjunto de profesionales independientes que comparten un mismo lugar (por ejemplo, un consultorio jurídico). Cada individuo es el punto central, por lo tanto, puede no haber un único centro. El control sólo se ejerce por consentimiento mutuo y los individuos gozan de un alto grado de autonomía.

Por otra parte, Yukl (1989; cit. Spector, 2002) se ha enfocado a investigar las fuentes de poder que existen en las organizaciones. Menciona que la acción política es el proceso mediante el cual las personas obtienen y protegen su poder dentro de la organización. Para explicar este proceso, señala tres medios por los cuales el poder político se alcanza y se preserva en el seno de las organizaciones:

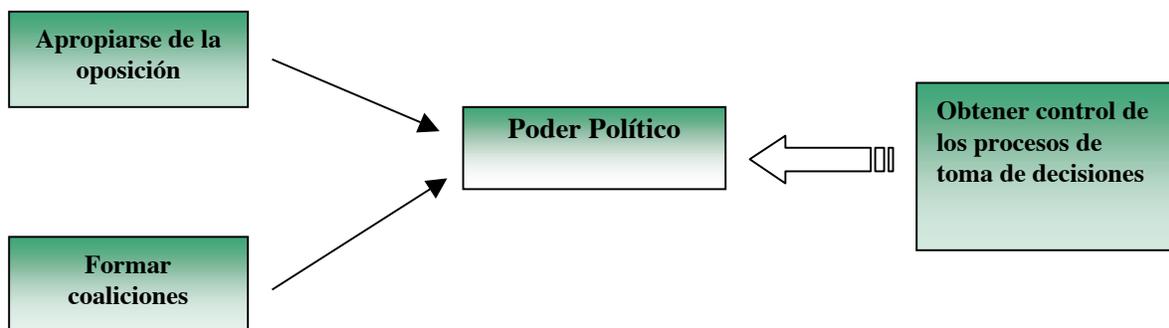
- El control sobre los procesos de toma de decisiones comprende controlar y tener injerencia en las medidas importantes que se toman dentro de la organización, como la asignación de

recursos. Este tipo de poder se obtiene si se es parte de los comités apropiados (por ejemplo, finanzas) o al encargarse de las tareas adecuadas (elaboración de presupuestos).

- La expresión “formación de coaliciones” denota la concertación de acuerdo con otras partes con el fin de obtener apoyo para la propia postura, a cambio de apoyo hacia la posición de dichas partes.
- La apropiación consiste en tratar de dividir la oposición de otra fracción haciendo que los miembros de ésta participen en una decisión, con la esperanza de que tal estrategia torne difícil para dicho grupo continuar oponiéndose.

Estas formas de acción política son muy comunes en las organizaciones, gubernamentales o no. Para obtener influencia en las organizaciones, afirma Spector (2002), se requiere más poder político que individual.

Yukl (1989; cit. Spector, 2002: p. 292) explica la forma en que las estrategias de poder político pueden representar un medio para alcanzar el poder político en una organización:



2.4 Modelos de dependencia e interdependencia.

La esencia de toda organización es la interdependencia y cuando ésta se presenta, la habilidad para ejecutar diversas actividades de influencia exige que la persona desarrolle el poder y la capacidad necesarios para influir en aquellos de quienes depende. Si se falla en este empeño las metas serán inalcanzables.

El poder se usa frecuentemente en situaciones de moderada interdependencia. En los casos de poca o ninguna independencia casi no es necesario desarrollar poder o ejercer influencia. Por lo mismo, cuando la interdependencia es grande la gente es propensa a trabajar en equipo, a fraguar metas comunes y a coordinar actividades. De este modo, el poder ejercido en contextos intergrupales se define acorde al pensamiento de Brewer (1996) como: el grado de control que un grupo tiene completamente para dirigir su destino. Tomando esta definición, la dinámica operante en

experimentos intergrupales puede ser vista en términos de asignación de poder para determinar las consecuencias de los miembros del grupo.

Por otra parte, Salancik y Pfeffer (1990; cit. en Pfeffer, 1993: p.34) han conceptualizado la interdependencia diciendo que “es la razón por la que nada resulta del todo como uno quisiera... existe interdependencia siempre que el sujeto activo no controle enteramente todas las condiciones necesarias para el logro de una acción o para la obtención del resultado deseado que trascienda en esta acción”. Aseguran que hay mayor interdependencia en los niveles más altos de la organización, esto es, donde existen menos posibilidad de que las tareas sean simples e independientes.

Furnham (2001) menciona que en el quehacer profesional existen tres tipos diferentes de interdependencia, sólo que ésta se encaminará a aquellas labores en las que se traduzca en un trabajo de equipo y una cooperación benéficos. A saber, estos son los modelos de interdependencia:

- Mancomunada, en la que los grupos se apoyan entre sí y, de cierta manera, pertenecen al mismo grupo de origen.
- Secuencial, donde el trabajo de un individuo o grupo encabeza o sigue otro, como en una línea de ensamble.
- Recíproca, donde la operación de cada parte encabeza y actúa como requisito para el funcionamiento de otro.

Sobre la misma línea, Pfeffer (1993) asegura que es especialmente importante desarrollar poder e influencia cuando la gente con la que se es interdependiente no comulga con las propias ideas y, por consiguiente, confiar en ellas sería sumamente riesgoso. Por tanto, la interdependencia aumenta la necesidad de ejercer influencias. Y si uno se pregunta dónde se presenta más este fenómeno dentro de ambientes organizacionales, la respuesta es que ocurre con mayor frecuencia en los altos mandos; esto es, donde hay menos posibilidades de que las tareas sean simples e independientes. Es muy probable que también haya más interdependencia en los puestos de staff, ya que al hacer cosas en ellos inevitablemente requiere la aquiescencia y cooperación de los puestos de línea.

Poder de grupo.

Las organizaciones laborales dependen de diferentes unidades para controlar distintos aspectos de la misma. El grado de dependencia entre unidades y la importancia relativa de cada una de ellas determinarán el poder proporcional de cada grupo. Furnham (2001) ha desarrollado dos modelos para explicar la forma en que determinados grupos adquieren grados de poder:

- A) Modelo de dependencia de los recursos. Control de recursos críticos. Se puede decir que cada una de las formas y grado de dependencia representa una forma de poder sobre la otra unidad. En consecuencia, las unidades con mayores recursos tienen más peso en términos

de poder; cuanto más dependa una unidad de otra, menor será su poder. Son dos factores los que determinarán cuáles unidades controlarán los recursos más importantes: (1) el periodo en que se formó la empresa (qué elementos eran más significativos cuando se originó) y (2) los antecedentes del emprendedor que la inició (el producto o servicio determinará el punto del cual provendrá el mayor peso en términos de asignación de recursos).

- B) El modelo de contingencias estratégicas. Poder a través de la dependencia. En la medida en que un departamento sea capaz de controlar el poder relativo de varias subunidades organizacionales en virtud de sus acciones, se dice que tendrá el control sobre las contingencias estratégicas.

Por otra parte, Fiorelli (1988; cit. en Furnham, 2001) estudió el poder dentro de los grupos de trabajo y concluyó que el uso inadecuado del poder podía afectar a grupos interdisciplinarios y disminuir la productividad laboral.

2.4.1 Control de recursos.

Pfeffer (1993) considera que la división del trabajo fracciona a la empresa en varias subunidades y asigna a cada una de ellas diferentes misiones donde cada subunidad y cada uno de sus puestos desarrollan sus propias actividades y responsabilidades. En la lucha por el poder de los recursos, el éxito de los más dotados se refleja en los recursos que lleguen a poseer o a controlar y en los vínculos que puedan formar con aquellos que influyen en su reparto. Tanto el control de los recursos como la importancia de la unidad dentro de la organización se derivan de la división del trabajo, ya que ésta concede a unos puestos o grupos más control sobre las actividades esenciales y mayor acceso a los recursos que a otros. En términos precisos, el poder viene dado por el control que se tenga sobre ellos por los lazos que ate la gente poderosa y por la autoridad formal que obtenga dada su posición en la jerarquía.

Los puestos están investidos de autoridad y responsabilidad, por lo que la propia habilidad para sacar provecho por la situación de intermediario estará más o menos afectada según se esté posicionado dentro de la estructura de interacción.

Escasez de recursos.

Un factor que influye de modo sustancial en la naturaleza y dimensión de la interdependencia es la escasez de recursos. La abundancia de recursos reduce la interdependencia, mientras que la escasez la aumenta. Lo anterior lo respalda Pfeffer (1993) al ejemplificar el caso de las promociones. Precisa que cuando una organización está atravesando por un periodo de rápida expansión y hay muchas oportunidades de ascenso, la competencia para escalar puestos más altos será menos intensa y los empleados estimarán que sus oportunidades de promoción dependerán más de su propia

actuación que de la de sus compañeros de trabajo. Este ejemplo explica por qué la mayoría de las personas prefiere desenvolverse en situaciones de abundancia de recursos: no sólo se incrementan las oportunidades de cada persona en cuanto a lo que desea conseguir sino que también disminuye la interdependencia y hay, por consiguiente, menos necesidad de desarrollar poder e influencia.

Dado que por sistema la mayoría de las organizaciones se enfrentan más bien a presupuestos insuficientes que a presupuestos generosos, no es de extrañar que la asignación de estos recursos desencadene el uso del poder y de las influencias.

2.4.2 El cambio en la estructura organizativa.

Una de las más importantes estrategias para el ejercicio del poder organizacional se basa en realizar cambios estructurales, pues como ya se mencionó previamente el control de los recursos guarda una relación directamente proporcional con las fuentes estructurales de poder.

En este tenor, Pfeffer (1993) asegura que la estructura puede utilizarse para dividir y vencer a la oposición. Puede asimismo ser utilizada para consolidar el propio poder al colocar al interesado, o su camarilla, en puestos donde es factible ejercer un mayor control de los recursos y de la información.

Pfeffer (1993) afirma que el poder estructural se adquiere de dos maneras: por un lado, mediante el control de una unidad rica en recursos, cauces informativos y autoridad formal y; por otro, impidiendo que los contrincantes consigan bases estructurales de poder. Una vez obtenido el control de una unidad se pueden aprovechar las reorganizaciones estructurales para expansionar la propia esfera de influencia de tal modo que acreciente su poder dentro de la organización a expensas de otras unidades competidoras. La demarcación es una fuente de poder y la demarcación gerencial es algo que puede ser profundamente afectado por las modificaciones de la estructura organizativa.

La ampliación del ámbito de trabajo es otro punto importante, puede llevar consigo asumir nuevas actividades y responsabilidades. Sin embargo, otro modo de extender la demarcación del trabajo no es asumiendo nuevas actividades sino más bien sacándole el máximo partido a esas esferas de actividades que están ya bajo control.

El mismo autor concluye que el poder se construye asegurando el control de la mayor extensión de territorios posible y este control se consigue colocando a los aliados en puestos clave, sin olvidar tampoco de ensanchar las actividades sobre las cuales se tiene una responsabilidad formal.

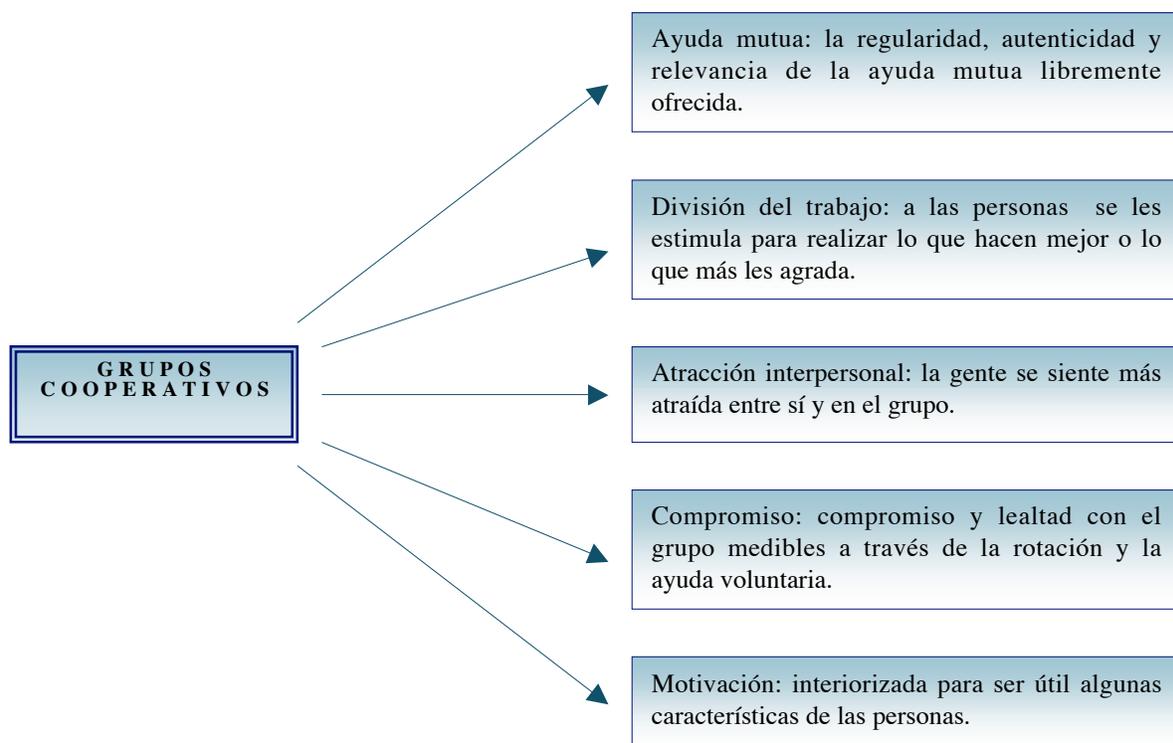
2.5 Grupos cooperativos y grupos competitivos.

La cooperación implica la ayuda o la coordinación mutua entre dos o más personas o equipos de trabajo; esto significa lograr metas compartidas. Por su parte, la competencia sucede cuando una persona, grupo u organización logra beneficios a expensas de otros, es decir, la ganancia de una de las partes implica la pérdida en la otra. En otras palabras, la cooperación siempre se visualizará bajo la fórmula ganar/ganar, mientras que la competencia se reflejará bajo el expresión ganar/perder.

Argyle (1991; cit. en Furnham, 2001) sostiene que las personas cooperan en diferentes formas: para la consecución de mayores recompensas materiales, para que haya relaciones comunitarias o simplemente para la coordinación de las actividades personales. Además, señala que la cooperación en el trabajo resulta esencial porque algunas tareas son demasiado amplias o porque en otras actividades se requiere la división del trabajo entre individuos con habilidades especializadas.

Para Bohlander et al (2001) la cooperación no ocurre por casualidad. Se presenta porque las personas tienen necesidades de afiliación (de amistad) debido a que existen incentivos explícitos e implícitos que fomentan una filosofía de cooperación y trabajo en equipo e todos los miembros de la organización, entre ellos, los más comunes son el reparto de utilidades, las opciones para adquirir acciones y también los bonos por producción.

A continuación, se presenta una lista de cinco factores que caracterizan a los grupos cooperativos (Argyle, 1991; cit. en Furnham, 2001):



El mismo autor (Argyle, 1991; cit. en Furnham, 2001) asegura que los grupos cooperativos dan mejores resultados al comparárseles con grupos competitivos. Al respecto proporciona cinco explicaciones:

1. Motivación, los grupos cooperativos se sienten más motivados, quizá y debido a la presión por parte de otros miembros del grupo.
2. Coordinación, los miembros de los grupos al trabajar juntos se coordinan mejor.
3. Ayuda, los miembros de los grupos cooperativos creen que sus recompensas dependen en parte de las actividades de los demás, sienten alguna responsabilidad por el desempeño de los otros y tienen una actitud positiva hacia ello.
4. Comunicación, en los grupos cooperativos hay mayor comunicación, menos dificultades y menos problemas para entender a los demás.
5. División del trabajo, en grupos cooperativos se observa menos homogeneidad y mayor división del trabajo, donde las personas se especializan en aquello que hacen mejor.

Por lo general, la cooperación se logra mejor cuando los empleados:

- Utilizan un lenguaje descriptivo, se refieren a sentimientos e ideas que no implican que los demás necesiten cambiar.
- Asumen una orientación a los problemas, el deseo de colaborar en la exploración de un problema mutuo.
- Son espontáneos y honestos, más que inclinados a usar estrategias, parecen no encubrir sus verdaderas intenciones.
- Se muestran empáticos, dan la idea de que se identifican con los problemas de los demás.
- Manifiestan lo que experimentarán con su propio comportamiento e ideas, en lugar de ser dogmáticos al respecto.

Por su parte, Furnham (2001: p.362) asegura que “la competencia puede elevar los estándares -y reducir los costos- en la organización, otros consideran que los posibles costos negativos de la competencia son demasiado altos y que se traducen en conflictos, resentimientos y hasta en comportamientos destructivos”.

De acuerdo con los hallazgos de Furnham (2001), la competencia resulta cuando la comunicación implica una actitud de nosotros/ellos o de ganar/perder. La primera polariza a los grupos interactuantes y crea una barrera de comunicación entre ellos. La segunda generalmente se caracteriza por definir el conflicto como una situación en la que se puede ganar o perder, buscar sólo las metas personales, entender las propias necesidades pero ocultarlas públicamente, recurrir a las amenazas para conseguir la sumisión, exagerar las propias necesidades, objetivos y actitud, adoptar la actitud de explotar a los demás, hacer hincapié únicamente en las diferencias en cuanto a la posición y superioridad del propio puesto y finalmente, aislar a la otra persona o al grupo.

2.6 Grupos de trabajo ad hoc y comités.

Al desarrollar y ejercer el poder es importante valerse de mecanismos estructurales que lo institucionalicen y repartan la responsabilidad de las acciones y las decisiones. Los grupos de trabajo ad hoc y los comités –también llamados equipos de proyecto- fueron creados para resolver un problema particular o un conjunto de problemas. Se caracterizan por tener una mezcla inusual de autonomía y dependencia (Landy, 2005)

Una palabra clave al referirse a los grupos de trabajo ad hoc es el de cooptación. Pfeffer (1993: p. 255) no es ajeno a esta temática y señala que el concepto de cooptación se refiere a la idea de que “si yo te designo para algún consejo, comité o grupo de trabajo ad hoc, se despertará en ti una cierta lealtad hacia la organización a la que ese grupo esté adscrito, así como un cierto compromiso con las ideas que ésta proponga”. En otras palabras, la idea de cooptación describe esa impresión de sentirse atrapado por las afiliaciones que permitieron obtener ese lugar en dicho grupo de trabajo.

Por otro lado, las decisiones tomadas por tales órganos representativos pueden ser consideradas como decisiones inapelables. Por eso, los ejecutivos poderosos procuran que sus decisiones sean tomadas o ratificadas por consejos o comités, evitando así echarse enemigos personales por el ejercicio de su poder.

2.7 El conflicto en las organizaciones.

Dentro de la vida laboral se ha visto que los conflictos representan un mal necesario, de algún modo siempre desenmascaran los problemas que permean a las empresas de un modo nada agradable; igualmente, representan un interesante desafío tanto para los profesionales administrativos como para los especialistas en el comportamiento.

Landy (2005) considera que los conflictos interpersonales ocurren cuando: a) los recursos en el trabajo son escasos, b) los empleados tienen intereses incompatibles y c) el personal considera que no es tratado de manera justa. Inclusive, señala que tales conflictos pueden distraer a los trabajadores de las tareas importantes del puesto, causar insatisfacción laboral y hasta tener consecuencias en la salud (depresión).

En este tenor, Furnham (2001) puntualiza que los conflictos organizacionales implican la preocupación por el beneficio propio y el de los demás. Agrega que hay diferentes formas o métodos para resolverlos como la competencia, la colaboración, la huida, la negociación o el compromiso.

Los resultados del conflicto pueden proporcionar efectos destructivos e indeseables o potencialmente constructivos (Chiavenato, 2000 y Furnham 2001):

RESULTADOS POSITIVOS	RESULTADOS NEGATIVOS
<input type="checkbox"/> Es un medio de llamar la atención hacia los problemas existentes.	<input type="checkbox"/> Se pierde exageradamente el tiempo.
<input type="checkbox"/> Fortalece los sentimientos de unión e identidad en el grupo de trabajo.	<input type="checkbox"/> Perjudica las relaciones entre las partes involucradas y distorsiona sus percepciones y sentimientos.
<input type="checkbox"/> Estimula el interés por descubrir mejores medios de realizar tareas.	<input type="checkbox"/> Desencadena sentimientos de frustración, hostilidad y ansiedad.
<input type="checkbox"/> Descubre nuevas formas de entender los problemas.	<input type="checkbox"/> Aumenta la cohesión grupal y para que las personas estén de acuerdo o se acomoden a la ineficiencia imperante.
<input type="checkbox"/> Innova cambios para atender la confrontación.	<input type="checkbox"/> Desvía energías y no se aplica en la realización de un trabajo productivo.
<input type="checkbox"/> Favorece el surgimiento de personas talentosas.	<input type="checkbox"/> Demuestra el interés personal.
<input type="checkbox"/> Atiende la necesidad de satisfacción de determinados individuos.	<input type="checkbox"/> Fatiga extrema para individuos y grupos.
<input type="checkbox"/> Restablece las relaciones armoniosas.	<input type="checkbox"/> Bloquea las actividades y la negativa de cooperar.
<input type="checkbox"/> Pone a prueba la balanza del poder, ajustando diferencias de poder entre las partes involucradas.	<input type="checkbox"/> Revela qué parte tiene mayor poder en las decisiones tomadas.

Las evidencias sugieren que los conflictos mejoran la calidad de las decisiones permitiendo que todos los ángulos, especialmente los poco comunes o los pertenecientes a una minoría, sean tomados en cuenta en las decisiones importantes.

Toma de decisiones.

La toma de decisiones representa un campo sumamente atractivo para la práctica de las estrategias de poder; este elemento siempre se encauzará hacia la idea de sacar el mayor provecho, sea con fines individuales o con fines grupales (por departamento o área).

La toma de decisiones se define como “el desarrollo de alternativas y selección de un curso de acción para atender problemas u oportunidades” (Bounds y Woods, 1999: p.414).

Pfeffer (1993) refiere que cuando es menor el número de personas que intervienen en la toma de decisiones en una organización, los intentos para influir pueden estar más ajustados a la situación y tener, por tanto, más posibilidades de éxito. También, cuanto más importante es la decisión más gente interviene en ella.

Los estudios realizados por Pfeffer (1993) demuestran que la influencia de una subunidad o de un sujeto sobre una decisión está en función: (1) de la clase de incertidumbre con la que se enfrente la organización, (2) de la característica o capacidad que permita la reducción de la incertidumbre gerencial y (3) del grado en que una determinada subunidad -o individuo- posea esta característica.

En resumen, cuando son varios los marcos de referencia para la toma de decisiones también varían las fuentes de la incertidumbre gerencial y, por consiguiente, las bases de influencia en las decisiones gerenciales.

Diferencia de criterios.

Es una realidad que cuando hay consenso sobre lo que hay que hacer y cómo hacerlo no se tiene necesidad de recurrir a influencias o desarrollar el poder que influya en los demás, ya que cada quien podrá llevar a cabo lo que le apetezca. Por eso, es más fácil que surjan serias controversias entre la gente por diferencias en sus puntos de vista cuando no se cuenta con objetivos claros o no existe una competencia por amenaza exterior que haga que junten sus esfuerzos en las subunidades organizativas.

La perspectiva de Pfeffer (1993) muestra que cuanto más especializadas están las tareas en una organización, mayor probabilidad de desacuerdo habrá. Argumenta que esto obedece a que cuando el trabajo se divide en especialidades hay más posibilidad de que la organización tenga gente de distinta formación y experiencia, lo que llegaría a causar que se adoptaran distintas posturas en una situación dada.

El poder se emplea con más efectividad cuando está desprovisto de toda intrusión, las decisiones se considerarán mejores y se aceptarán con más facilidad en la medida que se tomen siguiendo procedimientos aceptados y legítimos. Sin embargo, la realidad refleja que existen decisiones carentes de un buen sustento al ser tomadas sin información o sólo por mandato superior y, por tanto, no tienen legitimidad o no producen el mismo nivel de confortabilidad que aquellas que se toman con arreglo a los cánones.

El uso de expertos externos, asegura Pfeffer (1993: p. 235), representa un buen recurso para que los procesos de decisión adquieran la apariencia de legítimos e idóneos –sobre todo si son caros- ; es

algo que siempre ayuda de mucho. A su vez, advierte lo siguiente: “lo bueno de utilizar consultores es que por regla general podemos confiar en ellos para que apoyen la decisión que tenemos en mente. Con una sola excepción, nunca se ha visto una firma consultora que haya recomendado la abolición del puesto o de la decisión que la contrató; a esto se le conoce como relaciones con el cliente”.

2.8 Estrategias de negociación.

Para que una negociación sea exitosa, dependerá de múltiples factores que harán del negociador una pieza clave para que se logre o no determinado acuerdo. Shell (2005; cit. en Universia-Knowledge, 2005) piensa que hay tres causas principales que explican el fracaso de cualquier negociación:

- Los intereses de ambas partes están fuera de sintonía. Cuando los intereses de ambas partes no coinciden, lo mejor es no cerrar el acuerdo y ponerse a pensar en otras oportunidades de negocio.
- Una mala gestión durante el proceso de negociación. Esto incluye cosas como ir deprisa o despacio durante el proceso, invitar a las personas equivocadas a las reuniones, utilizar el correo electrónico en lugar de mantener un encuentro cara a cara y no asumir ningún compromiso efectivo al final de las conversaciones.
- La gente involucrada no se relaciona bien, no se entiende o malinterpreta las motivaciones de los demás. Nunca se tiene demasiado cuidado a la hora de tratar a las personas de la negociación y nada arruinará un acuerdo más rápido que la falta de confianza entre las partes afectadas.

El mismo autor señala que por lo general la mejor preparación para cualquier negociación debe tener en cuenta seis cosas: (1) las diferencias de estilo entre los negociadores, (2) los objetivos de cada lado, (3) los patrones y las normas, (4) las perspectivas de una relación futura, (5) los intereses subyacentes capaces de promover la unión de las partes y (6) saber quién necesita más el acuerdo.

Al respecto, Dabián (2005) afirma que en los negocios – concretamente en el mundo capitalista- no pueden existir valores humanos como el respeto, simplemente porque no entran en ese sistema. Los integrantes de estas élites asumen que en las negociaciones cada una de las partes ve por sus propios intereses, es decir, al buscar su beneficio, creen que mientras más consigan y menos otorguen mejores negociadores serán.

A su vez, menciona seis consejos prácticos para negociar:

1. No ver a la persona con quien se negocia como un adversario, no se trata de vencer, el objetivo es acordar.

2. Recordar siempre que la otra parte es un colaborador con el que se trabajará estrechamente para eliminar diferencias y llegar a un resultado favorable.
3. No tratar de imponer, pues una negociación no se puede convertir en una lucha.
4. No utilizar métodos para presionar, ya que esto provoca toma de decisiones rápidas e improvisadas que pueden no ser las mejores.
5. Ser humano mas no ingenuo, no permitir que la otra parte se aproveche. Defender con firmeza la posición que uno ocupa pero sin llegar a ser inflexible.

Concluye con una regla muy sencilla: negociar incorrectamente puede provocar riesgos como sería el caso de que una de las partes no cumpla lo acordado, o cumpla pero no acepte negociar jamás con quien le "venció".

Para Shell (2005; cit. en Universia-Knowledge, 2005), entre los factores más importantes de un buen negociador se encuentran:

CARACTERÍSTICAS DE UN BUEN NEGOCIADOR

- No sólo conocen muy bien el proceso, además les encanta estudiar la naturaleza humana en situaciones de crisis.
- Aprenden algo nuevo de cada negociación en la que participan y les entusiasma ponerse a prueba en la mesa de negociaciones.
- Son individuos excepcionalmente pacientes.
- Les fascina descubrir si hay algún tipo de afinidad o punto en común que pueda ser explorado.
- Son personas que han encontrado un nicho en el cual sus puntos fuertes coinciden con el tipo de negociación que demanda su trabajo o posición.
- Comprenden qué es necesario hacer para que la otra parte entienda el mensaje que se quiere transmitir.
- Mantienen una profunda comprensión de cómo funcionan las negociaciones, la capacidad de saber escuchar, objetivos elevados, integridad y confianza, y la habilidad de comunicarse claramente.
- Tratan de entender el origen cultural de la gente presente en la mesa de negociaciones y están preparados para las diferentes posibilidades de cómo se supone que el proceso va a funcionar.

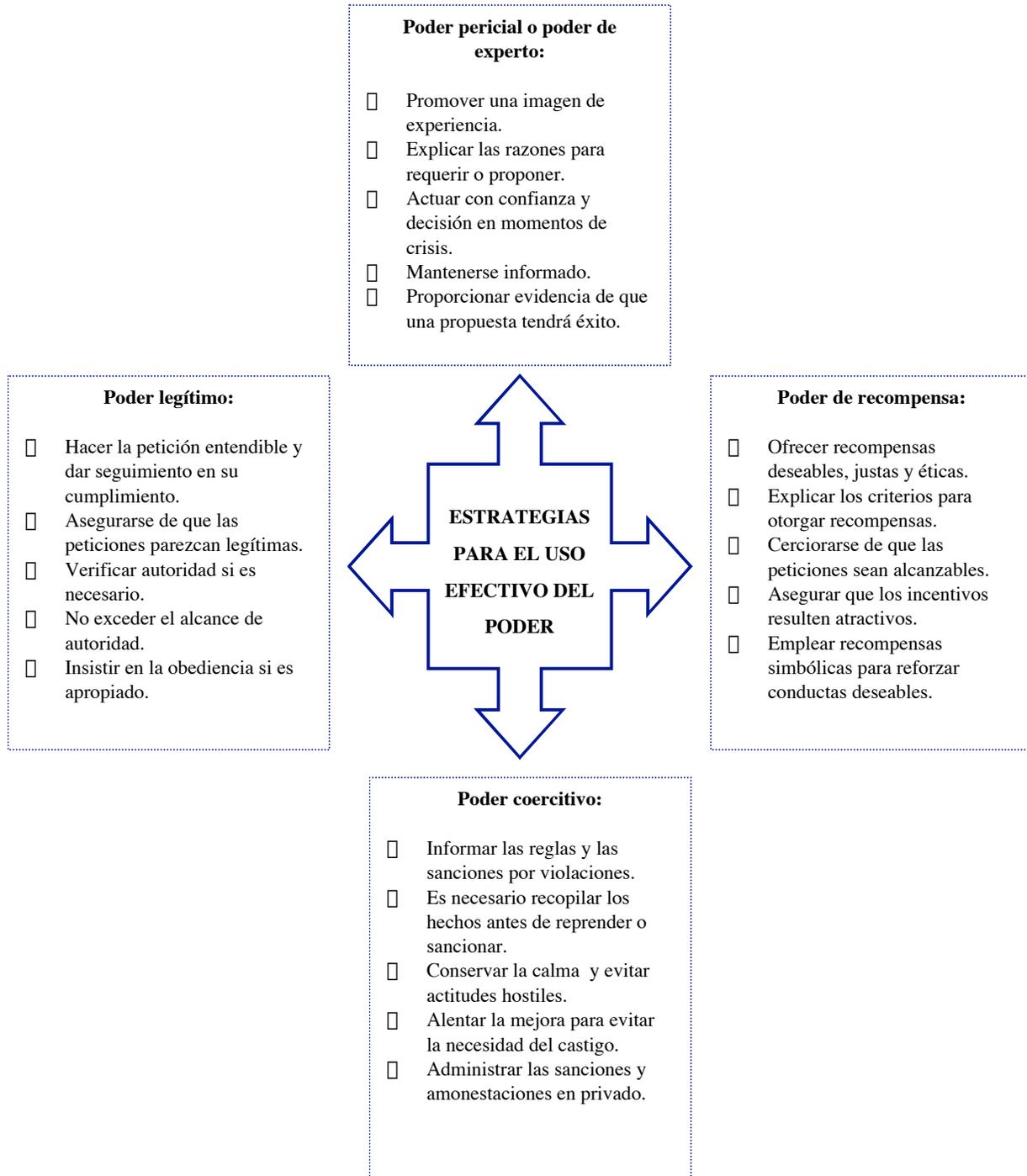
2.9 Uso efectivo del poder.

En un estudio dirigido por Kipnis et al (1984; cit. en Furnham, 2001) descubrieron que cuando se trata de emplear estrategias, lo primero que ocurre es un *estira y afloja*: implica la amenaza de la fuerza, el retiro de recursos y otras medidas coercitivas donde la suspensión del apoyo, la aplicación de sanciones y la firmeza (como el establecimiento de límites de tiempo y hacer cumplir las reglas) son parte de las estrategias de empuje. En segundo lugar, hay *persuasión*: el uso de argumentos, evidencias e información para negociar o razonar con otros. En tercer lugar, hay *prevención*: estrategias pensadas para apartar a las personas del proceso de toma de decisiones. Por último, hay *preparación*: lograr coaliciones destinadas a asegurar la ayuda y el apoyo de otros.

Años más adelante, Yukl y Fable (1990; cit. en Furnham, 2001) investigaron las diferencias en la elección de tácticas para aplicarlas con subordinados, colegas y superiores y saber cuáles aplicar. A continuación se presentan sus conclusiones:

- La mayor parte de los intentos de influencia consisten en formas débiles de persuasión racional (*uso de argumentos e información para convencer*).
- Las técnicas de congraciación (*conseguir que alguien haga lo que se desea logrando que se sienta de buen humor o cayendo bien*) se usan más a menudo en los intentos iniciales de influencia con intercambio.
- Al parecer, las tácticas de coalición (*convencer buscando la colaboración de los demás o poniendo de manifiesto el apoyo de otros*) y presión (*lograr el cumplimiento mediante exigencias, amenazas o intimidación*) se utilizan con mayor frecuencia en intentos de seguimiento retardado.
- La consulta (*buscar la participación en la toma de decisiones o en la planeación de un cambio*) se usa más frecuentemente con subordinados o compañeros de trabajo, y por lo general se combinan con otra táctica.
- Las exhortaciones personales se usan más a menudo en los intentos iniciales de influencia con los compañeros de trabajo.
- El intercambio (*prometer algunos beneficios a cambio de la atención a las peticiones*) se utiliza más frecuentemente con intentos de seguimiento inmediato con subordinados y compañeros de trabajo.

En otra investigación, Yukl (1998; cit. en Landy y Conte, 2005), analizó 11 estudios de campo en los que se comparaba la eficacia de las categorías de poder y formuló una lista de estrategias recomendadas para el uso efectivo del poder, entre las que destacan:



2.10 Abuso y pérdida del poder.

Bounds y Woods (1999) aseguran que una fórmula para perder el poder consiste en no respetar a los empleados o colegas. Cuando esto ocurre, la reacción generalizada consistirá en que éstos no

escucharán las indicaciones del superior o, en el mejor de los casos, sólo harán lo mínimo requerido; por consiguiente, el personal dejará de entregar resultados. De esta manera, cuando los empleados no se desempeñen adecuadamente tampoco se tendrá éxito en hacer que la tarea se realice y se sufrirá una pérdida de poder. Los mismos autores afirman que los buenos líderes entienden esto y saben que el poder está directamente relacionado con facilitar el desempeño que beneficie a la propia organización como a un todo y a los empleados individualmente: sin un desempeño adecuado, no hay poder.

Por otro lado, los hallazgos efectuados por Spector (2002) señalan que algunos supervisores utilizan su poder para maltratar a los subordinados por medio del hostigamiento (*ocurre cuando se tiene la libertad para exigir hacer exactamente lo que se ordena, sin importar que dichas exigencias sean apropiadas o no*), pues creen en la necesidad de medidas punitivas para que las personas se desempeñen satisfactoriamente; en otros casos, dichas medidas se aplican porque el supervisor disfruta el poder que ejerce sobre el otro. Así, a un empleado se le puede requerir favores personales, so pena de ser castigado. Inclusive, algunos supervisores emplean un estilo áspero y disciplinario llegando al extremo de humillar a los subordinados por el error más insignificante, lo que produce un ambiente de trabajo intimidante e incómodo para estos últimos.

Al hablar de tales comportamientos hostiles sin duda se hace referencia a un término que se posiciona muy bien en este tipo de relaciones: la distancia de poder. Arias (1999) y Spector (2002) lo comprenden como la tolerancia que manifiestan las personas hacia las diferencias de poder y posición entre los niveles de la organización. De esta forma, en los países con gran distancia de poder, los subordinados aceptan las directrices del jefe porque es el jefe, sin importar si tiene o no la razón; efectúan su trabajo de acuerdo con las órdenes del dirigente sin importar si creen que es la mejor manera de realizarlo. En dichos países, el hecho de recurrir al jefe del jefe se considera una insubordinación; por tanto, los títulos jerárquicos y el formalismo son muy importantes.

Ambos autores han demostrado que los países hispanos tienden a calificar alto en este concepto –distancia de poder– como es el caso de México.

Pérdida de poder.

La experiencia de Pfeffer (1993) demuestra que las organizaciones de mayor éxito mantienen una estabilidad controlada, aunque también están preparadas para iniciar y llevar a cabo amplios y profundos cambios. Estos cambios llamados discontinuos o <rompedores de esquemas> siempre llevan aparejada la modificación del poder.

Con base en lo anterior, considera que hay un sinnúmero de razones por las que se pierde el poder; aunque destaca las siguientes:

- Si los entornos cambian, no hay más remedio que aplicarles nuevas ideas, nuevas técnicas y otras clases de relaciones.
- Por no saber detectar aquellos cambios sutiles que de vez en cuando ocurren en el propio entorno.
- La falta de flexibilidad para adaptar el comportamiento ante la realidad. Por regla general la gente que está en el poder no suele ser cuestionada o recibir malas noticias y, cuando esto ocurre, tiende entonces a rechazar toda información discrepante.
- Alcanzar sin mucho esfuerzo y sin poseer la suficiente experiencia puestos importantes imposibilita a la persona para saber cómo adquirir o conservar el poder porque no tiene noción de su dinámica. Hay que recordar que la buena suerte suele ser efímera.
- Cuando se funda una empresa, la insensibilidad para captar los matices de las relaciones del poder ocasiona a la larga que los fundadores sean desplazados del poder una vez que la organización está consolidada.
- Las nuevas circunstancias o demandas de la empresa hacen anticuadas las capacidades y las redes de interacción personal anteriores.
- Permitir que el poder se suba a la cabeza provoca que se le olvide a la persona que la autoridad es siempre la consecuencia de la relación que se establece entre aquellos que tiene el poder y aquellos que lo otorgan.
- La soberbia, el arrogarse privilegios y la falta de paciencia se unen a veces para causar la caída de los poderosos.
- Subestimar a los oponentes resulta un descuido fatal, pues al minimizar sus capacidades se puede perder y la pérdida de una sola batalla puede señalar el declive del propio poder.
- El poder puede perderse por una falta de paciencia, es decir, tratando de hacer demasiadas cosas en un espacio de tiempo exclusivamente corto y precipitándonos en la incautación del botín de una victoria reciente.

Para concluir este apartado, se sugiere que la mejor forma de enfrentarse a la pérdida de poder es que sea institucionalizado el proceso. Se entiende que después de haber trabajado duro para conseguir una posición de poder y los beneficios a ella asociadas, es entendible considerar que cueste dejarlo. Por eso, es que mediante la fijación de los términos para ostentar un cargo y por medio del establecimiento de mecanismos obligatorios de sustitución se reglamente la sucesión suavizando el mal trago de la pérdida del poder. De este modo, el trauma es mucho menor tanto para el individuo como para la organización.

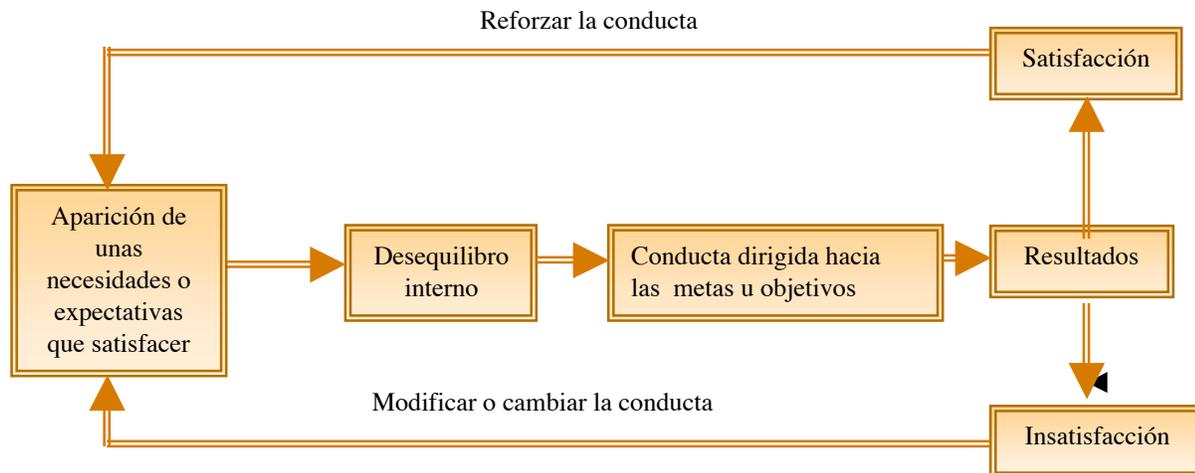
MOTIVACIÓN AL LOGRO

3.1 Antecedentes.

Una necesidad da la sensación de carencia, al menos momentáneamente. Algunas carencias pueden ser fisiológicas, de seguridad, sociales o psicológicas. Cuando una persona está privada de varias cosas -por ejemplo, beber- tiene un tipo de tensión que lo mueve a una actividad que permitirá mitigar su sed. Por esta razón, las necesidades también pueden llamarse motivos ya que mueven o motivan a actuar, es decir, que “motivación son impulsos internos y externos que estimulan a los individuos a comportarse en una forma específica” (Kossen, 1995: p. 151).

Al tratar de definir la motivación se encuentra que el término ha sido utilizado de diversas formas en psicología. Los autores coinciden que al aludir a este concepto se refiere a las fuerzas internas y externas que conducen a las personas a comportarse de una manera determinada, a la existencia de diversos tipos de necesidades que cada individuo procura satisfacer, la direccionalidad de la conducta hacia la consecución de unas metas u objetivos; y por último, a un proceso de retroalimentación entre esas fuerzas internas –externas y los individuos, de forma que se puede reforzar la intensidad de sus impulsos para futuras acciones, se puede modificar la orientación de sus esfuerzos o bien puede llevar a no activar nunca más esa conducta (Rodríguez, 2001).

A continuación se describe un modelo general que muestra el proceso a través del cual las conductas de las personas son motivadas. Primero, aparece una necesidad o expectativa que origina un desequilibrio interno que en cierta medida de lo posible ha de reducirse. Para ello, dirigirá su conducta hacia aquellas metas u objetivos que considere reduzcan dicho desequilibrio. Como consecuencia de su conducta, los resultados pueden producir satisfacción (se restablece el equilibrio y se produce un reforzamiento que aumenta la probabilidad de repetir la conducta) o insatisfacción (se mantiene el equilibrio y se tendrá que modificar o cambiar la conducta para obtener los resultados deseados).



Tomado de Rodríguez (2001: p. 111)

3.2 Concepto de Motivación.

Las personas son diferentes, sus necesidades varían y producen patrones de comportamiento variados. No obstante, esas diferencias no alteran el proceso que dinamiza el comportamiento pues es más o menos semejante en todas las personas.

Por tal motivo, Chiavenato (2000) manifiesta que el comportamiento humano se explica por ser:

- Causado. Existe una causalidad del comportamiento, tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva.
- Motivado. En todo comportamiento existe una finalidad, es decir, no es casual; siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.
- Orientado hacia objetivos. En todo comportamiento existe un impulso o un deseo que sirven para indicar los motivos de la conducta.

A continuación se presentan algunas aportaciones en torno al concepto de motivación.

AUTOR	AÑO	DEFINICIÓN
Mc Clelland	1953	Aquella fuerte asociación afectiva caracterizada por una reacción a una meta anticipatoria, basada en una cierta asociación pasada con ciertas claves de placer o dolor.
Maslow	1954	Es un estado de desequilibrio, es decir, una persona está motivada para corregir tal equilibrio.
Herzberg	1959	Es la pulsión dirigida a una meta. Un individuo se ve impulsado por una necesidad a realizar una serie de acciones para alcanzar una meta que le parece satisfactoria o para evitarla si le parece insatisfactoria.
Dunnette	1976	Se integra por diferentes factores de los cuales se tomarán en cuenta la seguridad, la afiliación, la competencia, el logro y la autoestima por considerarse que influyen de una manera determinante en la motivación de los empleados.
Arias	1985	Está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.
Aguirre	1996	Es la acción encaminada a impulsar el comportamiento de otras personas en una determinada dirección que se estima como conveniente.
Stoner	1996	Lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una manera específica. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía.
Pinder	1998	Es un conjunto de fuerzas energéticas que se originan dentro y más allá del individuo para iniciar la conducta relacionada con el trabajo y para determinar su forma, dirección, intensidad y duración.

3.3 Modelos de administración del trabajo.

Se han propuesto diferentes modelos para explicar la importancia de la motivación dentro del ambiente organizacional. Dichas aportaciones han sido clasificadas de la siguiente manera (García y García, 1996: p.6):

- a) Modelo clásico. Se encuentran los postulados de Taylor (1912). Este modelo descansa en la idea de que el trabajador por el sueldo percibido debería tolerar un trabajo rutinario y

altamente fraccionado. Lo anterior daba como resultado que las personas se debían de adaptar a la administración y no a la inversa.

- b) Modelo de las relaciones humanas. Se hace referencia a Mayo (1939). Aquí se considera a la persona como un todo en su trabajo tomando en cuenta que el contacto social que el individuo tenía en su labor también era importante y el aburrimiento de las tareas eran factores que reducían la motivación.

De este modelo se derivaron las siguientes estrategias motivacionales:

- El supervisor tiene la responsabilidad de hacer sentir importante a sus trabajadores.
 - Las organizaciones deberán establecer canales verticales de comunicación hacia los empleados.
 - Los trabajadores deberán participar en la toma de decisiones en el trabajo.
- c) Modelo de recursos humanos. Se alude a los trabajos reportados por Argirys (1964), Lickert (1967), Mc Gregor (1960) y Maslow (1964). Este modelo propone que el empleado busca la obtención de diferentes objetivos en el trabajo y que ellos tienen grandes cualidades, aptitudes y habilidades.

Aquí se hace referencia a los siguientes puntos:

- Las personas quieren contribuir en el trabajo.
- El trabajo no es percibido como algo desagradable.
- El empleado es capaz de tomar decisiones significativas.

El modelo clásico y el modelo de las relaciones humanas tienen como finalidad garantizar la sumisión del empleado, pues en el primero se hace a través de la coerción mientras que en el segundo es mediante el logro de las metas con base en la cooperación. El modelo de recursos humanos se diferencia porque considera al ser humano como un todo tomando en cuenta sus emociones, expectativas y necesidades, dándoles con esto oportunidades para su talento y desarrollo profesional.

3.4 Teorías de proceso y contenido.

En términos generales, las teorías de la motivación en el contexto laboral se ocupan tanto de las razones como de la capacidad por la que algunas personas se desempeñan mejor que otras. De acuerdo con la situación, estas teorías pueden predecir la selección de las conductas, el esfuerzo o la persistencia en la realización de las tareas. Suponiendo que las personas cuentan con la capacidad suficiente y que las restricciones sobre el desempeño son relativamente bajas, los altos niveles de motivación deben traducirse en un buen ejercicio laboral.

La diversidad de teorías que operan en los distintos campos de la motivación llevaron a Campell (1970; cit. en Rodríguez, 2001) a establecer diferencias entre teorías de contenido y teorías de proceso. El primer grupo de teorías recoge el intento por responder a la cuestión de qué es lo que motiva a las personas para trabajar, en tanto que desde las teorías de proceso se trata de analizar las variables que explican el esfuerzo, la dirección y el cambio o persistencia de un comportamiento. Cabe mencionar que ambas orientaciones no son contradictorias ni excluyentes sino que se complementan.

3.4.1 Teorías de contenido.

Centran su atención en los factores de la persona, es decir, aquellos factores que fortalecen, orientan, mantienen y detienen la conducta. Tres teorías se examinarán a continuación.

3.4.1.1 Jerarquía de necesidades.

Según la propuesta elaborada por Abraham Maslow (1942; cit. en Luna, 2000), los motivadores del comportamiento son las necesidades y establece que las necesidades humanas se pueden clasificar en cinco niveles jerárquicos:

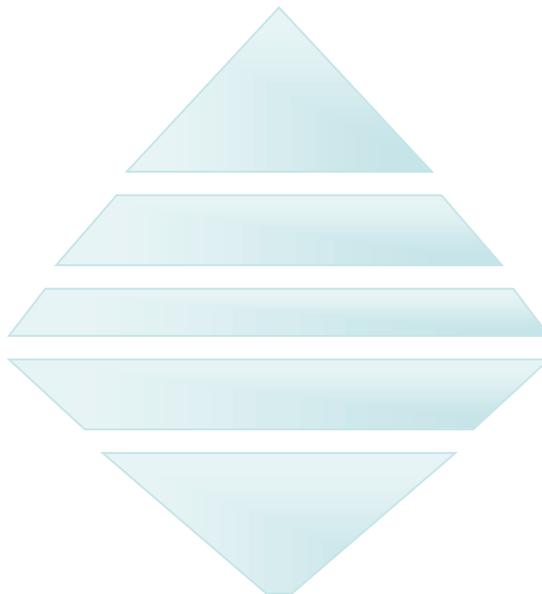


Las primeras tres necesidades son de orden inferior, por su cualidad de supervivencia, mientras que la cuarta y quinta corresponden a un orden superior, ya que permiten la conceptualización y expresión completa del individuo; esto es, una autorrealización.

De acuerdo con Chiavenato, (2000) esta teoría presupone los siguientes aspectos:

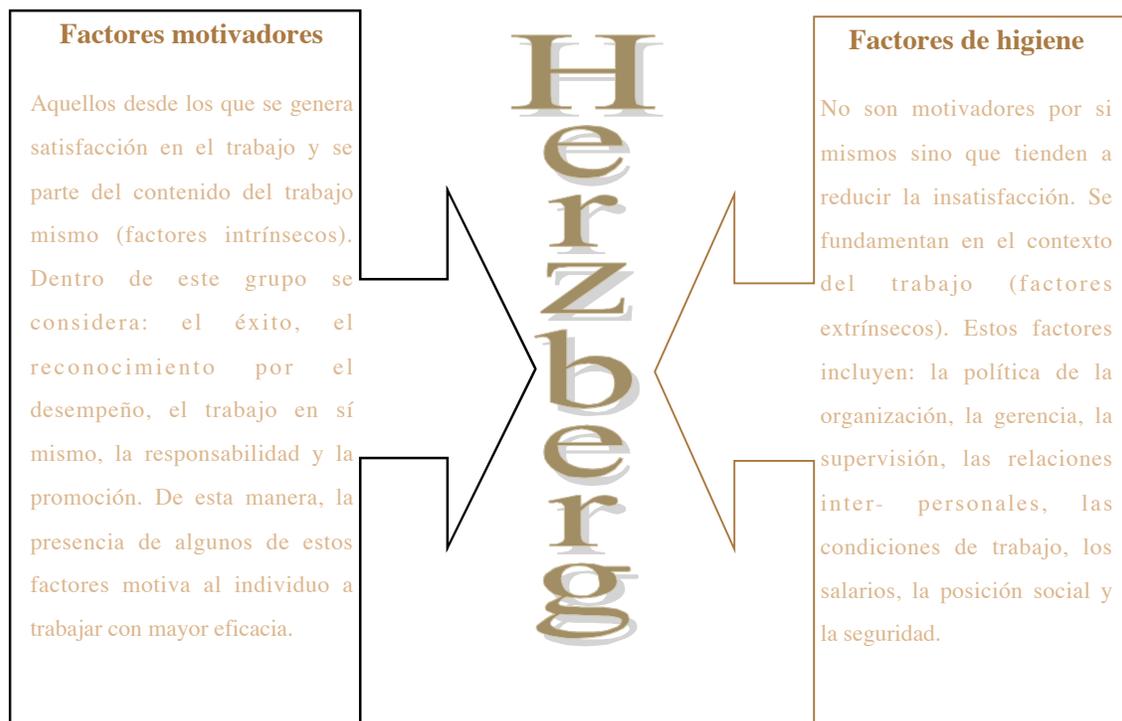
- Cuando una necesidad de nivel más bajo es atendida deja de ser motivadora del comportamiento, dando oportunidad para que un nivel más elevado se pueda desarrollar.
- No todos consiguen llegar a la cima de la pirámide, algunas personas pueden preocuparse fuertemente por alguna otra inferior.
- Cada persona posee siempre más de una motivación, todos los niveles actúan conjuntamente en el organismo.
- Cualquier frustración de la satisfacción de ciertas necesidades se considera como amenaza psicológica. Estas amenazas son las que producen las reacciones generales de emergencia en el comportamiento humano.

En consideración con los hallazgos de Luna (2000) y Kosen (1995) existen algunas excepciones a la idea de que cuando las necesidades de orden inferior llegan a ser satisfechas, las de orden superior asumen una gran importancia. De hecho, las necesidades mezcladas probablemente se aplican más a los grupos de personas de bajos ingresos que a la sociedad en general, puesto que sus carencias de comida o habitación son por lo general pobremente satisfechas. En cambio, para puestos medios y altos las necesidades más poderosas del grupo se inclinan a lo social junto con las de estima, seguridad y protección fuertemente unidas; además de autorrealización y necesidades físicas básicas menos importantes. El siguiente esquema muestra esta mezcla de necesidades:



3.4.1.2 Teoría de los dos factores.

Herzberg y su grupo de colaboradores (1959; cit. en Rodríguez, 2001: p.113) trataron de averiguar cuáles eran los factores que determinaban la satisfacción o insatisfacción de los trabajadores, así como la incidencia de este estado sobre variables tales como el nivel de rendimiento, el ausentismo o la rotación de personal. Una vez conocidos estos factores podrían modificarse en la dirección deseada. De los resultados de sus investigaciones elaboró su teoría de la motivación.



Las consideraciones que Herzberg (1959; cit. en Luna, 2000) tomó como punto de partida son:

- Cuando se tiene cubiertas las necesidades más elementales, que por lo general está garantizadas a través del trabajo remunerado, no se obtiene una plena satisfacción. La atención de estas necesidades conduce a una actitud laboral de neutralidad; mientras que si éstas no están cubiertas los individuos entonces experimentan insatisfacción.
- La satisfacción laboral es principalmente función del grado en que se cubren las necesidades de estimación y autorrealización, ya que son más difíciles de saciar.

Esta teoría ha tenido relevancia en el campo de la motivación en el trabajo, pues a partir de su formulación se criticó seriamente el modelo de organización científica de Taylor. Los postulados de

Maslow combinan la motivación y la satisfacción en el trabajo y tienen como fundamento que la sociedad contemporánea satisface las necesidades en los niveles más bajos en forma adecuada, y cuando no lo hace se produce insatisfacción en el trabajo.

3.4.1.3 Teoría de los impulsos motivacionales.

La aparición por primera vez del concepto de necesidad de logro procede de Murray en 1938, dentro de su obra *Explorations in Personality* (Luna, 2000). Para él, las necesidades creaban un estado de tensión que energizaba y dirigía la conducta hacia la satisfacción de aquellas sobre las que se basaba su personalidad lo que implica que la motivación de logro surge de la necesidad de alcanzar la excelencia, llegar a metas altas o tener éxito en las tareas difíciles, o sea, implica la competencia con otros o contra algún criterio.

Murray (1938; cit. en Luna, 2000: p.11) considera que “el motivo o necesidad de logro consiste en el deseo de vencer obstáculos, rivalizar y ganar, lograr algo difícil, dominar, manipular u organizar objetos, seres humanos e ideas, aumentar la autoestima a través de la utilización productiva del talento”. Parte de su trabajo consistió en medir la motivación de logro por medio del diseño de un instrumento proyectivo: el Test de Apercepción Temática (TAT).

Años más tarde, Mc Clelland (1953; cit. en Chiavenato, 2000) se inspiró en estos postulados y consideró al motivo de logro como una orientación dirigida a alcanzar cierto estándar de excelencia, es decir, la organización, la manipulación y el dominio del medio físico y social, la superación de obstáculos y el mantenimiento de elevados niveles de trabajo; la competitividad mediante el esfuerzo por superar la propia labor, así como la rivalidad y la superación de los demás.

La necesidad de logro para Mc Clelland (1989) es una orientación presente en todas las personas que se caracteriza por mantenerse relativamente estable y ser general, presentándose en todas las situaciones y que va a depender de tres factores:

1. La expectativa (o probabilidad subjetiva de alcanzar una meta).
2. El valor incentivo de la meta particular.
3. La percepción de responsabilidad que se tenga en el logro de tal meta.

En sus trabajos identificó algunas características de las personas altamente motivadas al logro:

- Se plantean metas que persiguen en forma persistente y realista.
- Buscan que la actividad emprendida conlleve un nivel medio de dificultad que implique un riesgo moderado.
- Prefieren tareas cuya retroalimentación sea frecuente y precisa para poder así intentar estrategias de automejoramiento.

- Si de manera continua consiguen el éxito muy probablemente se aburrirán, pero si ocurre cierta incertidumbre respecto a una expectativa se presentará un estado afectivo satisfactorio una vez resuelto el caso.
- Deben trabajar con objetos o situaciones cada vez más complejas que permitan utilizar ampliamente su destreza.
- Gustan de situaciones que impliquen responsabilidad personal de encontrar soluciones a problemas, pues querrán estar seguros de que ellos y no alguien más obtengan el crédito por la tarea.
- Cuando se encuentran con un obstáculo intentan superarlo afrontándolo de manera práctica y determinada. Inclusive, pueden llegar a hacer trampa.

Mc Clelland (1953; cit. en Chiavenato, 2000) elaboró un esquema de clasificación en el que sobresalían tres de los impulsos más dominantes:

Impulso	Definición
Poder	Es un impulso por influir en las personas y cambiar las situaciones. Se desea crear un impacto y están dispuestos a correr riesgos para lograrlo.
Afiliación	Es un impulso por relacionarse con las personas en un medio social. Trabajan mejor cuando los felicitan por sus actitudes favorables y su cooperación, reciben satisfacciones internas al estar con amigos y desean libertad en el trabajo para desarrollar estas relaciones.
Logro	Es el impulso que tienen algunas personas para superar los retos y los obstáculos a fin de alcanzar las metas. Un individuo con este impulso desea desarrollarse y crecer; avanzar por la pendiente del éxito.

Las conclusiones a las que llegó Mc Clelland (1989) fueron que quienes se interesan por el poder, buscan puestos de control e influencia. En cambio, aquellos para los que la afiliación es lo más importante, prefieren relaciones más agradables y disfrutan al ayudar a otros. Y quienes optan por la realización poseen una orientación hacia el logro de tareas y son autosuficientes, e inclusive temen al fracaso.

En esta teoría, los procesos afectivos son fundamentales para la motivación ya que constituyen la base de “asociaciones motivacionales” que permiten distinguir entre la motivación y otras asociaciones. Asimismo, los afectos surgen de discrepancias entre lo que se espera -nivel de aceptación- y la percepción; en otras palabras, si las contingencias que suceden son las esperadas no se reaccionará de modo afectivo o emocional. Sin embargo, si estos estímulos se desvían en cierto

grado de lo esperado, se reaccionará con afecto. Por consiguiente, las claves asociadas con la ocurrencia de dicho afecto reintegrarán en una ocasión futura. Siguiendo este planteamiento, los motivos se aprenden a través de la contigüidad y frecuencia de las claves con el estado afectivo que van a reintegrar.

3.4.2 Teorías de Proceso.

Las teorías de procesamiento han adquirido gran interés en los ambientes organizacionales. La principal razón es que sugieren cómo relacionar los diversos intereses variables (necesidades humanas) con las acciones particulares del individuo.

De acuerdo con Rodríguez (2001), las teorías de proceso son de carácter eminentemente cognitivo, es decir, desde ellas se asume que los individuos son conscientes a la hora de establecer sus metas y dirigen su conducta de forma racional hacia el logro de dichas metas. Describen y analizan de qué manera se fortalece, se orienta, se mantiene y se detiene la conducta; entre ellas se encuentran: la teoría de la expectativa, la teoría de la equidad y la teoría del refuerzo.

3.4.2.1 Teoría de la expectativa.

Este modelo sienta sus bases en los estudios realizados por Tolman y Lewin (1932 y 1959; cit. en Chiavenato, 2000) pero se asocia con investigadores contemporáneos como Porter y Lawler y Vroom (1968 y 1979; cit. en Chiavenato, 2000).

La Teoría de la expectativa sostiene que los individuos, como seres pensantes y razonables, tienen creencias, abrigan esperanzas y expectativas respecto a eventos futuros. En el contexto laboral, es la necesidad de trabajar en un ambiente apto para desempeñar las funciones requeridas por la empresa, por lo que para analizar la motivación se requiere conocer lo que las personas buscan de la organización y cómo creen poder obtenerlo.

Lewin (1926; cit. en Huerta y Sánchez, 1996) considera que toda conducta intencional es motivada, la impulsan las tensiones, la mueven fuerzas, la dirigen valencias y tienen metas. A su vez, supone que el nivel de aspiración representa el objetivo que un individuo espera alcanzar y se expresa a través del grado de dificultad –subjetivo– que encuentra para alcanzar un objetivo.

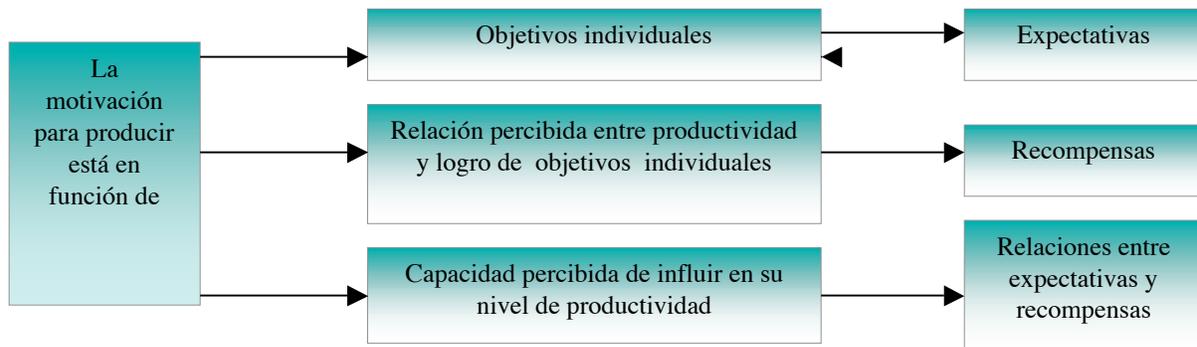
En su esquema del nivel de aspiración, se expresa la relación en términos algebraicos:

$$V = (V_e \times P_{Se}) - (V_f \times P_{Sf})$$

Esta fórmula significa que la valencia de cualquier nivel de dificultad (V) es igual al producto de la valencia de éxitos logrados (Ve) por la probabilidad subjetiva de éxito (PSe), menos el producto de la valencia del fracaso (Vf) por la probabilidad subjetiva de fracaso (PSf).

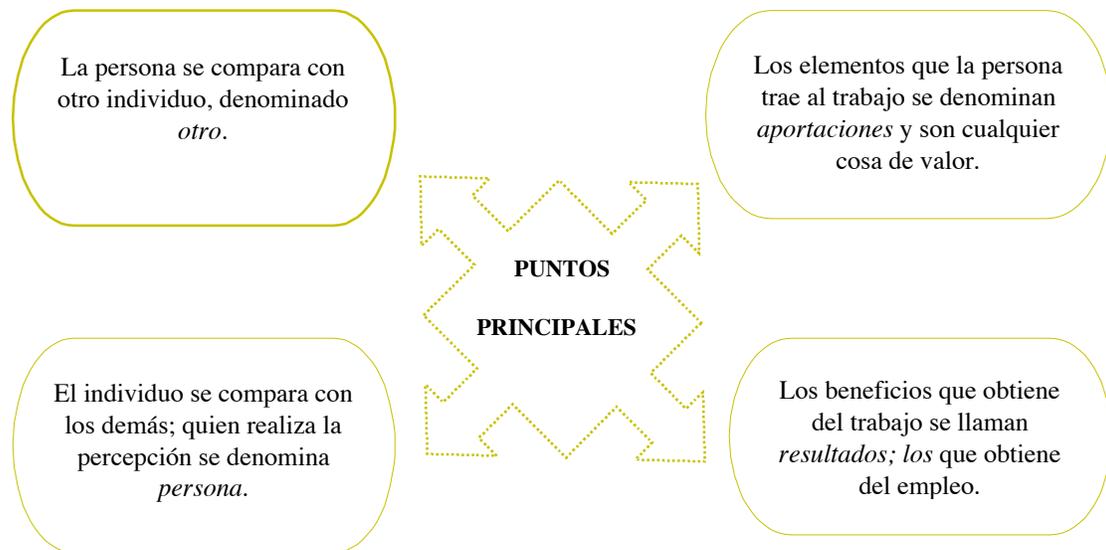
Por otra parte, Vroom (1964; cit. en Genovese, 1997) establece que las personas toman decisiones a partir de lo que esperan como recompensa al esfuerzo realizado con la finalidad de que se efectúe con mayor eficiencia y rapidez.

A continuación se muestran los tres factores que determinan la motivación para producir (Vroom, 1964; cit. en Chiavenato, 2000: p.79):



3.4.2.2 Teoría de la equidad.

Adams (1965; cit. en Muchinsky, 2002: p.336) propuso una teoría de la motivación en el trabajo partiendo de la comparación social, es decir, la intensidad con la que está dispuesta a trabajar una persona va en función de la comparación con los esfuerzos de los demás. La teoría propone cuatro puntos principales que son:



De manera determinante, Adams (1965; cit. en Genovese, 1997) asegura que los empleados además de interesarles la obtención de recompensas por su desempeño, desean que éstas sean equitativas. Lo anterior significa que existe una tendencia a comparar el aporte (esfuerzo) y resultados (recompensas) con otras personas, sean internas o externas a la organización.

Si el valor de la relación aporte/resultados que el individuo percibe es igual a la de otros, considerará que la situación es equitativa y no existirá tensión alguna. En caso que de la comparación implique que el empleado se considere excesivamente recompensado, tratará de compensar ese exceso con conductas tales como trabajar con más intensidad, influir en sus compañeros y dependientes. De la misma forma, aquellos empleados que desarrollen sentimientos de desigualdad se encontrarán ante una situación de tensión que intentarán eliminar o reducir de muy diversas formas (p.e. reducción de esfuerzo, solicitud de mayor pago, ausentismo, impuntualidad, robos).

3.4.2.3 Teoría del refuerzo.

Se presenta como uno de los primeros planteamientos que estudian a la motivación de manera general, sin embargo, lo novedoso es su aplicación en la industria. La teoría tiene su origen en el trabajo de Skinner (1974; cit. en Genovese, 1997) sobre el condicionamiento de los animales.

Esta teoría considera tres variables centrales: estímulo, respuesta y recompensa.

- Un estímulo es cualquier variable o condición que produce una respuesta conductual.

- Una respuesta es una medición del desempeño en el puesto.
- Una recompensa es algo de valor que se proporciona al empleado sobre la base de la respuesta conductual observada.

El planteamiento parte de la idea de *Modificación del Comportamiento*, que consiste en influir sobre la conducta a través del uso de técnicas de refuerzos positivos y negativos donde las consecuencias pueden aumentar o disminuir la probabilidad de que se vuelva a presentar el comportamiento. De hecho, las consecuencias de ciertas acciones dirigen al individuo a acciones parecidas, siendo repetidas o evitadas en el futuro. Este es el comportamiento que se denomina como ley del efecto (Muchinsky, 2002).

Los gerentes en el procedimiento de motivación en el empleado pueden utilizar las técnicas empleadas por la teoría del refuerzo:

Positiva. Cuando un gerente crea un ambiente externo que anima a ser repetido en el comportamiento de ciertos empleados, los empleados que sienten que sus esfuerzos son apreciados por el jefe por lo general desean continuar trabajando apropiadamente.

Eludir. Esta técnica intenta motivar a una persona para que actúe en una forma favorable para eludir o evitar una situación especial.

Extinción. Tiene como finalidad conducir la conducta a su desaparición. Una vez que el comportamiento ya se encuentra establecido, su función consiste en tomar una actitud de indiferencia, por lo que tiende a desaparecer.

Castigo. Su propósito básico es el de retener las recompensas o resultados del empleado por causa de un comportamiento indeseable.

Dentro de las críticas que se conceden a esta teoría es que las aplicaciones actuales tienden a ignorar las diferencias individuales en lo que se valora como recompensas (Mawhinney, 1975; cit. en Muchinsky, 2002).

3.5 Teoría de expectancia-valencia.

La teoría de Atkinson (1957; cit. en Huerta y Sánchez, 1996) se integra dentro del modelo de expectancia-valencia en términos de un modelo matemático. Esta aproximación considera que la

acción está vinculada a la atracción o a la aversión de los resultados esperados. Asimismo, asume que las acciones de una persona guardan cierta relación con sus expectativas y con las valencias positivas (atracción) o negativas (aversión) de los resultados de sus acciones. Las valencias dentro del punto de vista afectivo implican una reacción afectiva positiva o negativa anticipada, asociada a la realización de las acciones y la experiencia de los resultados.

De acuerdo con este pensamiento, la intensidad con la que trabaja el sujeto y el rendimiento alcanzado en la realización de la tarea son función del motivo para el éxito (Ms), de la expectativa o probabilidad subjetiva de éxito (Ps) y el valor que el éxito tiene para el sujeto, o incentivo de éxito (Is), con lo cual se predice el comportamiento individual en una situación determinada. Se trata del comportamiento individual en el presente psicológico, en situaciones inmediatas.

Para Atkinson (1957; cit. en Huerta y Sánchez, 1996) los sujetos con elevado nivel de logro son realistas y establecen las metas a conseguir en consonancia con sus probabilidades y eligen preferentemente tareas con un nivel de dificultad moderado -una probabilidad subjetiva de éxito cercana al 50%-.

Años más adelante, incorpora la idea de *tendencia a evitar el fracaso* y hace notar que siempre que evalúa el desempeño en función de algún estándar de excelencia existen individuos para quienes también representa la amenaza el fracaso con la consiguiente ansiedad anticipada. La *tendencia a evitar el fracaso* es considerada aquí un factor de carácter inhibitorio y fuente de experiencia de la ansiedad.

Esta tendencia es también función multiplicativa de:

- El motivo para evitar el fracaso, la capacidad para reaccionar con humillación y culpa cuando se falla.
- La expectativa del fracaso, la probabilidad subjetiva de que la realización sea seguida del fracaso.
- El valor del incentivo del fracaso (que es negativo), el afecto experimentado de vergüenza al fracasar en una tarea y es mayor mientras más fácil sea ésta.

La fórmula matemática para calcular la motivación de logro es la siguiente:

$$T_a = (M_s \cdot P_s \cdot I_s) - (M_{af} \cdot P_f \cdot I_f)$$

En donde:

T_a= tendencia orientada al logro resultante.

P_s= probabilidad subjetiva de éxito.

M_{af}= motivo de evitación del fracaso.

M_s= motivo de logro.

I_s= incentivo de éxito.

Pf= probabilidad subjetiva
de fracaso.

If= valor incentivo del
fracaso.

El motivo para evitar el fracaso es medido comúnmente por pruebas objetivas, generalmente pruebas de ansiedad. Los individuos que experimentan un mayor motivo para evitar el fracaso evitarán todas las actividades relacionadas con el logro.

Por otra parte, Reynor y Rubien (1971; cit. en Huerta y Sánchez, 1996) proponen que se considere el impacto del tiempo (metas futuras) sobre la conducta de logro. Para ello, propusieron el concepto “motivación contingente”.

A través de estudios sobre la motivación de logro académico, Rollet y Bartram (1984; cit. en Aguilar y Díaz, 1989: p.26) consideran que “cuanto más grande sea la presión del ambiente, es más claro el surgimiento de un nuevo sistema motivacional de evitación: motivación de evitación del esfuerzo. Una persona motivada por la evitación del fracaso desea tener éxito, por lo que quien evita el esfuerzo carece de tal intención”.

Finalmente, su enfoque difiere del de Mc Clelland (1953) en dos puntos principales: en primer lugar, su obra está orientada hacia la investigación experimental de laboratorio, concentrándose en las variables manipulables; segundo, su trabajo ha constituido un intento explícito de retomar los conceptos de la teoría de la personalidad junto con los de la psicología experimental.

3.6 Atribución causal.

Bernard Weiner (1970; cit. en Aguilar y Díaz, 1989) desarrolló un modelo atribucional de la conducta orientada al logro. Su planteamiento argumenta que los individuos utilizan cuatro elementos de atribución tanto para interpretar como para predecir el resultado de una acción relacionada con el logro. Tales elementos de atribución causal son: (1) habilidad, (2) esfuerzo, (3) dificultad de la tarea y (4) suerte.

En el intento de explicar la base del éxito o fracaso de un evento relacionado con el logro de una meta, el individuo fija su nivel de habilidad, la cantidad de esfuerzo utilizado, la dificultad de la tarea y la magnitud y dirección de la suerte experimentada. Siguiendo los ideales de esta teoría, se pretende dar cuenta de las atribuciones causales que la gente hace de sus éxitos y de sus fracasos para poder así predecir cuál será la motivación y el comportamiento futuro de esas personas.

En sus últimas publicaciones, Weiner (1980a, 1980b y 1985; cit. en Huerta y Sánchez, 1996: p.22) considera suficientes tres dimensiones en su teoría atribucional de la motivación que son:

- a) El locus de control o el lugar donde se encuentra la causa, que puede ser interno o externo.
- b) La estabilidad, que se refiere a la naturaleza temporal de una causa. En este sentido la causalidad puede ser estable o inestable.
- c) Control, que se refiere a la capacidad que el individuo tenga para influir o modificar la causa de un nuevo evento. Según esta dimensión, la causalidad podrá ser controlada o incontrolable.

3.7 Sistemas de motivación en la empresa.

Entre los métodos utilizados para motivar al personal han surgido diversos que de cierta manera sobresalen (Peña, 1999: p.77):

- *Job enrichment.* Es posible aumentar la eficacia de los trabajadores así como su satisfacción que obtienen estableciendo mayores posibilidades de realización personal con base en tareas más exigentes y responsables, unidas al correspondiente reconocimiento por parte de la empresa, y que suponga mejores oportunidades de promoción y desarrollo personal. Posibilita el crecimiento psicológico del trabajador, en función de un crecimiento, un enriquecimiento de su trabajo habitual y no una racionalización.

Con este método se logra:

1. Eliminación de controles, manteniendo la responsabilidad.
2. Incremento de la responsabilidad personal por el trabajo propio.
3. Atribución a cada persona de una natural y completa de trabajo (área).
4. Concesión al trabajador de mayor autoridad en su tarea.
5. Realización periódica de informes sobre los resultados del trabajo, a disposición del trabajador también y no sólo del jefe.
6. Nuevas tareas, que permitan aprender al trabajador.
7. Atribución de tareas especializadas que permitan a los trabajadores convertirse en especialistas.

- *Adaptación del hombre al puesto y del puesto al hombre.* Se admite generalmente que cada persona tiene unos intereses determinados en cuanto al trabajo a desarrollar. Sin embargo, aunque esto sea admitido se asigna de modo aleatorio a las personas en sus puestos de trabajo, por lo que se va en contra de las diferencias anteriormente reconocidas. Pero no se trata

únicamente de adaptar el hombre al puesto sino también y primeramente, el puesto al hombre, es decir, los factores extrínsecos de motivación.

- *Rediseño del trabajo y desarrollo organizacional.* Se propone que pueda tomar sus propias decisiones sobre los métodos, medios y herramientas a utilizar; incluso que pueda fijar su propio ritmo de trabajo y una relación casi de igual con aquella persona que supervisa los resultados. Por tanto, se exige un papel más activo del empleado en la configuración y contenido de su labor así como en el control de él mismo. Con ello se busca dar respuestas armónicas y oportunas a las necesidades de cambio y actualizaciones de aquellas empresas que precisan una operación estratégica de gran magnitud para operar los cambios organizativos y culturales precisos.

- *Motivación a costa cero.* Este método comprende programas orientados a motivar a sus trabajadores. Se suele pensar que dichos programas son caros, sin embargo, se acostumbra a poner poca atención a lo que no cuesta y reporta satisfacción al empleado.
 - Primer día de trabajo de un empleado nuevo. La función es brindar ese calor humano al personal que labora para la empresa ya que éste representa su principal patrimonio.
 - Visita a las instalaciones. No resulta extraño que personas que trabajan durante años en las oficinas de una empresa, no conozcan las instalaciones de producción centrales de una empresa y no debido precisamente a las distancias existentes.
 - Atenciones materiales. Las atenciones derivadas de acontecimientos aleatorios o no programados provocan satisfacción y por ende motivación. Tener un detalle con un trabajador y su familia puede ser sumamente significativo para el comportamiento.
 - Reconocimiento de logros. Se busca señalar y reconocer la consecución de metas y objetivos que logre el trabajador, así como de la calidad y buena marcha de la empresa.

- *Horarios flexibles.* Por lo regular se lleva un control de los horarios con un extremo rigor y lo único que se obtiene es baja productividad, escasa o nula creatividad y desinterés. En lugar de ello, se propone flexibilizar los horarios a fin de disminuir la tensión y la ansiedad generada por las ocasiones de retardos o faltas cometidas involuntariamente.

El mismo autor (Peña, 1999) contempla tres puntos clave para motivar al trabajador:

1. Un elemento clave es la consideración. Las empresas que la demuestran serán tratadas con deferencia por parte de los trabajadores, eliminándose tensiones, provocando confianza y consiguiendo un buen clima de trabajo.

2. A través de la información continua el trabajador quiere conocer la posición de la compañía en el mercado y en relación a la competencia, la idoneidad del producto y futuro del mismo; además de aspectos actualizados de la vida de la empresa que puedan influir sobre su vida laboral.
3. El convencimiento de la mutua necesidad es el ingrediente final. Las organizaciones ya saben que el trabajador está en ellas porque quiere y necesita laborar; no obstante, se olvidan a veces que lo han contratado porque también se requiere del empleado. Este sentimiento de recíproca necesidad auxilia en demasía a una variedad de problemas que surgen de tal dinámica.

En cuanto a los supervisores, Noedell y Alwon (1992; Peña, 1999: p.86) consideran que pueden motivarse a partir de:

Escuchar y respetar.

- Solicitar información, sugerencias, opiniones.
- Mantener a los supervisores informados sobre la marcha de sus sugerencias.
- Mostrar a los supervisores como individuos.

Apoyo positivo.

- Reconocer verbalmente éxitos significativos.
- Describir comportamientos específicos de manera honesta y conveniente.
- Anotar logros positivos en el expediente personal del supervisor.

Incentivos.

- Elegir incentivos significativos.
- Posibilidad de que recomiende promociones, aumentos por méritos.
- Mejorar y enriquecer su trabajo, variar las obligaciones, aumentar su responsabilidad.
- Dejar intervenir al supervisor para resolver problemas y tomar decisiones que conciernen a su departamento.

3.8 Liderazgo.

Las teorías de liderazgo se clasifican principalmente en tres grupos: (I) la teoría de los rasgos supone que hay características físicas y psicológicas distintas que explican su eficacia, (II) la teoría del comportamiento supone que hay estilos distintos que los líderes eficaces utilizan continuamente,

y por último (c) las teorías situacionales que plantean que los estilos de liderazgo varían de una situación a otra.

3.8.1 Enfoque de rasgos.

Conforme a lo planteado por Stogdill (1948; cit. en Furnham, 2001) esta teoría se caracteriza por la relación de una serie de rasgos individuales de grandes personajes que distinguen a esos líderes exitosos.

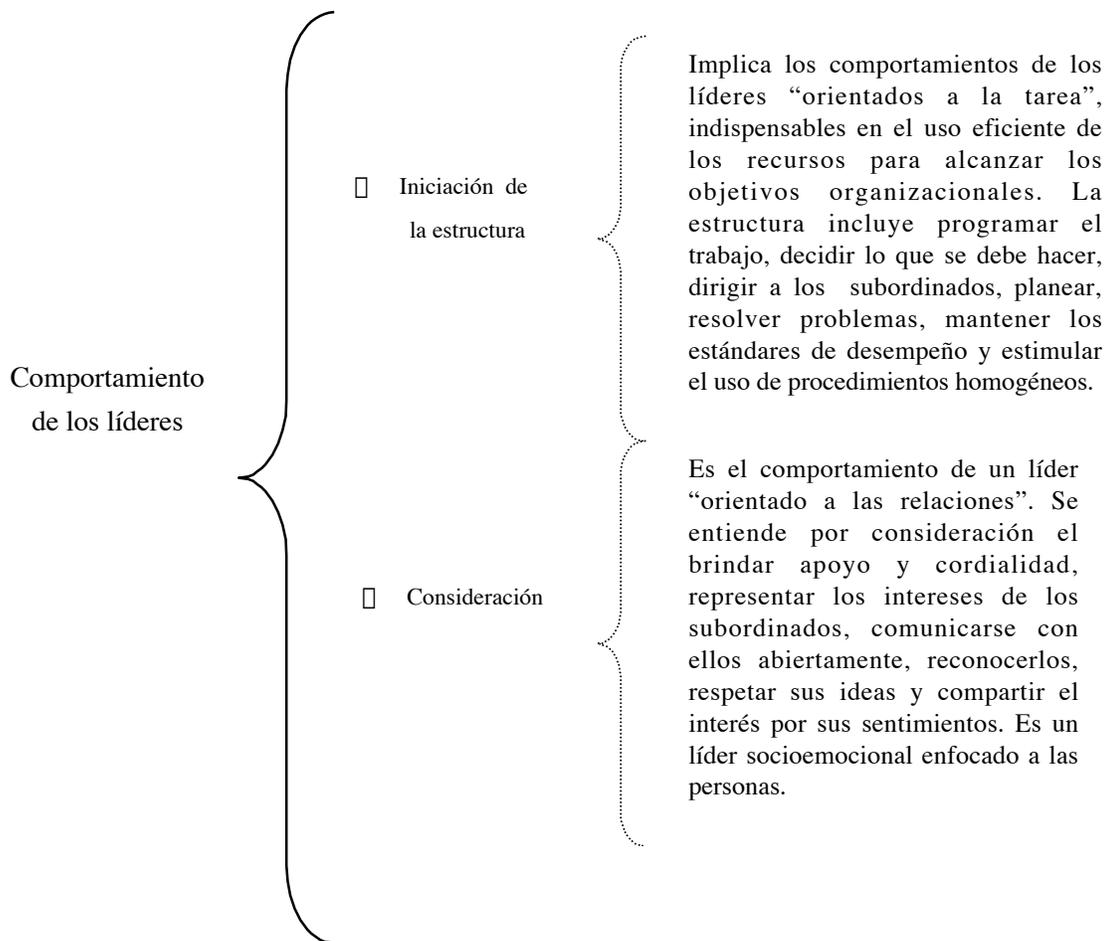
Ghiselli (1963; cit. en Furnham, 2001) creía que la inteligencia de los individuos es en sí una buena predicción del éxito administrativo en un intervalo específico. Sin embargo, es necesario observar que la inteligencia del líder debe equipararse con la de sus seguidores. Asimismo, sostenía que el intelecto y los logros personales son muy importantes para el éxito, aunque el concepto de poder sobre los demás no es muy relevante. Este autor consideraba que la habilidad de supervisar consiste en la capacidad de planear, organizar y controlar a los subordinados.

Años más adelante, Hosking y Morley (1991, cit. en Furnham, 2001: p.542) observaron evidencias que apoyan la idea de que “algunos de los aspectos más penetrantes y disfuncionales del comportamiento en las organizaciones son la consecuencia directa de los elementos patológicos en la personalidad de los altos ejecutivos”. En otras palabras, algunos líderes son atraídos a organizaciones que prometen satisfacer necesidades neuróticas.

El enfoque muestra algunas limitantes entre las que destacan: el supuesto efecto que se atribuyó a algunos rasgos de los líderes, la existencia de rasgos que aumentan su probabilidad de eficacia. De igual forma, pasa por alto las funciones de los subordinados así como suelen ser confusas las listas de tales rasgos.

3.8.2 Enfoque de comportamiento.

Se distingue por tener como foco de estudio el comportamiento evidente de los líderes, más que sus rasgos. Algunos investigadores como Fleishman y Harris (1962; cit. en Furnham, 2001) identificaron dos conjuntos principales no relacionados de comportamientos de los líderes: consideración e iniciación de la estructura:



Likert (1961; cit. en Furnham, 2001), efectuó ciertas investigaciones en las que identificó dos tipos de comportamiento en los líderes. Los comportamientos centrados en el trabajo abarcan las funciones de supervisión necesarios para el desempeño de la tarea; y los comportamientos centrados en los empleados que incluyen la consideración y apoyo a los subordinados. Encontró que los criterios de productividad, el ausentismo, las actitudes, la rotación y las unidades defectuosas eran favorables desde el punto de vista organizacional cuando se recurría a la supervisión centrada en los empleados.

Otros trabajos que sobresalen son los realizados por Blake y Mouton (1985; cit. en Furnham, 2001). Ellos consideran que los líderes con experiencia prefieren el estilo de equipo, sin embargo, dicho estilo puede ser atractivo y bien estructurado pero no significa que sea universalmente el más eficaz. El enfoque de comportamiento trazó una nueva línea pues destacó la necesidad de enseñar a los líderes a ser eficaces.

3.8.3 Enfoque situacional.

La premisa de este enfoque es que las exigencias de la situación en la que se desenvuelve el líder determinan sus habilidades, cualidades y capacidades. Dentro de este enfoque se encuentra el modelo de contingencia de Fiedler (1967; cit. en Furnham, 2001) en el cual trata de identificar las correspondencias óptimas entre líderes y situación.

Él mismo concluyó que existen líderes orientados hacia las relaciones que tienden a evaluar a sus compañeros de trabajo menos preferidos en términos bastante favorables; tal personal necesita desarrollar y mantener estrechas relaciones interpersonales. El cumplimiento de tareas es una necesidad secundaria en este tipo de líderes y es importante sólo después de que ésta es satisfecha.

Un enfoque situacional más es representado por House y Mitchel (1974; cit. en Furnham, 2001) y se conoce como “teoría de la trayectoria y los objetivos”. En esta corriente diferentes tipos de liderazgo son apropiados para distintas situaciones, aunque destaca el concepto familiar de la compatibilidad entre líder y situación. Los comportamientos del líder deben adecuarse a las características de los subordinados.

El desafío a que se enfrentan los líderes en este modelo es que tienen que analizar las situaciones e identificar el estilo de liderazgo más apropiado y adquirir la capacidad de ser flexible para aplicar diferentes estilos según sea necesario. El grado en el que el comportamiento del líder se adapta a los factores situacionales determinará el nivel de motivación, satisfacción y desempeño de los subordinados.

El enfoque situacional intenta definir algunas variables de estilo que buscan explicar las variables personales y situacionales, no obstante, resultan ser demasiado simplistas y no logran explicar los estilos de liderazgo observados en las organizaciones. A este pensamiento se suma la teoría situacional de Vroom y Yetton (1973; cit. en Furnham, 2001: p.552) quienes buscan identificar el estilo apropiado de para determinado conjunto de circunstancias o situaciones. Dicha teoría propone cinco estilos de liderazgo:

- A-I. El líder resuelve los problemas o toma decisiones con base en la información disponible.
- A-II. Obtiene información de sus seguidores y luego decide la solución al problema. Puede o no informarles acerca del problema al recabar información entre ellos. La función de los seguidores consiste en proporcionar información.
- C-I. Comparte el problema con cada uno de los subordinados, escucha sus ideas y sugerencias sin reunirse con ellos en grupo. El líder toma las decisiones que pueden o no reflejar la influencia de los seguidores.

- C-II. Comparte los problemas con los subordinados como grupo, escucha ideas y sugerencias. Luego toma una decisión que puede o no reflejar la influencia de los seguidores.
- G-II. El líder comparte un problema con sus seguidores como grupo, juntos sugieren y evalúan opciones y tratan de establecer un consenso respecto a una solución. El líder actúa como presidente, se acepta e implanta la solución que cuente con el apoyo de todo el grupo.

Tiempo más adelante, Vroom y Jago (1988; cit. en Furnham, 2001: p.552) propusieron algunas características fundamentales de situaciones-problema que el líder debe tomar en cuenta:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Requisitos de calidad. | <input type="checkbox"/> Congruencia de los objetivos. |
| <input type="checkbox"/> Requisitos de compromiso. | <input type="checkbox"/> Conflicto entre los subordinados. |
| <input type="checkbox"/> Información del líder. | <input type="checkbox"/> Información de los subordinados. |
| <input type="checkbox"/> Estructura del problema. | <input type="checkbox"/> Límites de tiempo. |
| <input type="checkbox"/> Probabilidad de compromiso. | <input type="checkbox"/> Dispersión geográfica. |

El modelo de Vroom y Yetton es importante por varias razones. Una de ellas consiste en que se tiene la capacidad de variar los estilos para que se adapten a la situación; otra razón es porque las personas pueden convertirse en líderes más efectivos.

Por otra parte, diversos investigadores se han ocupado de estudiar al líder transformacional (Furnham, 2001: p.556). Estas personas aplican el carisma para energizar y motivar a sus súbditos más allá de sus expectativas originales, como sería:

- Haciéndoles más conscientes sobre algunos resultados o procesos importantes.
- Pidiéndoles que antepongan algunos objetivos organizacionales y de equipo a sus propias metas.
- Haciendo que ajusten sus niveles de necesidad de tal modo que aumente su anhelo de responsabilidad, desafíos y desarrollo personal.

Más recientemente, Kouzes y Posner (1998; cit. en Furnham, 2001) identificaron actitudes y comportamientos específicos comunes a los líderes sobresalientes. De manera específica localizaron cinco:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Desafían el proceso. | <input type="checkbox"/> Practican lo que predicán. |
| <input type="checkbox"/> Inspiran una visión compartida. | <input type="checkbox"/> Motivan intensamente. |
| <input type="checkbox"/> Dejan actuar a los demás. | |

A continuación, se muestra un cuadro en el cual se resumen los diferentes enfoques en que se divide el estudio del liderazgo según Furnham (2001).

TEORÍAS DEL LIDERAZGO	SUPUESTOS BÁSICOS	LIMITACIONES
RASGOS	Se caracteriza por la relación del liderazgo con los grandes personajes. Según esta propuesta existe una serie finita de rasgos individuales que distinguen a los líderes de quienes no lo son y a los líderes con éxito de aquellos que no lo poseen.	El supuesto efecto que se atribuyó a algunos rasgos de los líderes. La existencia de rasgos que aumentan la probabilidad de ser un líder eficaz, más que el garantizar la eficacia de éste. Pasar por alto las funciones de los subordinados. Las listas de rasgos suelen ser confusas.
COMPORTAMIENTO	Hay estilos de comportamientos distintos que los líderes eficaces utilizan continuamente, más que sus rasgos. Dicho interés encausa el estudio hacia el comportamiento de líderes buenos y malos.	Una vez definida la importancia de los comportamientos de consideración (preocupación en las personas) y estructura de iniciación (interés en la producción) los líderes adoptarían posturas extremas entre ambos comportamientos.
SITUACIONAL	Las exigencias de la situación en la que se desenvuelve determinan sus habilidades, cualidades y capacidades necesarias. El punto es identificar y describir las características de la situación, así como la especificación de las habilidades del líder.	El desafío consiste en analizar las situaciones e identificar el estilo de liderazgo más apropiados y adquirir la capacidad de ser flexible para aplicar diferentes estilos de liderazgo, según sea necesario.

M É T O D O

Objetivo de investigación.

Determinar la relación entre las estrategias de poder y la motivación al logro en el personal de ventas en una empresa de seguros.

Planteamiento del problema.

El contexto laboral de una empresa de seguros por su objetivo determina pautas de comportamiento y estructuras que son explícitas y conocidas por sus integrantes, sin embargo, los agentes de ventas eligen las cualidades de las interacciones que realizan con los demás; es decir, las estrategias que emplean ante la normatividad organizacional y ante las condiciones que se les presenten de acuerdo al escenario en donde se desempeñan. Asimismo, la motivación de logro resulta de capital importancia para alcanzar la excelencia dentro de sus actividades y tratar de superar su propia labor; por consiguiente, ocurren ciertos eventos inmersos en esta dinámica pues en principio el puesto de trabajo resulta atractivo en términos económicos de acuerdo a las comisiones que perciben, pero en contraparte hay elevados índices de deserción laboral así como un valor social subestimado. Por tanto, la idea central de la presente investigación fue determinar cómo se relacionan las estrategias de poder con la motivación al logro en los agentes de seguros, ya que en esta unidad de trabajo no basta con el grado de motivación con que cuente el personal sino también es elemental conocer las diversas formas de influencia para desenvolverse en sus actividades y, por ende, ante sus compañeros.

Justificación Teórica.

El analista organizacional Morgan (1991) señala que aunque se suele imaginar a las organizaciones como empresas racionales que persiguen fines que van a satisfacer los intereses de la toda la sociedad, esto no siempre resulta cierto; hay evidencia que sugiere que esta visión por lo regular no corresponde a la realidad. La anterior afirmación lleva al estudio de las organizaciones, ya que se observan relaciones asimétricas de poder; tal situación amerita mayor investigación por parte de la Psicología y particularmente a la Psicología laboral.

Por otra parte, el trabajo realizado en torno a “la motivación al logro” ha sido objeto de numerosas investigaciones donde cada una de ellas han aportado elementos de conocimiento, en lo referente al constructo, así como en su relación con otras variables del tipo: características físicas, relación interpersonal, situacionales, de personalidad, etc. A manera de integrar ambos conceptos “estrategias de poder” y “motivación al logro” se plantea la pregunta: ¿qué relación existe entre las estrategias de poder y la motivación al logro en agentes de ventas en una empresa de seguros?.

Justificación Práctica.

El estudio acerca del poder ha resultado ser un tema ya abordado previamente pero aun con áreas por profundizar; por ello, resulta necesario seguir las líneas de investigación que se han derivado así como el empleo de los instrumentos con que se cuenta, caso particular como el de aquéllos que han demostrado alta confiabilidad al ser utilizados. Por tanto, está justificado el empleo de la escala “ESPEL-C” -Estrategias de Poder en Escenarios Laborales entre Compañeros- elaborada por Montero (2003). Dicha escala fue diseñada para ambientes organizacionales, ideal para la presente. Ahora bien, el estudio sobre motivación al logro ha resultado ser campo de inspiración para numerosos trabajos; no obstante, resulta novedoso el que se le relacione con estrategias poder puesto que el poder se manifiesta como una variable cuyo propósito es el cambio organizacional o la administración de recursos humanos, que para este trabajo consistió en determinar la relación que guardan las estrategias de poder y la motivación al logro en empleados de una agencia de seguros.

Pregunta de investigación.

¿Qué relación guardan las estrategias de poder con los factores de motivación al logro y de qué manera influyen las variables sociodemográficas en el personal de ventas de seguros?.

Hipótesis de investigación.

- Hi: Existe relación estadísticamente significativa entre los factores de estrategias de poder y los factores de motivación al logro en empleados de una agencia de seguros.
- Ho: No existe relación estadísticamente significativa entre los factores de estrategias de poder y los factores de motivación al logro.
- Hi: Existen diferencias estadísticamente significativas entre las variables sociodemográficas y los factores de estrategias de poder.
- Ho: No existen diferencias estadísticamente significativas entre las variables sociodemográficas y los factores de estrategias de poder.
- Hi: Existen diferencias estadísticamente significativas entre las variables sociodemográficas y los factores de motivación al logro.
- Ho: No existen diferencias estadísticamente significativas entre las variables sociodemográficas y los factores de motivación al logro.
- Hi: Existen diferencias estadísticamente significativas entre las variables de actitud con el compañero, la empresa y el trabajo con los factores de motivación al logro.
- Ho: No existen diferencias estadísticamente significativas entre las variables de actitud con el compañero, la empresa y el trabajo con los factores de motivación al logro.

Variables.

- _ VI. Las características sociodemográficas: sexo, edad, estado civil, escolaridad, número de personas económicamente dependientes, ingresos adicionales al del agente de seguros, inicio de la edad laboral y antigüedad dentro de la empresa. Además, variables de actitud como toma de decisiones, satisfacción ante el compañero, satisfacción ante el trabajo, satisfacción ante la empresa y percepción del porcentaje de logros.
- _ VD. Factores de estrategias de poder: incapacidad, racionalidad, coerción, afectividad, exigencia, autoritarismo y agresividad.
- _ VD. Factores de motivación al logro: competitividad, maestría y trabajo.

Definición conceptual.

Sexo: consiste en las diferencias anatómicas y fisiológicas que existen entre individuos de una misma especie (Aguilar. Diccionario).

Edad: periodo que abarca desde el nacimiento hasta cualquier momento determinado de la vida (Wolman, 2002).

Estado civil: la condición jurídica de las personas que la ley toma en cuenta definiendo el área de su capacidad de obrar y su ámbito de poder y responsabilidad (Diccionario de Ciencias Sociales, 1975).

Escolaridad: conjunto de cursos que sigue un escolar en un establecimiento docente (Diccionario de las Ciencias de la Educación, 1983).

Personas dependientes: número de sujetos que tienden a buscar la ayuda y la protección del prójimo debido a una pérdida o ausencia de maduración y autonomía (Gran Diccionario de Psicología, 1996).

Ingresos adicionales: cantidad económica que se suma a la aportación obtenida por alguna actividad desempeñada (Academia Española, 2001).

Inicio de edad laboral: comienzo de la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo (Arias y Espinoza 1999).

Antigüedad en el puesto: permanencia de una persona en una unidad de trabajo específica e impersonal (Gama, 1992).

Toma de decisiones: el desarrollo de alternativas y selección de un curso de acción para atender problemas u oportunidades (Bounds y Woods, 1999).

- Satisfacción: proceso por el cual una necesidad, o más generalmente una motivación, recupera el nivel de cero (Gran Diccionario de Psicología, 1992).
- Desagrado: descontento en el trato que causa alguien o algo (Academia Española, 2001).
- Ansiedad: estado emocional consistente en reacciones de miedo o aprensión anticipatorios de peligro o amenaza, acompañados de activación del sistema nervioso autónomo (Bellock, 1995).

Satisfacción ante el compañero: estado emocional que comprende la meta de las tendencias motivadoras dominantes ante una persona con la que se convive laboralmente (Gran Diccionario de Psicología, 1992).

Satisfacción ante el trabajo: estado emocional que comprende la meta de las tendencias motivadoras dominantes ante una ocupación remunerada en una empresa, institución, etcétera (Gran Diccionario de Psicología, 1992).

Satisfacción ante la empresa: estado emocional que comprende la meta de las tendencias motivadoras dominantes ante una unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o prestación de servicios con fines lucrativos (Gran Diccionario de Psicología, 1992).

Percepción del porcentaje de logros: estimación de un tanto por ciento de aquello que se ha conseguido o alcanzado (Academia Española, 2001).

Motivación al logro: una orientación dirigida a alcanzar cierto estándar de excelencia (Mc Clelland, 1953; cit. en Chiavenato, 2000).

Estrategias de poder: La manera en que se trata de tener ventaja sobre el otro, de los medios destinados a obtener la victoria (Manrique, 2000).

Definición operacional.

Sexo: género al cual pertenece un hombre o una mujer.

Edad: años vividos.

Estado civil: condición civil que se puede guardar sea soltero, casado o separado.

- Soltero: sin compromiso de matrimonio.
- Casado: cohabita y comparte la responsabilidad familiar.
- Separado: no cohabita en el hogar pero tiene responsabilidad familiar.

Escolaridad: nivel de estudios oficiales cursados.

Personas dependientes: número de sujetos que se benefician del ingreso aportado al hogar.

Ingresos adicionales: cantidad económica agregada a través de la aportación de otra persona del hogar.

Inicio de edad laboral: edad en la cual por vez primera el sujeto obtuvo un sueldo por una actividad laboral.

Antigüedad en el puesto: tiempo reportado en meses en que el trabajador declaró tener en el mismo cargo.

Toma de decisiones: emoción generada al dar una solución ante una situación de trabajo.

- Satisfacción: la persona se siente a gusto.
- Desagrado: la persona se siente a disgusto.
- Ansiedad: la persona manifiesta temor.

Satisfacción ante el compañero: respuesta medida en una escala tipo lickert que toma valores del 1 al 10 de acuerdo a como el sujeto calificó su relación ante el compañero de trabajo, donde 1 es igual a nada satisfactorio y 10 es igual a totalmente satisfactorio.

Satisfacción ante el trabajo: respuesta medida en una escala tipo lickert que toma valores del 1 al 10 de acuerdo a como el sujeto calificó su relación ante el trabajo (venta de seguros), donde 1 es igual a nada satisfactorio y 10 es igual a totalmente satisfactorio.

Satisfacción ante la empresa: respuesta medida en una escala tipo lickert que toma valores del 1 al 10 de acuerdo a como el sujeto calificó su relación ante la organización en la que trabaja (GNP), donde 1 es igual a nada satisfactorio y 10 es igual a totalmente satisfactorio.

Percepción del porcentaje de logros: cantidad porcentual de logros alcanzados reportados por el sujeto.

Motivación de logro: se determinó por las respuestas de los sujetos a la escala "Motivación al Logro" de Andrade Palos y Díaz Loving (1985).

Estrategias de poder: se determinó por la distribución de respuestas a la escala ESPEL-C "Estrategias de Poder para Escenarios Laborales" de Montero (2003).

Sujetos.

Participaron 76 agentes de ventas pertenecientes a la región norte de la Ciudad de México de la empresa aseguradora GNP, distribuidos en un sólo grupo.

Muestreo.

Para la presente investigación se realizó un muestreo no probabilístico debido a que “la elección de los sujetos no dependen de que todos tengan la misma probabilidad de ser elegidos, sino de la decisión de un investigador o grupo de encuestadores” (Hernández, 2003 p. 327). Dicha muestra fue constituida por los miembros de la empresa que respondieron a los instrumentos, según lo dispuso la propia organización.

Tipo de estudio.

El estudio es correlacional, pues de acuerdo a su definición: “este tipo de estudios tienen como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables” (Hernández, 2000, p.62). En el presente trabajo se midió el grado de relación entre dos variables en una sola muestra.

Diseño.

El diseño de investigación corresponde a cuasi-experimental debido a que "no se va a construir ninguna situación, sino que se observarán situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente. En la investigación no experimental las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas" (Hernández, 2000, p.184).

Asimismo, la investigación es transeccional o transversal porque “se recolectaron los datos en un solo momento y tiempo único” (Hernández, 2000, p.186). Por tanto, el propósito fue describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

Instrumentos.

1. Cuestionario sociodemográfico conformado por 14 preguntas: (1) Sexo, (2) Edad, (3) Estado civil, (4) Escolaridad, (5) Número de personas económicamente dependientes, (6)

Aportación de ingresos adicionales dentro del hogar, (7) edad del primer trabajo en la que obtuvo un sueldo, (8) antigüedad dentro de la empresa GNP, (9) qué emoción le produce el tomar decisiones dentro de su labor, (10) qué actitud sostiene ante sus compañeros, (11) qué actitud sostiene ante la empresa, (12) qué actitud sostiene ante su trabajo, (13) en qué porcentaje obtiene lo que desea la mayoría de las veces y (14) por qué trabaja (ver anexo 1).

2. Escala de orientación al logro de Andrade Palos y Díaz Loving (1985). La escala consta de 21 reactivos tipo likert con 5 opciones de respuesta, desde totalmente de acuerdo hasta totalmente en desacuerdo. A su vez, se divide en tres factores que son Competitividad, Maestría y Trabajo (ver anexo 2). La confiabilidad se obtuvo por medio del Alpha de Cronbach, encontrándose una consistencia interna total de 0.746, y por factor de la siguiente manera: Competitividad = 0.751, Maestría = 0.667 y Trabajo = 0.583. A continuación se describen:

- _ Competitividad. Es el deseo de dominar el trabajo y obtener un máximo de crecimiento laboral
- _ Maestría. Se refiere a mantener altos niveles de trabajo a través de la superación de obstáculos.
- _ Trabajo. Es el esfuerzo para lograr la propia superación, así como la competencia.

3. ESPEL-C. La escala consta de 94 reactivos tipo likert con cinco opciones de respuesta que oscilan desde nunca hasta siempre (ver anexo 3). A su vez, se conforma de 7 estrategias con una confiabilidad general de 0.927, donde la confiabilidad para cada factor es la siguiente: incapacidad = 0.776, racionalidad = 0.855, coerción = 0.841, afectividad = 0.848, exigencia = 0.728, autoritarismo = 0.667, agresividad = 0.352; cabe mencionar que los índices de confiabilidad son altos. Los anteriores factores se describen a continuación:

Coerción. Se trata de una estrategia negativa, la persona que ejerce el poder se comporta de manera activa y directa, es punitiva, utiliza mentiras, amenazas, aislamiento social, gritos, provoca angustia, se recuerdan hechos del pasado. Se presentan conductas hostiles y manipulación al tratar de influir.

Racionalidad. Es una estrategia positiva, activa y directa. Se utiliza la negociación, los acuerdos mutuos, el diálogo, procurando mantener la gentileza en la interacción.

Afectividad. Consiste en una estrategia positiva, activa e indirecta. Se ejerce el poder mediante el uso premeditado de afectos, se utilizan halagos, obsequios, reconocimiento social, afinidad, condescendencias. En síntesis, beneficios exclusivos para la persona sobre quién se ejerce el poder.

Incapacidad. Se trata de una estrategia negativa, pasiva e indirecta. Se aparenta fragilidad y debilidad, se utilizan excusas y amenazas de realizar acciones poco deseables para conseguir la influencia.

Autoritarismo. Es una estrategia negativa, directa y activa. Se ejerce por medio de órdenes, apoyo en normas preestablecidas o por jerarquías y exigencias.

Agresividad. Es una estrategia negativa, directa y activa. Consiste en el uso de rangos, limitaciones, fuerza física y puede manifestarse de manera verbal o conductual.

Exigencia. Se trata de una estrategia negativa, directa, activa, que se caracteriza por imposiciones, juicios, críticas. La persona que ejerce la influencia presenta un sentimiento de superioridad y se distingue por enfatizar los errores de la persona influenciada.

Procedimiento.

1. Se estableció una entrevista con el responsable de la dirección de la región norte de la empresa de seguros Grupo Nacional Provincial, con la finalidad de plantearle el objetivo de esta investigación.
2. Se acordaron las condiciones referentes a las actividades a nivel grupal en donde se aplicarían los instrumentos (el cuestionario sociodemográfico, la prueba EOL y la prueba ESPEL-C) para los agentes de ventas como son fechas, horarios, escenario y grupos participantes.
3. Se realizó la aplicación de los instrumentos y posteriormente la calificación de las escalas. Durante la aplicación se dieron las aclaraciones pertinentes: “la aplicación de estas pruebas psicológicas tiene como finalidad estricta llevar a cabo una investigación por parte de la Facultad de Psicología de la UNAM. Por tanto, solamente esperamos de ustedes su colaboración para contestar todos los reactivos tomando en cuenta el carácter anónimo que este estudio requiere. No hay respuestas buenas ni malas, tampoco un tiempo máximo para contestar, sólo respondan tal cual lo harían de acuerdo a las diversas situaciones hipotéticas que ahí se les plantea. Por su atención y participación, gracias”.
4. Se efectuó el análisis estadístico con la finalidad de desarrollar esta investigación para llegar a conocer los resultados y conclusiones que de ésta se derivaron.

Análisis estadístico.

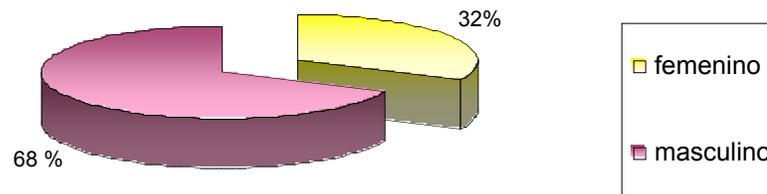
Se aplicaron cuatro análisis estadísticos a través del programa estadístico para las ciencias sociales (SPSS, por sus siglas en inglés). Como primer tratamiento estadístico se ejecutó un análisis de tipo descriptivo, con el fin de conocer las características que definieron a la muestra; en segundo lugar, se obtuvo la confiabilidad de los instrumentos por medio del Alpha de Cronbach; posteriormente, se efectuó un análisis de correlación de Pearson para conocer la relación entre las variables independientes con las variables dependientes; y por último, un análisis de varianza con el cual se determinaron los promedios por grupo de las variables sociodemográficas.

R E S U L T A D O S

En este capítulo se presentan los resultados encontrados en esta investigación, cuya finalidad fue determinar si existe relación entre las estrategias de poder y los factores de motivación al logro en el personal de ventas en una empresa de seguros. Para tal objetivo, se empleó el programa estadístico para las ciencias sociales (SPSS, por sus siglas en inglés) utilizando estadística descriptiva para obtener las características de la muestra y también estadística inferencial para cubrir dos objetivos: por un lado, analizar los instrumentos de evaluación a través del Alpha de Cronbach; y por otro, encontrar la relación y/o diferencias en la muestra por medio de la correlación producto momento de Pearson y el análisis de varianza.

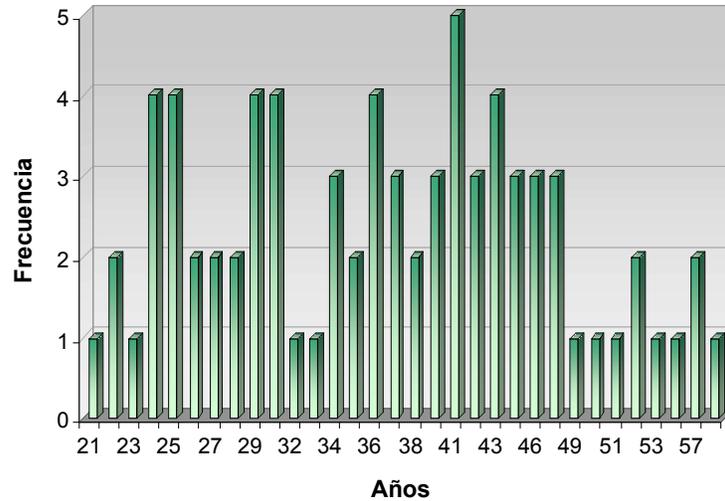
5.1 Características de la muestra.

La gráfica 1 muestra la población que se empleó para este estudio, que se constituyó por un total de 76 vendedores, de la cual el 68% (52 personas) pertenece al género masculino y el 32% (24 personas) restante fue para el femenino.



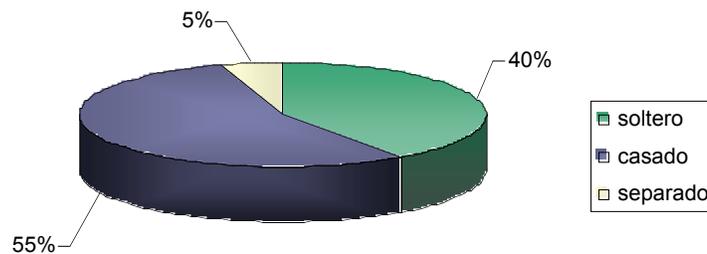
Gráfica 1. Porcentaje de la muestra.

La gráfica 2 presenta la edad de los sujetos donde la mitad de la población promedia entre los 34 y 48 años, dejando un marginal 10% para aquellos que superan los 50 años. Se distingue que en términos generales se trata de un empleo con gente de edad joven y madura.



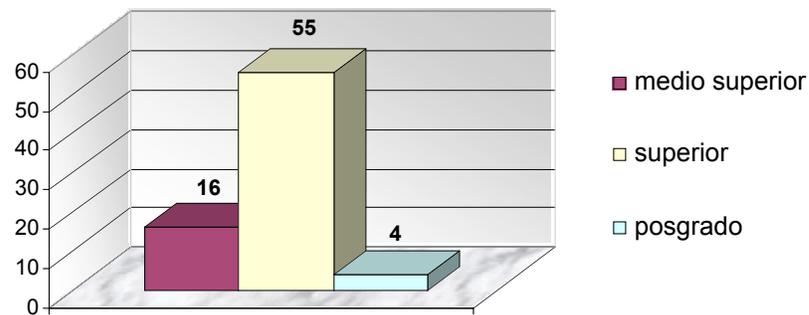
Gráfica 2. Edad de la muestra.

La gráfica 3 exhibe la proporción en cuanto al estado civil de los participantes. La distribución se concentra principalmente en dos grupos: casados con una frecuencia de 42 casos que conforman el 55%, solteros con 30 casos ocupando un total del 40% y el restante 5% corresponde a separados que suman 4.



Gráfica 3. Estado civil de la muestra.

La gráfica 4 se refiere a la escolaridad. En relación al grado de estudios, se definieron tres diferentes grupos: a) medio superior, que incorpora estudios de bachillerato, con 16 casos que corresponde al 21%; b) superior, que agrupa conocimientos de licenciatura, pasante o titulado, con un total de 55 casos equivalente al 72.4%; y c) posgrado, estudios de maestría y/o doctorado, con 4 casos y un 5.3%.



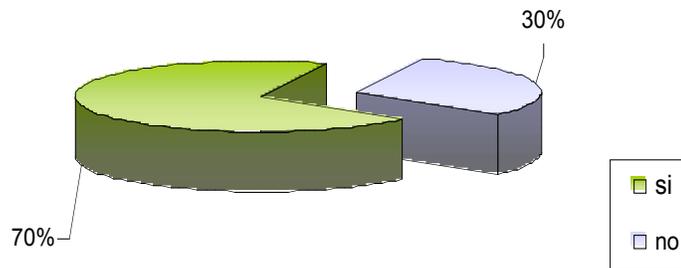
Gráfica 4. Nivel de estudios.

La tabla 1 demuestra lo relacionado con la condición de personas económicamente dependientes de los participantes. La muestra registró seis diferentes grupos de acuerdo al número de personas dependientes, donde los más significativos corresponden a los grupos A y C. El grupo A reportó 20 sujetos que no cuentan con personas dependientes y, por su parte, el grupo C con 2 personas dependientes que presentó 25 casos.

Grupo	Personas dependientes	Frecuencia
A	0	20
B	1	10
C	2	25
D	3	13
E	4	6
F	5	2

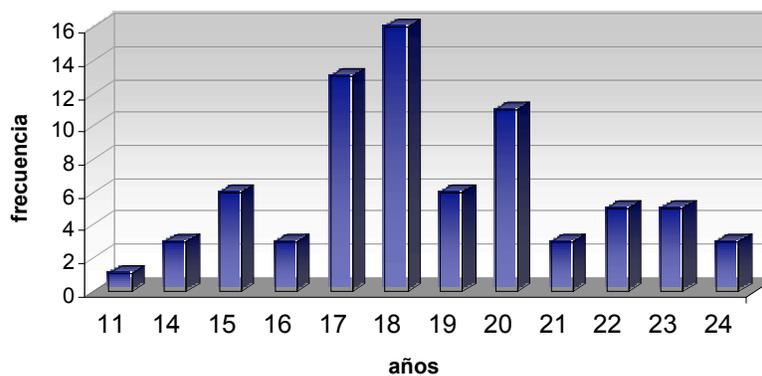
Tabla 4. Número de personas dependientes de los encuestados.

En la gráfica 5 se observa lo concerniente a la percepción de ingresos adicionales por parte de otro integrante para compartir la manutención y responsabilidad del hogar en el que habitan. Del total de la muestra, se reportaron 53 casos en los que al menos otra persona “SI” aporta ingresos, que representa un 70%, lo cual indica que prácticamente dos terceras partes de la muestra comparte responsabilidad para la incorporación de ingresos familiares, mientras que donde “NO” existe ninguna aportación adicional sólo fueron 23 casos con un porcentaje equivalente al 30%.



Gráfica 5. Ingresos adicionales por parte de otra(s) persona (s) en donde se vive.

La gráfica 6 contiene la relación que hay con el inicio de la edad laboral, ésta se definió como el tiempo en el cual se obtuvo un ingreso económico como producto de un trabajo desempeñado. De tal manera, las edades de inicio laboral presentaron las siguientes frecuencias, donde la mayor parte se concentró entre las edades de 17 a 20 años:



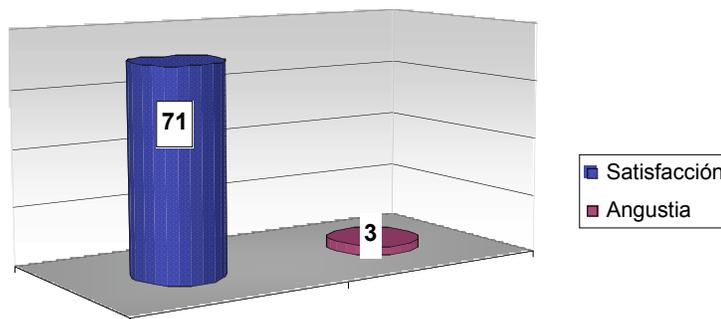
Gráfica 6. Edad en la que se obtuvo el primer trabajo con sueldo.

La tabla 2 expresa la antigüedad dentro de la empresa, la unidad de medición fue por meses ya que la población en general no permitió una unidad mayor. Con una antigüedad de 1 a 3 meses se conjunta más del 50%; este dato contrasta con sólo un 10% de antigüedad mayor a un año. Por tanto, se observa que en este puesto de trabajo existe una deserción laboral continua.

Num. de meses	Frecuencia	%
1	6	7.9
2	16	21.1
3	17	22.4
4	4	5.3
5	5	6.6
6	5	6.6
8	4	5.3
9	1	1.3
10	3	3.9
11	3	3.9
12	3	3.9
16	1	1.3
18	3	3.9
24	3	3.9

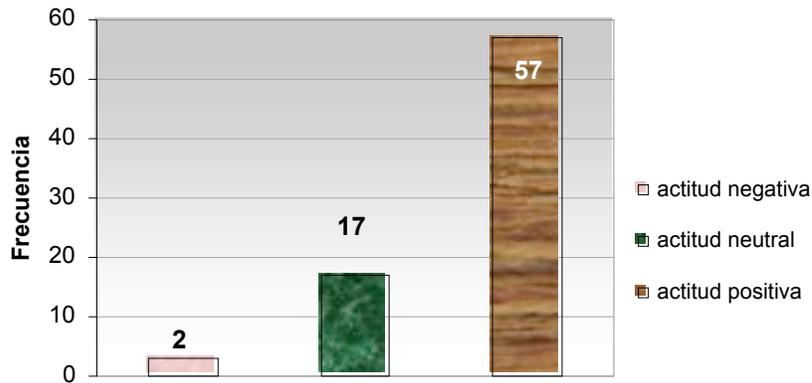
Tabla 2. Antigüedad dentro de la empresa

La gráfica 7 se refiere a la pregunta: “¿en tu actividad laboral cuando has tenido que tomar decisiones importantes para la organización en que trabajas, qué te genera?”. Los sujetos eligieron la opción *satisfacción* en un 93.4%, quedando 3 casos reportados como *angustia* con un porcentaje de 3.9% y otros 2 más sin responder.



Gráfica 7. Sentimiento expresado ante toma de decisiones.

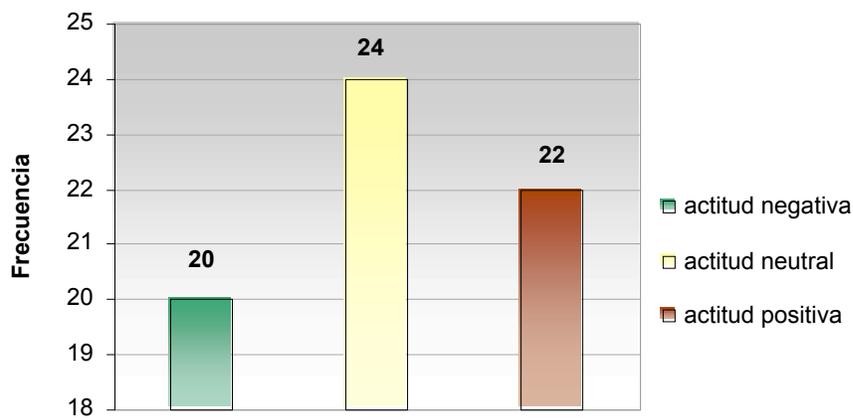
La gráfica 8 evidencia la manera como los sujetos se relacionan con sus compañeros de trabajo, teniendo como resultado que por lo general conviven favorablemente. En esta gráfica se muestra que gran parte de los agentes de ventas (57 casos) guardan una relación de compañerismo calificada como positiva, es decir, satisfactoria. Además, 17 de ellos la consideraron como neutral y únicamente 2 casos como poco satisfactorios (actitud negativa).



Gráfica 8.

Respuesta ante relación con el compañero.

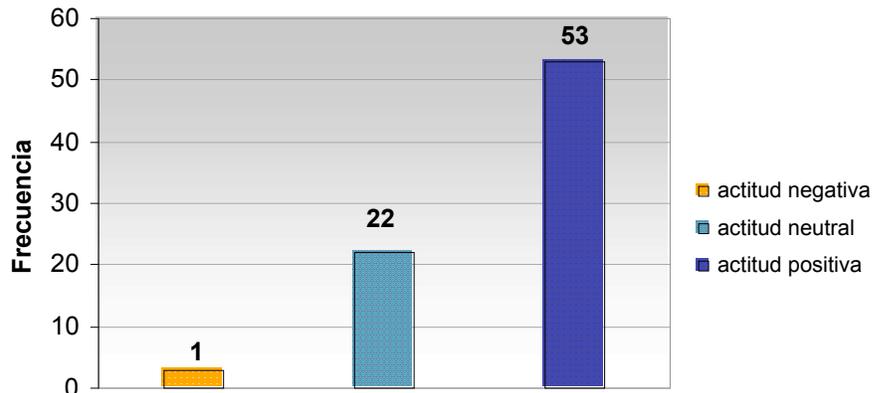
La gráfica 9 revela la forma en que los participantes se sienten satisfechos con su trabajo. Destaca que no hay una clara tendencia como ocurrió con el compañerismo, sin embargo, sobresale que 24 vendedores consideran su actividad laboral como agradable. En segundo lugar, se encontró que 22 agentes la calificaron de positiva (satisfactoria); y finalmente, 20 de ellos manifestaron una disposición un tanto insatisfecha con su trabajo.



Gráfica 9.
Respuest

a ante relación con el trabajo.

La gráfica 10 ilustra qué tan satisfechos se sienten con la empresa. Los resultados arrojados demuestran contundentemente que los agentes de ventas se sienten a gusto con la organización, pues a 53 sujetos manifestaron una actitud positiva, o sea, satisfactoria. A su vez, 22 casos indicaron tener una actitud neutral y tan sólo un elemento respondió guardar una actitud negativa (poco agradable).



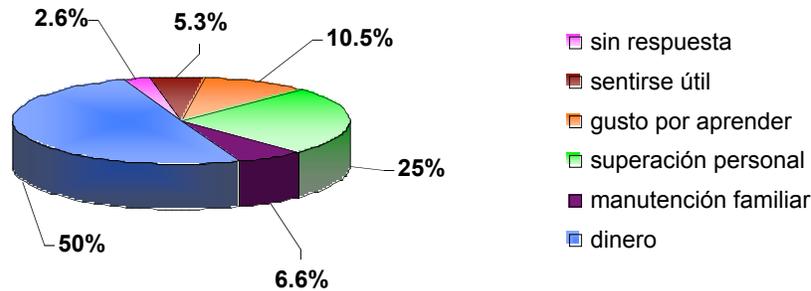
Gráfica 10. Respuesta ante relación con la empresa.

La tabla 3 contiene la relación de la respuesta acerca de la percepción del alcance de logros, se tomó en cuenta el valor que ellos mismos estimaron en una escala del 10 al 100%. De este modo, la gran mayoría (arriba del 80%) se consideró como una persona que con gran frecuencia obtiene lo que pretende; en particular, los sujetos se ubicaron con el 80 y 90% de efectividad.

Frecuencia	% Logros	Porcentaje
1	15	1.3
2	50	2.6
3	60	3.9
6	70	7.9
1	75	1.3
22	80	28.9
4	85	5.3
26	90	34.2
6	95	7.9
5	100	6.6

Tabla 3. Alcance de logros.

La gráfica 11 posee las cinco respuestas que en general dieron los sujetos a la pregunta: “por qué trabajas?”. Lo resaltante es que el 50% respondió que sólo es por el dinero que les arroja su actividad, un 25% reportó que la superación personal es el motivo por el cual laboran y apenas un 15.8% en conjunto por sentirse útil y por el gusto de aprender.



Gráfica 11. Respuesta a la pregunta: ¿por qué trabajas?.

5.2 Análisis de los instrumentos de evaluación.

El objetivo de la presente investigación fue determinar la relación entre estrategias de poder y los factores de motivación al logro en agentes de seguros; no obstante, si bien no se halló relación estadísticamente significativa en la mayoría de los casos, los resultados que se muestran a continuación expresan las tendencias encontradas. Se realizaron cuatro análisis estadísticos que fueron: a) análisis de frecuencias, que se ocupa para “describir a la población en sus características sociodemográficas así como para organizar los datos de una forma conveniente para su análisis” (Kerlinger, 2002: p. 202); b) análisis de consistencia interna -Alpha de Cronbach- por ser un “estadígrafo inferencial útil para obtener la confiabilidad de un instrumento que emplea escalas tipo Lickert” (Kerlinger, 2002: p. 595); c) el coeficiente de correlación producto momento de Pearson, que es un “parámetro que indica el grado de relación simultánea entre dos variables, la correlación mide la asociación” (Elorza, 2000: p. 516); y d) ANOVA (análisis de varianza), diferencia de medias, con el objeto de “conocer el efecto que tiene la variable independiente sobre las variables dependientes” (Kerlinger, 2002: p. 258).

5.2.1 Análisis de consistencia interna.

Tabla 4. Índice de consistencia interna para la prueba Estrategias de Poder.

Factores	Num. Reactivos	Media	Alfa de Cronbach
Incapacidad	3	1.13	0.776
Racionalidad	19	3.80	0.855
Coerción	41	1.27	0.841
Afectividad	13	2.70	0.848
Exigencia	10	1.50	0.728
Autoritarismo	4	3.30	0.667
Agresividad	4	1.19	0.352
Escala Total	94	2.09	0.927

La tabla 4 muestra tres puntos sobresalientes: primero, en términos generales, la escala total presenta una confiabilidad muy alta de 0.927; segundo, 5 de los 7 factores puntúan entre 0.728 y 0.855 lo que demuestra tener una confiabilidad elevada; y tercero, el factor agresividad resultó contar con una confiabilidad suficiente.

Tabla 5. Índice de consistencia interna para la prueba de Motivación al Logro.

Factores	Num. Reactivos	Media	Alfa de Cronbach
Competitividad	7	2.55	0.751
Maestría	7	1.31	0.667
Trabajo	7	1.63	0.583
Escala Total	21	1.83	0.746

En esta tabla se observa que el índice de consistencia interna total de la prueba es igual a 0.726 que representa una alta confiabilidad, guardando el mismo comportamiento cada uno de los tres factores que la integran en puntuaciones que oscilan entre 0.583 a 0.751.

Tabla 6. Índice de correlación entre factores de la prueba de Estrategias de Poder.

Subescalas	Incapacidad					
Racionalidad	-0.124					
Significancia	0.286	Racionalidad				
Coerción	0.283 *	0.298 **				
Significancia	0.013	0.009	Coerción			
Afectividad	0.167	0.476 **	0.522 **			
Significancia	0.149	0.000	0.000	Afectividad		
Exigencia	0.190	0.362 **	0.794 **	0.443 **		
Significancia	0.100	0.001	0.000	0.000	Exigencia	
Autoritarismo	0.902 *	0.731 **	0.346 **	0.363 **	0.387 **	
Significancia	0.014	0.000	0.002	0.001	0.001	Autoritarismo
Agresividad	0.199	0.284 *	0.553 **	0.374 **	0.457 **	0.249 *
Significancia	0.084	0.013	0.000	0.001	0.000	0.030

* Correlación a una significancia de 0.05

** Correlación a una significancia de 0.01

Como se aprecia en la tabla 6, se distinguen correlaciones directamente proporcionales cuyo nivel de significancia fue de 0.01 como son: Racionalidad/Autoritarismo = 0.731; Coerción/Afectividad = 0.522, Coerción/Exigencia = 0.794 y Coerción/Agresividad = 0.553. Por otro lado, la subescala de Incapacidad fue aquella que tuvo los menores índices de correlación con un nivel de significancia al 0.05, siendo los siguientes puntajes para Autoritarismo = 0.902 y Coerción = 0.283.

Tabla 7. Índice de correlación entre factores para la prueba de Motivación al Logro.

Subescalas	Competitividad	
Maestría	0.193	
Significancia	0.094	Maestría
Trabajo	0.08	0.623 **
Significancia	0.492	0.000

** Correlación a una significancia de 0.01

En la tabla anterior, se puede resaltar la correlación directamente proporcional alta entre la subescala de Maestría/Trabajo = 0.623; en cuanto la correlación entre Competitividad/ Trabajo = 0.080 es muy baja y Competitividad/ Maestría = 0.193 llega a ser baja.

5.2.2 Coeficiente de correlación producto momento de Pearson.

A continuación se presentan los resultados arrojados por la prueba producto-momento de Pearson para las escalas Estrategias de Poder (ESPEL-C) y Motivación al Logro (EOL). Las tablas que a continuación siguen son las correspondientes a los tres bloques en que se agruparon las variables sociodemográficas para su presentación. En un primer bloque se integra: sexo, edad, estado civil y escolaridad; en un segundo bloque se agrupan: personas económicamente dependientes, ingresos adicionales, inicio de edad laboral y antigüedad en el puesto; y finalmente, el tercer bloque está conformado por: actitud frente al compañero, actitud ante el trabajo, actitud hacia la empresa, percepción del alcance del porcentaje de logros y las emociones que genera la toma de decisiones. Es preciso aclarar que únicamente se exhiben las correlaciones estadísticamente significativas para cada uno de los bloques de las variables sociodemográficas.

Tabla 8. Índice de correlación entre los factores de Estrategias de Poder y las variables sociodemográficas.

Factores	Índice de Correlación	Significancia	Variables
Autoritarismo	-0.247	0.032	sexo
Coerción	-0.226	0.049	sexo
Autoritarismo	0.248	0.031	escolaridad
Coerción	0.255	0.026	Personas dependientes
Coerción	-0.252	0.028	porcentaje de logro

Como se puede evidenciar en esta tabla, se hallaron correlaciones estadísticamente significativas en los siguientes rubros: inicialmente, la variable de sexo con los factores de Coerción y Autoritarismo de forma negativa; en otras palabras, el género femenino se comporta coercitivo y autoritario ante sus compañeros. Lo anterior revela que las mujeres emplean órdenes, exigencias y amenazas que pueden llegar a ser punitivas. A su vez, la correlación dada entre escolaridad y el factor Autoritarismo como estrategia para influir sobre los compañeros, es decir, que a mayor escolaridad los sujetos harán más uso de órdenes y exigencias. También, se encontraron correlaciones significativas entre el número de personas económicamente dependientes con el factor Coerción; o sea, a mayor número de personas económicamente dependientes que el vendedor cuente más

coercitivo se mostrará en sus labores, entendiéndose que la coerción se ejerce mediante gritos, conductas hostiles y manipulación al tratar de influir. Por último, la variable porcentaje de logro correlacionó con el factor Coerción; cabe mencionar que dicha variable se relaciona en aquellas situaciones donde la influencia sobre el compañero se efectúa por medio de la manipulación y/o por conductas hostiles.

Tabla 9. Índice de correlación entre los factores de Motivación al Logro y las variables sociodemográficas.

Factores	Índice de correlación	Significancia	variables
Competitividad	-0.230	0.046	antigüedad en el puesto
Maestría	-0.235	0.041	antigüedad en el puesto
Trabajo	-0.231	0.045	ingresos adicionales
Trabajo	-0.378	0.001	compañero
Trabajo	-0.280	0.014	trabajo
Trabajo	-0.234	0.042	empresa

En la tabla 9 se exhiben en principio las correlaciones significativas entre la antigüedad en el puesto y los factores Competitividad y Maestría a un nivel de 0.05 de manera inversamente proporcional, por lo que a menor tiempo dentro del puesto mayor interés tendrá por dominar el trabajo y obtener un máximo de crecimiento laboral (factor competitividad), así como mantener altos niveles de trabajo y la superación de obstáculos (factor maestría). En segundo lugar, también la correlación inversamente proporcional en ingresos adicionales con el factor Trabajo; esto se traduce en que cuando la persona se ve interesada por esforzarse en alcanzar la propia superación se vincula con la no existencia de una segunda fuente de ingresos para el hogar. Y por último, la correlación inversamente proporcional entre las variables compañero, trabajo y empresa con el factor Trabajo nuevamente, lo cual indica que mientras mayor sea la motivación por el esfuerzo para lograr la superación personal guardará una relación contraria (inversa) con la manera en que se lleva con su compañero así como insatisfacción con el trabajo y con la empresa.

5.2.3 Diferencia de medias.

Tabla 10. Medias obtenidas para los factores de las Estrategias de Poder de acuerdo a la edad.

Factores	21 a 30 años	31 a 41 años	42 a 60 años	Significancia
	N = 26	N = 24	N = 26	
Incapacidad	1.10	1.17	1.13	0.889
Racionalidad	3.84	3.73	3.84	0.765
Coerción	1.30	1.23	1.28	0.551
Autoritarismo	3.25	3.14	3.50	0.404
Exigencia	1.45	1.45	1.60	0.382
Afectividad	2.78	2.60	2.71	0.671
Agresividad	1.21	1.05	1.31	0.040

La tabla 10 presenta diferencia estadísticamente significativa a un nivel de 0.05 sólo en la dimensión de Agresividad. En esta dimensión se emplean las limitaciones, las habilidades y/o los conocimientos dentro del trabajo –por ejemplo, exasperar al compañero- como medio de influencia; no obstante, cabe destacar la tendencia en tres dimensiones para el grupo de mayor edad en relación con los otros grupos comparativos, esto es, que las personas de estas edades (42 a 60 años) influyen en los demás de forma autoritaria, exigente y agresiva mediante órdenes, peticiones, imposiciones, críticas con un sentimiento de superioridad, haciendo hincapié en los errores del otro pudiendo desembocar en la agresión verbal o conductual.

Tabla 11. Medias obtenidas para los factores de las Estrategias de Poder de acuerdo al estado civil de los participantes.

Factores	Solteros	Casados	Significancia
	N = 30	N = 42	
Incapacidad	1.19	1.06	0.054
Racionalidad	3.82	3.85	0.874
Coerción	1.26	1.29	0.763
Autoritarismo	3.32	3.37	0.082
Exigencia	1.45	1.54	0.007
Afectividad	2.66	2.76	0.512
Agresividad	1.13	1.26	0.089

En la tabla 11 se destaca la existencia de diferencia estadísticamente significativa en la dimensión de Exigencia a un nivel de 0.05, esto es, se utilizan excusas y amenazas de realizar acciones poco deseables así como también se enfatizan los errores de la persona por medio de imposiciones, juicios o críticas de quien ejerce la influencia. Además, una clara tendencia dirigida para el grupo de casados, quienes enfrentan una condición familiar distinta con la responsabilidad que les corresponde, de acuerdo a los roles que tradicionalmente han sido adquiridos.

Tabla 12. Medias obtenidas para los factores de las Estrategias de Poder de acuerdo al número de sujetos que económicamente dependen de la persona encuestada.

Factores	0 a 1 persona N = 30	2 personas N = 25	3 a 5 personas N = 21	Significancia
Incapacidad	1.11	1.05	1.25	0.329
Racionalidad	3.88	3.78	3.74	0.641
Coerción	1.19	1.31	1.35	0.048
Autoritarismo	3.30	3.35	3.25	0.941
Exigencia	1.39	1.61	1.54	0.163
Afectividad	2.64	2.74	2.74	0.817
Agresividad	1.14	1.15	1.33	0.122

En la tabla 12 se observan diferencias estadísticamente significativas a un nivel de 0.05 en la dimensión de Coerción donde se lleva a cabo la manipulación usando mentiras, amenazas o gritos provocando angustia. Al mismo tiempo, es posible señalar la tendencia que a mayor número de personas dependientes (3 a 5 individuos) se contará con más formas de influencia. Contrariamente, cuando sólo se tiene como máximo un sujeto económicamente dependiente sus recursos para influir en los demás se ven muy limitados.

Tabla 13. Medias obtenidas para los factores de las Estrategias de Poder de acuerdo a la pregunta: ¿alguna otra persona aporta ingresos al hogar en que vives?.

Factores	Nadie aporta	Hay otra(s) persona(s)	Significancia
	N = 23	N = 53	
Incapacidad	1.26	1.08	0.109
Racionalidad	3.77	3.82	0.716
Coerción	1.30	1.26	0.540
Autoritarismo	3.30	3.30	0.992
Exigencia	1.63	1.45	0.120
Afectividad	2.80	2.66	0.402
Agresividad	1.23	1.18	0.583

Como se puede apreciar en la tabla anterior, no existen diferencias estadísticamente significativas de acuerdo a una segunda aportación de ingresos al hogar en que vive el sujeto. Sin embargo, se distingue una tendencia sobresaliente hacia el grupo donde no hay otra fuente de entrada económica en la que hay una tendencia a contar con un mayor número de recursos para enfrentar tal problemática (el uso de cinco estrategias). En cambio, cuando existe otra aportación de dinero la situación se percibe menos exigente para el individuo y en consecuencia, empleará con más frecuencia la negociación por medio de la estrategia de racionalidad.

Tabla 14. Medias obtenidas para los factores de las Estrategias de Poder de acuerdo a la pregunta: ¿a qué edad obtuviste tu primer trabajo con sueldo?.

Factores	11 a 18 años	19 a 24 años	Significancia
	N = 42	N = 33	
Incapacidad	1.31	1.04	0.054
Racionalidad	3.70	3.87	0.390
Coerción	1.39	1.22	0.006
Autoritarismo	3.20	3.36	0.753
Exigencia	1.64	1.44	0.105
Afectividad	2.77	2.69	0.143
Agresividad	1.18	1.21	0.807

En la tabla 14 se evidencia la presencia de diferencia estadísticamente significativa en la dimensión de Coerción a un nivel de 0.05, esto representa que los vendedores que ingresaron a las filas del empleo dentro de una edad temprana (hasta 18 años) puntúan alto en el factor Coerción y tienden a recordar hechos del pasado generando angustia, aislamiento social o incluso mintiendo al grado de presentar conductas hostiles. Por último, se distribuyen mayormente las dimensiones sobre el grupo que comenzó a trabajar antes de cumplir la mayoría de edad.

Tabla 15. Medias obtenidas para los factores de las Estrategias de Poder de acuerdo a la pregunta: ¿qué antigüedad tienes en esta empresa?.

Factores	0 a 3 meses	4 a 24 meses	Significancia
	N = 41	N = 35	
Incapacidad	1.16	1.10	0.801
Racionalidad	3.78	3.80	0.308
Coerción	1.24	1.31	0.499
Autoritarismo	3.20	3.34	0.164
Exigencia	1.43	1.60	0.244
Afectividad	2.56	2.84	0.202
Agresividad	1.15	1.21	0.029

La tabla 15 posee dos resultados: por una parte, la existencia de diferencias estadísticamente significativas a un nivel de 0.05 en la dimensión de Agresividad donde la influencia se lleva a cabo mediante jerarquías establecidas y también por medio de agresividad verbal o conductual, con lo cual se define que las personas con una mayor antigüedad de 3 meses han perfeccionado esta estrategia de poder. Por otra parte, existe además una tendencia altamente marcada en cinco de los seis factores restantes hacia este mismo grupo -que mínimo tiene 4 meses de antigüedad-, lo que habla de una unidad de tiempo ideal donde los sujetos ven enriquecidas sus estrategias de influencia hacia sus compañeros de trabajo; no así en el grado de motivación con el que cuentan.

Tabla 16. Medias obtenidas para los factores de Motivación al Logro de acuerdo a la edad de los sujetos.

Factores	21 a 30 años	31 a 41 años	42 a 60 años	Significancia
	N = 26	N = 24	N = 26	
Competitividad	2.53	2.62	2.52	0.848
Maestría	1.35	1.24	1.34	0.326
Trabajo	1.72	1.57	1.64	0.197

De acuerdo con los resultados de la tabla anterior, solamente se cuenta con tendencias ligeras en los factores de Maestría y Trabajo sobre el grupo de menor edad que va de 21 a 30 años, mientras que el grupo de mayor edad (42 a 60 años) puntúa bajo en los diferentes factores. Esto indica que el grupo más joven se motiva a través de lograr una superación personal basada en la competencia y superación en altos niveles de trabajo.

Tabla 17. Medias obtenidas para los factores de Motivación al Logro de acuerdo al estado civil de los participantes.

Factores	Solteros	Casados	Significancia
	N = 30	N = 42	
Competitividad	2.41	2.64	0.242
Maestría	1.34	1.26	0.100
Trabajo	1.66	1.62	0.175

En la tabla 17 se muestra que no existen diferencias significativas entre los factores; no obstante, es posible notar que el grupo de solteros guarda cierta tendencia a favor para los factores de Maestría y Trabajo dejando la tendencia para los casados del factor de Competitividad. En este último grupo, por su condición referente al estado civil, se entiende que al tener una mayor responsabilidad hacia el hogar presente un interés real por obtener un máximo crecimiento laboral. A su vez, los solteros por la condición en la que se encuentran es más entendible que se concentren en lograr una eficiencia por una superación personal.

Tabla 18. Medias obtenidas para los factores de Motivación al Logro de acuerdo al número de sujetos que económicamente dependen del agente vendedor.

Factores	0 a 1 persona	2 personas	3 a 5 personas	Significancia
	N = 30	N = 25	N = 21	
Competitividad	2.39	2.76	2.55	0.140
Maestría	1.25	1.42	1.28	0.064
Trabajo	1.59	1.69	1.64	0.580

La tabla 18 contiene tendencias muy marcadas en los tres factores hacia el grupo que reportó tener a dos personas que dependen económicamente de ellos. Esto revela que cuando el sujeto cuenta con dos personas económicamente dependientes se ubica en una posición ideal para mostrarse motivado en los tres factores.

Tabla 19. Medias obtenidas para los factores de Motivación al Logro de acuerdo a la pregunta: ¿alguna otra persona aporta ingresos al hogar en que vives?.

Factores	Nadie aporta	Hay otra(s) persona(s)	Significancia
	N = 53	N = 23	
Competitividad	2.54	2.59	0.751
Maestría	1.31	1.32	0.953
Trabajo	1.69	1.52	0.045

La tabla 19 expresa que el factor de Trabajo muestra diferencias estadísticamente significativas a un nivel de 0.05; asimismo, el grupo que mencionó tener *otros ingresos*, obtuvo tendencias en los factores de Competitividad y Maestría. Lo anterior indica que en condiciones donde nadie más aporta ingresos la motivación se hará patente hacia una superación personal, mientras que cuando hay una segunda entrada económica se tendrá una tendencia no significativa de mayor motivación hacia la Competitividad y la Maestría, esto significa dominar el trabajo manteniendo altos niveles de eficiencia.

Tabla 20. Medias obtenidas para los factores de Motivación al Logro de acuerdo a la pregunta: ¿a qué edad obtuviste tu primer trabajo con sueldo?.

Factores	11 a 18 años	19 a 24 años	Significancia
	N = 42	N = 33	
Competitividad	2.44	2.62	0.521
Maestría	1.35	1.30	0.768
Trabajo	1.65	1.64	0.161

En la tabla 20 no se encontraron diferencias significativas, pero sí tendencias en el grupo de 11 a 18 años siendo los factores de Maestría y Trabajo los que sobresalen con una media de 1.35 y 1.65 respectivamente. Esta tabla se limita a la historia laboral del sujeto, siendo que al ingresar a edades más tempranas en el sector productivo el individuo percibe la relación de beneficio que le arroja su actividad y, por ello, su motivación se dirige a mantener elevados niveles (factor maestría) y ser competitivo (factor trabajo).

Tabla 21. Medias obtenidas para los factores de Motivación al Logro de acuerdo a la pregunta: ¿qué antigüedad tienes en esta empresa?.

Factores	0 a 3 meses	4 a 24 meses	Significancia
	N = 41	N = 35	
Competitividad	2.64	2.44	0.314
Maestría	1.38	1.24	0.062
Trabajo	1.68	1.59	0.528

La tabla 21 no reporta diferencias estadísticamente significativas, aunque se aprecian tendencias muy marcadas en el sentido de que a menor antigüedad en el puesto habrá mayor motivación, según lo reporta cada uno de los tres factores. Esto quiere decir que cuando el personal ingresa a esta actividad –venta de seguros- entra con altas expectativas económicas y este ofrecimiento los conduce para mostrarse más motivados, al menos, que el resto de sus compañeros que llevan más de cuatro meses trabajando.

5.2.4 Presentación de la escala de Estrategias de Poder original con su adaptación.

A continuación se presentan dos tablas en donde se hace referencia a la escala original (ESPO: Escala de Poder) y el trabajo realizado por Montero (2003) para adaptar la escala a ambientes organizacionales. Es preciso puntualizar que el único objetivo es mostrar las aportaciones del presente estudio.

Tabla 22. Distribución de factores de acuerdo a su utilización.

ESPO RIVERA	ESPEL-C MONTERO	ESPEL-C MARTÍNÓN - PÉREZ
1. Equidad-reciprocidad	1. Racionalidad	1. Racionalidad
2. Afecto-petición	2. Autoritarismo	2. Autoritarismo
3. Afecto positivo	3. Afectividad	3. Afectividad
4. Sexual	4. Exigencia	4. Agresividad
5. Directo-racional	5. Coerción	5. Exigencia
6. Agresión pasiva	6. Agresividad	6. Coerción
7. Autoafirmación	7. Incapacidad	7. Incapacidad
8. Imposición-manipulación		
9. Autoritarismo		
10. Chantaje		
11. Dominio		
12. Afecto negativo		
13. Coerción		
14. Descalificar		

Esta tabla comprende el orden de utilización (de mayor a menor) de los factores en que se obtuvieron dentro de cada estudio tomando en cuenta el puntaje promedio obtenido en su aplicación; lo destacable es que el factor de agresividad se eleva dos sitios. Asimismo, el factor Coerción cae un lugar y, por último, el factor Exigencia pierde una posición, en comparación con Montero (2003). En particular, se puede mencionar que los agentes de seguros tienden a mostrarse más agresivos y exigentes antes que coercitivos.

Tabla 23. Comparación de factores del instrumento original y sus adaptaciones.

ESPO RIVERA	EPEL-C MONTERO	EPEL-C MARTÍÑON – PÉREZ
1. Autoritarismo	2. Autoritarismo 6. Agresividad 4. Exigencia	2. Autoritarismo 4. Agresividad 5. Exigencia
2. Afecto positivo		
3. Equidad – reciprocidad	1. Racionalidad	1. Racionalidad
4. Directo – racional	1. Racionalidad	1. Racionalidad
5. Imposición – Manipulación	3. Afectividad	3. Afectividad
6. Descalificar		
7. Afecto negativo		
8. Coerción	5. Coerción	6. Coerción
9. Agresión pasiva		
10. Chantaje	7. Incapacidad	7. Incapacidad
11. Afecto – petición	3. Afectividad	3. Afectividad
12. Autoafirmación		
13. Sexual		
14. Dominio	5. Coerción	6. Coerción

En esta tabla se comparan las estructuras conceptuales del instrumento original (Rivera, 2000) con la adaptación al área laboral en su versión compañero (Montero, 2003) y su aplicación ahora en una empresa de seguros, en donde se resalta solamente un ligero cambio en tres de los siete factores: Agresividad, Exigencia y Coerción. Lo anterior permite demostrar que guarda una íntima relación en cuanto al orden en que se presentaron los factores.

D I S C U S I Ó N

Se puede afirmar que el objetivo del presente estudio que consistió en “determinar la relación entre las estrategias de poder y la motivación al logro en el personal de ventas en una empresa de seguros” sí se cubrió a lo largo de esta investigación.

La dinámica constante del poder, término medular de este trabajo, se refiere a la capacidad de lograr, alcanzar o conseguir metas que se fijan de manera personal o grupal (Rezsohozy; 1988; Anderson, 1994; Manrique, 2000; Malcom, 1997, cit. en Cruz, 2002). Para explicar el empleo o manejo de las estrategias de poder en el contexto laboral, es importante precisar que éstas son relaciones de manipulación donde se trata de tener ventaja y cuyos medios son destinados para continuar u obtener los propios beneficios (Marc y Picard, 1992 y Manrique, 2000).

El desempeño del empleado se encuentra en función de sus habilidades y capacidades junto con su motivación, lo cual sugiere una relación multiplicativa entre ambas variables, es decir, que cuanto más motivado se muestre un trabajador para llevar a cabo su tarea, mayor efectividad tendrá su actividad profesional (Vroom, 1979). De igual forma, Pinder (1985; cit. en <http://clases.ugb.edu.sv/file.php/393/bren>, 2006) amplía esta concepción definiendo la motivación como el conjunto de fuerzas energéticas que se originan dentro y más allá del individuo.

Por lo anterior, conocer la motivación al logro que posea el personal será de suma trascendencia tanto para el éxito del mismo empleado como para la productividad de la empresa. Al respecto, los resultados encontrados en esta investigación arrojaron en la hipótesis: “sí existen diferencias estadísticamente significativas entre las variables sociodemográficas y los factores de estrategias de poder” que, pese a ser una actividad más atractiva para los hombres, las mujeres obtuvieron dichas diferencias en los factores de autoritarismo y coerción; o sea, esto quiere decir que el sexo femenino ejerce el poder mediante órdenes, exigencias, mentiras, amenazas, recordando eventos del pasado y provocando angustia. Lo anterior confirma lo planteado por Robbins (1987; cit. en Rodríguez, 2001), aunque las investigaciones de Goldberg (1978; cit. en López, 1990) y López (1990) demostraron que en estas condiciones no se da la cooperación y lo que se obtiene es una desigualdad en cuanto a derechos y obligaciones. Incluso, este dato contrapone lo planteado por Díaz-Guerrero (1990) donde menciona que es inusual que las mujeres presenten este tipo de estrategia donde el hombre es el que está acostumbrado a dominar dentro de las relaciones, pues los roles de género que operan dentro de la cultura mexicana así se lo conceden. Ahora bien, French y Raven (1959; cit. en Shaw, 1989) afirman que este tipo de estrategia no ofrecerá el clima más óptimo porque la fuente de influencia se basa en la capacidad de castigar un desempeño mal o

inadecuado, donde incluso la “víctima” puede obtener satisfacción con el sólo hecho de no acatar los deseos de quien ejerce la coerción; por tanto, la coerción constituye un ineficaz medio de control de la conducta.

Otro resultado hallado es en relación a la variable de escolaridad, indicando que a mayor nivel académico los vendedores harán más uso de órdenes y exigencias; en términos concretos, existe una correlación con el factor autoritarismo. Es menester recordar que el autoritarismo se da por medio de órdenes, apoyado en normas preestablecidas o jerarquías y exigencias. El hallazgo que se obtuvo es compatible con Furnham (2001) quien piensa que el poder sobre los demás es una función originada, entre otras cosas, por la escasez de información; esto se traduce en que el conocimiento es poder y no se considera apropiado compartirlo. Por tanto, explica el porqué los vendedores con mayores estudios se muestren más autoritarios. En este sentido, Christie y Geis (1970; cit. en Rodríguez, 2001 y Uribe, 2001) descubrieron que los grandes manipuladores contaban con bastos conocimientos, por tanto, concluyeron que mientras más conocimientos tenga una persona más potencial tendrá para influir en los demás. A su vez, Pfeffer (1993) y de nuevo Furnham (2001) concuerdan que cuando sucede lo contrario -cuando la persona se dirige con atención y amabilidad- la proximidad conduce a estrechar la comunicación dando lugar a la simpatía, confianza y una mayor cooperación.

En lo que concierne a la edad de los participantes, se presentó que el grupo más longevo (el que va de 42 a 60 años) emplea principalmente la agresión así como los factores de autoritarismo y exigencia como estrategias de poder, entendiéndose que hacen uso de limitaciones (de habilidades y/o conocimientos) con la idea de exasperar al compañero. En este último aspecto, las investigaciones efectuadas por Martínez (1988; cit. en Sánchez, 2003) y Gupta (1991; cit. en Sánchez, 2003) donde correlacionaron los factores de maquiavelismo e impulsividad demostraron que a mayor edad menor impulsividad y menor maquiavelismo; un dato que dista de los resultados obtenidos en esta investigación.

En cuanto al estado civil, el grupo de casados mostró diferencias estadísticamente significativas en la estrategia de exigencia, lo que indica que para influenciar emplean excusas y amenazas para realizar acciones poco deseables así como también se caracterizan por enfatizar los errores de otras personas por medio de imposiciones, juicios o críticas; asimismo, este mismo grupo se destacó también por tener tendencias elevadas en los factores de coerción, autoritarismo, afectividad, agresividad y racionalidad. Por lo tanto, los agentes de ventas que reportaron estar casados se distinguen por disponer de prácticamente todas las estrategias de poder, a excepción del factor incapacidad, lo que explica que cuanto más responsabilidad y presión tengan mayor uso de dichas estrategias aplicarán.

El hallazgo anterior confronta las aportaciones de Sánchez (2003) y Uribe (2001) quienes comprobaron que los sujetos cuando tienen pareja son menos maquiavélicos precisamente por los

requerimientos económicos, familiares y sociales que tienen necesidad de cubrir son los mismos que los obligan a manipular menos. Sin embargo, bajo la perspectiva de quien está sujeto al poder, las investigaciones de Jones (1964; cit. en Worchel et al, 2002), Cartwright y Zander (1999) y Shaw (1989) precisan que quien es presa del poder es visto como menos motivado hacia el logro, se siente objeto utilizable y poco eficaz, se halla en situaciones desventajosas, la interacción le produce frustración; por consiguiente, se mostrará con un mayor consentimiento y sutileza hacia quien ejerce el poder. El rol social que guardan las personas casadas les permite, según Weber (1974; cit. en Villa, 1986 y cit. en Kenneth, 1976) y Boulding (1993) visualizar su poder como aquella situación de imponer su propia voluntad, aún contra toda resistencia, pues a final de cuentas el poder se justifica en sí y por sí mismo.

Por otro lado, se encontró que a mayor número de personas económicamente dependientes (3 a 5 personas) con las que el vendedor cuente, más coercitivo se mostrará en sus labores. En la dimensión coerción se lleva a cabo la manipulación utilizando mentiras, amenazas o gritos provocando angustia. Este dato revela que efectivamente tratará de traspasar la dinámica familiar con la forma en que se lleva con sus compañeros de trabajo donde tenderá a actuar de manera similar, como lo afirman Luhman (1995), Kenneth (1976) y Cartwright y Zander (1999) que la función del poder consiste en asegurar las cadenas posibles de efectos, independientes de la voluntad de las personas sujetas al poder –en este caso de las personas económicamente dependientes-, y a su vez dicho poder puede manifestarse con varios grados de intensidad en donde al aumentar su capacidad de influencia y dominio en su hogar tratará de colocarlas ahora en otro escenario, en el laboral.

Otro resultado significativamente relevante consistió en que las personas con una antigüedad mayor a 3 meses han presentado diferencias significativas con la estrategia de agresividad –así como altas tendencias en coerción, autoritarismo, exigencia, racionalidad y afectividad; menos incapacidad-. Lo anterior guarda concordancia con French y Raven (1959; cit. en Shaw, 1989), Robbins (1987; cit. en Rodríguez, 2001), Yukl y Fable (1990; cit. en Furnham, 2001), Pfeffer (1993) y Boulding (2003) quienes aseguran que un empleado cuando lleva más tiempo en el puesto de trabajo controla información especial, los recursos y sabe cómo responder en determinadas situaciones; aunque también podrá hacer uso de exhortaciones personales o prometer algunos beneficios a cambio de la atención a las peticiones como estrategias de poder.

Bajo esta premisa, Kenneth (1976) se refirió a esto como la ley económica del poder: cuando los mismos sujetos consideran tener cierto grado de experiencia en el puesto (p.e. en el caso de haber superado la barrera de los 3 meses) se comportarán ante sus compañeros de nuevo ingreso como los expertos y precisamente ejercerán su poder de acuerdo a la intensidad que consideren pertinente.

Asimismo, se obtuvo que los vendedores que ingresaron a trabajar dentro de una edad temprana, antes de cumplir la mayoría, mostraron diferencias estadísticamente significativas en el factor

coerción así como sobresalientes tendencias en los factores de incapacidad, exigencia y afectividad; esto se traduce en quienes comenzaron a trabajar más jóvenes se comportan de manera más coercitiva, es decir, ejercen su poder presentando conductas hostiles y manipularán a sus compañeros al tratar de influir en ellos. Tal resultado se puede explicar con lo señalado por Raven y Rubin (1981) quienes demostraron que se puede acrecentar el poder utilizando sentimientos de culpa, en donde se invocan obligaciones de otras personas poniéndolas a su servicio; por tanto, se promueven este tipo de sentimientos para colocarse en una posición de aquella persona que toda su vida ha trabajado pero que guarda el control por medio de la mentira, la amenaza y la angustia infringida.

En otro hallazgo estadísticamente significativo, los vendedores que reportaron contar con un alto grado de alcance en la persecución de sus logros presentaron más elementos coercitivos con sus compañeros, es decir, emplearán en mayor nivel las intimidaciones, las calumnias y tratarán de influenciar también por medio de chantajes. Al respecto, Furnham (2001) y Jones (1964; cit. en Worchel et al, 2002) sostienen que las relaciones coercitivas y de intimidación resultan ser restrictivas e ineficientes ya que por un lado tratan de inducir la conducta por medio del temor, y por el otro pueden llegar a inhibir la creatividad y motivación de sus compañeros. En cambio, cuando se promueve el uso de una influencia que destaque la reciprocidad y el beneficio mutuo se obtienen ventajas tanto para la empresa como para sus compañeros, se fomenta la autonomía en las actividades y se obtiene más productividad. Sin duda, se habla entonces de equipos de trabajo cooperativos que Argyle (1991; cit. en Furnham, 2001) afirma se caracterizan porque están más motivados, se coordinan mejor, guardan una actitud positiva si de compañerismo se trata, mayor comunicación y empatía.

En lo concerniente a la hipótesis “sí existen diferencias estadísticamente significativas entre los factores de motivación al logro y las variables sociodemográficas”, se obtuvo evidencia significativa entre la variable de aportación de ingresos adicionales y la motivación en el factor de trabajo; esto significa que cuando el vendedor de seguros no cuenta con otra persona que aporte dinero al hogar se interesa más por alcanzar su propia superación. Es decir, sólo se interesará por obtener un alto desempeño en las ventas.

En este sentido, Mc Clelland (1989) considera que cuanto mayor sea la presión del ambiente es más claro el surgimiento de un nuevo sistema motivacional de evitación en donde las personas han adquirido un motivo de logro y un motivo de evitar el fracaso, los cuales se expresan en cualquier desempeño del individuo; además, se identifican características de los individuos altamente motivados al logro en donde tienden a mostrarse de forma persistente y realista y ante obstáculos buscan superarlos de manera práctica y determinada. También, Vroom (1979) reportó que las personas toman decisiones a partir de las recompensas que esperan, por lo tanto, en el ámbito del trabajo prefieren dar un rendimiento que les produzca el mayor beneficio o ganancia posible. De tal manera, esta situación se ajusta con lo planteado por Maslow (1954; cit. en Chiavenato, 2000) al

asegurar que los individuos de niveles ocupacionales inferiores (agentes de ventas) estarán motivados por necesidades de orden básico -como sueldo y seguridad- dando mayor importancia por satisfacer dichas necesidades.

En cuanto a la hipótesis “sí existe relación estadísticamente significativa entre los factores de motivación al logro y las variables de actitud hacia el compañero, el trabajo y la empresa” se presentó una correlación pero de manera inversa con la motivación al logro (factor trabajo); en otras palabras, a mayor motivación por la superación personal menor satisfacción generarán sobre el individuo en tres aspectos: a) la relación entre compañeros, b) el trabajo en sí mismo, y c) la empresa. Esta situación se ajusta con los planteamientos formulados por Adams (1965; cit en Muchinsky, 2002) quien afirma que la intensidad con la que está dispuesta a trabajar una persona está en función de la comparación con los esfuerzos de los demás. A su vez, Maslow (1954; cit. en Chiavenato, 2000) supone varios aspectos, como por ejemplo que una necesidad al ser atendida deja de ser motivadora del comportamiento dando oportunidad para que un nivel más elevado se pueda desarrollar.

Sin embargo, Dunnette (1976; cit. en García y García, 1996), difiere con lo anteriormente reportado al considerar que la motivación está integrada por diferentes factores de los cuales se tomarán en cuenta a la seguridad, la afiliación, la competencia y el logro por influir de manera determinante en la motivación de los empleados, con lo cual se asume que la motivación en los individuos se caracteriza por ser activada tanto en situaciones favorables como adversas para alcanzar la meta, en donde estos reveses pueden ser el ingrediente indispensable para el surgimiento de la conducta orientada hacia la obtención de metas con un grado de dificultad valorado positivamente, según piensa Mc Clelland (1989).

Por otro lado, se encontró que la variable de antigüedad en el puesto se relaciona a la inversa con la motivación al logro en sus factores de competitividad y maestría, lo que indica que a mayor motivación por dominar y lograr un crecimiento en el trabajo así como para superar obstáculos con la finalidad de mantener altos niveles, se tendrá menor antigüedad en el puesto, en particular tres meses. Este hallazgo es compatible con lo propuesto por Mc Clelland (1989), quien asegura que una constante confirmación de expectativas de éxito muy probablemente aburrirá al individuo, mientras que cierta incertidumbre posiblemente generará satisfacción, con lo cual la motivación se conocerá cuando el sujeto experimente una emoción placentera; por tanto, estará motivado por su ambiente, sus pensamientos y su estado emocional. De la misma forma, Vroom (1979) manifestó que son el resultado del deseo por alcanzar las metas u objetivos así como la convicción de que el esfuerzo producirá el efecto deseado y, por último, que el trabajo realizado será valorado y recompensado.

De este modo, Herzberg (1959; cit. en Luna, 2000) enfatizó que cuando se tienen cubiertas las necesidades más elementales -que por lo general están garantizadas a través del trabajo remunerado- no se tiene una plena satisfacción y la atención de éstas conduce a una actitud laboral

de neutralidad, pero si dichas necesidades se encuentran inconclusas los individuos entonces experimentarán insatisfacción. En conclusión, la satisfacción viene de cubrir las necesidades de estimación y autorrealización al ser más difíciles de saciar. Bajo esta directriz, la aportación de Mayo (1939; cit. en García y García, 1996) apoya la idea en que se debe considerar a la persona como un todo en su trabajo, tomando en cuenta que el contacto social aumenta la motivación mientras que el aburrimiento de las tareas la reducen.

Por último, en lo que se refiere a la hipótesis donde se planteó que “sí existen diferencias estadísticamente significativas entre los factores de estrategias de poder y los factores de motivación al logro” no se obtuvieron evidencias de forma concreta. A pesar de esto, en términos generales se hallaron tendencias negativas entre los factores de exigencia con competitividad y maestría; igualmente, la estrategia de incapacidad con competitividad; además, racionalidad con maestría; y por último coerción con el factor de competitividad. Con lo anterior, se observa que la motivación por dominar el trabajo y mantener altos niveles de efectividad mantiene tendencias con el uso de juicios o críticas, aparentando fragilidad y debilidad; o bien, se utiliza la negociación y diálogo. No obstante, se pueden llegar a presentar conductas hostiles y de manipulación como medios de influencia.

C O N C L U S I O N E S

Dentro de las conclusiones extraídas de la presente investigación, se presentan aquellas donde se encontraron las siguientes diferencias significativas:

- Las mujeres son más coercitivas y autoritarias, al utilizar amenazas, mentiras y conductas hostiles como medios de influencia así como órdenes y exigencias.
- Los vendedores con una edad que oscila entre los 42 y los 60 años se muestran más agresivos, al emplear conductas que agraden verbal o físicamente al compañero.
- Las personas que reportaron estar casadas son más exigentes, al caracterizarse por imponer, juzgar y criticar los errores de la otra persona mostrando un sentimiento de superioridad.
- A mayor escolaridad los vendedores serán más autoritarios, llevando el poder por medio de órdenes y exigencias tomando en cuenta su jerarquía (no formal) o por medio de las normas preestablecidas.
- A mayor número de personas económicamente dependientes (de 3 a 5) con las que el vendedor cuente, más coercitivo será al manipular por medio de intimidaciones o farsas provocando angustia en los demás.
- En condiciones donde nadie más aporta ingresos al hogar el agente de seguros presentará una alta motivación hacia el factor trabajo, al esforzarse por competir eficientemente con el fin de que perciba una alta remuneración.
- Los vendedores que ingresaron a trabajar dentro de una edad temprana (hasta 18 años) a cualquier empleo donde su actividad le fue remunerada por vez primera puntúan alto en el factor coerción, al manipular a sus compañeros por medio de comportamientos negativos.
- A menor tiempo dentro del puesto de trabajo el vendedor de seguros presentará mayor motivación hacia los factores de competitividad y maestría, al superar obstáculos para alcanzar una alta efectividad y un máximo desarrollo laboral.
- Las personas con una antigüedad mayor a 3 meses en el puesto de trabajo han afinado la estrategia de agresividad, al limitar por medio de la fuerza física o verbalmente al compañero.

- Mientras mayor sea la motivación (factor trabajo) que el empleado muestre menos satisfactoria será la relación con sus compañeros, el trabajo y la empresa; al esforzarse exclusivamente por conseguir sus intereses personales e implícitamente los de la empresa.
- Cuando el vendedor considera que su porcentaje de éxito generalmente es frecuente más coercitivo se volverá, al manipular a sus compañeros de una manera hostil o punitiva.

Finalmente, se concluye que la motivación al logro en los vendedores se relaciona con su necesidad de dinero, es decir, su permanencia dentro de la empresa estará directamente relacionada con el nivel de ingresos. Y por lo que se refiere al tipo de influencia que ejerza mediante las estrategias de poder, se encontrarán definidos tanto por sus compromisos personales como por su perfil social que guarda.

Por tanto, en el mundo de la venta de seguros la motivación en los agentes más que dirigir debe superar su límite personal, donde el manejo de las estrategias de poder se debe considerar como elemento de cooperación y colaboración hacia quien se ejerce la influencia; en otras palabras, debe verse como un aliado donde siempre en algún momento se requerirá del apoyo o ayuda del otro.

LIMITACIONES.

Se recomienda que para posteriores investigaciones la muestra presente igual proporción en cuanto al género. Asimismo, tratar de llevar un estudio aplicado para el mismo nivel estratigráfico pero ahora con mandos medios o altos porque los autores de la presente investigación suponen que arrojarían datos más significativos, o simplemente en puestos de trabajo donde pueda medirse por años la antigüedad dentro de la empresa y no por meses como desafortunadamente existe con los agentes de seguros. Una consideración más al respecto sería establecer la variable de motivación pero ahora como medio para la obtención de recompensas equitativas.

R E F E R E N C I A S

- Academia Española (2001). *Diccionario de la Lengua Española*. Vigésima segunda edición. Tomos 4, 5 y 9. México.
- Aguilar, C. *Diccionario de la sexualidad*. México: Del valle de México.
- Aguilar, H. y Díaz, T. (1989). *Motivación de logro y satisfacción en el trabajo*. Tesis de licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM.
- Aguirre, J. (2000). *Dirección y gestión de personal*. Madrid: Pirámide.
- Alfaro, R. y Avelar, R. (2002). *Disposición al cambio en directivos de dos empresas pertenecientes al sector público y privado*. Tesis de licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM.
- Anderson, R. y Carter, I. (1994). *La conducta humana en el medio social*. España: Gedisa
- Arias, F. y Espinoza, H. (1999). *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño*. México: Trillas.
- Barcia, R. (1881). *Primer Diccionario General Etimológico de la Lengua Española*. Madrid: establecimiento tipográfico de Álvarez. Tomo IV.
- Bellock, A. et al (1995). *Manual de Psicopatología*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Bohlander, G. et al (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México: Thomson Learning.
- Boulding, K. (1993). *Las tres caras del poder*. España: Paidós.
- Bounds, G. y Woods, J. (1999). *Supervisión*. México: Thomson editores.
- Bourhis, R. y Leyens, J. (1996). *Estereotipos, discriminación y relaciones entre grupos*. España: Mc Graw Hill.
- Brewer, M. y Millar, N. (1996). *Intergroup relations*. Inglaterra: International Thomson Publishing.
- Cartwright, D. y Zander, A. (1999). *Dinámica de grupos*. México: Trillas.
- Chavarría, R. (1997). *Influencia de los factores de motivación en la creación del sistema de Recursos Humanos de la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas*. Tesis de licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Santa Fe de Bogotá: Mc Graw Hill.
- Cohen, B. (2000). *Introducción a la sociología*. México: Mc Graw Hill.
- Corominas, J. (1981). *Diccionario Crítico Etimológico Castellano Hispánico*. Madrid: Gredos. Tomos IV y V.
- Cruz del Castillo, C. (2002). *Autoconcepto y estilos de poder en la pareja*. Tesis de licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM.

- Davis, K. y Newstrom, J. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill.
- Díaz-Guerrero, R. (1990). *Psicología del mexicano*. México: Trillas.
- Diccionario de Ciencias Sociales* (1975). Madrid: Instituto de Estudios Políticos.
- Diccionario de las Ciencias de la Educación* (1983). México: Santillana.
- Elorza, H. (2000). *Estadística para las Ciencias Sociales y el Comportamiento*. México: Oxford.
- Furnham, A. (2001). *Psicología organizacional*. México: Alfaomega.
- Fuentes, Y. (1998). *El placer como fuente de motivación humana y su relación con los dispositivos de poder. Una perspectiva de Michel Foucault*. Tesis de licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM.
- Gama, E. (1992). *Bases para el análisis de puestos*. México: Manual Moderno.
- García, N. y García, R. (1996). *La motivación laboral en una empresa privada*. Tesis de licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM.
- García de Diego, V. (1954). *Diccionario etimológico español e hispánico*. Madrid: S.A.E.T.A.
- Gelles, R. y Levine, A. (2000). *Sociología*. México: Mc Graw Hill.
- Gerardo, M. (2005). *Liderazgos y estilos de poder*. Tesis de maestría, Facultad de Psicología, UNAM.
- Gómez, C. y Ochoa, A. (1997). *Análisis de las estrategias motivacionales utilizadas en el ambiente laboral*. Tesis de licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM.
- González, N. (2002). *Los derechos humanos en la historia*. México: Trillas.
- Gran Diccionario de Psicología* (1996). Madrid: Del Prado.
- Hernández, R. et al (2000). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hewstone, M. et al (1994). *Introducción a la psicología social*. Barcelona: Ariel.
- Horton, P. y Hunt, C. (1988). *Sociología*. México: Mc Graw Hill.
- Huerta, E. y Sánchez, M. (1996). *Motivación al logro en un grupo de egresados universitarios titulados y no titulados*. Tesis de licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM.
- Islas, C. (1989). *Motivación de logro*. Tesis de licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM.
- Kenneth, C. (1976). *El patetismo del poder*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Kerlinger, F. y Howard, B. (2002). *Investigación del comportamiento*. México: Mc Graw Hill.
- Kossen, S. (1995). *Recursos Humanos en las organizaciones*. México: Harla.
- Landy, F. y Conte, J. (2005). *Psicología industrial*. México: Mc Graw Hill.
- Leyva, V. (1997). *Perfil de factores motivacionales del ejecutivo*. Tesis de licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM.
- Luhman, N. (1995). *Poder*. España: Anthropos.

- Luna, H. (2000). *Motivación de logro y satisfacción laboral en docentes*. Tesis de licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM.
- Macionis, J. (1999). *Sociology*. Estados Unidos: Prentice Hall.
- Manrique, L. (2000). *Estrategias de poder*. Tesis de licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM.
- Maquiavelo, N. (1994). *El príncipe* (1469-1527). México: Época.
- Marc, E. y Picard, D. (1992). *La interacción social*. España: Paidós.
- Martin, A. (1947). *Enciclopedia del idioma*. España: Aguilar.
- Mc Clelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. España: Narcea.
- Mills, W. (1957). *La élite del poder*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Montero, N. (2003). *Estrategias de poder: su uso en escenarios del Distrito Federal*. Tesis de licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM.
- Muchinsky, P. (2002). *Psicología aplicada al trabajo*. México: Internacional Thomson.
- Ortega, L. (2000). *Motivación de logro en la educación superior en un organismo de asociación civil*. Tesis de licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM.
- Peña, M. (1999). *La psicología y la empresa: El factor humano*. Barcelona: ESADE.
- Pérez, L. (1992). *Motivación de logro y satisfacción laboral en agentes de seguros*. Tesis de licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM.
- Pfeffer, J. (1993). *El poder en las organizaciones*. España: Mc Graw Hill.
- Raven, B. y Rubin, J. (1981). *Psicología social: las personas en grupos*. México: Compañía Editorial Continental.
- Rezsohazy, R. (1988). *El desarrollo comunitario*. España: NARCEA.
- Río, L. (2002). *Estrés y motivación de logro en profesionistas que inician su carrera laboral*. Tesis de licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM.
- Rivera, S. (2000). *Conceptualización, medición y correlatos de poder y pareja: una aproximación etnopsicológica*. Tesis de doctorado, Facultad de Psicología, UNAM.
- Rocher, G. (1990). *Introducción a la sociología general*. Barcelona: Herder.
- Rodríguez, A. (2001). *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones*. Madrid, Pirámide.
- Rodríguez, C. (2003). *Motivación al logro y satisfacción laboral en empleados de la Dirección General de Servicios de Cómputo Académico de la UNAM*. Tesis de licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM.
- Rodríguez, F. (2001). *Estudio preliminar de la escala MACH IV en una muestra de trabajadores mexicanos*. Tesis de licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM.
- Sánchez, Y. (2003). *Maquiavelismo y su relación con variables demográficas en una empresa de comercio exterior*. Tesis de licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM.
- Shaw, M. (1989). *Dinámica de grupos*. España: Herder.

Spector, P. (2002). *Psicología industrial y organizacional. Investigación y práctica*. México: Manual moderno.

Stavenhagen, R. (1988). *Derecho indígena y derechos humanos en América Latina*. México: El Colegio de México & Instituto Interamericano de Derechos Humanos.

Torres y Torres, L. (1998). *Introducción a las ciencias sociales*. México: Internacional Thomson Editores.

Universia-Knowledge@Wharton (2005). *Estrategias de negociación para ejecutivos globales*. Revista: Newsletter MBA & Educación Ejecutiva núm. 56.

Uribe, F. (2001). *Maquiavelismo: conceptualización, medición y su relación con otras variables*. Tesis de doctorado, Facultad de Psicología, UNAM.

Villa, M. ed. (1986). *Poder y dominación: perspectivas antropológicas*. Venezuela: URSHLAC.

Vroom, V. (1979). *Motivación y alta dirección*. México: Trillas.

Wayne, F. (1995). *Managing Human Resources*. USA Mc Graw Hill.

Wolman, B. ed. (2002). *Diccionario de Ciencias de la Conducta*. México: Trillas.

Worchel, S. et al (2002). *Psicología Social*. México: Trillas.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS.

www.monografias.com/trabajos5/rehum/rehum.shtml#modifi Autor: Genovese, C. (1997). *Gestión de recursos humanos en nuevos escenarios*.

www.cndh.org.mx (noviembre, 2005).

www.soyentrepreneur.com/pagina.hts?N=14828 Autor: Dabián, C. (septiembre, 2005). *Un negociador exitoso*.

www.aulafacil.com/Liderazgo/Lecc-9.htm (enero, 2006). *Líder carismático*.

<http://clases.ugb.edu.sv/file.php/393/bren> (enero, 2006). *Teoría de las expectativas*.

www.condusef.gob.mx (junio, 2006).

www.amis.org.mx (junio, 2006).

DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS

Sexo: F _____ M _____ Edad: _____ Estado civil: _____

Escolaridad: _____ Número de personas que dependen de ti: _____

Alguna otra persona aporta ingresos al hogar en que vives? Si ___ No ___

Edad en la que obtuviste tu primer trabajo con sueldo: _____

¿Qué antigüedad tienes en esta empresa? _____

En tu actividad laboral cuando has tenido que tomar decisiones importantes para la organización en que trabajas, qué te genera?

Satisfacción _____ Ansiedad _____ Desagrado _____

En la siguiente escala por favor indica ¿qué tal te llevas con tu (s) compañero (a) (s) para trabajar?

_____ 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____ 7 _____ 8 _____ 9 _____ 10 _____
muy mal muy bien

En la siguiente escala por favor indica ¿qué tan satisfecho estás con tu trabajo?

_____ 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____ 7 _____ 8 _____ 9 _____ 10 _____
muy mal muy bien

En la siguiente escala por favor indica ¿qué tan satisfecho estás con la empresa?

_____ 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____ 7 _____ 8 _____ 9 _____ 10 _____
muy mal muy bien

En una escala del 1 al 100, en qué porcentaje obtienes lo que deseas la mayoría de las veces? _____%

¿Por qué trabajas?

¡GRACIAS POR PARTICIPAR!

ESCALA MULTIDIMENSIONAL DE ORIENTACIÓN AL LOGRO.

ESCOLARIDAD: _____ EDAD: _____

SEXO _____

PUESTO:

_____ EMPRESA: _____

El presente cuestionario tiene como propósito conocer tu opinión sobre ciertas características personales. No hay respuestas buenas ni malas, sólo te pedimos tu propio punto de vista.

Por favor lee cuidadosamente la serie de afirmaciones que se presentan a continuación, marcando con una X la línea que corresponda a tu respuesta de acuerdo a la siguiente nomenclatura:

TA=TOTALMENTE DE ACUERDO
A=DE ACUERDO
I=INDIFERENTE
D=EN DESACUERDO
TD=TOTALMENTE EN DESACUERDO

1.- Soy cumplido en las tareas que se me asignan.

_____	_____	_____	_____
_____	TA	A	I
TD			D

2.- Me gusta resolver problemas difíciles.

_____	_____	_____	_____
_____	TA	A	I
TD			D

3.- Me enoja que otros trabajen mejor que yo.

_____	_____	_____	_____
-------	-------	-------	-------

11.- Ganar a otros es bueno tanto en el juego como en el trabajo.

_____	_____	_____	_____
TA	A	I	D
TD			

12.- Soy dedicado en las cosas que emprendo.

_____	_____	_____	_____
TA	A	I	D
TD			

13.- No estoy tranquilo hasta que mi trabajo queda bien hecho.

_____	_____	_____	_____
TA	A	I	D
TD			

14.- Me gusta que lo que hago quede bien hecho.

_____	_____	_____	_____
TA	A	I	D
TD			

15.- Disfruto cuando puedo vencer a otros.

_____	_____	_____	_____
TA	A	I	D
TD			

16.- Me esfuerzo más cuando compito con otros.

_____	_____	_____	_____
TA	A	I	D
TD			

17.- Me siento bien cuando logro lo que me propongo.

_____	_____	_____	_____
-------	-------	-------	-------

Instrucciones.

A continuación encontrarás una serie de enunciados que describen la manera en que las personas actúan cuando tratan de conseguir lo que quieren, pensando en una sola persona tacha con qué frecuencia te comportas así en tu trabajo según el siguiente enunciado:

“Cuando quiero conseguir algo de mi compañero (a).....”

		Nunca	Ocasionalmente	Algunas Veces	Frecuentemente	Siempre
1	Lloro	1	2	3	4	5
2	Lo trato de atemorizar	1	2	3	4	5
3	Expongo mis razones	1	2	3	4	5
4	Impido que haga las cosas que le gustan	1	2	3	4	5
5	Lo pido amablemente	1	2	3	4	5
6	Lo halago físicamente	1	2	3	4	5
7	Le explico la razón de mi petición	1	2	3	4	5
8	Lo ignoro	1	2	3	4	5
9	Lo humillo	1	2	3	4	5
10	Soy inaccesible a sus respuestas	1	2	3	4	5
11	Suelo prohibirle actividades	1	2	3	4	5
12	Lo castigo	1	2	3	4	5
13	Lo razono con él (ella)	1	2	3	4	5
14	Impongo mi punto de vista	1	2	3	4	5
15	Digo alguna excusa	1	2	3	4	5
16	Le grito	1	2	3	4	5
17	Le miento	1	2	3	4	5
18	Lo perjudico	1	2	3	4	5
19	Platico con él (ella)	1	2	3	4	5
20	Evito el tema	1	2	3	4	5
21	Le hago creer que acepto su punto de vista	1	2	3	4	5
22	Lo consiento	1	2	3	4	5
23	Hago uso de majaderías	1	2	3	4	5
24	Le recuerdo los sacrificios que he hecho por él (ella)	1	2	3	4	5
25	Dejo de hacer lo que me pide	1	2	3	4	5
26	Doy indicaciones precisas	1	2	3	4	5
27	Lo sorprendo con un regalo	1	2	3	4	5
28	Hago énfasis en sus errores	1	2	3	4	5
29	Utilizo engaños	1	2	3	4	5
30	Le recuerdo las obligaciones que tiene conmigo	1	2	3	4	5

“Cuando quiero conseguir algo de mi compañero (a).....”

		Nunca	Ocasionalmente	Algunas Veces	Frecuentemente	Siempre
31	Impongo mi autoridad	1	2	3	4	5
32	Utilizo mi atractivo físico	1	2	3	4	5
33	Le reclamo cosas del pasado	1	2	3	4	5
34	Discuto mi punto de vista	1	2	3	4	5
35	Exijo que cumpla nuestros acuerdos	1	2	3	4	5
36	Le provoco angustia	1	2	3	4	5
37	Utilizo su temor al castigo	1	2	3	4	5
38	Doy órdenes directas	1	2	3	4	5
39	Lo aísló del grupo de trabajo	1	2	3	4	5
40	Levanto la voz	1	2	3	4	5
41	Soy antipático	1	2	3	4	5
42	Descalifico su autoridad ante otros	1	2	3	4	5
43	Le niego algunas cosas	1	2	3	4	5
44	Soy violento	1	2	3	4	5
45	Le juzgo severamente	1	2	3	4	5
46	Lo acuso con su superior	1	2	3	4	5
47	Reconozco ante los demás sus habilidades	1	2	3	4	5
48	Intento probarle mi superioridad	1	2	3	4	5
49	Analizo las opciones viables	1	2	3	4	5
50	Hago énfasis en sus defectos	1	2	3	4	5
51	Le recuerdo los favores que aún me debe	1	2	3	4	5
52	Le prohíbo decir lo que piensa	1	2	3	4	5
53	Califico sus decisiones como incorrectas	1	2	3	4	5
54	Reprimo su iniciativa	1	2	3	4	5
55	Lo regaño	1	2	3	4	5
56	Le hago ver las ventajas de lo que le pido	1	2	3	4	5
57	Lo amenazo	1	2	3	4	5
58	Le presento alternativas	1	2	3	4	5
59	Controlo sus actividades	1	2	3	4	5
60	Le pongo mala cara	1	2	3	4	5
61	Le hablo sobre la importancia que tiene para mí	1	2	3	4	5
62	Le sonrío	1	2	3	4	5
63	Le ordeno que me obedezca	1	2	3	4	5
64	Utilizo la fuerza física	1	2	3	4	5
65	Hago uso de diminutivos	1	2	3	4	5
66	Discuto los pro y los contra	1	2	3	4	5
67	Soy afectuoso	1	2	3	4	5
68	Acepto que tomemos decisiones por mutuo acuerdo	1	2	3	4	5
69	Hago peticiones concisas	1	2	3	4	5

“Cuando quiero conseguir algo de mi compañero (a).....”

		Nunca	Ocasionalmente	Algunas Veces	Frecuentemente	Siempre
70	Halago sus cualidades	1	2	3	4	5
71	Me comporto agresivamente	1	2	3	4	5
72	Le muestro mi enojo	1	2	3	4	5
73	Le prometo algo atractivo a cambio	1	2	3	4	5
74	Me niego a colaborar	1	2	3	4	5
75	Dialogo con él	1	2	3	4	5
76	Impongo mi voluntad	1	2	3	4	5
77	Lo saboteo	1	2	3	4	5
78	Le doy obsequios	1	2	3	4	5
79	Hago lo que quiero sin tomar en cuenta su opinión	1	2	3	4	5
80	Critico su conducta	1	2	3	4	5
81	Lo apapacho	1	2	3	4	5
82	Me alejo	1	2	3	4	5
83	Me pongo de acuerdo con él (ella)	1	2	3	4	5
84	Dejo de consentirlo	1	2	3	4	5
85	Finjo incapacidad física	1	2	3	4	5
86	Le sugiero opciones	1	2	3	4	5
87	Lo rechazo	1	2	3	4	5
88	Amenazo con hacer cosas que le molestan	1	2	3	4	5
89	Llego a acuerdos justos a través del diálogo	1	2	3	4	5
90	Le impongo condiciones	1	2	3	4	5
91	Presento aspectos agradables de mi	1	2	3	4	5
92	Cumplo las actividades que me corresponden	1	2	3	4	5
93	Participo en sus actividades	1	2	3	4	5
94	Lo pido cordialmente	1	2	3	4	5