



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**TEMA:**

***El poder formal, y su relación en la motivación de personal, en una institución de servicios.***

***Tesis***

Para obtener el título de  
*Licenciada en psicología*

**Presenta**

*Hilary Cristina Velasco Pineda*

**Director de tesis:**

Mtro. Juan Varela Juárez



*Ciudad universitaria, CD. México., 2016*



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## *Agradecimientos*

*A la Universidad Nacional Autónoma de México, por acogerme, y forjarme tanto profesional como personal, un orgullo formar parte de ella ya que me brindo la mejor experiencia para mejorar.*

*A cada uno de los profesores que me facilitaron los conocimientos durante estos años, en especial a:*

*Mtro. Juan Varela, por sus enseñanzas y compartirme sus conocimientos como profesor y director de este trabajo.*

*Mtro. Gabriel Jarillo, por sus aportaciones y comprensión en la asesoría de este trabajo.*

*Lic. Adelina Eslava, por compartirme su ayuda y asesoría de este trabajo.*

*Lic. Adriana Martínez, por sus consejos, sus conocimientos y enseñanzas como profesora y asesora de este trabajo.*

*Lic. Erika Souza, por sus recomendaciones aportaciones y asesoría a la realización de este trabajo.*

*A mis Padres:*

*Por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, sus valores, su cariño y su paciencia infinita me han enseñado a nunca rendirme, gracias por haberme apoyado en todo momento tanto académico como personal, ser mis incondicionales me ha hecho posible culminar una de las más bonitas experiencias de mi vida.*

*Este logro no solo es mío, es de ustedes también los amo mucho.*

*A mi Sobrina*

*Que siempre me brindo su amistad y su amor que me ha demostrado que cualquier satisfacción será su satisfacción, es un triunfo que deseo compartirle y mi alegría un sentimiento que deseo transmitirle.*

*A mis Padrinos*

*Que siempre han estado ahí como mis segundos padres, por los consejos, las risas, los cuidados, las enseñanzas, la confianza y el amor incondicional que siempre me ha brindado gracias por estar aquí y ser parte de este gran anhelo.*

*A Emmanuel.*

*Por ser mi hermano el que me entiende, escucha regaña y orienta, siempre con su bonito sentido del humor.*

*A Hugo*

*Por ser mi cómplice, por creer y confiar en mí, brindándome todo su apoyo, le estaré siempre agradecida por haberme enseñado a amar cada cosa que haga.*

*A mis amigos:*

*Agradezco por encontrarme con cada uno de ustedes por el afecto y apoyo durante estos años por estar conmigo en las buenas y en las malas, por las risas eternas, las lágrimas, las pláticas constantes los regaños y su experiencia que me hace ser una mejor persona.*

*A todos mis amigos pero en especial a Viridiana, Victoria, Ángeles, Evelin Fabiola y Bryan.*

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	7
RESUMEN .....	9
<b>CAPÍTULO 1. ORGANIZACIÓN.....</b>	<b>10</b>
<b>1.1 LAS ORGANIZACIONES .....</b>	<b>10</b>
<b>1.2 ANTECEDENTES.....</b>	<b>12</b>
<b>1.3 TIPOS DE ORGANIZACIONES .....</b>	<b>18</b>
<b>1.3.1 iniciativa privada.....</b>	<b>18</b>
<b>1.3.2 Sector Público.....</b>	<b>20</b>
<b>1.3.3 Otras formas de Organización.....</b>	<b>25</b>
<b>CAPÍTULO 2. EL PODER.....</b>	<b>30</b>
<b>2.1 DEFINICIÓN DEL PODER .....</b>	<b>30</b>
<b>2.2 EL ORIGEN DEL PODER.....</b>	<b>33</b>
<b>2.3 TIPOS DE PODER.....</b>	<b>36</b>
<b>2.4 BASES DEL PODER.....</b>	<b>39</b>
<b>2.4.1 Bases del poder personal y social.....</b>	<b>41</b>
<b>2.4.2 El poder como una habilidad de los Gerentes.....</b>	<b>43</b>
<b>CAPÍTULO 3. MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL .....</b>	<b>45</b>
<b>3.1 CONCEPTO SATISFACCIÓN LABORAL.....</b>	<b>45</b>
<b>3.2 CONSECUENCIAS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL .....</b>	<b>47</b>
<b>3.2.1 Consecuencias individuales.....</b>	<b>48</b>
<b>3.2.2 Consecuencias en las organizacionales.....</b>	<b>49</b>
<b>A. CONCEPTO MOTIVACIÓN.....</b>	<b>52</b>
<b>3.3.1 Teorías Motivacionales .....</b>	<b>53</b>
<b>3.3.2 Teoría de la Jerarquía de las necesidades.....</b>	<b>53</b>
<b>3.3.3 Teoría de establecimiento de metas.....</b>	<b>55</b>
<b>3.3.4 Teoría de las necesidades de McClelland.....</b>	<b>58</b>
<b>CAPÍTULO 4 METODOLOGÍA.....</b>	<b>61</b>
<b>4.1 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..</b>	<b>61</b>
<b>4.2 OBJETIVO GENERAL.....</b>	<b>62</b>
<b>4.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>62</b>
<b>4.4 HIPÓTESIS.....</b>	<b>62</b>

<b>4.5</b>	<b>VARIABLES .....</b>	<b>63</b>
	<b>4.5.1 Definiciones de variables de Estudio.....</b>	<b>63</b>
<b>4.6</b>	<b>TIPO DE ESTUDIO.....</b>	<b>64</b>
<b>4.7</b>	<b>PARTICIPANTES .....</b>	<b>64</b>
<b>4.8</b>	<b>INSTRUMENTOS.....</b>	<b>64</b>
<b>4.9</b>	<b>PROCEDIMIENTO.....</b>	<b>66</b>
	<b>RESULTADOS.....</b>	<b>69</b>
	<b>VARIABLE INDEPENDIENTE.....</b>	<b>74</b>
	<b>VARIABLE DEPENDIENTE.....</b>	<b>81</b>
	<b>DISCUSIÓN .....</b>	<b>83</b>
	<b>CONCLUSIÓN .....</b>	<b>84</b>
	<b>SUGERENCIAS Y LIMITACIONES. ....</b>	<b>86</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA. ....</b>	<b>87</b>
	<b>ANEXO 1(ESCALA REDUCIDA A PARTIR DEL INVENTARIO RLPI) .....</b>	<b>92</b>
	<b>ANEXO 2 (TEST DE CLEAVER).....</b>	<b>96</b>

## Índice de figuras

<b>Figura 1</b> Pirámide de las necesidades de Maslow .....	17
<b>Figura 2</b> Proceso de inicio de poder personal y posición. ....	37
<b>Figura 3</b> Bases del Poder .....	40
<b>Figura 4</b> Bases de la Motivación en el lugar del trabajo. ....	53
<b>Figura 5</b> Distribución Porcentual del Poder Coercitivo en las Áreas .....	75
<b>Figura 6</b> Distribución Porcentual de Poder de Recompensa en las Áreas. ....	76
<b>Figura 7</b> Distribución Porcentual del Poder Legítimo en las Áreas. ....	77
<b>Figura 8</b> Distribución Porcentual de poder Legítimo en las Áreas. ....	78
<b>Figura 9</b> Distribución Porcentual del Poder Experto en las Áreas. ....	79
<b>Figura 10</b> Percepción Total por Poder. ....	80
<b>Figura 11</b> Puntaje General Promedio de RH, R Materiales y R. Financieros .....	82

## Índice de tablas

<b>Tabla 1</b> Relación preguntas y poderes .....	67
<b>Tabla 2</b> Validez de ítems R1, R6, R11. ....	69
<b>Tabla 3</b> Validez de comunidad de preguntas .....	69
<b>Tabla 4</b> Validez de ítems R2, R7, R12. ....	70
<b>Tabla 5</b> Validez de comunidad de preguntas .....	70
<b>Tabla 6</b> Validez de ítems R3, R8, R13. ....	70
<b>Tabla 7</b> Validez de comunidad de preguntas .....	71
<b>Tabla 8</b> Validez de ítems R3, R8, R13. ....	71
<b>Tabla 9</b> Validez de comunidad de preguntas .....	71
<b>Tabla 10</b> Validez de ítems R5, R10, R15. ....	72
<b>Tabla 11</b> Validez de comunidad de preguntas. ....	72
<b>Tabla 12</b> fiabilidad del instrumentó .....	72

## INTRODUCCIÓN

Todos hemos experimentado el poder, cuando establecemos una relación, no importa lo breve que sea, para obtener algo que queremos o necesitamos siempre está presente.

Las empresas deben seguir un fin, cumplir metas, u objetivos etc.; para ello utilizan un sistema de coordinación y control basado en el poder que es representado en cada puesto.

La palabra poder se puede definir genéricamente, ya sea por la capacidad de provocar ciertos efectos, hacer lo que queremos o influir en los demás agentes de una organización.

Habitualmente estamos expuestos al uso de poder, en las organizaciones y es contemplado muchas veces por algo normal pero en ocasiones genera no estar satisfechos laboralmente hablando.

En la actualidad es un tema poco pronunciado pero es de vital importancia para el desarrollo como sociedad, ya que es importante conocer si existe una relación con la motivación de los trabajadores. Pedraza, Esperanza, Amaya, Glenys, & Conde. (2010) mencionan que cuando se encuentran motivados se garantiza su estabilidad emocional así como una relación en su actividad laboral favorable para el cumplimiento de metas y objetivos de la compañía.

En México se conoce un poco sobre este fenómeno, nuestra sociedad no tiene una buena orientación sobre el tema, por lo que la mayoría acepta el poder ejercido por los jefes lo que en muchos casos genera miedo o necesidad.

Es por ello que el presente trabajo tiene propósitos fundamentales, el primero es determinar el poder que perciben los trabajadores respecto a su jefe; El segundo examinar si existe relación entre “poder y motivación” dentro de una organización, y por último si es fiable la escala aplicada.

El trabajo está organizado en cuatro capítulos, el primer capítulo titulado Las organizaciones, analiza sus antecedentes más importantes, los distintos tipos de organizaciones y como ha sido su desarrollo para comprender del organismo a tratar. El segundo capítulo denominado El poder, donde se indaga sus orígenes, las fuentes principales del poder así como el uso y abuso de el por medio de los tipos que hay para definir; el tercer capítulo nombrado Motivación y Satisfacción laboral,

analiza estos dos conceptos, tanto las definiciones como las principales teorías motivacionales que se usan en la actualidad; Finalmente se presenta la investigación que se realizó para cumplir los objetivos considerados.

## RESUMEN

El presente trabajo constituye una investigación de tipo descriptivo en donde se buscó determinar el tipo de poder percibido en el Instituto Nacional del Emprendedor "INADEM" que es un organismo descentralizado de la Secretaría de Economía, analizando si tiene relación con la motivación de los trabajadores de dicha empresa.

Se empleó en una muestra de 70 participantes los cuales todos laboran en el área de la Subdirección Adjunta de Recursos Humanos, Financieros y Materiales.

Los instrumentos aplicados fueron: La adaptación al castellano y reducción del Inventario de Rahim sobre poder del Líder (RLPI) el cual se evaluó su fiabilidad y validez de constructo, y la Prueba Cleaver la que determinó la motivación de los empleados.

Se encontró que con el inventario, las tres áreas evaluadas tienen una muy buena percepción del jefe al ejercer el poder de "Recompensa", ya que el 68.6% del total de la muestra reporto un puntaje favorable.

En cuanto a los cuatro poderes (coercitivo experto, referente y legitimo) que también evalúa el instrumento indican la mala a muy mala apreciación que tienen los trabajadores con respecto a su jefe.

La prueba Cleaver facilito mostrar la motivación en general de los trabajadores de dicho organismo, indicando que se encuentra dentro de lo normal, debido a que son accesibles al cambio, gustosos de una estabilidad tanto laboral como económica.

Finalmente, la importancia de realizar este estudio es ver si existe relación entre poder ejercido y la motivación de los trabajadores a lo cual no tiene relación, sin embargo la exploración de la escala adaptada "RLPI" nos proporcionó una propuesta de mejoramiento de la misma para la replicación en futuras investigaciones tanto en organismos públicos como privados.

## CAPÍTULO 1. ORGANIZACIÓN

En este capítulo se abordará el concepto organización, su origen, sus bases que van desde la constitución política mexicana y amparada por la ley orgánica que se tienen en México para poder referirnos al sector público y su distribución jerárquica así como se van dividiendo los organismos, para comprender del tipo de institución que se utilizó en la investigación.

### **1.1 Las Organizaciones**

Una organización nace para satisfacer las necesidades de la sociedad, a través de satisfacciones a cambio de una retribución que compensará el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios.

En la actualidad, las funciones de la empresa ya no se limitan a las mencionadas anteriormente. Al estar conformadas de un equipo de trabajo, la empresa alcanza la categoría de un ente social con características y vida propia que favorece el progreso humano como finalidad principal, al permitir la autorrealización de sus integrantes e influir directamente en el avance económico del medio social en el que actúa.

Las empresas son una forma de vivir de todo ser humano, con las compras, el trabajo, comida etc. Dejando valores perceptibles influyentes. Donde la sociedad obliga a una evolución de la empresa. Desde los cambios a través de los años que han tenido las organizaciones.

En la vida de toda organización el factor humano es decisivo la administración establece los fundamentos para lograr armonizar los numerosos y en ocasiones divergentes intereses de sus miembros: accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores.

Las organizaciones son diversas y pueden cambiar sus características, el tamaño la estructura, objetivos productos servicios facilitando una amplia variedad de tipos que se deben de conocer más ampliamente generando un plan de calidad.

Organización es un tema que tiene distintos enfoques: tanto el económico, jurídico, filosófico, social, etc. En su más simple concepción, se refiere a la acción de emprender una cosa con un riesgo implícito.

Algunas definiciones sobre organización son:

“Es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos”, (A. & Fernández & Arena, 1960).

“Actividad en la cual varias personas cambian algo de valor, bien se trate de mercancías o de servicios, para obtener una ganancia o utilidad mutua” (Petersen & Plowman, 1960).

“Es la unidad económico social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa”, (Isaac Guzmán Valdivia, 1967).

“Instituciones para el empleo eficaz de los recursos mediante un gobierno (junta directiva) para mantener y aumentar la riqueza de los accionistas y proporcionar seguridad y prosperidad a los empleados” (Antony Jay, 1970).

“Conjunto de actividades humanas colectivas, organizadas con el fin de producir o rendir beneficios”, (Roland Caude, 1980).

“Una organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad”. (Shein, 1982).

“Es la entidad integrada por el capital y el trabajo como factores de producción, y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de

servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad”, (Diccionario de la Real Académica Española, 2015).

A partir del análisis de las anteriores definiciones para el presente trabajo una organización se define como un grupo social que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

## **1.2 Antecedentes**

Para poder comprender la organización es importante resaltar la historia y su origen de la administración a través del tiempo, ya que la civilización ha contribuido a mejorar realizando aportes a esta disciplina que tiene un gran avance en las diferentes organizaciones.

El ser humano ha tratado de hacer sus actividades con mayor eficiencia teniendo que aplicar la administración, en actividades cotidianas generando armonía con sus semejantes. Para lo que se explicará brevemente sus inicios por el mundo.

En la época primitiva, el mundo estaba habitado por tribus “nómadas”, sus principales actividades eran la caza, pesca y la recolección. En esta época los jefes de las familias tenían la autoridad para tomar cualquier tipo de decisión de gran importancia. Ahí surgió la división de trabajo de acuerdo a la capacidad que tenían las personas a partir de su sexo y edad.

En el periodo Agrícola, la caza, la pesca y recolección pasaron a segundo lugar, después del surgimiento de la agricultura. Su forma de vida de las tribus se volvió sedentaria. La división de trabajo se continuó de igual manera “sexo y edad”. Se acentuó la organización social de tipo patriarcal. El crecimiento de los grupos obligo a coordinar mejores esfuerzos dentro de los conjuntos, mejorando la aplicación de la administración.

Después fue la época antigua, de donde hay muchos fundamentos administrativos que se tienen en la actualidad. Estos principios fueron creados por antiguos imperios.

En Egipto en los años alrededor de los 2000- 4000 a.C. Contaban con dirigentes que eran capaces de planear, organizar y controlar a miles de trabajadores para la creación de sus monumentos. Las pirámides de Egipto son una evidencia que hoy en día continua en pie. La construcción de las mismas necesitó del trabajo de más de 100 mil personas que contribuyeron constantemente durante 20 años.

Su tipo de administración se veía clara con la coordinación de los trabajadores encaminados al cumplimiento de un objetivo previamente estipulado. En la población ya que se contaba con cargos especiales, es decir contaban con arqueros, colectores de miel, marineros etc. También es importante mencionar que se contaba con un fondo que obtenía los impuestos que el gobierno había cobrado previamente a sus habitantes.

En esta civilización se tenía una economía planeada con un sistema bastante amplio, que ha sido clasificado por Weber como “Burocrático” con los medios marítimos fluviales, así como el uso comunal de la tierra, fueron ideas que prevalecieron durante las dinastías IV, XI y XVIII donde había una fuerte coordinación de los esfuerzos económicos de toda población, para garantizar a el pueblo el más alto grado de prosperidad.

En los 1700-2000- a.C. En babilonia la ley y la justicia eran parte importante de la forma de vida de su población. La justicia era administrada en los tribunales, donde había de uno a cuatro jueces. Si se encontraba a alguien culpable se le castigaba con pena de muerte, los volvían esclavos o los desterraban. Cuando había compensaciones por daños menores eran de 3 a 30 veces el valor del objeto perjudicado.

Una obra de literatura babilónica muy importante es la magnífica colección de leyes del siglo XVIII a. c. denominado como **código Hammurabi** en el cual con otros documentos y cartas proporcionaron un amplio cuadro de la estructura social y de la organización económica que tuvo la civilización. Dentro del código se estipulan aspectos relacionados con la compra- venta de animales, casas, esclavos. La construcción de casas, cantidad de pago, los precios y otros aspectos muy similares a los de la actualidad. (Amador, 2012).

Un hebreo llamado Moisés alrededor del 1200 a.C. fue líder y administrador con habilidades en el gobierno, en la legislación y en las relaciones humanas; la delegación de autoridad mediante la asignación de tareas, si como la efectividad del principio de exención fueron unos de sus aportes.

Los chinos incursionaron en ciertos principios de comportamientos sobre organización, planificación, dirección y control.

Para la constitución de Chow, escrita como una guía de tareas y deberes de todos los sirvientes del emperador, estaba cuidadosamente relacionada con lo que hoy denominamos funciones. Alrededor del 500 a.C. Mencius mencionó la necesidad de un sistema, metodología y modelos para tener una eficiente administración.

Los antiguos destacaron en la especialización e hicieron hereditaria cada una de las ocupaciones. Los artesanos vivieron juntos en lugares especiales. Separados de los demás ciudadanos, de esta forma ellos podían fácilmente denominar su oficio sin distracciones.

Confucio 551 a.C. Sentó las primeras bases para que tuvieran un buen gobierno en china a través de varios siglos, los chinos tuvieron un sistema administrativo ordenado, un servicio civil bien desarrollado y una apreciación bastante buena sobre muchos problemas modernos de administración pública.

En Grecia alrededor de 200-500 a.C. Demostró un gobierno democrático, con dificultades administrativas que con lleva el gobierno así como origino el método científico. Se reconoce su producción que era alcanzada mediante métodos a tiempos estipulados, a lo cual el trabajo era monótono y tedioso.

Algunos conceptos importantes fueron aportación de filósofos como:

- Sócrates: utilizo en la sociedad aspectos administrativos separo conocimiento técnico de la experiencia.
- Platón: menciona las aptitudes naturales de los hombres
- Por su parte Aristóteles, hablo de cómo lograr un estado perfecto.

Alrededor de los 200 400 a.C. En Roma marcó las bases de la administración moderna. Ya que vivió dos periodos, la república y el imperio romano en el cual se

produjeron transformaciones administrativas. La administración del imperio romano fue centralizada. El pueblo romano tuvo administradores llamados gestores o mandatarios.

Posteriormente entramos a la edad media, en donde el centralismo se fue debilitando ya que el imperio romano dejó de tener toda la autoridad real y se pasó a manos de los terratenientes. El rey retuvo grandes áreas para él y cedió el resto a la más alta nobleza. Estos se conocían como señores feudales los cuales rendían servicios específicos, militares y financieros. Del mismo modo, exigieron servicios análogos en clase de sus subvasallos.

Este sistema acabó en una secuencia hacia abajo hasta la más pequeña unidad feudal que eran los siervos. El proceso de descentralización fue acentuado por el crecimiento de las instituciones que tenían mayores privilegios. Con este sistema el vasallo ganó su derecho a gobernar su propio territorio.

El feudalismo fue un factor para la descentralización, ya que involucró problemas y condiciones similares que sufrían las organizaciones de gobierno y de negocios. Durante esta época no tuvo tanta prioridad la administración, ya que los feudos delegaban actividades mas no la autoridad.

El principal problema fue determinar cómo mantener el equilibrio entre la descentralización y la centralización. Menciona Mooney y Reiley (2012) que “el equilibrio implica también la forma de organización a través de la cual la administración puede operar mejor y alcanzar efectividad”.

En la edad moderna, Maquiavelo creía en la república, remarcándolo en su libro escrito en 1531 “*los discursos*” en el cual menciona como se puede adaptar y aplicar a la administración en las organizaciones contemporáneas. Marcando que una organización será estable cuando los miembros manifiesten sus problemas y resuelvan sus conflictos. También es cuando una persona pueda emprender una organización esta perdurará cuando esté al mando de muchas personas y estas deseen conservarla. A su vez los líderes deben tener autoridad para poder guiar a sus subordinados. Por último menciona que un gerente que quiera cambiar una organización ya establecida debe conservar parte de su estructura y costumbres antiguas. (Robbins, 1996).

La revolución industrial fue una época que representó varios inventos y descubrimientos, por ejemplo la máquina de vapor entre otros que dieron pie al desarrollo industrial. Los talleres artesanales desaparecieron creando fábricas en las cuales había un patrón y trabajadores quienes venderían su fuerza de trabajo.

Al artesano se le valoró como obrero especializado, surgiendo la producción en serie. La administración no tuvo grandes avances en ese tiempo se caracterizó por la exportación del hombre.

La complejidad del trabajo era supervisada, creando la aparición de corrientes que apoyaban a los trabajadores, esto dio el inicio a investigaciones “administración científica” y el avance de disciplinas creando sindicatos en defensa al trabajador.

En la edad contemporánea se consolidó como ciencia mostrando su aplicabilidad en distintos campos de la industria por medio de varias figuras.

Un enfoque de teoría administrativa muy importante para la organización fue el de la administración científica generada por métodos de trabajo para mejorar la eficiencia del trabajador, entre los principales representantes se incluye a:

Frederick Winslow Taylor (1911), conocido como el padre de la administración científica. Su enfoque era incrementar la productividad mediante una mayor eficacia en la producción y un pago mejor para los trabajadores por método científico. Sus principios eran, la planeación, preparación, control y ejecución. Entre otros mecanismos administrativos que propuso como el estudio de tiempos y movimientos, supervisión funcional, sistemas o departamentos de producción, principio de excepción, tarjetas de inscripción, uso de la regla de cálculo, estandarización de tarjetas de instrucción, estudio de rutas de producción, sistema de clasificación de la producción y su costo. (koontz &Weihnrich, 1990)

A partir de esos años el enfoque hacia el comportamiento humano fue de gran interés para hallar las mejores maneras que la organización utilizara mecanismos productivos en forma más eficiente, sin embargo se veía al personal como un mecanismo de producción.

El enfoque humanista fue una perspectiva administrativa que marcaba la importancia de comprender factores que afecten el comportamiento humano dentro de las organizaciones. Un humanista muy importante fue Elton Mayo (1927), famoso

por sus estudios en la planta Hawthorne de la Western Electric Company. Se enfocó en la influencia de las actitudes y las relaciones sociales de los grupos de trabajo sobre su desempeño.

El movimiento fue enmarcado por Abraham Maslow (1940), el cual englobó las necesidades de los individuos que se catalogaban en niveles que se representaban en forma de pirámide, mencionando que los niveles bajos debían quedar satisfechas las necesidades de los niveles más altos. (Ver Figura 1).



**Figura 1** Pirámide de las necesidades de Maslow

Ahora bien, un planteamiento surgido en el lapso de la segunda guerra mundial fue para el manejo de los recursos, en cual dio pie a la formación de los primeros equipos de investigación de operaciones.

Este enfoque se apoyó de las matemáticas, la estadística y la informática para tener buenas decisiones en la gerencia y mejorar la eficacia de la organización. Por medio de equipos de trabajo especializados quienes se encargaban de resolver problemas con modelos que agilizaban los procesos.

En la época colonial en México desaparece la forma de organización y gobierno en el cual se había vivido por años. Conceptos europeos traen consigo los

españoles los cuales implementan una organización política, económica y religiosa que marca un papel importante.

En el porfiriato fue un impulso de la industria, ya que se introdujo la electricidad, el ferrocarril, el teléfono y fábricas, generando el liberalismo económico en aspectos de la administración.

Estos lapsos dieron paso a un gran avance tecnológico y económico que ha originado la existencia de una gran diversidad de empresas; aplicar la administración más adecuada a la realidad y a las necesidades específicas de cada organización es la función básica de todo empleado.

### **1.3 Tipos de Organizaciones**

En esta parte se abordan los tipos de organizaciones en México, partiendo desde su tipo de iniciativa (privada y pública), su tipo de distribución en mandos y otros tipos de organizaciones que se deben tener presentes.

#### **1.3.1 iniciativa privada**

Las empresas de este sector se rigen por una asamblea de accionistas que toman decisiones y representan el capital total.

En una asamblea se designa el presidente, el secretario y una estructura donde se verifica el quórum. (Grados, 2003).

En este apartado trataré de abordar el tipo de empresas que se pueden encontrar, haciendo una descripción de las mismas:

#### **A. Empresas de producción.**

Esta es la que recibe la materia prima transformándola en un producto terminado. Esto es que las empresas a través de un proceso productivo agregan un valor económico a los productos que elaboran con el fin de obtener utilidades por las operaciones efectuadas. (Grados, 2003).

En ella se cuenta con una asamblea de accionistas la cual se encomienda la autoridad a un consejo de administración, donde hay un gerente general, el cual tendrá responsabilidades de las que debe informar a los accionistas. (Grados, 2003).

El director es el que tiene el mando y la decisión sin embargo el gerente es el que se encarga en la planeación, ejecución y supervisión de otros departamentos. De una manera descendente como se indica en el organigrama. En esta parte describiré brevemente cada una de las gerencias que puede contar la empresa.

- **Gerencia de Producción.**

Se enfoca en cumplir los objetivos específicos como son una producción eficiente y económica, la cual permita tener un producto con características competitivas benéficas para la organización. Los encargados suelen ser ingenieros especializados en el producto a crear, siendo autodidactas debido a su experiencia laboral.

- **Gerencia Administrativa**

Se trata de tener un equilibrio con todos los recursos de la empresa, haciéndose rentable y optima a través de registros y sistemas que contribuyen para la toma de decisiones al respecto del dominio socioeconómico de la organización.

- **Gerencia de Ventas**

Su objetivo es tener actividades que generen una venta para que sea considerado un buen negocio. Es decir cuando se recupera el total del importe. También algo importante es la comercialización y distribución del producto.

## **B. Empresas de Servicios**

Como sabemos los bancos, consultorios agencias de viajes etc. Son organizaciones que se dedican a la venta de intangibles o la prestación de servicios.

Su trascendencia se basa en las habilidades o aptitudes de sus recursos humanos. A continuación detallare brevemente el área técnica que se pueden encontrar en instituciones financieras en México donde el esfuerzo y dedicación de su personal sustenta esta investigación donde señala un soporte tecnológico en los servicios y productos que ofrece, para satisfacer las necesidades de la sociedad.

Todo esto se maneja atreves de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. La cual es amparada por seis Instituciones (CASFIM, 2001) entre ellas se

distinguen, el Banco de México, la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, Comisión Nacional de Seguros y Finanzas, la Comisión Nacional para Sistemas de Ahorro, La Comisión Nacional para la Protección y Defensa de Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF) y el Instituto para la Protección al Ahorro Bancario (IPAB).

El éxito que tiene estas organizaciones, es a partir de los recursos; es por ello que su mayor inversión es en el factor humano, y después en el recurso material.

### **C. Empresas Comerciales**

Son las encargadas de la exposición y distribución del producto, es decir sin intermediarias entre el fabricante y el consumidor.

Estas empresas tienen transacciones con el fabricante (proveedor) a través de su departamento de compras, el cual, por el volumen de compra, condiciones de pago, solvencia, etc.; puede llegar a acuerdos ventajosos con los proveedores, y lograr con esto una mejor utilización de los recursos de la empresa (Grados, 2003).

Es decir, un producto en grandes cantidades tiene mejores condiciones de precio, crédito y distribución, haciendo una entrega a menudeo y un margen de ganancias con soporte de gastos fijos de instalaciones, personal, y publicidad de mayor utilidad.

### **1.3.2 Sector Público**

Para hablar sobre el sector público tenemos que referirnos a la Administración Pública Federal en México, que comprende todos los organismos estatales que ejerce el poder ejecutivo en el país. Es decir organismos centralizados como paraestatales. Su existencia se encuentra en la constitución por el artículo 90 de la constitución política de los estados unidos mexicano y reglamentado por la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. Es un concepto de derecho administrativo que comprende a los organismos que conforman dicha estructura como las funciones jurídicas y el poder político que ejercen.

El sector central: está compuesto por:

- El Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología
- Secretaría Seguridad Pública
- Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa
- Secretaría de Turismo
- Secretaría de la Función Pública
- Secretaría de Energía
- Procuraduría General de la República
- Secretaria de Trabajo y Previsión Social
- Secretaría de Economía
- Secretaría de Gobernación
- Presidencia de la República
- Entre otros por mencionar

Ahora el sector Paraestatal se basa en organismos Descentralizados, Empresas de Participación Estatal, Instituciones Nacionales de Crédito, Organismos Auxiliares de Crédito, Instituciones Nacionales de Seguros y Finanzas, Fideicomisos etc. (Grados, 2003).

Como marca la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (2015), en el artículo 101, las dependencias de administración pública centralizadas son iguales para todos y no debe haber preponderancia entre ellas. Pero en las Secretarías puede variar por sus actividades ya que deben cumplir factores sociales y económicos, así como la influencia de las presiones sociales.

En el artículo 15 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (2015), marca la siguiente distribución del departamento administrativo:

- Jefe de Gobierno
- Secretarios Generales
- Oficial Mayor
- Directores
- Subdirectores

- Jefes y Subjefes de Oficina, Sección y mesa.

Y en el art. 14 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (2015), las secretarías presentan la siguiente estructura:

- Secretario de Estado
- Subsecretario
- Oficial Mayor
- Directores
- Subdirectores
- Jefes y Subjefes de Departamento, Oficina, Sección y mesa.

**a. Centralización**

Se puede definir como la forma de una organización administrativa en la que las unidades, órganos de la administración pública, se ordenan y se acomodan bajo un orden jerárquico a partir del presidente de la república, con el objetivo de unificar decisiones, el mando, la acción y la ejecución. (Grados, 2003).

Las características fundamentales son:

- Carecen de Personalidad Jurídica y representan al titular del poder ejecutivo.
  - Dependen jerárquica y administrativamente del poder ejecutivo.
  - El titular del órgano es nombrado y removido de manera libre por el propio Presidente o por un funcionario subordinado al mismo y legalmente autorizado.
  - Actúan de modo exclusivo por facultades delegadas por el presidente.
  - Carecen de patrimonio propio y sus recursos se derivan exclusivamente de las asignaciones establecidas en el presupuesto de egresos de la Federación, sin que puedan ejercer otros recursos.
- (Grados, 2003).

## **b. Organismos Desconcentrados**

Estos se definen como el resultado del crecimiento económico, aumento de la población e incremento de las actividades del estado, entre otros. Eso es el desplazamiento de distintas facultades de las dependencias centrales hacia organismos desconcentrados que poseen mayor autonomía.

Las características fundamentales son que no pierden su relación jerárquica o su relación centralizada, a pesar de tener facultades que les brindan libertad de hacer. Se pueden presentar de distintas formas y denominaciones por ejemplo:

- Instituciones: Colegio de México etc.
  - Juntas: Mejoras, Mejoramiento Moral, Cívico y Material.
  - Consejos: De Salubridad, Recursos Naturales no Renovables etc.
  - Institutos: Instituto Politécnico Nacional, Instituto Nacional de Bellas Artes, Instituto Nacional del Emprendedor etc.
  - Direcciones: Dirección de Correos.
  - Patronatos, Uniones, Comisiones: Comisión nacional de valores, Comisión Nacional Bancaria etc.
- (Grados, 2003).

La desconcentración es una forma de organización administrativa en la que al órgano desconcentrado se le otorga, por un acto materialmente legislativo (ley o reglamento), determinadas facultades de decisión y ejecución limitadas, que le permiten actuar con mayor rapidez, eficacia y flexibilidad, así como tener manejo autónomo de su presupuesto, sin dejar de existir el nexo de la jerarquía con el órgano superior.

Las características de estos organismos son:

- Son creados por una ley o reglamento
- Dependen siempre de la presidencia, de la secretaria o de un departamento de estado.

- Su competencia deriva de las facultades de la administración central.
- Su patrimonio es el mismo que el de la federación aunque todo puede tener presupuesto propio.
- Las decisiones más importantes requieren de la aprobación del órgano del que dependen.
- Tienen autonomía técnica (facultad de decisión limitada y cierta autonomía financiera presupuestaria).
- No puede tratarse de un órgano superior (siempre depende de otro).
- En ocasiones tienen personalidad propia.

Esto quiere decir que depende de un órgano central, como la presidencia una secretaria o departamento de estado. Tienen cierta autonomía pero depende del acuerdo del órgano en el que se encuentre.

### **c. Descentralizados**

Es el que no depende jerárquicamente del gobierno central y que tiene ciertas competencias y facultades autónomas, aunque funcione por la parte estatal. Puede ser creado por el poder ejecutivo o por un congreso, funcionando incluso con recursos públicos derivados directamente por la administración central.

Se puede entender como el sentido y la esencia conociendo el fondo de algunas principales identidades entre las que se encuentran las siguientes:

- Se crean bajo el paraguas de un acto tipo legislativo.
- Poseen una red de oficinas y dependencias de diversa índole.
- Disponen de una estructura administrativa interna así como de los pertinentes órganos de administración y representación que les son necesarios para el desarrollo de sus funciones.
- Tienen personalidad, actividad objeto y patrimonio.

Esto quiere decir que ponen en marcha tres objetivos: prestar un servicio social, ara acometer estrategias relativas a áreas estratégicas o para aplicar recursos de finalidad de asistencia.

Entre los organismos que podemos encontrar están:

- Aeropuertos y Servicios Auxiliares
- Caminos y Puentes Federales de Ingreso y Servicios Conexos
- Comisión Federal de Electricidad
- Centro de Investigación en Química Aplicada
- Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial
- Entre otros.

### **1.3.3 Otras formas de Organización.**

Las organizaciones crean una estructura que facilite a conseguir sus objetivos planteados, en los que concretan diversas jerarquías, funciones y actividades a desarrollar. La autonomía es parte importante para que una organización perdure y que permite fomentar la cooperación en la estructura haciendo evidente que los trabajadores mejoren sus habilidades y sus capacidades, fomentando la sinergia provocando así el aumento del rendimiento.

Una organización se puede lograr cubriendo los siguientes factores:

- Por medio de dos o más personas con la intención y la capacidad de comunicarse.
- Que las personas que interactúan en la organización estén en plena disposición a contribuir de manera conjunta con los objetivos en común.
- Las partes interesadas deberán tener como fin el objetivo común previamente analizado.

(Chiavenato, 2011).

Es por eso recomendable que cada empresa tenga un diseño claro y sencillo de las funciones, acciones y tareas a realizar, quien es responsable de hacerlo. Los

equipos de trabajo las responsabilidades son recogidas por todos, ya que el trabajo se encarga no solo de un empleado, es por ello que encontramos tipos de organizaciones que se encuentran en las empresas.

- **La organización formal:** Se compone de capa jerárquica o niveles funcionales establecidos por el organigrama enfocándose en las funciones y las tareas. (Chiavenato, 2001).

Los niveles se definen y diferencian por el grado de autoridad delegada y la dirección de órdenes instrucciones y recompensas salariales.

Se comprende por estructura, directrices, normas y reglamentos, rutinas y procedimientos etc. Serán todos los aspectos que expresen como serán las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes con el fin de que los objetivos estipulados sean alcanzables y su equilibrio interno sea firme.

La característica más importante es el racionalismo, es decir que dentro de los límites tolerables, sus miembros se comportaran racionalmente, es decir de acuerdo a las normas lógicas de conducta persistentes. En pocas palabras es el conjunto lógico de cargos funcionales y jerárquicos basados en el principio de que las personas funcionaran efectivamente según el sistema racional.

- **La organización lineal:** se basa en la estructura simple y antigua, ya que se origina en los antiguos ejércitos y la organización eclesiástica de la época medieval.

Esto quiere decir que existen líneas directas únicas y responsabilidades entre superiores y subordinados. De ahí surge la forma piramidal. Las líneas de comunicación son estrictamente establecidas se ve reflejada en organizaciones típicas de pequeñas empresas o de etapas iniciales en las organizaciones. (Chiavenato, 2011).

Las características principales de este tipo de organización son:

- a) **Autoridad lineal o única:** La principal característica es la autoridad única del superior sobre sus subordinados, característica que deriva el principio de la unidad de mando, un ejemplo claro son los militares;

La Autoridad lineal se basa, en el nivel jerárquico y se restringe a los subordinados. Cada subordinado se reporta únicamente a su superior, recibiendo órdenes solo de él reportándose solo a él. Es decir una autoridad de mando.

**b) Líneas formales de comunicación:** La comunicación entre órganos se hace por líneas fijas en el organigrama. Todo cargo tiene dos líneas de comunicación enfocadas hacia arriba y las une el cargo superior y otra orientada hacia abajo que las une cargos subordinados. Es decir los gerentes tienen una comunicación en línea ascendente por lo tanto es lineal formal descrito en el organigrama.

**c) Centralización de las decisiones:** La línea de comunicación une cada órgano a su superior hasta llegar a la parte más alta de la organización los canales de responsabilidad se bazán jerárquicamente de forma convergente. La organización lineal se desplaza y converge toda autoridad, en este caso el presidente de un corporativo el cual toma decisiones y control.

**d) Aspecto Piramidal:** En la cima de la organización y de la autoridad lineal de cada superior en relación con los subordinados, en la parte lineal se presenta un formato piramidal. Que se explica mejor como una escala jerárquica en la cual se reduce la cantidad de cargos y órganos. Su resultado es buen ya que a medida que aumenta el nivel jerárquico, es mayor la generalización y la centralización, disminuyendo el nivel jerárquico, es mayor la especialización y la delimitación de las responsabilidades.

(Chiavenato, 2011)

Este tipo de organización lineal se aplica en empresas pequeñas donde no requieran gente tan especializada en tareas técnicas. En sus etapas iniciales de la organización, así como cuando las tareas de la organización son estandarizas, rutinarias y con pocas modificaciones teniendo una concentración en las actividades con una estructura estable y permanente.

También cuando la empresa invierte en una consultoría externa y obtiene servicios externos en lugar de crear órganos internos de asesoría.

**La organización funcional:** es la que tiene una estructura organizacional aplicando principios funcionales o especializados de las funciones. De aquí se deriva el principio funcional que separa, distingue y especializa el “germen del staff. Las características de este tipo de organizaciones son:

**a) Autoridad funcional o dividida:** En esta es relativa y se basa en la especialización. Es decir en una forma de conocimiento, cada subordinado se reporta a muchos superiores simultáneamente, refiriéndose a temas de sus especialidades.

**b) Línea directa de comunicación:** la comunicación se efectúa directamente y sin necesidad de intermediarios para cualquier cargo. Buscando mayor rapidez en todos los niveles.

**c) Descentralización de las decisiones:** Esta se basa delegando las decisiones a los cargos que poseen el conocimiento especializado para mejorar el objetivo. Se caracteriza por la descentralización de las decisiones (desplazamiento y distribución de las decisiones) para cargos adecuados para alguna implementación.

**d) Énfasis en la especialización:** Se fundamenta en la especialización de todos los cargos de todos los niveles dentro de una organización; puede existir una separación de las funciones de acuerdo con las especialidades involucradas, cada puesto contribuye con su especialidad. Las responsabilidades son delimitadas según las especializaciones.

Las organizaciones línea- staff: Esta es el resultado de la combinación de los tipos lineal y funcional, que trata de incrementar las ventajas de esos dos tipos de organizaciones y reducir sus desventajas. Sus características proporcionan un tipo organización más completa y compleja.

Coexisten órganos de línea (órganos de ejecución) y de asesoría (órganos de apoyo y de consultoría) manteniendo relaciones entre sí. (Chiavenato, 2011).

Sus funciones principales son:

1. **Servicios.** Actividades especializadas, como son la contabilidad, compras, personal, investigación y desarrollo, procedimiento de datos, propaganda, etc. Realizadas y ejecutadas por el staff.

2. **Consultoría y asesoría.** Son actividades especializadas, como asistencia jurídica, métodos y procesos, consultoría laboral, etc. Que son proveídos por el staff como orientación y recomendación.

3. **Monitoreo.** Esto es el seguimiento y evaluación de una actividad o proceso sin influenciarlo. Es decir generalmente se encarga del levantamiento de datos, elaboración de reportes e investigaciones, etc.

4. **Planeación y control:** Está orientada a los órganos de staff, es decir la planeación y el control financiero o presupuestario, producción, mantenimiento de maquinaria, el control de calidad etc., son actividades que se desarrollan.

## CAPÍTULO 2. EL PODER

En el capítulo anterior se abarcaron temas sobre la organización más detenidamente, así como su evolución. En este nuevo apartado se abordara el concepto poder, su origen, sus bases sus usos y una de las más importantes teorías utilizada hoy en día.

Al hacer alusión sobre poder se sabe de la importancia de su papel, debido a que se encuentra presente en todas las acciones que realizamos diariamente; tanto en las relaciones interpersonales, los procesos, el orden y la disolución que se pueden tener tanto en el ámbito empresarial como en el familiar y personal.

El poder, se puede observar por medio de manifestaciones, en las cuales se complacen los deseos de los trabajadores, en donde se reflejan los valores y necesidades. Pero también se tiene que analizar que si se hace un mal uso conlleva a dificultades “cargas de trabajo y abusos”. Por tal motivo se mostrará que el poder no es algo novedoso, si no que se encuentra presente desde años atrás.

### 2.1 Definición del Poder

A lo largo de las décadas, muchas investigaciones han tratado de entender las diversas definiciones del poder en estructuras organizacionales debido a que es multidimensional, es por ello que hay que comprender el concepto en sí. Por lo cual se mencionan algunas de las definiciones más representativas a continuación:

En la etimología la palabra poder proviene del latín pótis que significa poderoso y sum, pudiente, es decir, poder implica tener fuerza de hacer una cosa.

Weber (1947) define como la probabilidad de imponer la propia voluntad, en una acción común incluso con la resistencia de otros que participen en esa acción. (Citado por Chiavenato, 2007).

Para Siu (1979) “El poder es la influencia intencional sobre las creencias, emociones y conductas de las personas. (Citado en Brunet, 2003).

Siu (1979) Menciona que “El poder potencial es la capacidad de hacerlo pero el poder cinético es el acto de hacer que una persona ejerza poder sobre otra hasta el grado en que puede exigir la obediencia que desea” (Citado en Brunet, 2003).

Moss (1979) menciona que el término “poder” es una mala palabra, es más fácil hablar sobre dinero que poder. Las personas con poder se reúsan en tenerlo, pero las personas que desean tenerlo, lo aspiran. El poder es un elemento importante del comportamiento gerencial. (Citado en Zabalza, 2007)

De igual manera Foucault,(1984) Observa el poder como una compleja situación estratégica en una determinada sociedad de fuerzas.

McClelland, (1988) “El poder es la habilidad de “quienes tienen el poder de producir los resultados que desean”. (Citado en Brunet, 2003).

Ahora bien Ragings & Sundstrom (1989) identifican tres aproximaciones posibles a la hora de definir el poder (Citado en Weyer, (1994):

1. **Poder entendido como propiedad individual:** La mayoría de las definiciones tradicionales, se partieron de las ciencias políticas y sociológicas de la mano de Weber, Dahal O Etzioni, que basan al poder como un potencial proveniente del individuo. Definiéndolo así como la habilidad individual (percibida o no) de influir en otros o en las conductas de los demás. Es decir estas definiciones analizan al término como un rasgo de personalidad o habilidad adquirida. Es así como Dahl (1957), decía que es la capacidad que tiene A para influir en la conducta de B, de modo que este haga o deje de hacer algo que de otro modo no lo harían. (Citado en Lukes, (2007)

2. **El poder entendido como una propiedad de las relaciones interpersonales:** Es una definición alternativa que menciona que una persona solo posee poder en una relación con otro y en situaciones

específicas. (Pfeffer, 1981). Esto es una relación del poder que ha sido desarrollado por Weber (1947) y de igual manera por Cartwright o Yukl. Remarcando el proceso dialectico y las percepciones más que en cualidades personales.

3. **Poder entendido como propiedad de la organización:** Este se analiza por la capacidad de afectar en los rendimientos o metas organizaciones generando un fenómeno estructural, creado por la división del trabajo (Pfeffer, 1981). En este sentido, el poder es un acceso a una serie de recursos derivados de la posición organizacional. La escases de recursos y el mal reparto de los mismos provocó la necesidad de intercambiar entre las partes los recursos que cada uno necesita (Bacharach y Lawler, 1981). Es decir que el poder se define como el control de los recursos que dotan a un individuo (agente de poder) de la capacidad de ejercer influencia.

Perlman (1992), define al poder como “una influencia que cada persona genera intencionalmente en la búsqueda de resultados específicos, esta habilidad se deriva de ciertas condiciones causales” (Citado por Barra, 1998).

“El poder se define simplemente como la capacidad de efectuar (o afectar) resultados organizacionales. Tener poder es ser capaz de lograr que se hagan las cosas que uno desea, efectuar resultados, las acciones y decisiones que los preceden” (Wendell & Bell, 1996).

Asimismo, es visto como la capacidad de las personas que tienen grupos para imponer su voluntad a pesar de cualquier tipo de resistencia. (Uribe & Valle & González, 2006).

Este término ocupa un papel muy importante dentro de la literatura organizacional ya que está considerado uno de los aspectos prioritarios en el estudio de la conducta. Su comprensión en el conflicto es vital ya que cualquier confrontación social va encaminada a la reestructuración aproximadamente permanente de las relaciones de poder.

A partir de las definiciones mencionadas se puede analizar la gran capacidad de influir entre otros, imponiendo nuestra voluntad, no importando cualquier resistencia que se presente por terceros. Es por ello que se puede asegurar que el poder es benéfico, siempre y cuando permita a los individuos imponer la voluntad hacia otro u otros individuos, de tal forma que les genere una actividad buena, a pesar de no desearla (resistencia) o que no esté dentro de sus ideales. Más adelante se hablara de la definición que se basara esta investigación.

## **2.2 El origen del poder.**

Su origen surge desde el nacimiento de los seres vivos y se extiende hasta nuestros días con mayor fuerza, en las áreas de trabajo.

En el pasado el poder consistía en algo más colectivo, ya que todos los miembros debían participar de forma igualitaria, después con el descubrimiento del fuego, generó métodos viables para su bienestar originando el aumento de la población. El crecimiento del poder, trajo beneficios para la sociedad provocando movimientos de los grupos para una lucha por el territorio, la responsabilidad del grupo, y así obtener el control de los recursos y sacando beneficios personales de la situación (López, 2001). La aparición de la agricultura dio pie a que la población generara cambios importantes como el desarrollo de ciudades y medios de transporte (Boulding, 1993).

A hora bien, el mal uso del poder generó jornadas largas y poca recompensa es decir las pagas y bonificaciones a los trabajadores. (López, 2001).

Es así como surgen los sindicatos, jornadas de ocho horas, etc. Fueron métodos que controlaban la preocupación que tenían los trabajadores. El uso excesivo de poder ocasiono un ataque en las organizaciones, y con ello a los directivos ocasionando salarios mínimos, enfermedades físicas y problemas psicológicos (Chiavenato, 2003).

Muchos autores mencionan que el poder aparece como las necesidades de pertenecer a algún grupo “autoritario” o con comportamientos “abusivos” pero las bases del poder que se utiliza más son como premios o persuasiones. Algo

importante de referirnos es que el comportamiento verbal (gestos, miradas o posturas con llevan a agresiones de tipo abusivo formando un daño mayor en los trabajadores. (Ellison y Dovidio, 2006).

Esto quiere decir que el poder está presente en toda organización. En especial en corporaciones con actividades coordinadas; Es decir que para que una empresa funcione, la autoridad de poder se debe aclarar y debe cuadrar de una manera más o menos formal. Ahora bien mencionemos la teoría de dependencia del poder, en la cual reitera que el poder es inherente a cualquier relación social en la que una persona depende de otra. Emerson, (1962).manifiesta que la dependencia del actor A respecto al actor B es: 1) directamente proporcional a la inversión motivacional de A en las metas consideradas por B y 2) inversamente proporcional a la disponibilidad de esas metas para A fuera de la relación A-B. Esto quiere decir que si una persona tiene algo que nosotros deseamos mucho y que no podemos obtener en ninguna otra parte, esa persona tiene un poder sobre nosotros. Esta teoría se compone de una relación social entre dos partes que son los recursos (bienes, metas, recompensas) que se controlan por una de las partes y que se desea a la otra.

Es decir se relaciona con un marco de referencia amplio de interacción social, llamado teoría del intercambio social, (amor, odio respeto, poder, influencia, información, alabanzas, culpa, atracción, rechazo; Se adentra en relaciones de intercambio y continuamos en ellas cuando lo que recibimos de los demás equivale o excede a lo que nosotros debemos darles. Cuando se tiene un balance completo que para nosotros es positivo, se puede dar el intercambio. Si se fuese negativo, se pone fin a la relación, o la modificamos. La interacción social presenta un intercambio de bienes y servicios sociales.

En resumen el origen de este término manifiesta las necesidades de querer pertenecer a un grupo viéndolo como un involucramiento en actividades colectivas que se empleen para controlar a la población, haciendo que se origine el poder por comportamientos tóxicos (abusos, chismes violencia, etc.). Con un mal uso de las bases de poder.

El ser humano usa al poder como un recurso para la obtención de distintos fines, que se mencionan más adelante.



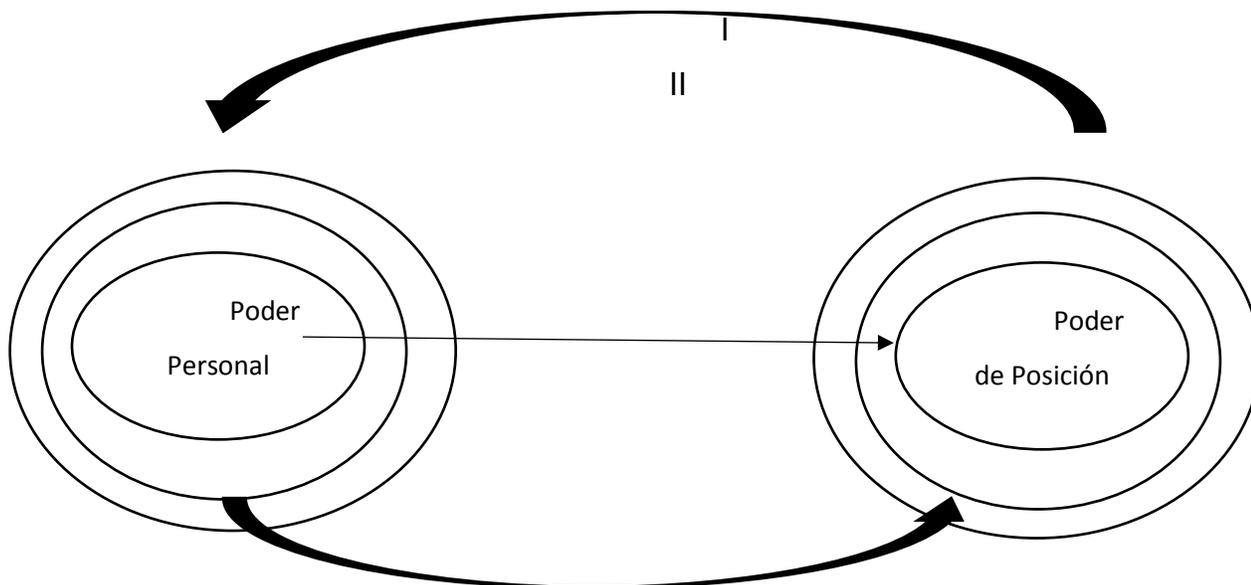
### 2.3 Tipos de poder.

Es importante percibir dos cosas: primeramente los tipos de poder y después si se está dispuesto a usarlo. Se distinguen dos tipos fundamentales de poder de posición y personal.

- **El poder de posición o Formal:** Es en el cual el líder ha llegado desde arriba. Es decir, alguien que tiene un poder social superior que se le ha conferido cierto cargo con cierto poder. Esto quiere decir que su departamento está más cerca del centro de poder de la organización que el de su compañero. La misión vital de este poder es que la organización otorga un valor muy elevado al trabajo del que se es responsable
- **El poder personal o de Experiencia:** es en el cual la persona ha llegado a ser líder desde abajo, teniendo habilidades conocimientos y experiencia específica, apoyado por sus seguidores; su poder es fruto de un reconocimiento que determinadas personas y/o grupos manifiestan con respecto a sus cualidades y objetivos valiosos de promoción social, disponiendo de canales formales e informales de comunicación que le mantienen al día de los acontecimientos importantes que tienen lugar dentro de la organización (Rodríguez, 1988).

Para tener una identificación de este poder, suele ser examinando el tipo de autoridad y poder que ejerce en su organización y en las relaciones con ellos. Un ejemplo sería, el poder está relacionado con la experiencia en un área que la organización considera importante. En esta parte sería reflexionar los tipos de poder que se pueden ejercer y que se mencionan más adelante también se debe pensar sobre los compañeros y el poder que les falta y que se les puede facilitar.

Esto quiere decir que su relación entre ambos es benéfica debido a que se desarrollan cualidades humanas que aumentarían la seguridad, la perspectiva la riqueza de información y la capacidad de negociación, creando círculos virtuosos de gran retroalimentación entre una y otra forma de poder. Este proceso se puede iniciar en cualquiera de los dos polos. (Ver Figura 2)



**Figura 2** Proceso de inicio de poder personal y posición.

Se pueden encontrar numerosos tipos de poder en las organizaciones; puede tratarse de un poder formal y asado en la posición, como en el caso de que un jefe respecto a un subordinado directo, o estar consagrado en el organigrama de la empresa, como puede ser algún vicepresidente en relación con un equipo directivo situado encima de los jefes de departamento.

El poder puede proceder de fuentes informales, tales como el carisma o las conexiones de una persona. Algunas personas poseen un poder relacionado con su capacidad para inspirar, coaccionar, influenciar o recompensar a los demás. Las relaciones carentes de un poder formal explícito como las relaciones entre iguales a menudo incluyen canales informales de poder. El juego que se tiene entre el poder formal y el informal constituyen la esencia de las políticas de cualquier organismo y el conflicto entre iguales con frecuencia suele notarse en este ámbito.

Existen varias clasificaciones de poder, sin embargo este trabajo se centra en las relaciones interpersonales. En la cual se cataloga ocho tipos pasando del poder más superficial con respecto a la persona hasta el más interno (Capriotti, 2008):

- 1) **Coerción:** Se refiere a la capacidad de una persona para influenciar sobre un grupo de personas, por medio de un castigo, que puede

ser un regaño, asignación de tareas no deseadas, suspensión de salarios o sueldos, incluso despidos.

2) **Conexión:** Cuando el que ordena se apoya en algo que está unido o conectado con una fuente de poder. (influencias).

3) **Recompensa:** Una persona realiza por la retribución algo que no haría por una simple petición.

4) **Legitimidad (legal):** A una persona se le motiva a actuar, o no en determinada forma reconociendo en alguien la fuerza de la ley, aun prescindiendo de aspectos coercitivos.

5) **Información:** Una persona dirige la conducta de otro por la información que posee y de la cual el segundo depende. Es decir aportar razones que recomienden o impongan tal cual la conducta.

6) **Negociación:** Resulta de un conjunto de cualidades que hacen a una persona ganarse la voluntad de los demás para que cooperen al logro de sus propósitos.

7) **Experto (Experiencia):** Es la capacidad de hacer que otro cumpla lo que se le indica porque reconoce una competencia.

8) **Afecto:** Es en el cual una persona sigue los requerimientos de otro porque se siente unida a aquella por lazos de cariño que no le permiten contraríala.

Otros autores mencionan el poder de “referencia” El cual alude que es un modelo que sirve para actuar en determinada forma. Es decir que el poder se deriva de un sentido de identificación, el cual busca que el destinatario o seguidor experimente una conformidad con el líder. (Molero, Fernando, & Gómez., 2011).

Ahora bien, el poder puede ser un beneficio o no dentro de una compañía, esto depende la situación y el fin con el que sea realizado. McClelland (1961). Identificó dos caras del poder en las cuales describió de la siguiente manera:

1) **La cara negativa:** Se caracteriza por una necesidad primitiva no socializada de ejercer un dominio sobre otros. Buscando el dominio y control de los demás.

2) **La cara positiva:** Se caracteriza por la necesidad de socializada de iniciar, influir y guiar. Pretendiendo permitir que las ideas alcancen sus metas, así como también permiten que las personas que tiene el poder alcancen sus propias metas. En esta parte busca delegar el poder en él y en otros.

En la mayor parte de las organizaciones la cara positiva prevalece más que la negativa del poder. En si la toma de decisiones en la organización y las tácticas libres hoy en día son más perceptibles principalmente la prevalecía de la resolución de problemas y la búsqueda de un consenso.

La cara positiva y negativa del poder parecen ser lo que se llama poder libre y poder competitivo respectivamente, A través de varias investigaciones se ha demostrado que se ejercen ambas clases de poder, pero ambos son predominantes.

#### **2.4 Bases del poder.**

Todas las empresas persiguen objetivos, metas y tienen planes que deben cumplirse, a lo cual utilizan un sistema de coordinación y control basado en el poder y la autoridad que representa cada puesto en las compañías.

Según Lawles (1979), el poder consta de tres elementos esenciales a considerar:

- **Los recursos:** Los cuales son aquellos objetivos o eventos que resultan útiles o valiosos para un sujeto o grupo. En medida del control que se tenga de estos recursos se constituirá las bases del poder.
- **La dependencia:** Es el valor del poder de los recursos solo está garantizado si la persona o grupo que aspira a conseguirlos tiene también una elevada dependencia de ellos y no tiene otras alternativas disponibles.
- **Las alternativas:** Serian la existencia de soluciones alternativas que disminuyan la dependencia de los recursos controlados.

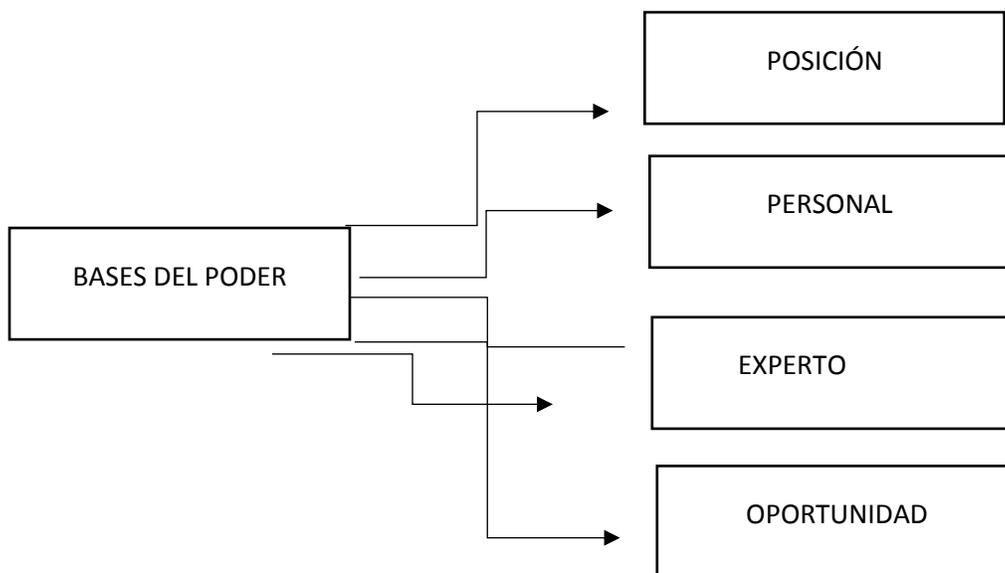
Hodge, (2001) menciona que el poder influye en la conducta, dando así 4 formas de utilizar el poder por una persona actualmente, entre ellas son:

1. **El poder de posición:** Menciona que la persona desarrolla su papel dentro de la empresa por medio de su nivel jerárquico, entre mayor posición mayor poder tendrá.

2. **El poder personal:** Son las características de los individuos en el plano físico como en relación con los rasgos de su personalidad, es decir su forma de interactuar con sus demás compañeros. (carisma).

3. **El poder experto:** Es en cual la competencia de las personas llega a dominar la información o habilidades especializadas para poder designar decisiones a los demás. Es decir que la **destreza** es una de las bases más importantes del poder. Cuando el trabajo es especializado se presenta el “experto” que será el que se le asigne el poder con frecuencia.

4. **El poder de oportunidad:** Este se basa al tomar decisiones oportunas para que se genere el poder. Es decir que no es necesario tener una posición formal de estructura, si no encontrarse en el lugar adecuado para poder controlar información o acceso a fuentes superiores de poder. (Figura 3)



*Figura 3 Bases del Poder*

A partir de esto, se puede entender que el poder viene de una fuente fuerte complementada de buenos cimientos para manipular y frecuentemente conseguir lo requerido.

#### **2.4.1 Bases del poder personal y social**

Dentro del ambiente relacional organizacional, el poder es un modo de acción que es ejercido en el día a día de las prácticas de trabajo, en forma permanente y dinámica.

Una de las teorías que ha sido considerablemente estudiada, discutida y utilizada y que para este trabajo será fundamental, ya que se ha utilizado para estudios del poder dentro de organizaciones empresariales, ha sido la de las bases del poder social desarrollada por John R. French y Bertram Raven (1959) En la cual justificaron la condición del poder y la influencia de la relación de al menos dos actores (A y B) y que la relación del agente pasivo es en donde se encuentra la explicación al fenómeno social de la influencia y el poder.

En (1959) French y Raven, plantearon un modelo que menciona las fuentes de poder en la cual se ejercen de diferente manera, con resultados diferentes en quien es influenciado por este poder como se menciona a continuación:

1. **El poder coercitivo:** Menciona que un actor A impone su voluntad a través de amarguras o castigos a un actor B. El cual el actor B es consciente de que A puede acusarle sanciones negativas. Se dice es el más efectivo a corto plazo pero a medio o largo produce comportamientos disfuncionales en B. Otros autores como Philip, Crosby y Deming sugieren que el ejercicio de este tipo de poder provoca una caída de la productividad y creatividad en el lugar de trabajo. En épocas de crisis económica o si peligra la supervivencia de la empresa en cuanto más se le ve el ejercicio el poder.

2. **El poder por recompensa:** Siempre utiliza recursos que desea y aprecia B, esto genera disminución de resistencia y aumenta la afinidad hacia el poder. En el caso de las empresas tiene que ver con el otorgamiento de incentivos a los empleados por productividad, cumplimiento

de objetivos, promociones, mencione entre otras condiciones que podrían ser consensuadas.

3. **El poder Legítimo:** Existe un conjunto de normas establecidas y conocidas de antemano que imponen ese poder sin discusión por su posición (organización, familia, sociedad), definiéndose como autoridad. B cree el poder legítimo de A. El nivel de poder legítimo que posee un individuo es resultado de lo que otros creen que la persona tiene el derecho de ejercer influencia sobre otros.

4. **El poder Experto:** Lo ejercen quien es reconocido por su grado de conocimientos, habilidades, autoridad que posee sobre un tema. Este tipo de poder es muy específico. Ya que se relaciona con ser competente en algo, especialmente si los otros ignoran todo, se manifiesta en aceptar las directrices señaladas por los expertos. Suele producir escasas resistencias por la parte de B, si este reconoce la pericia de A. Este poder lleva un gran esfuerzo para quien se lo atribuye, conllevando a que A demuestre permanentemente que es competente para ejercer su influencia.

5. **El poder referente:** Con lleva tiempo en desarrollarse y su efectividad en ambientes con alta rotación de personal es muy baja. Se ejerce basado en los sentimientos de respeto, admiración, confianza y lealtad hacia quien ejerce el poder. B se siente identificado por A. Los maestros son poderosos agentes de socialización, el deseo de ser como el jefe puede hacer que el jefe ejerza un poder referencial sobre el operario. A este poder se le relaciona el carisma y la atracción personal.

Algunos autores concluyeron que el uso del poder proveniente de varias fuentes tiene diferentes consecuencias. El poder experto y legítimo son los más destacados dentro de esta teoría, seguidos por el referente y el de recompensa. En último lugar ocupado por el coercitivo, ya que este disminuye la atracción y provoca gran resistencia. Mientras el poder por recompensa incrementa la atracción y crea mínimos niveles de resistencia.

French y Raven (1965) llegaron a la conclusión de que cuanto menos se perciba la coerción, menos resistencia y falta de atención producirá. Cada vez

que el poder de recompensa o coercitivo son utilizados, un nuevo estado relacional surge en donde cambia la posición relativa de los dos sujetos A y B. La relación del poder puede aumentar o disminuir, puede fortalecerse o resentirse: mientras en los otros tipos de poder, experto, referente y legítimo, la relación de poder es mucho más dependiente del individuo que tiene el poder.

#### **2.4.2 El poder como una habilidad de los Gerentes**

Ganar poder e influencia es una de las cuatro habilidades interpersonales principales que se deben desarrollar las personas que dirigen. (Whetten & Camerón, 2005)

Cuando una habilidad es desarrollada se obtienen múltiples beneficios entre los cuales se destacan:

- La mejora del poder personal y posicional.
- Utilizar la influencia para estimular un trabajo excepcional.
- Neutralizar los intentos de utilizar métodos de influencia inapropiados.
- Mejorar el comportamiento y resultados de otros.

El poder es un elemento primordial en el papel de gerentes, directores o personas con un cargo alto, ya que es una herramienta que los puede beneficiar o de lo contrario afectar en el desempeño de sus subordinados.

Moss (1989) Mencionó en una investigación que sus subordinados tienen tendencia a sentir que gozan de un estatus superior y una moral más elevada en la organización cuando perciben que el jefe tiene una influencia considerable. Cuando perciben lo contrario, se debilita la efectividad y la moral del trabajo. Algunos beneficios identificado por Moos tienen que ver con la influencia en el poder de los gerentes entre ello menciona (Citado en Reséndiz, 2014):

- Intercede favorablemente en beneficio de otros que estén en problemas en la organización.

- Consiguen una ubicación deseable para subordinados talentosos.
- Obtienen aprobación de partidas de gastos que rebasen el presupuesto.
- Consiguen acceso rápido a los niveles superiores de decisión.
- Logran incorporar temas de su interés en agendas de reuniones importantes.
- Mantienen contacto regular y frecuente con el nivel superior de los que deciden.
- Consiguen con anticipación información sobre cambios en políticas y decisiones.

## CAPÍTULO 3. MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL

Como sabemos el bienestar del trabajador es de suma importancia para cualquier organización, en este capítulo se hablará sobre la motivación y la satisfacción laboral partiendo desde los conceptos, los factores que dañan la satisfacción, hasta las principales teorías motivacionales. Como sabemos son conceptos que van de la mano ya que conlleva a una estabilidad laboral, beneficiando a la empresa en la disminución de costos, generando una productividad, utilizando los recursos de mejor manera mostrando resultados favorables, mismo que son factores motivadores hacia los trabajadores.

### 3.1 Concepto Satisfacción Laboral

La evolución histórica del concepto históricamente hace retomar a Locke (1976) el cual distinguía tres etapas iniciales, el cual atribuye a escuelas, orientadas hacia el diseño de tareas:

1. **La Físico- económica** que hace retornar a Taylor (1911) con su idea de la organización científica del trabajo. En el cual se introducen procesos de trabajo diversos estimulantes, que no son útiles directamente para aumentar la producción, pero si indirectamente por su efecto sobre la satisfacción laboral.

2. **La psicológica:** La cual tiene origen por los trabajos de Mayo (1933), en los cuales mencionaba sobre la fatiga y las ausencias de pausas en la empresa textil le llevo a constatar que factores tales como los vínculos como la dirección o los ambientes de grupo también entraban en un juego en las actitudes de los empleados y que podrían ser modificados en cierta medida mediante intervenciones psico-sociales. En los años 1955- 1960 son años importantes para la asociación causal entre las relaciones humanas y la satisfacción laboral (Citado en Miner, 2006).

3. **La escuela del desarrollo:** Nace a partir de estudios de Herzberg (1959) y fuertemente entroncada en la teoría de necesidades de

Maslow (1954). Su teoría dual o de los factores se basa en la idea de que las personas tienen dos clases de necesidades las cuales hablaré a detalle más adelante.

Ahora con estas tres corrientes de pensamiento sitúan a la satisfacción laboral en distintas esferas. El término es muy extenso por lo cual varios autores han colaborado para mejorarla y comprenderla de manera efectiva.

Robbins, (1968) menciona que la satisfacción laboral es una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge a partir de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de este, en tanto que otra insatisfecha los tiene de una forma negativa.

Otra que define claramente el concepto es la realizada por Reyes (2005) que menciona que es “el grado de placer que el empleado obtiene de su trabajo. Esta satisfacción radica en las diferencias individuales, respecto a las expectativas y el grado de cumplimiento de estas en el trabajo”.

Hegney Plank & Parker (2006), por ejemplo aluden ampliamente a la interacción entre la persona y las características del ambiente. En lo cual la relación que se tiene entre medio laboral y trabajador es constante. Otro ejemplo es la propuesta por Staw y Ross (1985) “La satisfacción es la concordancia entre la persona y el puesto, puede ser intrínseca y extrínseca. A la cual satisfacción intrínseca se refiere a la naturaleza de las tareas de puesto, así como la percepción de las personas respecto del trabajo que realizan. La satisfacción extrínseca se relaciona con aspectos de situación de trabajo, “prestaciones y salario”. Que son variantes que constituyen la combinación de varias facetas. Para Newton y Keenan (1991), la satisfacción puede ser un efecto tanto de la personalidad del individuo como del ambiente de trabajo.

Dando así paso a Blum (1990), que define a la satisfacción en el trabajo como un resultado de actitudes que poseen los empleados. Teniendo relación en el trabajo refiriéndose a factores específicos tales como los salarios, la supervisión, la constancia del empleo, las condiciones de trabajo las oportunidades de ascenso, el reconocimiento de la capacidad, la evaluación justa del trabajo, las relaciones

sociales en el empleo, la resolución rápida de las emociones de queja, el tratamiento justo por los patrones y otros conceptos similares.

Pero la satisfacción laboral involucra emociones, por ejemplo Bujalance afirma que es “un estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las expectativas laborales del sujeto” (Centina, Canul & Sandoval, 2006).

En la actualidad otro componente es la actitud general de la persona hacia su trabajo, cual es importante por la experiencia del trabajador en su interacción con el medio organizacional.

Para Robbins y Coulter (1996) definía actitud como una predisposición a resolver de forma favorable o desfavorable a personas u objetos del entorno. Como se sabe la actitud es un estado preoperatorio, una condición previa del comportamiento, integrada por tres componentes que son:

- **Componente cognitivo:** Es la creencia, opinión conocimiento o información mantenida por una sola persona y que evoca la noción de cálculo y razonamiento este componente se nutre de la percepción.
- **Componente Conativo:** Es quien recoge la intención de comportarse de determina forma hacia algo o alguien.
- **Componente Afectivo:** Es el segmento emocional o de sentimiento de una actitud. Estas emociones se diferencian de los estados de humor, en la medida en que estos son situaciones emocionales que no están dirigidas contra algo o alguien en particular.

### **3.2 Consecuencias de la satisfacción laboral**

La mayoría de las sociedad industrializadas, las personas generalmente se emplean aproximadamente un tercio de su tiempo diario en el trabajo, a lo que se menciona que “el trabajo representa la actividad individual más intensa, temporalmente más amplia y física, cognitiva y emocionalmente más exigente e influyente de la vida personal. (Weinert, 1985).

En algunas sociedades los sujetos generalmente prefieren evitar el dolor o las situaciones no placenteras y buscan placer o felicidad, por lo que la satisfacción laboral podría ser vista como un fin en sí mismo.

Un gran número de investigaciones en el ámbito psicológico muestran que la satisfacción laboral está relacionada con muchos comportamientos y resultados que son de gran trascendencia para todos los individuos, organizaciones y la sociedad en general.

### **3.2.1 Consecuencias individuales.**

Las consecuencias en el ámbito individual de la satisfacción laboral mencionadas por distintos autores, se relacionan con la salud, la adopción de comportamientos de “escape” y de equilibrio entre los ámbitos laborales y no laborales, entre los cuales son:

a) **Salud Física:** La insatisfacción puede afectar negativamente a la salud de los empleados. De acuerdo con investigaciones de Work in América (1973), la satisfacción laboral es uno de los principales factores laborales asociado con un alto riesgo de afecciones cardiacas como son niveles elevados de colesterol y azúcar en la sangre, exceso de peso, etc. En otras investigaciones de Jex (1990) se ha encontrado correlaciones contundentes entre la satisfacción laboral y síntomas físicos como dolores de cabeza o trastornos estomacales.

b) **Salud Mental:** La repercusión negativa de la insatisfacción laboral sobre la salud mental de los empleados ha sido comprobada por ejemplo la asociación con estados emocionales de ansiedad, depresión, y con el síndrome de “estar quemado” burnout (Bacharach, 1991).

c) **Longevidad.** Se ha mencionado que la Insatisfacción laboral disminuye la esperanza de vida de los empleados esto menciona Paltore,(1969).De acuerdo a investigaciones se menciona que el predictor más fuerte de la longevidad es la satisfacción laboral, seguido de la felicidad general, superando ambos el poder explicativo de un examen físico, el consumo de tabaco o la herencia genética.

d) **Actitudes de retirada:** Son en las cuales uno puede escapar psicológicamente de un trabajo insatisfactorio cambiando la estructura de valores propia, es decir, dejando de valorar lo que produce incomodidad y comenzando a considerar como importante otros aspectos. Se puede manifestar en la búsqueda de la realización de valores primarios fuera del trabajo. (Seashore, 1973). Las actitudes de retirada culminan en comportamientos que repercuten fuertemente sobre la actividad laboral como la impuntualidad, el ausentismo y el abandono, a estas últimas Seashore (1973) sugiere que la actitud de escape puede llevar a dejar el empleo sin intentar asegurar ningún otro empleo lucrativo.

e) **Satisfacción con la vida:** Las experiencias laborales influyen en los sentimientos y conductas del individuo en su esfera laboral. El trabajo constituye aspectos importantes de la vida de los trabajadores, incluso aunque ellos no lo vean como su mayor interés. Sin embargo los empleados están influidos por sucesos y experiencias que tienen lugar fuera del lugar de trabajo. Esta interrelación entre ambas esferas es muy importante para el entendimiento de las reacciones de la gente en su trabajo. Algo importante de mencionar es que las personas son incapaces de obtener una recompensa de su trabajo intentando resarcirlo poniendo más energía en las actividades no laborales. En otra perspectiva afirma que la insatisfacción laboral se contagia a otras esferas de la vida del trabajador, tales como las relaciones con los compañeros o el ámbito familiar. Por último otra idea que relaciona lo ya mencionado es los individuos son capaces de separar el ámbito laboral del no laboral". (Judge & Watanabe, 1993).

### **3.2.2 Consecuencias en las organizacionales.**

Hoy en día se utilizan empresas de encuestas sobre las actitudes, en general, y sobre la satisfacción laboral, en específico, dando así un preámbulo a la diversidad de objetivos. Los cuales suponen una útil herramienta para medir el nivel moral de los empleados, comparar las actitudes de lo mismo en la actualidad con las reveladas en encuestas aplicadas con anterioridad, descubriendo puntos débiles de las empresas, previniendo que ocurran problemas personales, que determinan la

efectividad del programa de personal o promover la comunicación en sentido ascendente.

Ahora hay aspectos asociados a la satisfacción laboral con repercusión mayormente fuerte y directa a la actividad productiva como son:

a) **Abandono:** La rotación excesiva puede ser costosa para la industria. Estos costes incluyen los despidos, los derivados de la pérdida de producción en el periodo entre la separación del antiguo empleado y el remplazo por el nuevo, de formación de nuevo personal y los asociados al hecho de que la remuneración de los nuevos empleados está, en general por encima de su productividad. Este fenómeno es uno de los factores organizacionales más constante y correlacionado negativamente con la satisfacción laboral. (Crampton & Wagner, 1994).

b) **Absentismo:** Es un importante problema económico para las empresas, ya que el incremento de costes que el mismo puede reducir efectividad y eficiencia. Además, no resulta una conducta infrecuente. Para Bass & Barrett (1981) mencionan que hay una relación entre insatisfacción y absentismo, pero que es débil. Varios autores creen que deberían tenerse en cuenta otros factores no directamente relacionados, como por ejemplo los esfuerzos extra que se requiere para ir al trabajo, los problemas de transporte, la enfermedad y el compromiso con actividades de ocio.

c) **Actividades de protesta:** Si englobamos una situación laboral que tiene elementos no placenteros podría dar lugar a quejas o protestas por parte de un empleado o grupo de empleados. Ahora bien Chung (1977), hipotetizó que la actividad de huelga podría ser un factor principalmente atribuido a la insatisfacción laboral.

d) **Comportamiento cívico:** esto quiere decir que voluntariamente los empleados hacen cosas para ayudar a sus compañeros o a la empresa y que no corresponden con las responsabilidades que les han sido asignadas Becker & Billings (1993) han demostrado que el comportamiento cívico va dirigido a individuos orientados a la organización que estén interesados por su satisfacción laboral.



### a. **Concepto Motivación.**

El término motivación es amplio pero Robbins (1968) lo definía como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo.

También se define como Una fuerza que impulsa al individuo a actuar y a perseguir metas específicas; de modo que es un proceso que puede provocar o modificar un determinado comportamiento (*Hernández & Prieto, 2002*)

A lo cual representa las fuerzas que operan sobre o en el interior de una persona y que provocan que se comporte de una manera específica para dirigirse hacia las metas ya que los motivos de los empleados influyen en su productividad, un jefe debe de hacer la tarea de canalizar de forma efectiva las cosas que los motivan para que alcancen las metas de la organización. Pero hay que señalar que motivación no es lo mismo que desempeño. Debido a que hay empleados muy motivados pero no tienen éxito en su trabajo, sobre todo si no cuentan con las competencias pertinentes para desempeñarse o condiciones óptimas para trabajar.

Si bien el desempeño en el trabajo involucra mucho más que la motivación, van encaminadas para un buen desempeño. Es por eso que es bueno conocer las bases de la motivación. (Ver *Figura 4*)

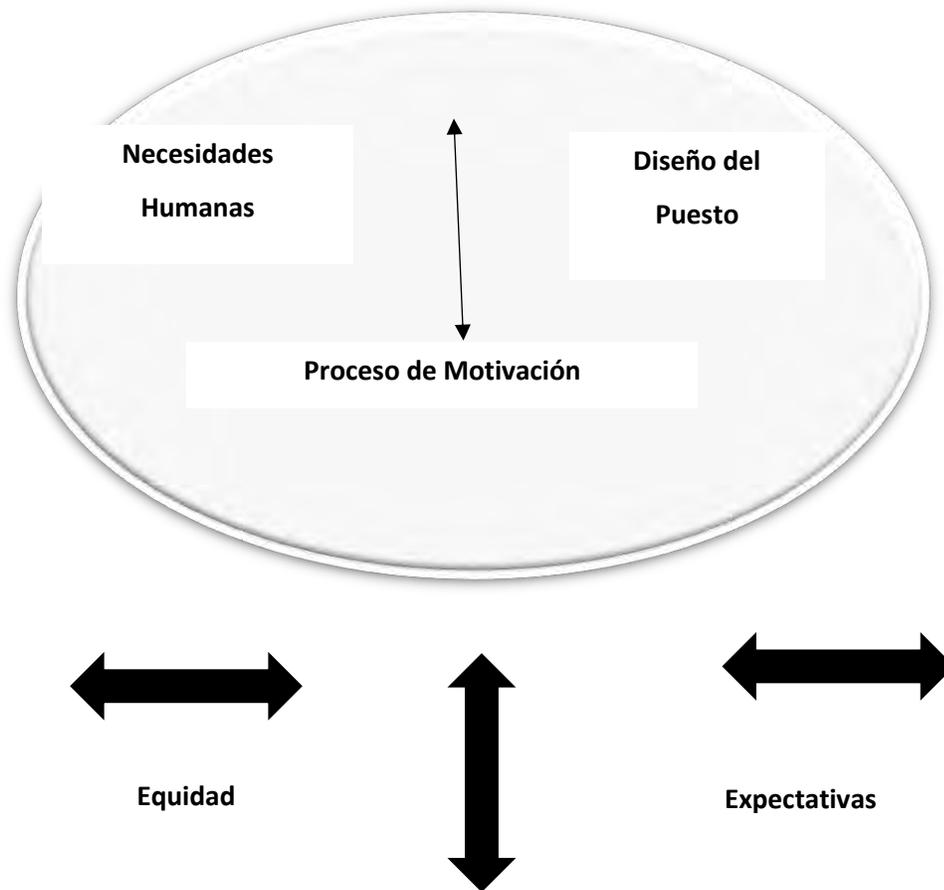


Figura 4 Bases de la Motivación en el lugar del trabajo.

### 3.3.1 Teorías Motivacionales

Como sabemos alrededor de la década de los cincuentas fue un periodo para que crecieran los conceptos de motivación entre ellos las teorías de motivación las cuales describiré cuatro de las principales y aplicadas en el mundo laboral.

### 3.3.2 Teoría de la Jerarquía de las necesidades

El modelo más conocido sobre motivación es la teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham H. Maslow (1991), el cual planteo la hipótesis de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades. Los supuestos básicos que subyacen esta jerarquía son los siguientes:

- Cuando una necesidad queda satisfecha, disminuye el potencial para motivar. No obstante, cuando una necesidad queda satisfecha, otra surge de manera gradual para ocupar el lugar anterior, por lo cual las personas siempre luchan por satisfacer alguna necesidad.

- Otra parte sería que cuando la red de necesidades de las personas es muy compleja y distintas necesidades afectan su comportamiento en un momento determinado y llegasen a enfrentar una urgencia (como una sed desesperada), será lo más importante hasta que se satisfaga.

- Se deben satisfacer las necesidades de niveles bajos antes de que las necesidades de niveles altos estén activas como para impulsar un comportamiento.

- Hay formas de satisfacer las necesidades de niveles altos que las de niveles bajos. Debido a que en el modelo dice que una persona tiene cinco necesidades:

Fisiológicas, de seguridad, de afiliación de estima y de autorrealización.

- **Necesidades Fisiológicas:** son las que se representan como el deseo de tener alimento, agua, aire y abrigo. Se encuentran en el nivel más bajo de necesidades de Maslow. Esto en el ámbito laboral se puede entender en que los jefes vean a medida que los empleados estén motivados por las necesidades fisiológicas, sus intereses no se centran en el trabajo que están realizando. Es decir aceptaran cualquier trabajo que satisfaga sus necesidades.

- **Necesidades de Seguridad:** Son las que representan la seguridad estabilidad así como ausencia del dolor, amenaza o enfermedad. Al igual que las necesidades anteriormente mencionadas, se busca la satisfacción de ellas. Es por ello que las personas que se sienten óptimas con necesidades de seguridad valoran sus empleos sobre todo como defensas contra la posibilidad de no poder satisfacer las necesidades básicas. La seguridad psicológica sería ofrecer un seguro médico, de vida de incapacidad, las organizaciones deben fomentar el sentido de seguridad.

➤ **Necesidades de Afiliación:** Se caracterizan por el deseo de amistad, amor, así como sentimientos de pertenencia. Esto quiere decir que cuando las necesidades fisiológicas y de seguridad se sienten totalmente complacidas surgen estas necesidades. Esto quiere decir que un trabajador valorará su empleo ya que tiene la oportunidad de establecer relaciones interpersonales cálidas y amistosas. Es decir sentir el compañerismo con los demás.

➤ **Necesidad de Estima:** Se basan en el deseo de tener sentimientos de realización, valía personal y reconocimiento. Es decir las personas quieren que otras los acepten por lo que son haciéndose perceptibles como competentes y capaces, es decir motivando al empleado por sus logros obtenidos.

➤ **Necesidad de Autorrealización:** estas se basan en la implicación de que la persona reconozca el potencial que tienen y su capacidad para ser todo lo que pueden ser. Es decir se trata de incrementar sus capacidades para resolver problemas, ya que se debe aprovechar las habilidades únicas de cada empleado para incrementar la productividad.

El trabajo de una persona va más allá de solo realizar las actividades obvias de ordenar papeles, atender clientes, manejar un camión entre otras; Los trabajos requieren interactuar con los compañeros y jefes, seguir, reglas y políticas organizacionales, cumplir estándares de desempeño, vivir en condiciones de trabajo que con frecuencia son menos que ideales, y así por el estilo. Todo esto se engloba para contribuir en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

### **3.3.3 Teoría de establecimiento de metas**

Esta teoría fue definida por Locke (1960), mencionando que las personas crean sus metas tomando decisiones cuidadosas y para hacerlo se comprometen a cumplir esas metas en virtud de la meta que se han establecido. Esto quiere decir

que hay que proponerse metas, para así estar motivado a lograr dichos objetivos y las virtudes de las mismas. Las metas deben ser claras, desafiantes y alcanzables y de haber algún método por el cual se reciba respuestas. (Citado en Guiuseppe, 2005).

Las metas específicas aumentan ya que incrementan el desempeño, que las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un desempeño más alto que las metas fáciles y la retroalimentación genera un desempeño mejor que la ausencia de ellas.

Un ejemplo claro es si un camionero se compromete hacer doce viajes redondos con carga entre Washington, Texas y el Aspen. Cada semana, esto le da un objetivo específico para alcanzar. Esto quiere decir que el camionero tiene una meta específica y tendrá mejor desempeño que su contraparte que opera sin metas. (Robbins, 1968)

Algo importante de esta teoría es que las personas hacen mejor el trabajo si reciben una retroalimentación sobre lo bien que se dirigen a sus metas ya que esto les ayuda a identificar las discrepancias entre lo que han hecho y lo que quieren hacer. Es decir la retroalimentación facilita la forma de guiar el comportamiento. Pero no siempre tiene el mismo poder, cuando es de tipo autogenerada refiriéndome a cuando los empleados son capaces de vigilar su propio progreso es un motivador más poderoso que la retroalimentación que se genera externamente.

Con todo esto mencionado la teoría de establecimiento de metas presupone que la persona está comprometida con la meta. Es decir no la reducirá o abandonará, esto significa que el sujeto piensa que puede lograr la meta y que quiere alcanzarla.

Algunos estudios de caso, sugieren que las metas tienen efecto más sustancial en el rendimiento cuando las tareas son sencillas y no complejas, se conocen bien y no resulta una novedad, son independientes en vez de estar entrelazadas.

Por último de mencionar de esta teoría es que es algo limitada por la cultura; se adapta con facilidad en países potencia en lo que su filosofía engloba que los empleados tendrán cierta independencia, los trabajadores y gerentes buscarán metas desafiantes para un desenvolvimiento fácil.



### 3.3.4 Teoría de las necesidades de McClelland

Esta teoría fue desarrollada en David McClelland en los años sesentas, partiendo del trabajo de Henry Murray mencionando que la motivación de un individuo puede deberse a la búsqueda de satisfacción de tres necesidades dominantes: como son logro, poder y afiliación que a continuación las defino:

- **Necesidad de Logro:** Se basa por el impulso de sobresalir, para obtener un logro en relación con un conjunto de estándares, de luchar por el triunfo. Realizando tareas difíciles de alto nivel algunas características de las personas calificadas son:

- Tienen a tener éxito y necesitan recibir retroalimentación positiva frecuentemente

- La persona se presiona para evitar situaciones poco arriesgadas o de riesgo elevado. Es decir cree que el éxito fácilmente alcanzado no es un logro genuino. Y por otro lado, los proyectos de riesgo elevado, son resultado de una de las alternativas posibles en lugar de un resultado de su propio esfuerzo.

- Tiende a trabajar solo con otros cumplidores de alto desempeño.

Es por ello que estas personas son los mejores líderes, aunque pueden tender a exigir demasiado de su personal en la creencia que todos son también guiados por altos desempeños (McClelland, 1961).

- **Necesidad de Poder:** Es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no lo hubieran hecho por sí mismos, generalmente se presenta en personas que les gusta estar a cargo como responsable.

Generalmente se agrupa en dos tipos:

- **Poder Personal:** Es la gente con una alta necesidad de poder personal que sea dirigir e influenciar a otras personas.

➤ **Poder Institucional:** Se basa en una alta necesidad de poder institucional en la cual a las personas le gusta organizar los esfuerzos de otros para alcanzar las metas de la organización

Entre sus características son:

- El personal tiene un alto poder de gozar la competencia de las situaciones orientadas al estatus.
- Mientras otro personal puede atraer gente a los papeles de dirección, poseyendo la flexibilidad requerida y las habilidades orientadas a las personas.
- Los encargados con una alta necesidad de poder tienden a ser eficaces con aquellos con alta necesidad de poder personal.
- **Necesidad de Afiliación:** Es el deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas. Algunas características que tienen son:
  - El deseo por ser aceptados por los demás, dando una gran importancia a la interacción personal.
  - Tienden a conformarse con las normas de su grupo de trabajo
  - Se esfuerzan por hacer y preservar relaciones con una alta cantidad de confianza y comprensión mutua.
  - Prefieren la cooperación sobre la competición
  - Su desempeño a la hora de interactuar con los clientes es óptimo.

McClelland (1961) siempre menciona que una necesidad fuerte de afiliación disminuye la capacidad de los gerentes para ser objetivos para la toma de decisiones.

Generalmente las necesidades están presentes en cada individuo. Son formas adquiridas con el tiempo y convivencia cultural del individuo y su necesidad. A diferencia de Maslow, este autor no especifica ninguna etapa de transición entre las necesidades en el trabajo, si no depende de la posición que cada individuo

ocupa. La necesidad de logro y la necesidad de poder son típicas en las gerencias medias y de la plana mayor.

## **CAPÍTULO 4 METODOLOGÍA**

Como se ha mencionado en los capítulos anteriores el poder se encuentra inmerso en el área de trabajo, generando variaciones que pueden ser positivas o negativas, siendo motivo de estudio debido a que repercute en la satisfacción laboral.

En este apartado se muestran los elementos que se consideraron para la realización del presente estudio el cual tiene como objetivo explorar y describir la posible influencia de poder y si este repercute en la motivación de los trabajadores de un instituto descentralizado.

### **4.1 Justificación de la investigación y planteamiento del problema**

Con los estudios que se realizan en la psicología organizacional, se pretende generar mejoras que puedan beneficiar a los empleados y a las organizaciones. Actualmente en los ámbitos laborales se puede observar el poder que se ejerce en las personas, el cual puede influir en su estabilidad emocional o física, generando una desmotivación para continuar en el organismo.

Este hecho, dificulta la estancia de los empleados en las empresas y hace evidentes las inconformidades entre el personal, siendo las condiciones de trabajo, las oportunidades de ascenso, la carga laboral, la relación con los supervisores, hasta la parte monetaria entre otros factores que tienen una fuerte relación con el fenómeno a tratar (Sánchez, 2001).

Claramente no es una situación que surja de la nada, sino todo lo contrario es un proceso que nos permite ver la estrecha relación que tiene el poder como influyente de la satisfacción laboral.

Al realizar esta investigación de tipo descriptiva sobre el tipo de poder y su relación con la motivación del personal de función pública del Instituto Nacional del Emprendedor el cual juega un papel importante debido a que proporciona elementos los cuales facilitan el reconocimiento de la satisfacción laboral, buscando favorecer el estudio de un tema muy poco estudiado en México pero que existe y está presente en cualquier organización.

## 4.2 Objetivo general

Determinar el modelo de poder que perciben los trabajadores de la Dirección General y Adjunta de Recursos Humanos, Financieros y Materiales del Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM), por medio de un análisis cualitativo que permitirá conocer si existe una relación con la motivación que indique si tienen una Satisfacción Laboral.

### Objetivos Específicos

- Indicar el poder ejercido dentro de la Institución.
- Conocer la Motivación del Personal.
- Indicar el grado de confiabilidad del instrumento trabajado en una muestra de población mexicana.

## 4.3 Preguntas de Investigación

Se han establecido como preguntas de investigación las siguientes:

- ¿Qué tipo de poder es el que se presenta en los trabajadores mexicanos del organismo descentralizado de la Secretaría de Economía?
- ¿Es buena la Motivación de los trabajadores?

## 4.4 Hipótesis

**Hipótesis Conceptual:** El tipo de poder ejercido formalmente se relaciona en el grado de motivación de los trabajadores en una empresa pública.

### Hipótesis de Investigación:

H1: Existe relación entre el poder y la motivación de los trabajadores.

H0: No existe relación entre el poder y la motivación de los trabajadores.

## 4.5 Variables

- **Dependiente:** Satisfacción Laboral (Motivación)
- **Independiente:** Poder (Coercitivo, Recompensa, Legítimo, Referencial y Experto)

### 4.5.1 Definiciones de variables de Estudio

#### Definición Conceptual de Variables

- **Poder:** capacidad de las personas con sus grupos de imponer su voluntad a pesar de cualquier tipo de resistencia (Uribe, Valle & González, 2006).
- **Poder de Recompensa:** Capacidad para ofrecer incentivos cuando se realizan las conductas que se desean: Promoción aumento de sueldo etc. (French & Raven, 1960).
- **Poder Coercitivo:** Posibilidad de castigar aquellas conductas que no son apropiadas: Despidos sanciones, etc. (French & Raven, 1960).
- **Poder Legítimo:** Refleja la posición que ostenta un individuo en una organización. (French & Raven, 1960).
- **Poder de Referencia:** Se refleja el poder que otra gente da a una persona como consecuencia de las características o tributos personales que perciben en ellos. (French & Raven, 1960).
- **Poder experto:** Se basa en posesión de experiencia considerada valiosa para la organización, es decir conocimientos. (French & Raven, 1960).
- **Motivación:** Se define como una fuerza que impulsa al individuo a actuar y a perseguir metas específicas; de modo que es un proceso que puede provocar o modificar un determinado comportamiento (Hernández & Prieto, 2002)

## **Definición operacional de Variables**

- **Poder:** Se obtiene por medio de los resultados obtenidos del instrumento RLPI que se aplicó a los empleados del Instituto.
- **Motivación:** Se obtiene por medio de los resultados obtenidos en la gráfica t de la Prueba Cleaver

### **4.6 Tipo de estudio**

Este estudio es de tipo descriptivo, no experimental donde el conocimiento del tema aun no permite tener conclusiones claras, pues únicamente se midió la primera variable que es poder y se relacionó con la segunda variable que es la motivación dentro del organismo laboral.

### **4.7 Participantes**

El Instituto Nacional del Emprendedor ubicado en la Ciudad de México, tiene una población total de 355 funcionarios públicos, de los cuales se tomaron 70 empleados contratados por Outsourcing que ocupan puestos dentro de los niveles de mando medio, gerenciales y operativos de las áreas de recursos humanos, financieros y materiales, los cuales 45 fueron hombres y 25 mujeres.

La Selección de la muestra fue no probabilístico ya que los trabajadores eran de tres áreas distintas, las cuales facilitaron hacer el procedimiento.

### **4.8 Instrumentos**

Para medir el poder se utilizó la adaptación al castellano y reducción del Inventario de Rahim sobre poder del Líder (RLPI), basada en la clasificación realizada por Frech y Raven (1959) sobre las bases del poder sosteniendo que es un instrumento con validez y fiabilidad por arriba de (.75) (Infante, 2010), esta adecuación es una escala de tipo Likert (Ver Anexo 1), que se aplicó en empresas

españolas, consta de 15 reactivos en los 5 factores que se presentan a continuación:

- F1: Poder de recompensa; consta de tres reactivos.
- F2: Poder coercitivo; consta de tres reactivos.
- F3: Poder legítimo; consta de tres reactivos.
- F4: Poder Referente; consta de tres reactivos.
- F5; Poder de Experto; consta de tres reactivos.

Para examinar la motivación se empleó la prueba Cleaver (1959 que permite identificar una predicción del comportamiento en el área laboral, (Ver anexo 2); La validez de esta prueba se basa en la correcta aplicación del cuestionario y seguir a detalle las reglas y pasos para efectuar la calificación por ejemplo evitar errores técnicos y considerar sospechas de distorsión en las respuestas (Vega, 1993).

La técnica consta de tres gráficas para la interpretación de Resultados:

- **T:** Estilo Total o Diario (Como actúan diariamente así como hacemos nuestro trabajo).
- **M:** Etilo Motivado o Motivación: Es el estilo que va a dar éxito en su profesión que satisfechos se sienten estando en el trabajo
- **L:** Estilo Natural: Es el que surge bajo presión cuando se está desprevenido.

Este test contiene cuatro dimensiones que miden el comportamiento de un trabajador:

- **“D”** Dominio – Empuje: En el cual se obtienen resultados en situaciones de oposición.
- **“I”** Influencia: Se refiere sobre la gente para actuar positiva y favorablemente.
- **“S”** Constancia: Se consigue información sobre el desempeño del trabajo y en forma Predecible

- “C” Cumplimiento: Se analiza el problema o el riesgo que puede sentir la persona.

Basándose en los puntajes graficados, se determina el factor más alto y el más bajo de las 3 gráficas y en base a esto se buscan las características principales en donde se describe la forma de obtener resultados al trabajar, de interactuar, de pensar, de resolver problemas etc. (Varela, 2004).

Para obtener el tipo de perfil sobre motivación se utilizó únicamente la gráfica de estilo diario o grafica “T”.

#### **4.9 Procedimiento**

Se realizó contacto con personal del Área de la dirección general y adjunta de recursos Financieros, Materiales y Humanos del INADEM, solicitando su apoyo para la aplicación de los instrumentos, explicándoles el motivo de la investigación, haciendo mención del anonimato y la confidencialidad de sus respuestas.

Posteriormente se aplicaron los instrumentos (test Cleaver y RLPI Versión reducida) a los 70 participantes, esto fue de manera individual y colectiva dependiendo la oportunidad que se presentara (hora de comida o en sus cubículos), principalmente en sus áreas de trabajo.

El tiempo aproximado fue de 20 a 30 minutos, dado que contestaron ambos instrumentos siguiendo las instrucciones especificadas antes de la aplicación. Una vez que los participantes contestaron los instrumentos, se les agradeció su colaboración y posteriormente se obtuvieron los datos de la hoja de respuestas del RLPI que se descargaron y analizaron por medio del paquete estadístico SPSS 20 para poder realizar el siguiente estudio estadístico:

- Test de Confiabilidad  $\alpha$  de Crobach
- Análisis Percentil de factores

Los ítems se asignaron a los factores que corresponden, para poder realizar la calificación del instrumento, (Ver Tabla 1)

**Tabla 1** Relación preguntas y poderes

<b>PREGUNTAS</b>	<b>NOMBRE FACTOR</b>
1 Si realizo bien mi labor, puede darme oportunidades de promoción.	Poder de recompensa
2 Puede despedirme si no rindo adecuadamente en mi trabajo.	Poder Coercitivo
3 Es razonable que mi superior decida lo que debo hacer.	Poder Legítimo
4 Me gustan las cualidades personales de mi superior	Poder Referente
5 Tiene una formación especializada en esta área de trabajo.	Poder de Experto
6 Si hago un esfuerzo extra, puede considerarme para recibir un incentivo.	Poder de recompensa
7 Puede penalizarme si habitualmente llego tarde al trabajo.	Poder Coercitivo
8 Debo hacer lo que dice porque es mi superior.	Poder Legítimo
9 Admiro a mi jefe porque trata a todos de una manera justa.	Poder Referente
10 Prefiero hacer lo que él dice porque tiene amplios conocimientos profesionales.	Poder de Experto
11 No puede conseguirme un aumento incluso si hago mi trabajo muy bien.	Poder de recompensa
12 Puede tomar acciones disciplinarias contra mí por insubordinación y desobediencia.	Poder Coercitivo
13 La position que ocupa le da derecho a esperar que yo apoye su toma de decisiones.	Poder Legítimo
14 No es el tipo de persona con el que yo disfruto trabajar.	Poder Referente
15 Tiene suficiente experiencia como para ayudarme a hacer mi trabajo.	Poder de Experto

Para examinar de una manera más confiable las respuestas vertidas con respecto a la percepción de poder del jefe hacia sus empleados, se establecieron cuatro niveles: Muy mala percepción del jefe, Mala percepción del jefe, Buena percepción del jefe y Muy buena percepción del jefe.

Es importante mencionar que la distribución de los puntajes de percepción fueron valores máximos y mínimos, respectivamente, que van de 2 (Muy mala percepción) al 5 (Muy buena percepción).

Después se consiguieron las respuestas de la Prueba Cleaver las cuales se vaciaron y analizaron por medio de la hoja de cálculo del programa EXCEL para realizar el siguiente estudio:

- Sumatoria de dominios de D-I-S-C.
- A partir de los resultados obtenidos se pudo obtener las 3 graficas
  - Únicamente se utilizó la gráfica “T”
  - Se realizó el Análisis Percentil de la motivación de todas las gráficas “T” obtenidas de cada uno de los participantes.
  - Se efectuó la interpretación general de la gráfica “T” sobre la motivación de todos los trabajadores.

Los resultados se describirán en el apartado siguiente.

## RESULTADOS

A continuación se exponen los resultados obtenidos respecto a la validez y confiabilidad del instrumento adaptado al castellano y reducción del Inventario de Rahim sobre poder del Líder (RLPI) utilizado, posteriormente la identificación del poder que se presenta, y al término la motivación de los empleados.

### Análisis de Validez

Para probar la validez del instrumento se debe realizar ítem por ítem, es por ello que en los primeros ítems (R1, R6, R11) en el valor obtenido en KMO es .623 mostrando que es válido, y el valor de esfericidad de Bartlett fue 16.485 exponiendo que de igual manera es apropiado. (Ver Tabla 2).

**Tabla 2** Validez de ítems R1, R6, R11.

#### Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		.623
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	16.485
	gl	3
	Sig.	.001

Ahora analizando la comunidad de la pregunta se puede mostrar validez por su extracción mayor a 0.4 (Ver Tabla 3 Validez de comunidad de preguntas.)

**Tabla 3** Validez de comunidad de preguntas.

#### Comunalidades

	Inicial	Extracción
R1F1OPPRO+	1.000	.576
R6F1EXREINC+	1.000	.500
R11F1NOAUTRAB+	1.000	.522

Para los ítems (R2, R7, R12) en el valor obtenido en KMO es .634 mostrando que es válido, y el valor de la prueba de esfericidad de Bartlett fue 28.675 exponiendo que de igual manera es apropiado. (Ver *Tabla 4*).

**Tabla 4** Validez de ítems R2, R7, R12.

<b>Prueba de KMO y Bartlett</b>		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		.634
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	28.675
	gl	3
	Sig.	.000

Analizando la comunidad de la pregunta se puede mostrar validez por su extracción mayor a 0.4 (Ver *Tabla 5*)

**Tabla 5** Validez de comunidad de preguntas.

<b>Comunalidades</b>		
	Inicial	Extracción
R2F2DESTRA-	1.000	.482
R7F2PENTARTRA-	1.000	.633
R12F2PTAINSYDES-	1.000	.656

Para los ítems (R3, R8, R13) en el valor obtenido en KMO es .506 mostrando que es válido, y el valor la prueba de esfericidad de Bartlett es 11.712 exponiendo que de igual manera es apropiado. (Ver *Tabla 6*)

**Tabla 6** Validez de ítems R3, R8, R13.

<b>Prueba de KMO y Bartlett</b>		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		.506
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	11.712
	gl	3
	Sig.	.008

Analizando la comunidad de la pregunta se puede mostrar validez por su extracción mayor a 0.4 (Ver *Tabla 7*)

**Tabla 7** Validez de comunidad de preguntas.

<b>Comunalidades</b>		
	Inicial	Extracción
R3F3RAZHAC+	1.000	.687
R8F3DEBSUP+	1.000	.671
R13F3POSDERDEC+	1.000	.051

Para los ítems (R4, R9, R14) en el valor obtenido en KMO es .588 mostrando que es válido, y el valor de la prueba de esfericidad de Bartlett es 9.232 exponiendo que de igual manera apropiado. (Ver *Tabla 8*).

**Tabla 8** Validez de ítems R3, R8, R13.

<b>Prueba de KMO y Bartlett</b>		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		.588
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	9.232
	gl	3
	Sig.	.026

Analizando la comunidad de la pregunta se puede mostrar validez por su extracción mayor a 0.4 (Ver *Tabla 9*).

**Tabla 9** Validez de comunidad de preguntas.

<b>Comunalidades</b>		
	Inicial	Extracción
R4F4MCUASUP+	1.000	.544
R9F4ADMANJUS+	1.000	.485
R14F4NOYDISFR+	1.000	.412

Para los ítems (R5, R10, R15) en el valor obtenido en KMO es .625 mostrando que es válido, y el valor de esfericidad de Bartlett es 26.941 expone que de igual manera que es apropiado. (Ver *Tabla 10*).

**Tabla 10** Validez de ítems R5, R10, R15.

**Prueba de KMO y Bartlett**

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		.625
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	26.941
	gl	3
	Sig.	.000

Analizando la comunidad de la pregunta se puede mostrar validez por su extracción mayor a 0.4 (Ver *Tabla 11*).

**Tabla 11** Validez de comunidad de preguntas.

**Comunalidades**

	Inicial	Extracción
R5F5TFATRA+	1.000	.594
R10F5PRECONPRO+	1.000	.482
R15F5TSEXTRA-	1.000	.668

**Análisis de Fiabilidad**

El alfa de Crobach obtenida fue de .456, lo cual indica que la fiabilidad es baja a lo cual no es consistente, sin embargo más adelante se dará una sugerencia para la mejora (Ver *Tabla 12*).

**Tabla 12** fiabilidad del instrumentó

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.456	.468	15

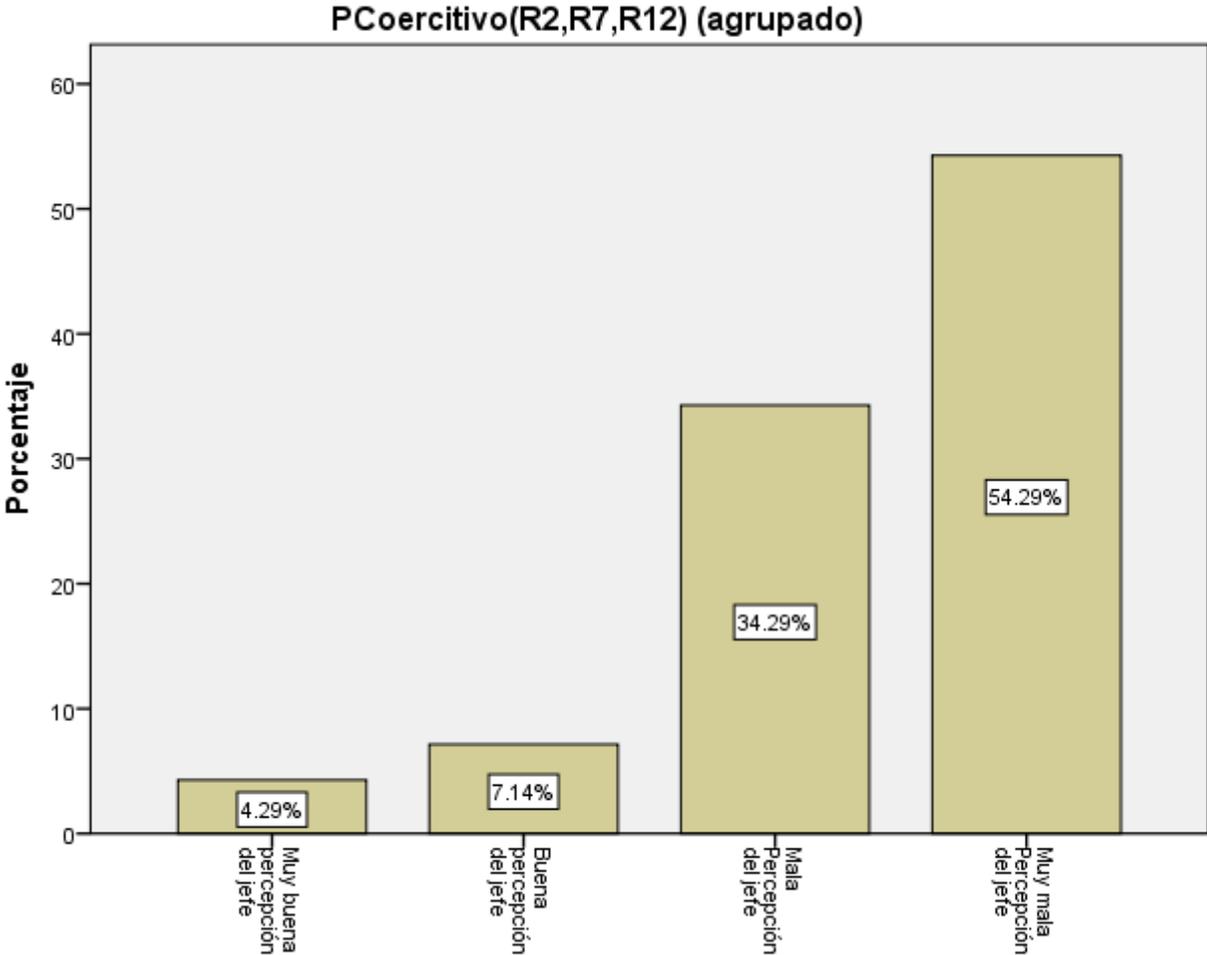


## **Variable Independiente**

En cuanto a la identificación del poder que se percibe de una manera regular, se obtuvo los resultados de los 5 factores evaluados dentro de la Dirección General y Adjunta de Recursos Humanos, Financieros y Materiales en la cual se estudiaron las 15 preguntas aplicadas a los trabajadores del Instituto Nacional del Emprendedor, que a continuación se muestra.

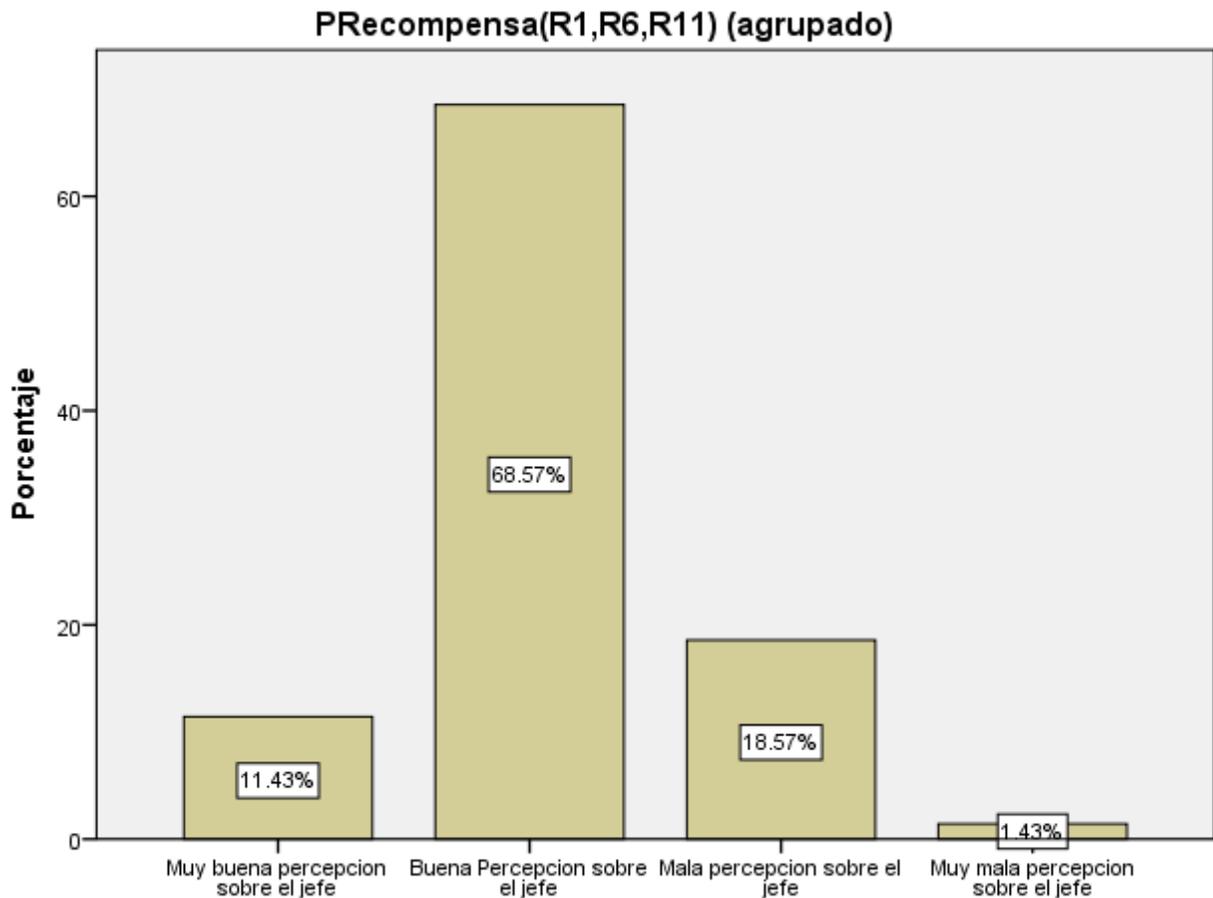
Es importante mencionar que de cada factor obtendrá una distribución de puntajes variables debido a que es la frecuencia de percepción que tienen los empleados ante el poder ejercido por su jefe.

**Poder Coercitivo:** En cuanto a la apreciación que tienen los empleados con respecto a este poder ejercido por su jefe, el análisis indica que 38 sujetos (54.3% de la muestra) tiene una muy mala percepción, 26 sujetos (34.3% de la muestra) tienen una mala percepción, 5 (7.1% de la muestra) presentan una buena percepción y 3 (4.3%) tienen una muy buena percepción. (Ver *Figura 5* Distribución Porcentual del Poder Coercitivo en las Áreas).



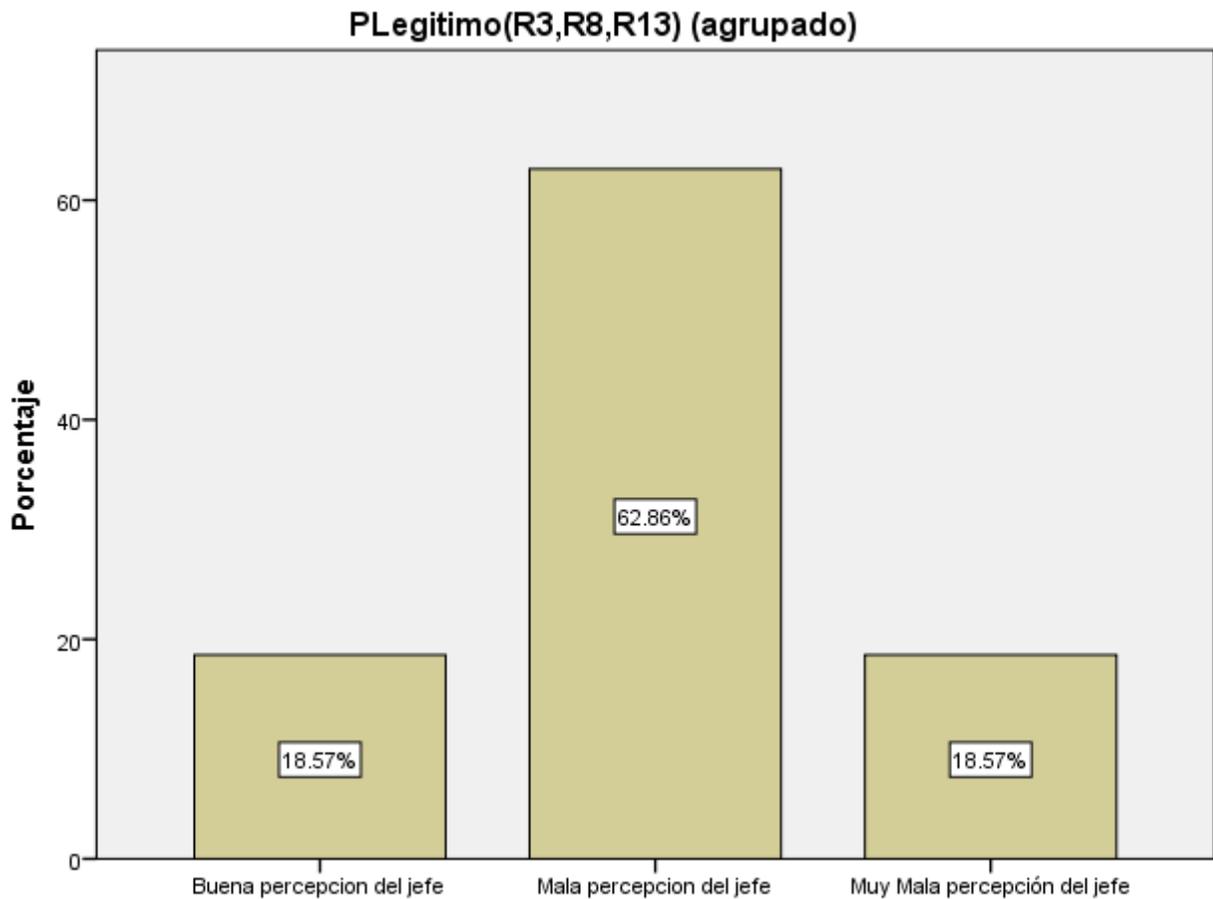
**Figura 5** Distribución Porcentual del Poder Coercitivo en las Áreas

**Poder de Recompensa:** En cuanto a la apreciación que tiene los empleados con respecto al poder ejercido por su jefe el análisis indica que 48 sujetos (68.6 % de la muestra) tiene una buena percepción, 13 (18.6 % de la muestra) tiene una Mala Percepción, 8 (11.4% de la muestra) tiene una Muy buena percepción y 1 (1.4% de la muestra) tiene una muy mala percepción. (Ver *Figura 6*).



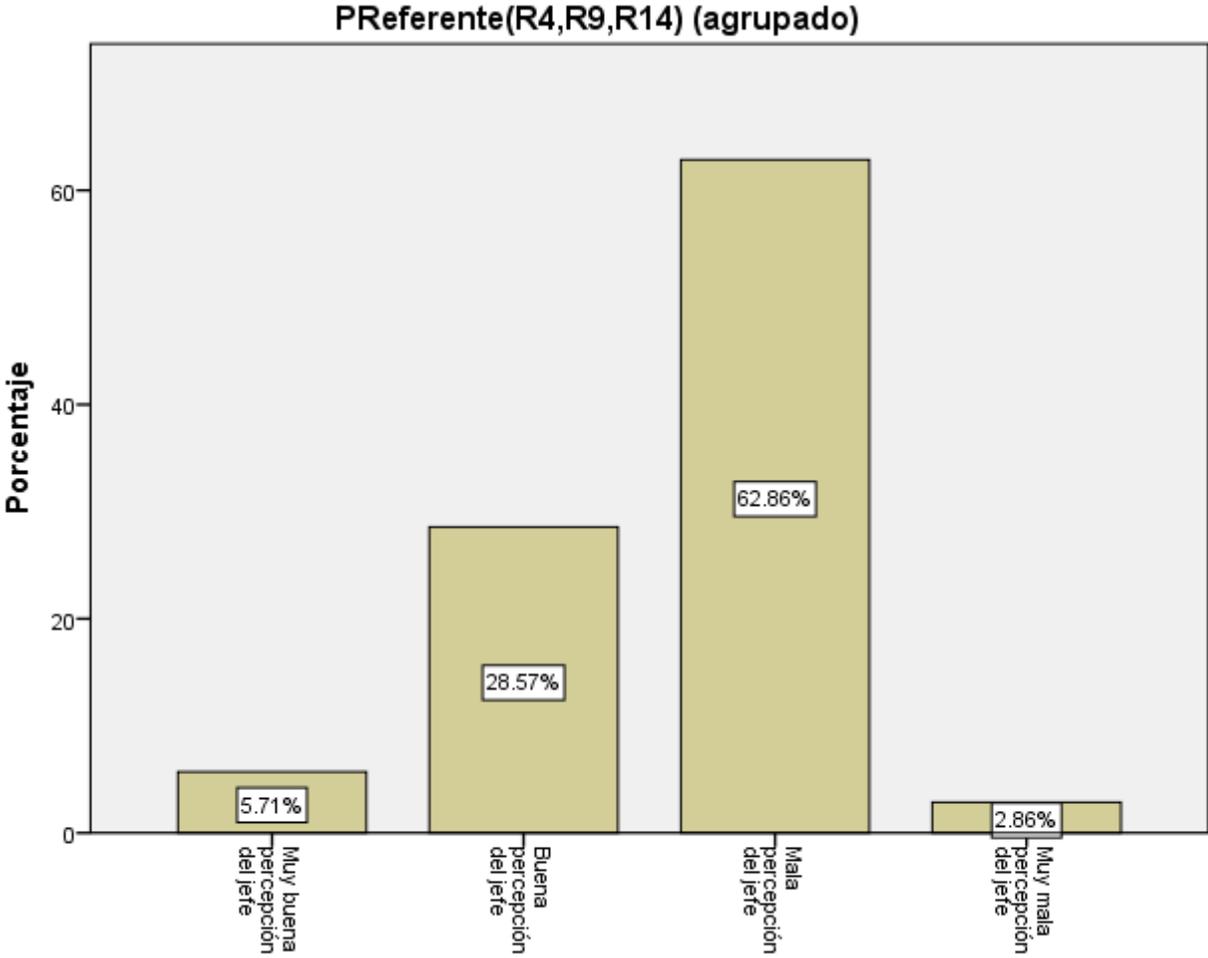
**Figura 6** Distribución Porcentual de Poder de Recompensa en las Áreas.

**Poder de Legítimo:** En cuanto a la percepción que tiene los empleados con respecto a este poder ejercido por su jefe el análisis indica que 44 sujetos (62.9 % de la muestra) tienen una Mala percepción, 13 (18.6 % de la muestra) tiene una muy Mala percepción, y 13 (18.6% de la muestra) tiene una buena percepción. (Ver *Figura 7 Distribución Porcentual del Poder Legítimo en las Áreas.*)



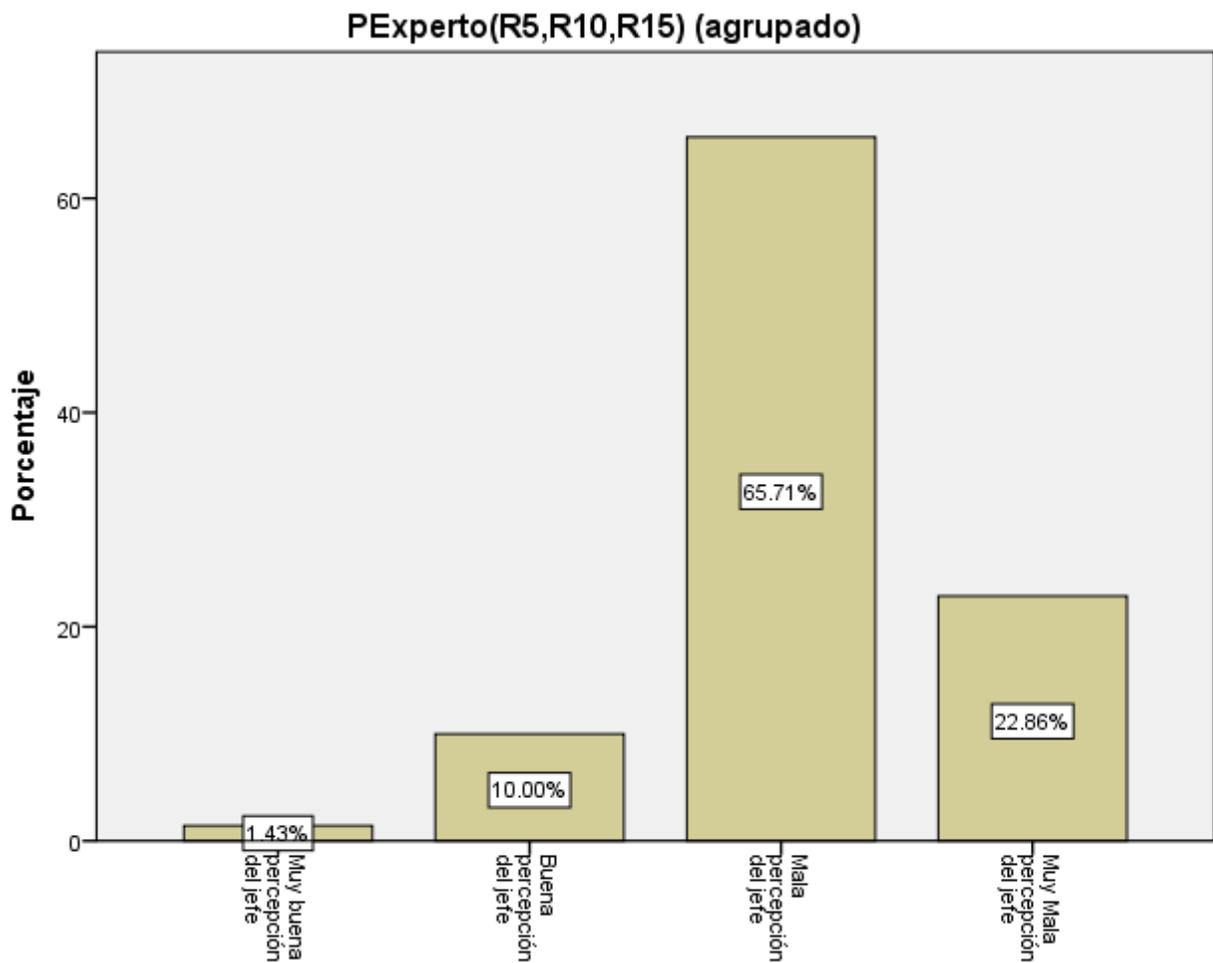
**Figura 7** Distribución Porcentual del Poder Legítimo en las Áreas.

**Poder de Referente:** En cuanto a la percepción que tiene los empleados con respecto a este poder ejercido por su jefe el análisis indica que 44 sujetos (62.9 % de la muestra) tiene una mala percepción, 20 (28.6 % de la muestra) tiene una Buena Percepción, 4 (5.7% de la muestra) tiene una Muy buena percepción y 2 (2.9% de la muestra) tiene una muy mala percepción. (Ver *Figura 8*).



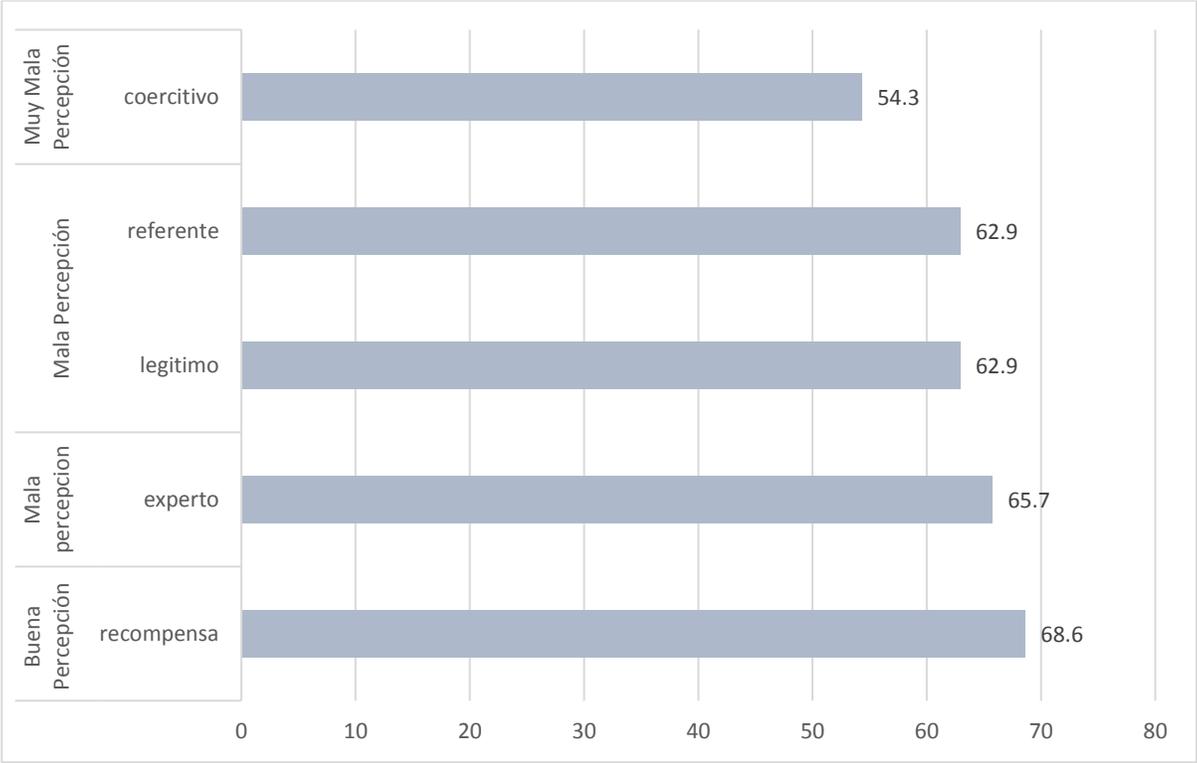
**Figura 8** Distribución Porcentual de poder Legítimo en las Áreas.

**Poder Experto:** En cuanto a la percepción que tiene los empleados con respecto a este poder ejercido por su jefe el análisis indica que 46 sujetos (65.7 % de la muestra) tiene una mala percepción, 16 (22.9 % de la muestra) tiene una Muy Mala Percepción, 7 (10% de la muestra) tiene una buena percepción y 1 (1.4% de la muestra) tiene una muy buena percepción. (Ver *Figura 9*).



**Figura 9** Distribución Porcentual del Poder Experto en las Áreas.

Los resultados del instrumento permiten observar que, el poder que permanece dentro del rango percentil más alto es el Poder de recompensa (68.6% de la muestra), el cual se contempla como bueno para los trabajadores, con respecto a los poderes experto, legítimo, referente y coercitivo tienen una percepción mala a muy mala para los empleados de las áreas evaluadas. (Ver *Figura 10*)



**Figura 10** Percepción Total por Poder.

## **Variable Dependiente**

El siguiente análisis descriptivo se basa en las frecuencias, permitiendo conocer los puntajes medios en cada rasgo medido por la técnica Cleaver, justificando la gráfica T que es arrojada por dicho instrumento, permitiendo promediar las cuatro dimensiones (Dominio, influencia, Constancia y Cumplimiento) que cada persona obtenga, dando como resultado un perfil general que permite identificar la motivación de los trabajadores de las tres áreas evaluadas en el Instituto.

Como se puede ver en la (*Figura 11*) la recopilación de dimensiones obtenidas por todo el grupo de participantes, se identifican elementos sobre su motivación en el trabajo diario, en la cual se considera ser un grupo siempre listo para la competencia, manteniendo el respeto ante sus compañeros, teniendo un trato directo sin ser rencorosos, es decir son socialmente pasivas, en tiempos de estrés se retraen en sí mismas hasta llegar a una solución, son flexibles, se sienten cómodos ante altos ritmos laborales, procurando llevar una vida estable sin que tengan carencias (económicas - sociales). Ellos Desean un líder que tenga negociaciones de igual a igual que los guie para cumplir las metas organizacionales, a lo cual tienen una motivación estable para ejercer el puesto de trabajo determinado.

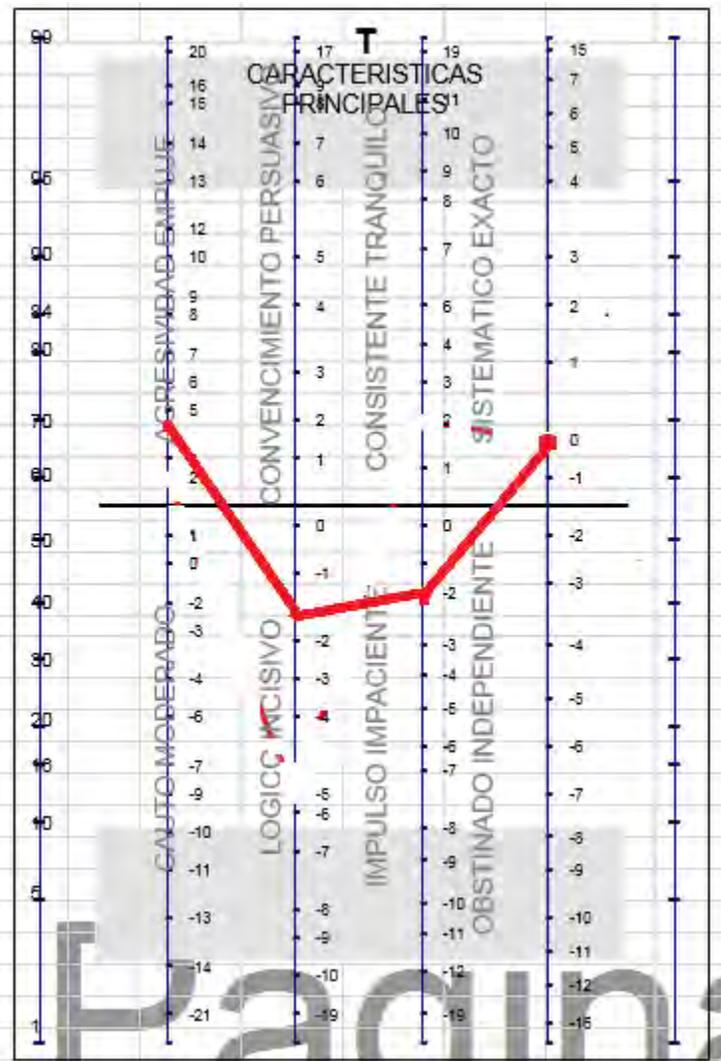


Figura 11 Puntaje General Promedio de RH, R Materiales y R. Financieros

## DISCUSIÓN

Al realizar un estudio de tipo descriptivo da pie a tener una aproximación inicial a las variables de estudio. Ya que indicar el poder que perciben los trabajadores y la motivación que presentan.

Se encontró que no se cumple la hipótesis planteada ya que si existe relación entre el poder identificado (recompensa) que ejerce el jefe y la motivación de los trabajadores debido a que como se observa en la (*Figura 11*), su desempeño se basa en querer pertenecer al organismo cumpliendo las metas y objetivos que se establezcan puesto que les da una sensación de seguridad y protección para tener una calidad de vida estable sin tener dificultades (económicas o sociales).

Esto da pauta a un campo poco estudiado en nuestro país ya que se conocen algunos estudios realizados en otras partes del mundo, pero en lo que respecta a Latinoamérica y específicamente México falta abrir campo de investigación en relación de estas variables.

En cuanto a los poderes que se presentan en la (*Figura 10*) se puede observar que a los empleados del INADEM tienen de muy mala a mala percepción de la autoridad al ejercer, es decir que el poder coercitivo, legítimo, referencial y experto no los ejecuta de una manera bien vista para los trabajadores esto concuerda con lo revisado en el marco teórico ya que se enfatiza en las formas inadecuadas que se puede llegar a utilizar el poder.

Generando en ocasiones la insatisfacción haciendo que el personal solo se sienta motivado por las remuneraciones económicas, que con todo lo que engloba una satisfacción completa laboral, como son el cumplimiento de su estima, autonomía y sus necesidades de actualización. (Wright & Davis, 2003).

## CONCLUSIÓN

En México y en muchas partes del mundo se observa a trabajadores laborar en malas condiciones, con inadecuados salarios, abusos, agresiones, jornadas extensas, haciendo que tengan una insatisfacción por permanecer en los trabajos. En esta investigación se identificó, si efectivamente el poder es un factor que se relacione con la motivación para mostrar que tan satisfechos están de pertenecer en específico al Instituto Nacional del Emprendedor, dado que es un organismo público descentralizado y se puede llegar a presentar más ampliamente el poder; sin embargo hay muy poca investigación que facilite el conocimiento de él y lograr intervenir oportunamente.

La importancia de la motivación de las personas, ayuda a saber que tan satisfechos se encuentran en su estancia laboral y esto permite generar una prevención en dado caso que se llegue a requerir.

Relacionar el poder que perciben los empleados y su motivación aporta datos de interés para determinar si existe una inconformidad con la forma en a que el jefe dirige el departamento así como determinar si perciben un ambiente propicio para realizar sus funciones. De esta manera, se cumplió uno de los objetivos principales, poder determinar el poder que se ejerce con mayor frecuencia por medio de un análisis entre los trabajadores del Instituto Nacional del Emprendedor, con este análisis se encontró que el trabajador experimenta la presencia del poder de Recompensa, debido a que la percepción que tienen del jefe es buena. Esto quiere decir que los beneficios económicos y personales (dinero ascensos etc.) que se les proporcionan les generan una satisfacción laboral buena.

El resto poderes que se percibieron con un valor alto (coercitivo, legitimo, experto y referente) muestran una mala apreciación por el personal del Organismo, esto quiere decir que no consideran que el jefe este esforzándose como esperan y esto podría generar la oposición o inconformidad de los trabajadores a largo plazo.

Con base a este análisis se cumple otro objetivo de esta investigación analizar la confiabilidad del Instrumento la cual nos indica que tienen validez de los reactivos sin embargo la confiabilidad es baja y se requeriría mejorarla para aplicarse en futuras investigaciones.

La evaluación de la motivación realizada con el test de cleaver proporciona información importante de las tres áreas evaluadas esto quiere decir que facilita identificar la satisfacción que tienen los empleados. Debido a que nos da un panorama amplio de cómo se encuentran los trabajadores en su empleo diario.

El requerimiento principal en las áreas es “un buen líder” ya que podría generar un clima y una cultura organización productiva

En este punto se cumplen los objetivos en los cuales se identifica la motivación laboral en general entre las áreas con respecto al mando alto, ya que se identifica con la metodología presentada la satisfacción laboral y el tipo de relación laboral

De esta manera, la relación entre poder y motivación, permite concluir que el poder se puede propiciar en cualquier sector, y depende de muchos factores (trato con mandos altos, abuso de autoridad retribuciones económicas etc.), a pesar de que en la investigación la muestra se centra en una institución pública, no implica que por ello los trabajadores tengan una motivación plena hacia su trabajo y esto quizá influya en que en un futuro prefieran renunciar ya que no se cuentan con puestos de base los cuales tengan prestaciones benéficas.

Finalmente, se concluye que el poder es un influyente que al no poderlo manejar de una manera adecuada puede propiciar una desmotivación y una falta de interés o compromiso.

## SUGERENCIAS Y LIMITACIONES.

El instrumento utilizado en esta investigación para medir la frecuencia de poder percibido presenta una limitación que es una baja confiabilidad, cabe mencionar que se intentó probar aquí ya que se había corrido previamente en otro país, sin embargo valdría la pena en posteriores estudios emplear el instrumento para verificar realmente si no es aplicable en el caso mexicano.

También es importante mencionar que la escala Likert de este instrumento aplicado es de cinco puntos el cual puede generar un sesgo a la hora de ser calificado.

De acuerdo con el instituto de investigaciones matemáticas "IIMAS" de la UNAM, se sugiere que el instrumento se modifique calificándose de 7 a 10 puntos más, permitiendo así tener una confiabilidad aceptable, por lo tanto esta investigación da pauta a opciones para una investigación más profunda a futuro.

También se sugiere tener más atención en la motivación de los empleados haciendo una cultura organizacional enriquecedora, implementado programas de capacitación, la mejora de liderazgo entre mandos gerenciales lo cual facilitara tener una productividad buena y evitando la rotación de personal a futuro.

## BIBLIOGRAFIA.

- Amot, M. (2001). Psicología Industrial Organizacional. Wadsworth.
- Álvarez, M. (2013) Los indicadores clave de los comercios altamente efectivos. Edit.
- Amador, J. (2012) Historia de la Administración. El prisma.
- Arias, G. (2004). Historia del poder. México.
- Álvarez, A. (2012) Avances de la administración en el siglo XX. AZC UAM.
- Barra, E. (1998). Psicología Social. Colombia: Universidad de Concepción.
- Baron, D., Munduate, J.& Blanco, B. (2004). La espiral del mobbing..
- Bennis, W. (1973). Desarrollo Organizacional: Su naturaleza, Sus orígenes y perspectivas. México: Fondo educativo Interamericano.
- Becker, T., & Billings, R. (1993). Profiles of commitment: An empirical test. New York: Journal of Organizational Behavior.
- Bolívar, B. (1994) Curso: Desarrollo Gerencial. Instituto universitario de mejoramiento profesional del magisterio. Estrategia para la conducción de grupos. Área de estudios Especiales Universidad Tecnológica del Centro Valencia. Editorial Enterate.
- Boulding, K. (1993). Las 3 Caras del Poder. Los Ángeles: Paidós.
- Centina, Canul & Sandoval. (2006). satisfacción Laboral. En grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración CUALITATIVA (pp.2-15). 2006: Facultad de Ciencias
- Charles J. (1979) La dirección de grupos efectivos de trabajo. México..
- Revista relaciones laborales. Agosto/Septiembre, 1993. Autores: Jon R. Katzenbach, Douglas K. Smith La gestión y la administración para el mañana),
- Boulding, K. E. (1993). Las tres caras del poder. Editions Paidós.
- Burke W. (1972). Organization Development: A Process of learning and Changing. Wesley: Publishing Company.
- Blum, M. (1990). Work Commitment among nurses. New York: Administration.
- Brunet, I. (2003). Las organizaciones y la Gestión al Cambio. México: universidad Michoacana.
- Cagigas, Jorge & otros. (2011) Los diez retos de Silvia. Libros de Cabecera. España: Limusa

Castillo Aponte,. (2006) Administración de personal: un enfoque hacia la calidad. ECOE.

Caude, R. (1980). Metodología, a una ciencia de la acción. Paris: Gauthier.

Capriotti, P. (2008). Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa. Barcelona: Ariel, S.A.

Chapman, G. & White, P. (2011) Los 5 lenguajes del aprecio en el trabajo: Como motivar al personal para mejorar su Empresa. Editorial Portavoz,

Crampton, A. & Wagner, S. (1994). Innovative Theory and Empirical Research On Employee Turnover. 2004: Information age Publishing.

Chiavenato, I. (2004) Introducción A La Teoría General De La Administración. McGraw- hill.

Ellison & Dovidio, (2006) El Libro de la mente generador de prejuicio y estereotipo. Philadelphia: Powers

Emerson, A (1992). Organizational Communication Power According. New York: American Sociological Review.

Fuller, A., Edward, R. F., & R., G. J. (1996). Administración. Pearson.

Foucault, M. (1984) El discurso del poder. Cartagena: Teran

Fournies, F. (1990). Técnicas de dirección de personal. Madrid: Mac Graw- Hill.

French, J., & Raven, B. (1959) The Bases of Social Power. In: Cartwright, D. (Ed.), Studies in Social Power.

Garzon, M. (2005). El desarrollo organizacional y el cambio planeado. Bogotá: Universidad del Rosario.

Grados A. Jaime. (2003). Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal. México: El manual Moderno.

Giuseppe, D. (2005). El poder. Mexico: Siglo XXI.

Guizar, R. (2005). Desarrollo Organizacional. México: McGraw-Hill.

Infante, E. (2001). Medición. Trabajos *de Investigación 2000*. pp. 395-415. Sevilla: Kronos.

Hegne, D., Plank, A. & Parker, I.. (2006). Contemporary Occupational Health Psychology. UK: Wiley-BlackWey.

Hernández, M y Prieto, C. (2002). Motivación animal y humana, Edición, Editorial El Manual Moderno

- Hodge, B.. (1979). Lenguaje y Control. Londres: Routledge.
- Lawles, J.. (1979). Las Bases del Poder. Nueva Jersey: Prentice Hall.
- Lukes, S. (2007). El poder un Enfoque Radical. España: Siglo XXI.
- Maslow, A. (1991). Motivación y Personalidad. Madrid: Díaz Santos .
- McClelland, D. (1961). Motivación Humana. Cambridge: Cambridge University Press.
- Miner, J.. (2006). Organizational Behavior 3: Historical Origins, Theoretical . England: M.E. Sharpe.
- Molero, A. Fernando, G. & Gomez, J. (2011). Proceso de Influencia Social. En Psicología de los Grupos (p.55). Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Mooney, R & Reiley, E (2012) Fundamentos económicos en el trabajo. India: El instituto de contadores de la india.
- Montemorelos J. (2012) Ideas pioneras en administración. Universidad de Morelos.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1990). Administración. Mc Graw Hill.
- Mulder, M., De Jong, R.D., Koppelaar, L., & Verhage, J. (1986). Power, situation and leaders's effectiveness: an organizational field study. Journal of Applied Psychology, 71.
- Munduate, L.& Martínez, J. (1999). Conflicto y Negociación. Madrid: Psicología Pirámide.
- Obando, M. & V, M. (2009). Rotación de personal en la empresa SIGO S.A. Trabajo de Grado.
- Patchen, M. (1984). The locus and basis of influence on organizational decisions. Organizational Behavior and Human Performance, Englad: Inglaterra
- Pedraza & Amaya& Glenys & Conde & Mayrene. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. 2010, de scielo Sitio web: [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-95182010000300010](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000300010)
- Petersen, J. & Plowman, W. (1960) Campania organization. NY: Routledge
- Porrás & Robertson. (1992) "organizational Development: Theory, Prattice, and Research" San Francisco: P.J.

- Rahim, M. y Magner, M. (1996). Confirmatory factor analysis of the bases of leader power: First-order factor model and its invariance across groups. *Multivariate Behavioral Research*, 31.
- Resendiz, F. (2014). Fundamentación Teórica. En *Medición de Clima Laboral* (pp. 16-33). 2014: UTEQ.
- Reyes Ponce, Agustín (1991) *Administración de personal. Relaciones Humanas. Primera parte.* Editorial Limusa.
- Reyes, A. (2005). *Administración de personal.* México: Limusa.
- Robbins, S. & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional.* San Diego State: Pearson.
- Robbins, S. P., & A., d. C. (1996). *Fundamentos de administración.* Pretince Hall.
- Rodríguez, M. (1988). *Liderazgo (Desarrollo de habilidades directivas).* México: El manual moderno.
- Rodríguez, J. (2001). *Administración Moderna del personal.* México, DF: Cengage Learning.
- Rodríguez, S. H. (1988). *Fundamentos de Administración.* MNc Graw Hill Interamericana.
- Sánchez, J. (2001). *La administración pública como Ciencia.* Mexico: Plaza y Valdez.
- Seashore, I. (1973). *Teoría de la Organización.* Madrid: Ministerio de las Administraciones Publicas
- Student, K. R. (1968). Supervisor influence and workgroup performance. *Journal of Applied Psychology*, 52.
- Taylor, F. (1912). *The Principles of Scientific Management .* Englad: Forgotten Books.
- Terry, G. (1956) *History f Trusdale County.* Dakota:Leen
- Varela, J. (2004). *Manual del curso Aplicación e Interpretación de la Técnica Cleaver,* UNAM.
- Vega, R. (1993). *El perfil del Gerente a Través de la técnica Cleaver.* Tesis para obtener el título de Licenciado en Psicología. UNAM
- Walton, R. (1965) *Teoría de las negociaciones de labor.* NY Mc. Graw Hil
- Weinert, H.. (1985). *Manual De Psicología De La Organización.* Barcelona: Herder.

Wendell, L Cecil, H. (1995). Desarrollo Organizacional, Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización. Washington: Pearson Educación.

Whetten, A., & Camerón, S. (2005). Desarrollo de Actividades Directivas. México: Pearson Educación.

Weyer, R. (1994). Handbook of social Cognition. New York: New York and London.

Wright, B. & Davis, B. (2003). Job Satisfaction in the Public Sector: The Role of the Work Environment. The American Review of Public Administration, .

Zabalza, A. (2007). Competencias Docentes del profesorado Universitario. España: Narcea. S.A.

**Anexo 1(Escala reducida a partir del inventario RLPI)**

**Instrucciones:**

A continuación se presentan una serie de afirmaciones con cinco opciones de respuesta: Nunca, Pocas veces, Algunas veces, Casi siempre y Siempre. Marque con una X en la hoja de respuestas la casilla que mejor lo represente de acuerdo con las experiencias que ha tenido en su actual empleo. Marque sólo una opción para cada pregunta. Recuerde contestar sinceramente, que no hay respuestas buenas ni malas.

n° tem	Respecto a mi jefe...
1	Si realizo bien mi labor, puede darme oportunidades de promoción.
2	Puede despedirme si no rindo adecuadamente en mi trabajo.
3	Es razonable que mi superior decida lo que debo hacer.
4	Me gustan las cualidades personales de mi superior.
5	Tiene una formación especializada en esta área de trabajo.
6	Si hago un esfuerzo extra, puede considerarme para recibir un incentivo.
7	Puede penalizarme si habitualmente llego tarde al trabajo.
8	Debo hacer lo que dice porque es mi superior.
9	Admiro a mi jefe porque trata a todos de una manera justa.
10	Prefiero hacer lo que el dice porque tiene amplios conocimientos profesionales.
11	No puede conseguirme un aumento incluso si hago mi trabajo muy bien.
12	Puede tomar acciones disciplinarias contra mí por insubordinación y desobediencia.
13	La posición que ocupa le da derecho a esperar que yo apoye su toma de decisiones.
14	No es el tipo de persona con el que yo disfruto trabajar.
15	Tiene suficiente experiencia como para ayudarme a hacer mi trabajo.

**No haga ninguna anotación en ésta hoja**

Hoja de Respuesta

**Respecto a mi jefe**

No. de ítem	Nunca 1	Pocas Veces 2	Algunas veces 3	Casi Siempre 4	Siempre 5
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					

Por último, conteste las siguientes preguntas y rellene los círculos correspondientes.

16. Edad: \_\_\_\_\_ años

17. Antigüedad en la empresa: \_\_\_\_\_ años \_\_\_\_\_ meses

18. Antigüedad en el puesto: \_\_\_\_\_ años \_\_\_\_\_ meses

19. Sexo:
<input type="radio"/> Femenino
<input type="radio"/> Masculino

20. Estado civil:
<input type="radio"/> Soltero (a)
<input type="radio"/> Casado (a)

21. Puesto:
<input type="radio"/> Operativo
<input type="radio"/> Mandos Medios
<input type="radio"/> Gerencial

22. Escolaridad:
<input type="radio"/> Primaria
<input type="radio"/> Secundaria
<input type="radio"/> Bachillerato
<input type="radio"/> Licenciatura
<input type="radio"/> Posgrado

***Gracias por su colaboración***

**ANEXO 2 (Test de Cleaver)**

M L		M L		M L		M L	
Persuasivo		Fuerza de volunt		Obediente	x	Aventurero	
Geñtil		Mente abierta	_____	Quisquillosos	_____	Receptivo	_____
Humilde		Complaciente	_____	Inconquistable	_____	Cordial	_____
Original	_____	Animoso	_____	Jugeton	_____	Moderado	_____
Agresivo	_____	Confiado	_____	Respetuoso	_____	Indulgente	_____
Alma de la fiesta	_____	Simpatizador	_____	Emprendedor	_____	Esteta	_____
Comodino	_____	Tolerante	_____	Optimista	_____	Vigoroso	_____
Temeroso	_____	Afirmativo	_____	Serrecial	_____	Sociable	_____
Agradable	_____	Ecuánime	_____	Valiente	_____	Parlanchin	_____
Temeroso de di	_____	Preciso	_____	Inspirador	_____	Controlado	_____
Tenaz	_____	Nervioso	_____	Sumiso	_____	Convencional	_____
Atractivo	_____	Jovial	_____	Timido	_____	Decisivo	_____
Cauteloso	_____	Disciplinado	_____	Adaptable	_____	Cohibido	_____
Determinado	_____	Generoso	_____	Disputador	_____	Exacto	_____
Convincente	_____	Animoso	_____	Indiferente	_____	Franco	_____
Bonachon	_____	Persistente	_____	Sangre liviana	_____	Buen compaño	_____
Docil	_____	Competitivo	_____	Amigero	_____	Diplomatico	_____
Atrevido	_____	Alegre	_____	Paciente	_____	Andaz	_____
Leal	_____	Considerado	_____	Confianza en sí mis	_____	Refinado	_____
Eacantador	_____	Armonioso	_____	Mesurado para hab	_____	Satisfecho	_____
Dispuesto	_____	Admirable	_____	Conforme	_____	Inquieto	_____
Deseoso	_____	Bondadoso	_____	Confiable	_____	Popular	_____
Consecente	_____	Resiquado	_____	Pacifico	_____	Buen vecino	_____
Entusiasta	_____	Carácter firme	_____	Positivo	_____	Devoto	_____