

UNIVERSIDAD DE MANIZALES

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

LEGITIMIDAD DEL PODER EN LA TOMA DE DECISIONES

ISABEL CRISTINA GONZÁLEZ CORTÉS

MAESTRIA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO



Mayo de 2010

RESUMEN

La presente propuesta se realizó con el aval de la Facultad de Psicología de la Universidad de Yucatán, México y a partir de la investigación en psicología organizacional “Poder y legitimidad: propuesta para estudiar el proceso de influencia y liderazgo organizacional” (Cetina, 2008) en el cual se presenta una revisión sobre el concepto de legitimidad, su relación con algunas conductas organizacionales, elementos que se proponen considerar para su estudio, así como la descripción general de uno de los trabajos de investigación del proyecto poder, influencia y legitimidad en el ámbito organizacional.

Con base en lo anterior, esta investigación pretende precisar y comprender como es percibida la influencia de supervisores, directivos o jefes, frente a sus colaboradores, y si esta influencia está legitimada a través de acciones que se evidencian en la toma de decisiones del día a día organizacional.

Palabras claves: gerencia del talento humano, Poder, legitimidad del poder, percepción social, toma de decisiones.

CONTENIDO

1.	ASPECTOS GENERALES	4
1.1.	DESCRIPCIÓN DEL AREA PROBLEMÁTICA.....	4
1.2.	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	8
1.3.	PREGUNTAS ORIENTADORAS	8
1.4.	JUSTIFICACIÓN.....	8
1.5.	OBJETIVOS	9
1.6.	IMPACTO ESPERADO	10
1.7.	USUARIOS DIRECTOS E INDIRECTOS, POTENCIALES DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	11
1.8.	PRECISIONES CONCEPTUALES	11
2.	MARCO TEÓRICO.....	14
2.1	GERENCIA DEL TALENTO HUMANO Y GERENTE DE TALENTO HUMANO COMO CONTEXTO	14
2.2	EL PODER DESDE LA SOCIEDAD HASTA LA ORGANIZACIÓN.....	19
2.3	LA LEGITIMIDAD DEL PODER	33
2.4	LA TOMA DE DECISIONES	36
2.5	LA TOMA DE DECISIONES Y PODER	40
2.6	LA PERCEPCION SOCIAL.....	48
3.	ESTRATEGIA METODOLÓGICA.....	51
3.1.	VARIABLES DE ESTUDIO.....	52
3.2.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	52
3.3.	UNIDAD DE TRABAJO Y UNIDAD DE ANÁLISIS.....	53

3.4.	INDICADORES DE VALIDEZ Y CONFIABILIDAD	54
3.4.1.	Validez de contenido.....	54
3.4.2.	Fiabilidad o consistencia interna.....	54
4.	ANÁLISIS E INTRERPRETACIÓN DE HALLAZGOS	56
4.1.	Diseño primera fase	56
4.1.1.	Técnica primera fase	56
4.1.2.	Presentación de hallazgos primera fase	57
4.2.	DISEÑO SEGUNDA FASE.....	90
4.2.1.	Proceso de la segunda fase	90
4.2.2.	Presentación de hallazgos segunda fase.....	91
5.	CONCLUSIONES	121
6.	BIBLIOGRAFIA.....	125
7.	ANEXOS	129

1. ASPECTOS GENERALES

1.1. DESCRIPCIÓN DEL AREA PROBLEMÁTICA

Las organizaciones como sistemas sociales, están diseñadas para obtener metas y objetivos por medio de los recursos humanos, técnicos y operativos. De igual manera se encuentra que todas las organizaciones están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas como los convenios entre personas para lograr algún propósito específico, estos grupos sociales, forman una estructura de relaciones que interactúan permanentemente y tienden a producir bienes y servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad y a su vez poder satisfacer el propósito de su misión en la empresa. Por otro lado, en todas las organizaciones existen en su interior una estructura institucional particular, reflejada especialmente en su estructura organizacional (organigrama), ésta estructura, evidencia ciertas relaciones formales entre las personas que coexisten en ella. Dichas relaciones o procesos de interacción son el resultado de la manera como se agrupan, se dividen y/o coordinan, lo cual contribuye a la diferenciación de dos grupos: los de mas altos niveles jerárquicos y quienes ocupan cargos cuyo trabajo se encuentra supeditado a las decisiones que otros han tomado.

Por lo tanto, un empleado adquiere derechos y obligaciones con su jefe inmediato y a su vez, debe reconocer en él, la autoridad que ejerce para el cumplimiento de las metas organizacionales. Sin embargo, la posesión del poder asignada por la atribución jerárquica no es suficiente, esto quiere

decir que un empleado, puede ajustarse a las normas y a las decisiones procedimentales que sus superiores y la empresa le exijan, pero no garantiza que éste mismo empleado posea una percepción de buen dirigente, lo cual conlleva a otra situación y es que la percepción que se tenga de la toma de decisiones, habilidades gerenciales y justicia o no de su ejercicio, podrá suponer la legitimidad con que se perciba su autoridad.

En este ámbito se reconoce que la legitimidad con que se perciba a la autoridad influye en la manera como los empleados tienden a obedecerlo, lo cual implica explorar el papel que tiene la percepción de éstos sobre el carácter legítimo de dicha autoridad.

Otro elemento que influye en la percepción de la legitimidad del poder, es la forma en que se percibe el ejercicio de éste, es decir si se considera justa o injusta. La toma de decisiones, por ejemplo en un elemento central de la organización, ya que quienes toman decisiones falsas, pueden resultar desprestigiados.

Teniendo en cuenta que la toma de decisiones es un acto de ejercicio del poder, no es extraño que en ocasiones se vulnere este proceso, Monzón (1995) cita cinco variantes que hacen ilegítimo el proceso de toma de decisiones y por tanto al poder de quien las pone en práctica: 1) obstruir la difusión de la información, impidiendo que se analicen alternativas que podrían dañar la opción preseleccionada o que podrían hacer demasiado evidente el abuso a la vista de terceros interesados; 2) preseleccionar y prescribir el uso de criterios de decisión que luego resultarán sistemáticamente favorables a la elección de la alternativa preseleccionada; 3) eliminar de los puntos estratégicos en los que se preparan las decisiones, al personal de criterio más independiente, técnicamente más preparados

sustituyéndoles por elementos más manipulables, 4) modificar políticamente una decisión cuya recomendación técnica según los criterios admitidos por la empresa es diferente a la deseada; y 5) fingir aceptación de la alternativa técnicamente correcta, dejando que se empiece a poner en práctica y boicotear su éxito, salvando la situación poniendo en práctica la alternativa ya preseleccionada.

De acuerdo con Monzón (1995) quienes toman decisiones ilegítimas, tarde o temprano resultan desprestigiados, pues su principal factor de influencia es la posesión de los atributos de integridad, credibilidad y predictibilidad.

Para la gerencia del talento humano la toma de decisiones dentro de la organización reviste especial interés bajo un criterio de eficiencia administrativa; se plantea que la actividad administrativa es una actividad de grupo, por lo tanto, exige la toma de decisiones por parte de todo el grupo; de ahí el éxito o el fracaso de la decisión. (Simon, 1960). Aún así, se requiere de una autoridad bajo un modelo de coordinación de todas las estrategias elegidas para cada uno de los miembros, lo que garantiza que la organización no caerá bajo una anarquía administrativa.

La decisión debe ser tomada en un marco netamente democrático, sin perder de vista el sentido de la autoridad. La gerencia debe ser participativa y situacional, ya que no existe una estrategia directiva correcta que pueda cobijar a todas las personas en todo momento. (Chiavenato, 1992). En la coordinación de estos comportamientos, debe ser más importante el término influir que el de dirigir ya que por lo general, las decisiones se toman en los niveles jerárquicos y se imponen a los niveles más bajos en forma autoritaria, generándose conflictos, “la autoridad debe tener consigo

mezcladas la sugerencia y la persuasión porque cuando ésta sobrepasa los límites de aceptación de los individuos subordinados, se produce la desobediencia y la rebelión, principalmente en los niveles operativos” (Simon, 1960).

En este orden de ideas, la gerencia de talento humanos requiere de gran sentido de liderazgo que le permita direccionar los comportamientos individuales ya que todo comportamiento humano está dirigido hacia metas y objetivos y está limitado por sus valores y sus conceptos de finalidad, por la extensión de su conocimiento y por sus hábitos y reflejos inconscientes al momento de tomar decisiones, por ello requiere de un direccionamiento adecuado que lo ubique en el contexto organizacional.

Por lo anteriormente expresado, el presente estudio pretende determinar la manera como son percibidos los jefes inmediatos (nombre que se le darán en esta investigación a partir de ahora) en una entidad pública como es la Secretaria de Gobierno de la ciudad de Manizales y como se legitima el poder en función de la toma de decisiones de dichos jefes.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es la percepción de legitimidad en el ejercicio del poder por parte de los colaboradores en la toma de decisiones de sus jefes?

1.3. PREGUNTAS ORIENTADORAS

¿Cómo perciben los colaboradores la toma de decisiones de sus jefes inmediatos?

¿Cómo percibe el jefe inmediato la legitimidad de su poder en la toma de sus decisiones?

¿Cómo se relaciona la legitimidad del ejercicio del poder de los jefes inmediatos con la percepción que tienen los colaboradores con respecto a la toma de decisiones?

1.4. JUSTIFICACIÓN

La gerencia del talento humano, se ha propuesto, tanto desde la teoría como desde la práctica empresarial, el estudio de las prácticas del recurso humano; la manera como efectuarlas lo mejor posible, como volverlas más efectivas y como innovar. De igual forma la gerencia del talento humano se ocupa de estudiar todas las actividades que afectan el comportamiento de las personas en sus esfuerzos para enunciar e implementar las necesidades estratégicas del negocio.

Muchas prácticas en las organizaciones no apoyan el funcionamiento organizacional y a menudo las unas están en contra de las otras. (Calderón, 2001). Por ello, es importante entender completamente dichas prácticas y cómo estas, pueden apoyar o no la estrategia de una compañía en el desarrollo de sus objetivos organizacionales.

Partiendo de estos aspectos relevantes para la academia, se hace interesante investigar la comprensión de las percepciones y significados de los colaboradores frente las prácticas de sus jefes inmediatos, buscando dar respuesta al actuar de los

que dirigen las organizaciones y al mismo tiempo influir los comportamientos de las personas que laboran en la organización, las estrategias y por ende las prácticas empleadas en la gerencia del talento humano.

De esta manera, este ejercicio investigativo puede convertirse en un acercamiento más minucioso y detallado en la construcción de estrategias que permitan redireccionar las prácticas de los jefes y gerentes de las organizaciones además de poder retroalimentar a quienes ocupan posiciones de poder sobre cómo son percibidos por sus subalternos en cuanto a estos aspectos.

Permitirá también identificar áreas de oportunidad y la planeación de programas específicos que contribuyan a legitimar a las autoridades organizacionales, lo cual deberá influir en el sentido de pertenencia y compromiso de los miembros de la organización.

La novedad de la presente investigación está dada porque a pesar que se han realizado investigaciones alrededor de toma de decisiones y legitimidad del poder, no se ha estudiado la relación entre estas dos variables.

1.5. OBJETIVOS

General

Relacionar la percepción de legitimidad que tienen los colaboradores del ejercicio del poder en la toma de decisiones de sus jefes inmediatos

Específicos

Describir la forma como los colaboradores perciben la toma de decisiones de sus jefes inmediatos.

Describir cómo perciben los jefes la toma de sus propias decisiones

Relacionar las percepciones de los colaboradores acerca de la toma de decisiones de su jefe inmediato con la percepción de éste en la toma de sus propias decisiones.

Relacionar la percepción de los colaboradores de la toma de decisiones de sus jefes frente a la legitimidad de su poder.

1.6. IMPACTO ESPERADO

El impacto del presente proceso investigativo se enmarcó en la indagación de nuevos elementos de conocimiento de lo humano y lo social en el entorno organizacional, para a partir de ello, posibilitar la construcción de nuevas rutas de orientación de la praxis gerencial, enfocadas desde la Gerencia del talento humano.

El interés de la presente investigación se centró, en primer lugar, en el aporte de precisiones conceptuales respecto al manejo del poder y su legitimidad en quienes lo ejerce y lo perciben.

Específicamente, el interés orientador del proceso investigativo, pretendió evidenciar aquellos factores determinantes en la percepción de la legitimidad del poder de las personas en un contexto laboral y la novedad de ésta, radica en que orientará el abordaje de éste proceso social humano, específicamente en las entidades públicas, además esta investigación, dará pie a otras en relación con las prácticas organizacionales a partir de las relaciones entre jefes y colaboradores.

1.7. USUARIOS DIRECTOS E INDIRECTOS, POTENCIALES DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los resultados del presente trabajo, podrán aplicarse en diferentes procesos y estructuras organizacionales, especialmente en aquellos relacionados con la gerencia del talento humano, de manera que se propicie una nueva cultura, en que el poder no esté fundamentado en aspectos como el rango, el status, el salario o la antigüedad y a su vez crear condiciones para que las personas desarrollen su potencial e iniciativa en un marco de confianza, credibilidad y delegación.

Podrá ser útil también en el ámbito académico, específicamente para los estudiantes adscritos a la sublínea de la Maestría en Gerencia del Talento Humano de la Universidad de Manizales: Gerencia Estratégica del Talento Humano, como un insumo más para el estudio de todas las actividades que afectan el comportamiento de los empleados y la explicación de las prácticas de gerencia del talento humano en relación con la gerencia estratégica de las organizaciones.

1.8. PRECISIONES CONCEPTUALES

Jefe Inmediato Es aquella persona que manda o dirige a otras, que serán sus subalternos en una oficina, empresa, corporación, gobierno, club, organismo, entre otros. Para efectos de la presente investigación, jefe inmediato es la persona sobre la cual recae la responsabilidad de definir, decidir, escoger las mejores opciones o alternativas para que el colaborador se desempeñe en un ambiente de trabajo justo, transparente y eficiente.

Colaboradores Es una persona que trabaja para terceros y que percibe remuneración generalmente mensual. Es una persona que con la edad legal suficiente, y de forma voluntaria presta sus servicios retribuidos. Estos servicios pueden ser prestados dentro del ámbito de una organización y bajo la dirección de otra persona. Para efectos de la presente investigación el colaborador es la persona que se encuentra bajo la supervisión de otra persona llamada jefe inmediato y que sus acciones se encuentran en el manual de funciones.

Poder Para efectos de esta investigación se tendrá en cuenta como referencia fundamental los conceptos de poder de Michael Foucault, quien expresa que el concepto de poder tiene varias esferas y afecta todos los actos humanos, por el tipo de relaciones en que se involucra: el trabajo, la familia, las alianzas y la vida en la sociedad misma, escenarios en que se dan relaciones de prohibición y castigo. Por el poder se dan interacciones entre las instituciones y personas, situación perceptible en diversas manifestaciones

Legitimidad del poder En la presente investigación se tendrá en cuenta la definición de Valles (2002), quien expresa que la legitimidad es la capacidad para conseguir que sean aceptados los límites que el poder impone, ya que cualquier actor, que interviene en un conflicto aspira a que su intervención no tenga que descansar exclusivamente en su capacidad de forzar la voluntad de los demás, sino que aspira a que éstos admitan sus propuestas sin necesidad de acudir a la coacción, para ello pretende justificar su intervención, es decir presentarla como justa y merecedora de la aceptación voluntaria de todos los actores.

Percepción Social Como la investigación intenta analizar la percepción de legitimidad del poder a partir de un acto social que es la toma de decisiones, se estudiará la teoría de percepción social, de acuerdo con Rodríguez – Kauth (1973),

quien expresa que el término percepción social es difícilmente definible debido a que toda percepción es social en la medida en que el acto perceptivo supone el procesamiento de la información sensorial de acuerdo con las categorías sociales que existen en el pensamiento de un individuo. Este autor afirma que cuando se habla de percepción social se está evocando la percepción interpersonal o la percepción de objetos simbólicos reflejados en la conciencia de una persona bajo categorías sociales.

Toma de decisiones Toma de decisiones Para (Aktouf, 1998) “la toma de decisión es el proceso por el cual se llega a una opción, pero una opción supuestamente aclarada, informada y motivada. Se trata de elegir entre varias formas posibles de actuar con miras a lograr una meta, en condiciones y circunstancias dadas.” Para esta investigación este proceso implica una serie de actos parciales y secuenciales que conducirán al jefe inmediato desde la toma de conciencia de la necesidad de elegir, hasta seleccionar una solución entre las más adecuadas, tomando en cuenta la situación, y pasando por la recolección y el procesamiento de toda la información necesaria y pertinente tanto para sus colaboradores como para su área de trabajo.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 GERENCIA DEL TALENTO HUMANO Y GERENTE DE TALENTO HUMANO COMO CONTEXTO

Cuando se habla del poder en las organizaciones, no se puede desconocer que existe un contexto en el que el dirigente o el jefe de cualquier área en la organización se enfrenta no sólo a los asuntos operativos y de las contingencias del día a día, sino también en la incidencia sobre el desarrollo personal, y las relaciones laborales. Para esta investigación, se hace necesario abordar en este apartado el contexto en el que se pueden observar las dinámicas de poder, y como a partir de los diferentes momentos de la función de recursos humanos, se puede inferir el ejercicio de este y la visión del rol de las personas para la gerencia del talento humano durante los últimos 100 años.

El concepto de gerencia del talento humano, se entiende como “el conjunto de actividades que movilizan a las personas que integran una organización, para el logro de los objetivos que le son propios” (Calderón, 2003), actividades que no se realizan exclusivamente desde el área de talento humano, y que pretenden fortalecer al menos cuatro capacidades de la empresa: capacidad para ejecutar la estrategia corporativa, capacidad para crear infraestructura organizacional, capacidad de generar relaciones apropiadas con las personas de la organización y capacidad de cambio.

Es pertinente precisar que la gerencia del talento humano no se realiza exclusivamente desde el área de recursos humanos, pero sí se encuentra en ella su núcleo; los fines esperados de dicha gestión están relacionados con la posibilidad de aportar o fortalecer cuatro capacidades de la empresa: (Ulrich, 1997):

Capacidad de la empresa para ejecutar su estrategia corporativa, lo cual significa que debe participar en la formulación de los objetivos organizacionales, establecer una estrategia de recursos humanos alineada con la estrategia de la empresa y actuar en concordancia con ella.

Capacidad para crear infraestructura organizacional, esto es, aportar eficiencia administrativa tanto a través de la optimización de las prácticas asignadas directamente al área de recursos humanos como mediante el apoyo para que prácticas de gestión humana que deben realizar los demás directivos se hagan con eficiencia y efectividad.

Capacidad de generar relaciones apropiadas con las personas de la organización de tal manera que el área de recursos humanos se convierta en su vocero, no en el sentido de ser receptor de quejas y reclamos, sino en ser la fuente para la solución de sus problemas y servir de interlocutor frente a la empresa.

Capacidad de cambio a la organización lo cual la convierte en una catalizadora de la cultura organizacional.

De igual forma, es protagonista del análisis situacional de la empresa con su entorno, sus tendencias, el comportamiento organizacional y sus reacciones ante las dinámicas externas, de alta variación y en la mayoría de ocasiones predecibles por políticas macroeconómicas que cobijan todos los sectores empresariales de un país o región.

La evolución de la función de recursos humanos, ha pasado por varios momentos que como lo plantea Calderón (2001) no necesariamente corresponden a fases superadas; algunas empresas se pueden encontrar hoy en momentos anteriores a la época en referencia o pueden presentar características simultáneas de varias de ellas.

Cuatro momentos caracterizan esta evolución según se muestra en el siguiente cuadro los cuales se definen a partir de la visión que se tiene de las personas dentro de la organización.

Evolución de la Función de Recursos Humanos en la Organización, Calderón, 2001

MOMENTOS	CONTRIBUCIÓN DE LA FUNCION DE R.H	VISIÓN DE LAS PERSONAS
Relaciones industriales. Administración de Personal. 1900 – 1950	Satisfacer necesidades de contratación de grandes contingentes de trabajadores y encargados de hacer inventarios de personal. Ejecutor de Funciones.	Empleados como factor de producción sujeto a normas y reglamentos. Relaciones basadas en la autoridad.
Gerencia de Recursos Humanos. 1950 – 1980	Aumentar el rendimiento de los empleados. Énfasis en la eficiencia como factor de productividad. Reactivo, sin participación en la dirección.	Empleados elemento del costo; recursos que deben ser administrados. Relaciones basadas en la negociación/participación.
Gerencia Estratégica de Recursos Humanos. 1980 – 1990	Contribución a la estrategia del negocio. Énfasis en el logro de resultados. Productividad y calidad. Participativo/Estratégico.	Seres humanos dotados de inteligencia y habilidades que deben ser desarrollados que buscan satisfacción y significado a partir del trabajo. Relaciones basadas en la colaboración

Gerencia del Capital Humano. 1990 en adelante	Generar ventajas competitivas a partir de las personas. Énfasis en la capacidad de agregar valor. Proactivo/Socio asesor y consultor estratégico.	Generadores de valor a través de los retos que la organización les confía. Las personas como socios de la organización. Relaciones basadas en la confianza.
---	---	---

Este último momento, referido a la Gestión del Capital Humano, está influenciado por pensadores como Ulrich quien atribuye a la función de Recursos Humanos la responsabilidad de ser socios, actores y pioneros, expertos que tienen bases teóricas y están motivados por la competitividad para crear valor y dar resultados a las compañías (Ulrich, 1997), y por otros como Peter Senge (1993) y Michael Hammer(1994) quienes invitan a asumir el reto de construir organizaciones que aprenden y expanden su inteligencia.

Las personas y su talento como recurso requieren entonces ser gestionados para garantizar su aporte a la finalidad de la organización y es este precisamente el propósito asignado a la función de Recursos Humanos en la empresa.

Reconocer la necesidad de gestionar el talento de las personas en la organización implica, como lo plantea Gubman (2000), reconocer que no están separados del negocio, que ellos son el negocio, son quienes construyen los resultados y hacen a las organizaciones competitivas. En este sentido, la función de la gerencia de recursos humanos debe garantizar la contribución de las personas a los propósitos organizacionales, lo que exige que las prácticas estén totalmente alineadas con estos; no tienen cabida bajo esta perspectiva las prácticas de recursos humanos desarticuladas del sistema total al que pertenecen.

Por esto, la gerencia del talento humano en las organizaciones deberá desarrollarse bajo una nueva pedagogía organizacional, una nueva estrategia de desarrollo humano. Esta pedagogía ayudará a ubicar conceptual y metodológicamente las propuestas de los esquemas o herramientas teóricas administrativas que llegan a las organizaciones.

Reconocer la gerencia del potencial humano como “ser” y ahondar en él de tal modo que pueda ser estudiada la manera de desarrollar de ventajas competitivas sostenibles a través suyo, su incidencia en las organizaciones y su efecto en la competitividad empresarial.

En este marco, la gerencia del talento humano debe contribuir a la formación de capital humano, al incremento de la productividad, a mejorar los resultados financieros y a la retención de clientes si quiere ser reconocida como elemento importante en la visión estratégica de la alta gerencia. (Pfeffer, 1996).

Con base en lo anterior, el gerente del talento humano deberá proporcionar y facilitar todos los elementos para la formación de líderes participativos a nivel de Jefes o Gerentes de la Organización; siendo la anticipación y promoción del cambio uno de los principales retos para el éxito organizacional, es precisamente mediante el ejercicio de un liderazgo efectivo y conjunto que se puede lograr dicho cambio. A partir de las reflexiones anteriores se puede decir que el contexto de la gerencia del talento humano es un escenario importante en el estudio del poder, teniendo en cuenta las diversas relaciones que se manifiestan según estatus, roles y procedimientos que adquieren las personas y determinados grupos sociales para los propósitos organizacionales.

El ejercicio del poder del gerente del talento humano o de los jefes de área, debe desarrollarse, a través de la participación activa dentro del proceso de planeación estratégica de la organización, proporcionando sentido de pertenencia de los empleados hacia la misma, fortaleciendo la interacción, las comunicaciones efectivas y el desarrollo humano; deberá ser proactivo ante la complejidad y el cambio y tendrá que ser un líder que fomente la integralidad a través de objetivos, compromisos y valores compartidos.

2.2 EL PODER DESDE LA SOCIEDAD HASTA LA ORGANIZACIÓN

Después de una exhaustiva revisión se encuentra que el concepto poder tiene múltiples significados según el ámbito en que se aborde, desde los ámbitos más simples, hasta los más complejos de la vida del ser humano. El poder, se encuentra inmerso en todas las sociedades, va desde el individualismo hasta las relaciones que se dan en la sociedad y entre las sociedades.

Para efectos de la presente investigación se tuvo en cuenta como referencia fundamental los conceptos de poder, planteados por Max Weber (1864 – 1920) y Michael Foucault (1926 – 1984), como destacados autores que dedicaron gran parte de su obra a tratar la temática del poder y dentro de la misma al estudio del comportamiento del hombre, tanto de manera individual, como social.

Para Foucault (1981), el concepto de poder tiene varias esferas, afecta todos los actos humanos, por el tipo de relaciones en que se involucra: el trabajo, la familia, las alianzas y la vida en la sociedad misma, escenarios en que se dan relaciones de prohibición y castigo. De la misma manera, por el poder se dan interacciones entre

las instituciones y personas, situación perceptible en diversas manifestaciones. Así, se puede apreciar la amplitud en la aplicación del concepto para Foucault.

Por otra parte, Weber, en su teoría de la burocracia, establece que el poder está activo en todo tipo de sociedad y para todas las organizaciones. En sus libros *Economía y Sociedad* y *Estructuras de poder*, Weber muestra cómo las personas utilizan el poder de diversas maneras y en diferentes escenarios.

Esta relación entre dos autores permite reafirmar que el poder hace parte de la vida del hombre y, por tanto, es fundamental mirar las relaciones que emergen dentro de las organizaciones como producto de la interacción de las personas.

Es importante esta concepción para el presente estudio, teniendo en cuenta que el ejercicio del poder se puede evidenciar permanentemente en la interacción de las personas, lo cual permitirá fácilmente reconocer y analizar la percepción que se tenga de éste en un ambiente organizacional.

Para Weber (1977) el poder “significa la probabilidad de imponer la propia voluntad de una relación social, aún contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad”. Él divide el estudio de poder en dominación y disciplina, componentes imprescindibles que se dan de acuerdo con las circunstancias presentes en las interacciones de los hombres y producto de la jerarquía que se establece, bien sea en la sociedad o dentro de un cuadro administrativo, por ejemplo una organización, entendiendo por ésta, según Copra(2003), que “son comunidades de personas que interaccionan para establecer relaciones, apoyarse mutuamente y dar sentido a sus actividades cotidianas a nivel personal.”

Tal es el caso de Morín (1981) quien plantea que la organización, es la disposición de relaciones entre componentes o individuos que produce una unidad compleja o sistema. La organización une de forma interrelacional elementos, eventos o individuos diversos que a partir de ahí se convierten en los componentes de un todo. Entonces, transforma, produce, reúne, mantiene. La organización de un sistema y el sistema mismo están constituidos por interrelaciones.

A diferencia de Weber, Foucault no explicita su concepto de poder, no lo establece con rigurosidad conceptual, aunque en sus escritos siempre hace referencia a él.

En su libro *Un diálogo sobre el poder y otras conversaciones* dice: ¿no proviene de que aún ignoramos lo que es el poder? Después de todo, ha sido preciso esperar al siglo XIX para saber lo que era la explotación, pero quizá todavía no sabemos qué es el poder. Marx y Freud quizá no bastan para ayudarnos a conocer eso tan enigmático, a la vez visible e invisible, presente y oculto, ocupado en todas partes, que se llama el poder. Foucault(1981)

Además para Foucault(2001), el poder, “transita por los individuos, no se aplica en ellos”, con lo cual reitera el no conceptualizarlo como un solo elemento, la cobertura de los estudios sobre poder, deberá ser muy amplia.

Esta visible diferencia entre los dos autores hace que el concepto de Weber sea utilizado en el ambiente administrativo.

Teniendo en cuenta los propósitos de esta investigación, estas dos miradas de los autores, pueden conducir a comprender el ejercicio del poder como un asunto impositivo o por el contrario en una situación claramente aceptada.

El diseño de los escenarios donde se ejercita el poder, según Foucault(1991), utiliza sistemas y signos que fortalecen el ejercicio del poder sobre las personas que lo padecen.

Esta arquitectura «panóptica» de Bentham –siglo XVIII–: “es una forma de gobierno” por ejemplo en hospitales, escuelas, prisiones y otras organizaciones similares que se caracterizan por diseñar espacios en los cuales se pueda ejercer la vigilancia como elemento fundamental para el ejercicio del poder, por parte de quienes lo poseen y hacia quienes se quiere controlar.

Las empresas de hoy, por ejemplo, diseñan sus estructuras de forma tal que tienen control, y vigilancia sobre las personas; oficinas de jefes con grandes ventanales hacia la planta de producción, sectores exclusivos para los jefes, plataformas en salones de reuniones, la cabecera de la mesa de la sala de juntas solo para los jefes, entre otros.

Desde estas consideraciones, Foucault(1991) plantea que la sociedad funciona como un panóptico donde se establecen normas que regulan el comportamiento del hombre, para vigilarlo y castigarlo de acuerdo con cánones establecidos por la misma sociedad.

En la sociedad panóptica se observan todas las manifestaciones del poder, y se presenta una relativa aceptación de las formas de ejercerlo en forma de poder moral. El poder moral, instituido por la misma sociedad, se acepta como deseable para lograr un estado ideal de convivencia que actúa como fuerza social que afianza la institucionalidad del poder.

Desde su perspectiva social, igualmente Weber establece que el poder se ejerce en toda la sociedad desde diversas dimensiones, no sólo la económica, pues este ejercicio del poder viene motivado por diferentes factores. En sus libros *Economía y Sociedad* y *Estructuras de Poder*, Weber presenta diferentes escenarios en los cuales el ejercicio del poder se representa como una necesidad inherente a la vida cotidiana.

Weber habla, por ejemplo, de los partidos políticos como instituciones desde las cuales, algunos participantes de la sociedad que desean obtener el poder político, actúan socialmente con el propósito de conseguir tan anhelado poder.

Weber sostiene que el poder circula en una comunidad por las «clases», los «estamentos» y los «partidos», que realizan actividades conjuntas para mantener o mejorar su posición social, aunque cada uno actúe de acuerdo con sus intereses particulares. Las «clases», por ejemplo, orientan su acción hacia el orden económico y los «partidos» buscan el poder social: “las acciones comunitarias de los partidos siempre implican una “societalización”, ya que las acciones partidarias siempre apuntan a un objetivo”. Este mismo proceso se presenta también en todas las organizaciones sociales.

En las empresas, por ejemplo, su administración implica relaciones de poder que, por tanto, son necesarias para el desarrollo de las actividades que sustentan su legitimidad y preservan la institucionalidad. En estos ámbitos, Weber observa la desigualdad de fuerzas en las situaciones de dominación, comparativamente con intereses particulares y según las acciones que realizan para lograr sus cometidos.

Weber y Foucault coinciden en muchos aspectos cuando establecen la universalidad del poder en la sociedad y en las instituciones que la conforman, poder que se

puede categorizar de acuerdo con diversos factores que se dan en la aplicación del mismo. En Weber el poder presenta dos componentes que pueden llegar a confundirse: dominación y disciplina.

Para Weber (1944) «dominación» es “la probabilidad de encontrar obediencia a un mandato de determinado contenido entre personas dadas.” El poder desde el componente dominación tiene pretensiones de legitimidad, que Weber (1977) clasifica de acuerdo con las relaciones determinadas por la legitimidad de la propiedad: “Tipos puros de dominación legítima, de carácter racional (autoridad legal), de carácter tradicional (autoridad tradicional) y de carácter carismático (autoridad carismática)”, que también se pueden presentar de manera combinada. Estos tipos de dominación legítima son la base fundamental para el entendimiento del poder, tanto en la sociedad como en las organizaciones, por lo que es importante esta definición para poder comprenderlas.

Los límites del poder no están bien definidos, lo que lleva a Foucault a cuestionarse constantemente. Para entender toda la dimensión del poder sería preciso “saber bien hasta dónde se ejerce el poder, con qué conexiones y hasta qué instancias, ínfimas con frecuencia, de jerarquía, de control, de vigilancia, de prohibición, de sujeciones.” El poder existe en todas partes, y por lo tanto se ejerce. “El poder no es un complejo completamente autosuficiente, sino que depende de otros factores, tanto para las condiciones que lo hacen posible como para su nivel de demanda y necesidad.” Luhmann, (1995).

En estas relaciones aparece la ambición por el poder que se manifiesta en las acciones que permitan dirigir a los otros, concomitante con la posibilidad de controlar recursos e información que le permiten al hombre tener cierto estatus y otro tipo de beneficios dentro de la organización y la sociedad.

Las relaciones de poder en las organizaciones han sido objeto de estudio sobre todo desde la perspectiva de la productividad: “la organización emplea medios cada vez más sutiles de dominación de sus trabajadores para asegurar sus intereses – la máxima ganancia – por encima de los que quieren participar en ella.(Ibarra y Montaña, 1987) Se establece la rentabilidad como el factor importante, pero no único, sin percatarse de que existen otros tipos que también son inherentes a todas las organizaciones para asegurar su sostenibilidad y los demás elementos necesarios que le aseguren una adecuada inserción en la sociedad. “En el caso de las organizaciones empresariales, estos objetivos son prioritariamente financieros, y, por consiguiente, como señala el teórico de la gestión Peter Block, las principales ocupaciones de la dirección empresarial son la definición de propósitos, el uso del poder y la distribución de la riqueza.” (Capra, 1998)

El uso del poder en las organizaciones, se manifiesta ante quienes hacen parte de la organización, y es imprescindible que existan los dos grupos para que se pueda ejercer el poder. “El uso del poder, para ser eficaz, ha de ser transmitido, es decir, ha de ser invertido en las personas o grupos de las que depende el directivo.”(Álvarez 2003)

El estudio de las relaciones de poder en la organización ha pasado un tanto desapercibido. Por ejemplo, Taylor en su organización científica del trabajo, establece mecanismos de control, pero no habla de poder. La teoría de las relaciones humanas circunscribe el manejo del poder al liderazgo.

Quien más énfasis ha hecho en este aspecto es, sin duda alguna, Weber cuando determina su significado para poderlo abordar.(Ibarra y Montaña, 1987) En la actualidad se considera importante establecer las relaciones que se dan dentro de las organizaciones como elemento fundamental para su administración,

especialmente desde el paradigma de la complejidad que tanta vigencia tiene en nuestros días, mucho más cuando se trata del estudio de las relaciones. El está inmerso en una naturaleza constituida por relaciones que él mismo hombre se encarga de entretener, por lo que el estudio del tratamiento que se le da al poder ha cobrado tanta importancia.

Pfeffer(1993), citando a Bennis y Nanus, establece que el «poder» es: La energía básica que se pone en marcha y sostiene la acción que convierte la intención en realidad, la cualidad sin la cual los dirigentes no pueden dirigir el poder es el más necesario y al mismo tiempo más dudoso elemento de los que intervienen en el proceso humano el poder es la energía básica que se necesita para iniciar y mantener la acción o dicho de otro modo, la capacidad para convertir la intención en realidad y conservarlo.

Es por ello que “hay, no obstante, un problema en este enfoque y es el relacionado con el tratamiento del poder y la influencia en la empresa.” Pfeffer(1993). El estudio de las relaciones de poder ha cobrado gran trascendencia a través del tiempo y para muchas personas, lo que ha implicado el estudio del mismo en variados ámbitos.

Como se estableció anteriormente las organizaciones no han sido ajenas a este tema porque en ellas se desarrolla, de manera variada debido a las múltiples interrelaciones que se presentan, el poder como tal, no solo gracias a una jerarquía establecida por los propietarios o gerentes de una organización, sino como proceso inherente a la vida del hombre que no se puede reducir a un proceso mecanicista. “El punto importante aquí es que al pasar por alto las relaciones interdepartamentales de poder al observar solo el poder impersonal, se oscurece una faceta importante del poder organizacional.”(Hall, 1996)

El poder tiene muchas dimensiones dentro de la organización y varía de acuerdo con quienes lo ejercen o sobre quienes se ejerce, en función, de los intereses de uno u otro. Como lo establecía Foucault, concomitante al poder existe la resistencia que se presenta en todas las acciones como consecuencia de inconformismos por las decisiones tomadas o de acuerdo con los intereses que se estén manejando en ese momento. Dentro de las organizaciones, los miembros que no tienen el poder se resisten poniendo trabas o dificultades a las tareas asignadas por la persona que tiene la autoridad conferida por la organización.

Según Pfeffer(1993): “las órdenes se cumplen y la autoridad se acata porque, si no se hiciera así, se podría llegar a la inestabilidad e incluso al caos”, lo cual no es una máxima de cumplimiento exacto porque es posible que uno o varios de los miembros de la organización traten de entorpecer esta situación y en algunas oportunidades logren sus cometidos, bien sea a través de la fuerza o por presiones de diversa índole.

La resistencia se evidencia también cuando en las organizaciones, los sistemas de control se muestran como represivos, o es percibido por las personas de ésta manera, lo cual genera rechazo y hace necesaria la utilización por parte de la administración de una manera diferente de dirigir la organización. “Con el tiempo las partes en pugna, verán la necesidad de llegar a un compromiso y trabajar juntas para beneficio de todos”.(Pfeffer, 1996) Pero no necesariamente se dará esta situación, si no es del interés de quien está ejerciendo el poder disminuir la tensión que se puede presentar en esta situación.

En la organización se presentan disímiles expresiones de poder que van tejiendo la red de relaciones que allí se dan como consecuencia de la variedad de actividades desarrolladas dentro de ellas para lograr los objetivos establecidos. Se ve como

ejemplo lo que expone Lewis (2003) al citar a French y Raven con las cinco bases de poder y posteriormente a Raven y Rubin con un sexto:

1. Poder de recompensa: Tipo de poder basado en la percepción que una persona o un grupo de personas tiene acerca de la capacidad de otra persona o un grupo de personas para proporcionar tipos y cantidades de recompensas variados.

2. Poder coercitivo: Tipo de poder basado en la percepción que una persona o grupo de personas tiene de la capacidad de otra persona o grupo de personas para administrar castigos, como medidas disciplinarias, advertencias escritas, amonestaciones y desvinculaciones. El poder coercitivo tiende a crear alienación, alejamiento u hostilidad agresiva.

3. Poder legitimado: Se sustenta en los valores del individuo o en valores particulares de socialización. Existe cuando una persona o un grupo de personas piensa que es correcto o legítimo que otra persona influya en sus acciones; en consecuencia, cree que debe aceptar la influencia. Un individuo que cree en la institución de la propiedad privada y en el sistema de libre empresa puede sentir que el control del superior sobre su comportamiento para obtener utilidades es apropiado o legítimo.

4. Poder de referencia: Se basa en el deseo de un individuo o grupo para parecerse a otra persona u otro grupo o identificarse con ellos. Al igual que el poder legitimado, este tipo de poder puede funcionar en el subconsciente.

5. Poder del experto (o del conocimiento): Se basa en la percepción de una persona o un grupo respecto del mayor conocimiento, capacidad o pericia de otra persona o grupo, lo cual conduce a que los primeros sigan a los segundos. La pericia puede

atribuirse a cualquier individuo gracias a su experiencia, entrenamiento, reputación o capacidad demostrada efectivamente.

6. Poder por información: Esta forma de poder es cada vez más importante en la era de la información. De hecho, el Dr. Peter Drucker ha escrito que la economía de la escasez ya no se aplica en una economía de la información. Esto se debe a que mientras más personas tengan una información determinada, ésta se volverá más valiosa.

Estos seis tipos de poder que enumera Lewis no siempre se presentan en las organizaciones de manera pura o en forma aislada. Normalmente se suelen presentar en combinaciones como consecuencia de la interacción de las personas y los intereses particulares y generales al interior de estas relaciones. La presencia de algún tipo de poder en particular o de algunas de sus combinaciones, se da en función de factores diversos como el tipo de personalidad del dirigente que detenta el poder al dar las órdenes, o la reacción de las personas sobre las que se influye al momento de realizar las tareas, bien sea por la aceptación o el rechazo del mandato. “Mientras no lo limitan las relaciones humanas de poder, nuestro comportamiento es autodeterminado y, por consiguiente, libre.”(Capra, 2003)) El nivel y la periodicidad de la supervisión afectan el desempeño de las personas que realizan las actividades pues se pueden sentir vigiladas o presionadas, lo que coarta su libertad y por ende, su forma de actuar. Tal presencia de formas de poder es evidente en las organizaciones, por ejemplo cuando algunos grupos expresan alguna forma de resistencia sobre el ejercicio de poder o la manera como se ejerce: “Es curioso que cuando por nuestra cuenta echamos mano del poder, lo vemos como una fuerza bienhechora y siempre deseamos tener más. Cuando, por el contrario, son otros los que lo utilizan en contra nuestra, sobre todo cuando sirve para echar por tierra nuestros planes o ambiciones, entonces lo vemos como algo dañino.”(Peffer,1993)

Sin embargo, no quiere decir que a las personas les desagrada relacionarse con quienes tienen poder o que eviten al máximo su interacción. Sucede todo lo contrario, porque el hombre por naturaleza es un ser gregario, y le gusta sentirse con cierto poder en determinadas situaciones y busca conseguirlo, por medio de las relaciones que puede lograr tanto en las organizaciones como en la sociedad con personas que tienen poder. “El hecho fundamental de la vida social es precisamente que es social: que los hombres no viven en aislamiento, sino que se relacionan con otros seres humanos.” (Pfeffer, 2000).) Así no se desee, el poder tiene influencia en muchos de los actos de la vida del hombre y por lo tanto los individuos no podrán excluirlo totalmente de sus esferas de relación.

Por esta razón Pfeffer considera de vital importancia la utilización del poder en las organizaciones para lograr realizar las actividades inherentes a las mismas. Por pequeñas que sean las actividades, requieren de un orden y de alguien que las dirija. Para él, el poder es característica intrínseca de los dirigentes, quienes están encargados de manejar la organización conforme lo establecen los intereses de quienes tienen el poder, económico en estos casos. “En el caso particular del poder, uno teme su mal uso por parte del portador. Tan pronto como el poder centralizado se hace visible y operacional, surge el problema de los tiranos que usan el poder despóticamente y arbitrariamente.”(Luhmann, 1995)

Cuando se consideran las relaciones de poder en las organizaciones, se deben tener en cuenta los factores que afectan la aplicación de este poder, sobre qué se está aplicando y qué tanta influencia puede tener en algunas decisiones que no son relevantes. Muchas de las personas que tienen el poder preferirán no utilizarlo y guardar su poderío para situaciones que sean más determinantes y en las cuales se pueda demostrar la verdadera magnitud de su dominación: “Dirigir implica un tipo de relación unilateral con los subordinados, una orden respaldada por la autoridad formal del superior y por la capacidad de éste de aplicar sanciones.”(Martínez, 1984)

Las empresas tienen propósitos que configuran los fines de su trabajo, lo cual no es censurable. Los fines de la empresa determinan la relación de poder que se da en su dinámica interna para lograr los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas que trabajan en la empresa. Los objetivos individuales no se pueden ignorar, como tampoco, y mucho menos, sus deseos de adquirir poder, tanto en la organización como en la sociedad. “La esencia de toda organización es la independencia y no es una novedad asegurar que todos nosotros necesitamos contar con la ayuda de los demás para llevar a cabo nuestro trabajo.”(Pfeffer, 1993)

De acuerdo con lo anterior, Pfeffer plantea que “el poder que se deriva de la asociación o identificación de una subunidad determinada, es un poder que está basado en el posicionamiento que uno tenga en la estructura social y en la división del trabajo.” Por su parte Hall, también considera como uno de los elementos fuente de poder: “el puesto o posición en la estructura”. En este sentido, parece que las relaciones de poder no son tan complicadas ya que sólo con mirar la estructura jerárquica de la organización se podría identificar quién tiene el poder y la telaraña no sería tan entramada, sino que se limitaría a observar las rutas por las que se expande y la orientación que toma.

Pero la realidad organizacional es otra, pues las relaciones de poder son más complejas de lo que se observa. Los cargos de poder pueden verse afectados por alguna posición o persona en la que no se vislumbra posibilidad de dominio o que parecen no tener algún tipo de control dentro de la organización. Se enreda así aún más la trama de las interrelaciones de poder, pues escapan a los patrones establecidos por quienes ejercen el control dentro de las organizaciones. Es un poder informal que, en muchas ocasiones, precisamente por no estar previsto por

los dirigentes, puede obstruir el normal desarrollo de las disposiciones emanadas del poder formal: “con harta frecuencia he visto a directivos inteligentes y de exitosa ejecutoria, tener problemas porque no llegaron a percatarse de la naturaleza política de una determinada situación o ser barridos por alguien cuya posición y fuerza no fueron capaces de prever.”(Pfeffer, 1993)

Estos no son los únicos tipos de poder en las organizaciones, pues según Pfeffer, también se encuentra el poder que se busca por apariencia o estatus y para el cual se utilizan signos que permiten establecerlo. Este poder sirve como palanca para mostrarse ante otros y obtener más poder o simplemente para tener apariencia de algo efímero. Los signos de poder que ostentan algunas personas, sirven de medida para saber qué posición ocupan dentro de la organización: “En algunos casos, la ubicación, tamaño y comodidades de la oficina; en otros, el cargo o la cercanía a la alta gerencia” pueden considerarse símbolos de poder.”(Pfeffer, 2006) Es por esto, que algunos de los signos que se presentan como muestras de poder, por ejemplo, los rasgos personales o la apariencia física, han sido considerados como fuente de poder (teoría de rasgos de personalidad), han sido revaluados, pues se considera la imagen como un complemento y no la fuente de poder, por lo que puede utilizarse para generar impactos ante determinadas personas o grupos de interacción, según establece Pfeffer. En algunas organizaciones, las personas que realmente tienen poder, no lo exhiben puesto que conocen los cambios repentinos que pueden darse. Estos individuos guardan su poder para utilizarlo en el momento preciso y sobre acciones controvertidas, con lo cual podrán obtener los beneficios que le sean favorables a él o a la organización, dependiendo de los intereses que se encuentren en juego en ese momento.

2.3 LA LEGITIMIDAD DEL PODER

El concepto de legitimidad hace referencia al derecho a mandar y al deber de obedecer, y esta situación se produce en el momento mismo en que una persona asume esta posición y en virtud de esa decisión, los demás presumen que deben obedecer. En esta investigación el análisis de legitimidad del poder es fundamental, ya que va a ser el resultado de un análisis detallado de la percepción de acciones que indican la aceptación o no de este.

Para Hobbes (1968), el principio de legitimidad de la sociedad política es el consentimiento. Los hombres para salir del estado de guerra y encontrar la seguridad y la paz, se someten a la voluntad de otro hombre o de una asamblea. Es ese consentimiento o consenso lo que legitima el poder de ese monarca.

Para Locke (1979), la legitimidad del poder está por el consenso de los miembros de la comunidad a someterse a ese poder; al ser el hombre libre por naturaleza no puede suponerse que se someta a ningún poder terrenal si no es por su propio consentimiento, el cual legitima y justifica el poder.

Weber (1977) manifiesta que la legitimidad es entendida como la justificación de estar investido de poderes de mando. El monopolio de la fuerza no es suficiente para caracterizar un poder como político, en la medida que también es necesario que el poder sea legitimado, reconocido válido bajo algún título.

Según el pensamiento de Weber, es importante tener en cuenta que autoridad es sinónimo de tener poder, pero tener poder no siempre es sinónimo de autoridad, ya que ésta autoridad depende de la legitimidad que adquiera y de la aceptación que logre entre un grupo de personas. Para Weber la dominación de carácter racional, legal o burocrática es la más pura forma de dominación que se puede presentar, en

este tipo de autoridad, que se aplica en una sociedad de esta misma especificación, predominando la impersonalidad y la racionalidad, y los subordinados aceptan las órdenes porque las consideran justificadas gracias a la legitimidad que han adquirido.

Max Weber distinguió tres fuentes de legitimidad del poder:

A) Legitimidad legal o racional: tiene por fundamento la creencia en la legalidad de los ordenamientos establecidos y en la de los títulos de quienes ejercen el dominio.

B) Legitimidad tradicional: se basa en la creencia en el carácter sagrado de las tradiciones en vigor y en la legitimidad de quienes son llamados en virtud de aquéllas al poder.

C) Legitimidad carismática: descansa sobre la sumisión de los súbditos al valor personal de un hombre, ya sea profeta, héroe o líder de cualquier tipo, que se supone está dotado de cualidades extraordinarias.

La importancia de estas características viene del carácter universal que le confiere Max Weber, en la posibilidad de su aplicación sociológica general. Éste es el marco general del tratamiento weberiano del poder. Los sociólogos de la Organización y de la Empresa parten de él para avanzar en el estudio de la estructura de poder.

La legitimidad del poder, se encuentra dentro de un límite de espacio y tiempo necesario, la existencia de ámbitos jerárquicos donde este más institucionalizada esa generalización puede actuar como referencia al derecho implícito de construir nuevas razones para una nueva legitimidad, al fortalecer la autoridad de gobernantes o estados sobre otros o sobre sus ciudadanos. Lo que une la obediencia con la aceptación del poder, es un dominio establecido que a través de la persuasión dialéctica de comprender, reclamar y ofrecer hace extensiva su legitimidad en ese momento y lugar.

La divulgación de la información y las comunicaciones ha conseguido unificar no solo el espacio, sino que en su acción repetitiva, ha viabilizado exportar el modelo de legitimidad del centro o su contorno o al resto del planeta, a riesgo de hundir otra legitimidad más descentralizadora y menos destructiva.

Por otra parte, de acuerdo al principio instintivo del ser humano a la conservación, hay que contar siempre con la receptividad al mando de la legitimidad, de manera que un poder que sepa de su potencial de ilegitimidad y quiera continuar en el mando debe contrarrestar mediante el engaño, la manipulación, la desigualdad social y la violencia, la generalización de ideas contrarias a su ejercicio de gobierno.

En cuanto a la resistencia que tiene el poder por parte de quienes no están de acuerdo, tanto Foucault como Weber muestran sus puntos de vista que coinciden en parte. Foucault(1981) expresa que “no hay relaciones de poder sin resistencia, que éstas son tanto más reales y eficaces en cuanto se forman en el lugar exacto en que se ejercen las relaciones de poder” Foucault no concibe el poder sin resistencia, no supone el uno sin el otro, y establece que la oposición que encuentra el poder en las instituciones donde se está ejecutando, afecta las relaciones de poder, pues la resistencia puede llegar, en un momento determinado, a adquirir más poder que el legalmente establecido por una sociedad o una institución, al punto que afirma: “no se sabe quién lo tiene exactamente; pero se sabe quien no lo tiene.”

Weber establece la aparición de una tipología de resistencia al poder, aunque ajustado, a diferencia de Foucault, Weber no ve la resistencia como algo indudable y si muy casual: “todo aquel que quiera romper una dominación, requiere la creación de un cuadro administrativo propio que haga posible su propia dominación, aunque sólo sea que crea contar con la convivencia y cooperación del cuadro existente en contra del hasta entonces soberano.”

En consecuencia, ambos autores plantean la existencia de oposición o resistencia al poder, aunque la conciben en forma diferente. Ninguno de los dos puntos de vista se puede tomar de manera radical, como si fuese la última palabra, y es evidente que el concepto de Weber está influenciado por la concepción que tiene de las personas al pretender que ellos sean dóciles, obedientes y disciplinados.

2.4 LA TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones en el ámbito organizacional, es una actividad cotidiana que requiere ejercicio mental por parte de quien tiene la responsabilidad de hacerlo, sopesando los beneficios y consecuencias de acción, con base en la experiencia de decisiones anteriores la mayoría de las veces y con el apoyo de modelos matemáticos y no matemáticos, en otros casos.

La toma de decisiones está definida para algunos como una ciencia, para muchos otros como un arte y para otras personas son simplemente técnicas que permiten seleccionar entre varias alternativas la opción más adecuada dada ciertas condiciones.

Lo primero es desarrollar una forma de decisión:

“decisiones son los instrumentos que empleamos para hacer frente a las oportunidades, retos e incertidumbres de la vida” (Jaramillo, 2001)

“una decisión es una acción que debe tomarse cuando no hay más tiempo para recoger información” (Moody, 1991)

Las decisiones son también “los mecanismos organizacionales con los cuales se intenta alcanzar un estado deseado” (Gibson, 1996) dicho estado deseado se refiere a las metas y objetivos que la empresa tiene trazados.

El concepto que se utilizó en este trabajo se refiere a la decisión como el resultado de la confrontación de varias posibilidades en determinada situación que deben enfrentar los jefes.

Cuando se toman decisiones, prácticamente lo que se hace es dar solución a un problema determinado. Tomar decisiones, en otras palabras es preveer acciones futuras e implica un proceso que se resume así: (Tthornton, 1992)

- Definición del problema: de la necesidad a cubrir
- Recolección de información y análisis
- Generación de alternativas (desarrollo de las posibles decisiones a tomar)
- Evaluación de las alternativas: que estén acordes a las metas y estrategias que se han delimitado para la empresa o para cada situación en especial.
- Selección de una alternativa
- Implementación y puesta en marcha de la decisión tomada
- Control y evaluación: que permita la realimentación del proceso y que la experiencia sirva para decisiones futuras.

Es innegable que tomar decisiones es una actividad que constantemente realizan los seres humanos ya sea dentro o fuera de un ambiente empresarial. En este último se pueden identificar tres niveles del contexto de toma de decisiones en una organización: nivel estratégico (gerencial o superior), nivel de gestión (medio o de mandos medios) y nivel operativo. (Tthornton, 1992)

Las decisiones importantes dentro de una empresa recaen en el nivel superior o llamado también estratégico y pueden ser tomadas por una persona o un grupo de personas: el dueño, el gerente, los jefes de departamento y/o junta directiva. El éxito de las decisiones a este nivel dependerá de la integración de las habilidades de los decisores a cargo.

En todo proceso de toma de decisiones se pueden identificar ciertos elementos que son fundamentales en el momento de estudio de las alternativas posibles de un problema. Se destaca seis elementos fundamentales: (Tthornton, 1992)

Decisores: es la persona o personas con la potestad de seleccionar entre diversas alternativas, la más adecuada, puede ser una persona o un grupo de personas.

Alternativas: las posibles soluciones al problema planteado

Estados de la naturaleza: corresponden al ambiente que afecta la decisión, es decir son los eventos y factores externos al decisor. Si el estado es único y conocido se habla de decisiones de bajo certeza y en este caso la decisión se predice fácilmente, de lo contrario se tratará de decisiones de bajo riesgo e incertidumbre que ya requiere de mayor análisis e información.

Efectos: son las consecuencias o resultados que traería cada decisión.

Estructura de preferencia del decisor: cada decisor tiene su forma de ordenar las preferencias por las alternativas plateadas.

Por otro lado, existen algunas cualidades que hacen que los tomadores de decisión sean buenos o malos y son percibidos como tales por sus colaboradores de acuerdo a sus elecciones.

Las cualidades que tienen mayor importancia a la hora de analizar al tomador de decisiones deberían ser: (B. Emily, 2003)

Experiencia La habilidad de un jefe para tomar decisiones aumenta con la experiencia. El significado de experiencia en una organización con aquellos

individuos que tienen el mayor tiempo de servicio, se funda en el valor de la experiencia y por lo tanto reciben un mayor salario. Cuando es seleccionado a un candidato a algún puesto de la organización, la experiencia es un tema de gran importancia a la hora de la decisión. Los aciertos o errores pasados conforman el pilar para la acción del futuro, es de suponer que los errores previos son potencial de menores errores futuros. Los éxitos logrados en épocas anteriores serán repetidos. La experiencia tiene un rol predominante en la toma de decisiones. Cuando un mando se enfrenta a un problema, recurre a su experiencia para poder resolverlo de una forma que sabe los solucionó con anterioridad.

Para situaciones mal estructuradas o novedosas, la experiencia puede conducir a ventajas y desventajas. La principal desventaja es que las lecciones de la experiencia puedan ser inadecuadas por completo para el nuevo problema, resultado una decisión errónea. Pero también puede ser una ventaja, teniendo en cuenta que da elementos para discernir entre situaciones bien o mal estructuradas.

Buen juicio: Se utiliza este término para describir la habilidad de evaluar la información de manera inteligente. Está conformado por el sentido común, la madurez, la habilidad de razonamiento y la experiencia del tomador de decisiones. De manera que se supone que el juicio mejora con el tiempo y la experiencia.

El buen juicio se evidencia a través de ciertas habilidades para percibir información importante, medir su importancia y evaluarla. El juicio es más valioso en el manejo de problemas mal estructurados o nuevos, porque precisamente de ese juicio el tomador de decisiones sacará determinaciones y aplicará criterios, para entender el problema y simplificarlo, sin distorsionarlo con la realidad.

Creatividad: La creatividad designa la habilidad del tomador de decisiones para combinar o asociar ideas de manera única para lograr un resultado nuevo y útil.

El tomador de decisiones creativo debe captar y entender el problema de manera más amplia, aún de ver las consecuencias que otros pasan por alto. Sin embargo el

mayor valor de la creatividad está en el desarrollo de alternativas. Son creativos y pueden generar suficientes ideas para encontrar el camino más corto y efectivo al problema.

Habilidades cuantitativas: Es la habilidad de utilizar técnicas presentadas como métodos cuantitativos o investigación de operaciones, como pueden ser: la programación lineal, teoría de líneas de espera y modelos de inventarios. Estas herramientas ayudan a los mandos a tomar decisiones efectivas.

2.5 LA TOMA DE DECISIONES Y PODER

En cuanto a las decisiones que se toman en la organización, no todas requieren de alto grado de poder. Existen decisiones rutinarias en procesos estandarizados, tomadas por personas que no poseen poder, pero que cuentan con la aprobación de sus superiores jerárquicos, reales poseedores del poder y, por ende, verdaderos dirigentes de la organización.

Pfeffer (1993) explica que en la toma de las grandes decisiones intervienen un mayor número de personas, directamente proporcionales a su importancia, como se evidencia en las decisiones que son llevadas a juntas o reuniones directivas de las cuales se espera el soporte o cuando se busca la aprobación de grupos de especialistas o personas que sean responsables de determinadas actividades o de cuantiosas sumas, lo que generalmente da poder en la organización.

De igual manera Pfeffer expone que el poder en las organizaciones cobra gran importancia de acuerdo con la situación en que se desplieguen las operaciones.

Decisiones que tienen que ver con reestructuraciones, cambios de personal y asignación de recursos, son circunstancias en las cuales se evidencia el uso del poder al momento de tomar las decisiones como se puede apreciar fácilmente cuando se

ven las preferencias hacia determinados sectores o personas que no cumplen los requerimientos establecidos o adecuados.

Por otro lado, la interdependencia en las relaciones de poder que se presenta en las organizaciones surge como consecuencia del desarrollo de las tareas normales que se tienen que dar para lograr los objetivos de la entidad. Un factor determinante del grado de interdependencia lo demarca la cantidad de recursos utilizados: cuando hay escasez, la interdependencia se incrementa como consecuencia del dominio que ejercen quienes poseen el poder sobre los recursos; cuando hay abundancia, disminuye la interdependencia ya que existe la posibilidad de que cada uno tenga mayor cantidad de recursos con los cuales puede realizar sus actividades, sin necesidad de recurrir a los demás.

Pfeffer considera fundamental desarrollar el poder y las influencias sobre las personas o grupos con los cuales se interactúa. Cuando existen disparidades en la toma de decisiones será indispensable imponerse en el momento de la decisión, para garantizar que se hará lo que realmente se necesita, a criterio de quien tiene el poder. Pero “cuando hay consenso sobre lo que hay que hacer y cómo hacerlo, no tenemos necesidad de recurrir a las influencias o de desarrollar el poder que influya en los demás, toda vez que en cualquier caso ellos harán lo que cada uno quiera.”(Pfeffer, 1993)

Por tanto, para saber cómo están funcionando las cosas en la organización es fundamental la identificación de la manera como ejerce el poder, que permite establecer quién interviene, así como conocer la interdependencia que puede emerger de la interacción de los miembros de la organización por su normal funcionamiento.

El poder no suele ejercerse mientras no exista conflicto entre las partes pues en este caso no se requiere de una imposición sobre los ideales de los demás y la toma de decisiones se da de manera más fácil. Adicionalmente es relevante que en muchas ocasiones se pueden prever determinadas situaciones, con lo cual las personas previsivas tienen la posibilidad de adelantarse a los hechos, aunque con esta habilidad no se obtiene poder y sólo se es «importante» por un momento, sin efectos duraderos.

Las instancias de poder se pueden determinar cuándo se observan los momentos en que se toman decisiones que causan algún tipo de conflicto, ya que allí se verá realmente quién ejerce el poder, al lograr lo que esa(s) persona(s) considera(n) pertinente. En una organización se podrá estimar, si el poder lo ejerce quien tiene la autoridad fijada por la organización o si, por el contrario, lo practica otra persona que no tiene un cargo jerárquicamente establecido para tal fin. Dentro de una organización, es posible señalar quién tiene el poder, gracias a la utilización de indicadores que permitan ver con claridad las disposiciones reales del poder. “Un modo de descubrir quien tiene el poder en una organización es preguntando a la gente.”(Pfeffer, 1993) Sin embargo, preguntar no garantiza el resultado, puesto que depende de que quien responde sea totalmente fiable. Poseer este conocimiento no asegura que lo compartan al ser entrevistados.

Pfeffer recomienda la utilización de otro indicador para poder conocer quien posee el poder en la organización: Los indicadores de poder por la representatividad señalan las subdivisiones políticas que muestran una representatividad más sobresaliente que las demás en determinadas posiciones gerenciales, entre las que figuran la pertenencia a consejos o comités para la toma de decisiones y la ocupación de puestos clave, administrativos u operativos. (Pfeffer, 1993)

Para esta investigación es importante ya que por medio de este indicador se podrán identificar algunos poderes específicos, gracias a la titularización que le otorga la organización al momento de la toma de decisiones. De esta manera se podrá observar quiénes tienen poder gracias al cargo que ocupan y así se sabrá cómo está repartido éste en la organización.

De manera similar, el nivel salarial puede establecer cierto nivel de poder dentro de la organización, porque los cargos de mayor responsabilidad van a tener superiores salarios, pues sobre ellos descansa la toma de decisiones y por consiguiente el poder de decidir sobre determinadas escenas. “Los salarios, por supuesto, no son los únicos recursos cuya distribución arroje alguna luz sobre el poder de las distintas unidades políticas. La distribución de fondos de expansión, los presupuestos financieros, los planes operativos e incluso los títulos de los puestos, pueden ser utilizados para determinar qué grupos son los más influyentes.” (Pfeffer, 1993)

La interdependencia de las relaciones que se dan en las organizaciones, precisan de estudio, porque por medio de ellas se logrará conocer verdaderamente quién tiene el poder dentro de la estructura, identificar quién toma las decisiones para lograr un cometido específico, como puede ser la asignación de recursos u otro aspecto relevante. Los entramados que se forman entre las áreas de una organización pueden ser de apoyo o rechazo al momento de la ejecución de un proyecto ya que, como no necesariamente son estructuras formales, no tenerlas en cuenta atrofiaría la acción.

Por tanto la dependencia e interdependencia pasa a convertirse en relevante para la búsqueda del poder, gracias a que, por medio de ellas se ve la realidad de las organizaciones y su verdadera funcionalidad, tanto al exterior como al interior.

Conocer el proceso de toma de decisiones, ayuda a equiparar las fuentes de poder dentro de una organización.

En resumen, siguiendo a Pfeffer, se puede establecer que “el poder nos viene dado, pues, por el control que tengamos sobre los recursos, por los lazos que atemos con la gente poderosa y por la autoridad formal que obtengamos dada nuestra posición en la jerarquía.” Dentro de este contexto, es posible identificar el proceso de formación de las mallas de poder que se dan por la confluencia de varios agentes en la organización, al momento de forjarse las acciones de poder.

La autoridad y la responsabilidad se convierten en exigencias precisas para la ejecución del poder formal, investidura que se da de acuerdo con una estructura jerárquica instituida por la organización y que simboliza una de las formas del poder. Ese carácter dado por la estructura –poder formal– está representado por la posición y la función que cada individuo tenga dentro de la organización, ya que ese lugar le permitirá tomar decisiones sin la interposición de otro tipo de variantes, por el solo hecho de tener una autoridad otorgada por la organización que lo respalda.

Otra fuente de poder, es la manera que adopte quien lo ejerce. De la manera con que se ejerce el poder dependen las habilidades y capacidades que desarrolle para afrontar las situaciones del día a día en las cuales tendrá que tomar decisiones de acuerdo con su criterio y, obviamente, utilizando el poder adquirido.

Es necesario tener en cuenta, que la organización se afecta principalmente por la dinámica de poder generada en la red a la que se encuentra enlazada. Por tanto, la organización es permeada por variaciones y para afrontarlas se producen cambios en el manejo del mismo.

La abundancia o escasez de recursos en las organizaciones es un nodo de poder que determina manifestaciones diversas de su presencia. No basta con obtenerlos, ni con la habilidad para hacerlo, sino también con las decisiones que se tomen para manejarlos, por medio de las cuales se puede manipular el poder según la importancia de los recursos para el funcionamiento de la organización. El manejo de los recursos y las decisiones sobre ellos siempre será fuente de poder proporcional al dominio que se tenga sobre ellos. Mientras más escaso sea un recurso, mayor será el deseo de obtener su control y mayor será el poder que se obtenga al momento de su asignación, puesto que quien controle la utilización del recurso escaso afianzará más su poder.

El control de los recursos puede causar dependencia. La dependencia se dará por el grado de necesidad que se tenga de los recursos y será proporcional a la cantidad de posibilidades alternativas que se presenten para conseguirlos. El control que se ejerce sobre los recursos es siempre factor de controversia ya que muchas personas querrán tener participación en la toma de las decisiones sobre su manejo para orientarlos hacia algún tipo de interés o por el sólo hecho de obtener poder y reconocimiento. Una manera de conseguir o mantener el poder sobre los recursos, es el manejo que se les dé, como se estableció anteriormente, ya que la importancia que se logre dar, marcará la diferencia y aumentará la dependencia. Cuanto más importante se considere un recurso y mayores restricciones tenga, mayor será la necesidad y el valor que adquiere. El poder se adquiere y se mantiene también de acuerdo con la capacidad para conseguir recursos.

En resumen, quien tenga la mayor cantidad de recursos, tendrá la mayor capacidad de poder frente a otros, y podrá manifestarlo también frente a la organización. El conocimiento es uno de los elementos que mayor poder da dentro de una organización. Con el conocimiento se puede demostrar autoridad y se consigue e

reconocimiento y el respeto de los demás. “Hay un viejo adagio que dice que conocimiento es poder, y esto es perfectamente cierto en las organizaciones.”.

Según esto, se puede postular que el conocimiento bien manejado dentro de la organización, puede generar una red de comunicación, cuyo foco sea el centro del poder.

Todas las personas que tengan participación en el manejo de la comunicación, tendrán la posibilidad de tener algo de poder. El grado de dominio dependerá de la cantidad de información que se maneje, de la confiabilidad de la misma y del lugar que se ocupe en la red de comunicación. La red de comunicación también se verá afectada por las relaciones sociales que emerjan como consecuencia de la relación de las personas en la ejecución del trabajo o por la afinidad de intereses.

Con esto se verifica que no solamente importará la centralización en la red, pues existen otros factores como las relaciones sociales que también servirán para evaluar el poder que se posea dentro de una organización.

Por tanto, quien tiene la información o tiene la posibilidad de comunicar algo, puede, consciente o inconscientemente, utilizarla para su propio beneficio o para el perjuicio de otro. Toda comunicación tiene un efecto en la dinámica del poder, puesto que la organización otorga al emisor de esta, algún tipo de reconocimiento que se manifiesta en dicha comunicación y, causa efecto en las decisiones generalmente tomadas por una o varias personas que ostentan algún nivel de poder.

En este orden de ideas, se puede establecer, que la comunicación genera poder y el poder tiende a apropiarse de la comunicación. La estructura jerárquica de la

organización da poder, como se señaló anteriormente, y esta fuente de poder es reconocida por toda la organización como la formal, aunque existan otras fuentes de poder como se ha establecido.

El poder formal es el que muestra la organización a sus proveedores, clientes y demás actores externos. Por tanto, este poder debe funcionar así sea para dar cumplimiento a los procedimientos establecidos por la organización. “Obedecemos las órdenes que nos llegan de aquellos que tienen autoridad formal” porque así se ha establecido en la organización, como parte de un proceso necesario para el funcionamiento de la empresa.

Todos los miembros de la estructura jerárquica tienen una u otra forma de poder; es fácil pensar, que los de la cúspide de la jerarquía tengan más que quienes están en niveles de base, pero éstos, cuentan con el poder de entorpecer la ejecución del trabajo o de realizarlo de manera más lenta. En algunos casos, estas personas podrán tratar de no obedecer las órdenes dadas por los superiores, aunque por su actitud puedan recibir algún tipo de pena o castigo. Esta situación no siempre se da, ya que la obediencia a la autoridad tiene algún tipo de fijación desde la niñez y la formación social tiene como patrón esta manera de proceder como se manifiesta en la normatividad, con lo que se posibilita el orden, así sea aparente, aún a sabiendas de que no sea el proceder más adecuado. La convivencia, derivada de la actitud ética es la manera más conveniente para garantizar la subsistencia de la sociedad y es el procedimiento más común de todos.

Para obtener algún tipo de poder en las organizaciones es importante tener buena reputación y comportamiento ejemplar que permitan la aceptación de los demás. Obviamente el poder así obtenido será de tipo informal, pero tiene la ventaja de que contará con el apoyo de quienes admiran o ven como ejemplar este tipo de actuar.

El poder se ejerce preferiblemente en situaciones de conflicto y es en estas ocasiones, cuando se puede demostrar quién es la persona que realmente lo tiene. Si no existieran diferencias entre las personas, nunca se requeriría de la acción del poder para lograr acuerdos o unificación en la toma de decisiones.

2.6 LA PERCEPCION SOCIAL

Teniendo en cuenta que en la presente investigación se analizará la percepción del ejercicio del poder es importante referenciar la percepción social de este fenómeno, como eje articulador entre la percepción de legitimidad del poder y la toma de decisiones.

Anteriormente la percepción social se ocupó de aquellos factores socio-culturales que influyen sobre la imagen social y la manera como lo hacían, luego amplió su campo de acción hacia otros procesos que integran la percepción social, tales como mecanismos de atribución de características, formación de impresiones, mecanismos de percepción del medio físico y social y expresión de las emociones. (Santoro 1980)

Dicha percepción depende del contexto en el cual sucede el proceso, además las predisposiciones que posea el sujeto. De acuerdo con Rodríguez – Kauth (1973), el término percepción social es difícilmente definible debido a que toda percepción es social en la medida en que el acto perceptivo supone el procesamiento de la información sensorial de acuerdo con las categorías sociales que existen en el pensamiento de un individuo. Este autor afirma que cuando se habla de percepción social se está evocando la percepción interpersonal o la percepción de objetos simbólicos reflejados en la conciencia de una persona bajo categorías sociales.

Por lo anterior, este término hace referencia a los procesos de formación de impresiones y manifestación de opiniones y conceptos acerca de ciertas personas o

de su conducta, así como de grupos, instituciones o símbolos con significado cultural (Rodríguez, 1973). La importancia de estos procesos de percepción social es derivada de la importancia que tienen todos los procesos perceptuales como determinantes de la forma en que actúa una persona o un grupo de personas ante un fenómeno específico.

La formación de impresiones posee dos fases: una perceptual y una cognitiva. La primera fase comprende la información sensorial producida por un estímulo, que en este caso puede ser un símbolo, una persona, una institución social, o un grupo de personas y la segunda fase comprende los procesos aplicados a la información que se recibe sobre las personas u objetos que producen en la percepción y que tienen como resultado la atribución de propiedades y características a las mismas.

En concordancia con lo anterior y con respecto a la segunda fase (fase cognitiva), Rodríguez – Kauth (1973), afirma que aparece en este momento una imagen subjetiva producto de la categorización de las sensaciones perceptuales recibidas. Así mismo considera que no existe necesariamente una correspondencia directa entre los elementos percibidos de la realidad física y los datos que recoge la realidad fenomenológica subjetiva.

Similar opinión tiene Smirnow (1985), quien considera que la percepción al igual que todos los procesos del conocimiento, representa el mundo real de acuerdo con las características específicas de quien percibe. Concretamente las experiencias pasadas del individuo ejercerán una influencia sobre la toma de conciencia que éste realice de los estímulos percibidos.

En la formación de impresiones sobre las personas también influyen, los estereotipos; este término fue introducido por Walter Lippman (citado por Rodríguez, 1973), como “la imputación de ciertas características a las personas

pertenecientes a determinados grupos, a los que se atribuyen determinados aspectos característicos”.

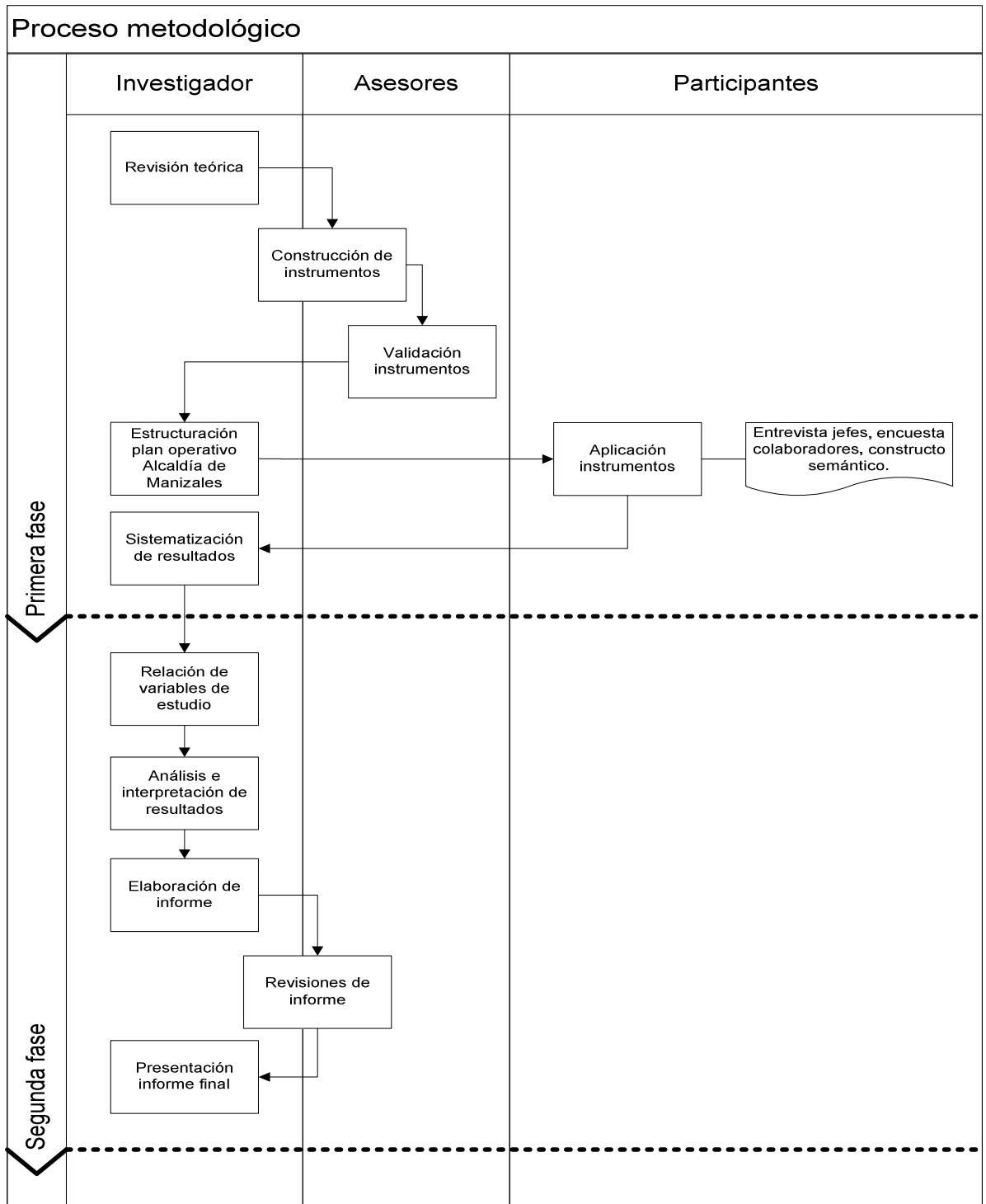
De otra parte Schutz (1974) plantea que los estereotipos como un fenómeno de índole cultural, dependiente de las características de las personas que comparten una cultura.

En concordancia con lo anterior, Campbell y Levine (citados por Marin, 1975), suponen que cuando existe mayor contraste en un atributo entre dos grupos, es más probable que éste atributo esté presente en la imagen estereotipada que cada uno tiene del otro. Por otro lado, Brown (1972) define el estereotipo arguyendo la generalizada falsedad de los mismos, dada por la “alta dosis de etnocentrismo” que sustenta el estereotipo en su base, representando culturas, religiones, nacionalidades, entre otros. Que sirven de encuadre diferencial para el correspondiente juicio.

Lo anterior en contraposición con Rodríguez (1973) que dice que los estereotipos son ciertos en la medida en que surgen como producto de una realidad a un marco referencial muy particular de la propia “cosmovisión”. Los estereotipos son más que juicios evaluativos simples acerca de un grupo social y que contienen opiniones y actitudes dotadas de un sentido interpersonal, estos estereotipos actúan como hipótesis perceptivas acerca de lo que se puede esperar de un comportamiento.

Vinacke (1997) También había hablado de los estereotipos como formas particulares de percepción y categorización de aspectos de la realidad. Además se ha dicho de ellos que son una manera de conceptualizar clasificando los elementos por sus atributos o características. Este tipo de conceptualizaciones se da en sentido positivo o negativo, dependiendo de la valoración que se les asigne.

3. ESTRATEGIA METODOLÓGICA



3.1. VARIABLES DE ESTUDIO

Legitimidad del poder

Toma de decisiones

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente proyecto de investigación corresponde a un estudio descriptivo y relacional, empírico dentro del enfoque de modernidad positiva y la metodología empleada mixta. (cualitativa y cuantitativa)

Es empírico porque se tomó la realidad del mundo empresarial como es la referida a los jefes inmediatos de la Secretaria de Gobierno de la Alcaldía de la ciudad de Manizales, que han participado en los diferentes procesos de toma de decisión, esta realidad es susceptible de ser considerada en componentes específicos, con fines de control y predicción, para descubrir como la toma de decisiones de los jefes inmediatos se percibe frente a la legitimidad del poder.

Es de corte cualitativo, en el sentido de que su objeto fue analizar una experiencia humana como es la percepción, y el movimiento de análisis que va desde los diferentes actores jefes inmediatos, así como la percepción de los colaboradores frente a la legitimidad poder desde la toma de decisiones. Todo configurado en una relación ínter comunicativa que se alimenta de percepciones, símbolos, experiencias y creencias.

Considerando que el propósito fundamental del estudio fue analizar la percepción que tienen los colaboradores acerca de la toma de decisiones de su jefe inmediato y su relación con la percepción de la legitimidad de su poder, a partir de sus vivencias, testimonios, interacciones, y argumentaciones; la presente investigación

se realizó bajo la lógica cualitativa en el marco de un diseño de estudio de caso múltiple.

El diseño de estudio de caso, definido, según Robert K. Yin (1984), como una indagación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente, cuando los límites del fenómeno y el contexto no son claramente evidentes.

Es de resaltar como en el desarrollo de la investigación emergen dos categorías que para interés de la investigadora valida presupuestos e inquietudes antes, durante y después de la investigación; estas categorías tienen que ver con la percepción de legitimidad del poder de sus jefes inmediatos y el proceso de toma de decisiones; las cuales se convierten en elementos claves para sustentar el diseño, desarrollo e implantación de sistemas modernos de gestión de talento humano en las empresas de la ciudad de Manizales.

3.3. UNIDAD DE TRABAJO Y UNIDAD DE ANÁLISIS

La muestra poblacional a conveniencia, la cual tuvo los siguientes criterios:

Población: 25 funcionarios

De los 16 jefes se tomaron 10 Jefes de área

Para la selección de jefes se tomó una muestra representativa con los siguientes factores de inclusión:

50% hombres y 50% mujeres

Que tuvieran personal a cargo

Para aplicación de instrumentos a colaboradores se tomaron todos los funcionarios que están bajo la dirección de los 10 jefes entrevistados

3.4. INDICADORES DE VALIDEZ Y CONFIABILIDAD

3.4.1. Validez de contenido

La validez de contenido trata de establecer el grado de adecuación con que la magnitud analizada es descrita en forma de ítems (Calderón, 2006), es decir, busca garantizar que los test constituyan una muestra adecuada y representativa de los contenidos que pretenden evaluar.

Dado que no existen métodos cuantitativos que permitan evaluar este tipo de validez “se utilizan los juicios con frecuencia consensuales, para determinar si el contenido de los ítems es apropiado o no lo es” (Calderón, 2006). En la presente investigación se utilizó un cuestionario tipo Likert, revisado por un docente de la maestría y otro docente de la de la especialización en gerencia del talento humano. Dicho cuestionario se aplicó a las personas que se encontraban bajo la dirección de la persona entrevistada, en el cual se relacionó la legitimidad del poder con la toma de decisiones.

3.4.2. Fiabilidad o consistencia interna

La fiabilidad indica el grado en que distintos ítems son coherentes entre si y pueden ser utilizados para medir una misma magnitud (Jerez, 2001). Es una medida de la homogeneidad, si los distintos ítems de un instrumento pretenden medir un mismo concepto es esperable que las respuestas a esto estén relacionadas entre sí.

Hay una variedad amplia de medidas de consistencia interna que pueden ser utilizadas, en este caso para comprobar el grado de fiabilidad se calculó en primer lugar el coeficiente alfa de Cronbach para todas las dimensiones.

A fin de agrupar y reducir la escala de medición para el análisis de la toma de decisiones y legitimidad del poder, se realizó un análisis factorial de componentes

principales con rotación varimax sobre el conjunto de los 20 ítems que componen dicha escala.

Con el criterio anterior se obtuvieron 18 factores, 9 para explicar el proceso de toma de decisión (A01, A02, A03, A04, A05, A06, A07, A08, A09), y 9 para legitimidad del poder (D01, D02, D03, D04, D05, D06, D07, D08, D09):

FACTOR	DENOMINACIÓN	FACTOR	DENOMINACIÓN
A	TOMA DE DECISIONES	B	LEGITIMIDAD DEL PODER
A01	Capacidad de análisis y comunicación	B01	Percepción de Aceptación
A02	Generación de alternativas posibles	B02	Percepción de responsabilidad
A03	Creatividad	B03	Percepción de Adaptación
A04	Análisis de efectos de decisiones	B04	Percepción de Actitud frente al cambio
A05	Aceptación de ideas	B05	Percepción de Justicia y equidad
A06	Pertinencia de las decisiones	B06	Percepción de consenso
A07	Efecto de las decisiones	B07	Percepción de confianza
A08	Evaluación de la toma de decisiones	B08	Nivel de persuasión
A09	Preferencias en la toma de decisiones	B09	Valores

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE HALLAZGOS

4.1. Diseño primera fase

Inicialmente se partió de una revisión teórica y la contrastación de ésta con la realidad del fenómeno, en este caso se revisó exhaustivamente textos con referencia al desarrollo organizacional, las dinámicas interpersonales en las organizaciones, en especial se estudiaron los conceptos de poder, legitimidad y toma de decisiones, además se revisaron conceptos propios de la sociología del trabajo como legitimidad del poder y percepción social.

4.1.1. Técnica primera fase

Para jefes inmediatos se realizó una entrevista estructurada y para colaboradores se diseñó un instrumento tipo encuesta con 20 reactivos, 10 para toma de decisiones y 10 para legitimidad del poder. Para jefes y colaboradores se utilizó un instrumento semántico detallado más adelante.

Tanto el instrumento semántico, como la entrevista estructurada se evaluaron a la luz de análisis de contenido, a través del cual se verificaron los contenidos simbólicos recurrentes del lenguaje.

El análisis de contenido, fue útil principalmente porque permitió establecer comparaciones y estudiar en profundidad los dos instrumentos, se pudo realizar apreciaciones sistemáticas, encontrar coincidencias y discrepancias y en general obtener la información.

Para Namakforoosh, (2001), en el análisis del contenido de un mensaje se evalúa su contenido, la causa o razón de su lanzamiento y su efectividad. Esta técnica, también mide la claridad de mensajes; revela centro de interés y atención para una persona, grupo o comunidad, así como determina su estado psicológico reflejando sus actitudes, valores y creencias; a la vez que permite cerrar preguntas abiertas

(Hernández, Fernández y Baptista, 2003). La ventaja primordial que posee es que tiene una base empírica clara y accesible, lo cual hace que los textos sean analizados con menos subjetividad.

Encuesta: Se realizó a los colaboradores con el fin de identificar la percepción frente a la toma de decisiones y legitimidad del poder de sus jefes

4.1.2. Presentación de hallazgos primera fase

Para la presentación de los resultados de esta primera fase se explicará el procedimiento de cada instrumento, se mostrará la sistematización de los mismos y se describen los hallazgos.

Las conclusiones al final, se construyeron a la luz del marco teórico, con base en estos hallazgos y también con base en los diagramas de afinidad y de relación, más adelante descritos.

Entrevista (Ver Anexo 01)

Se realizó una entrevista a 10 jefes inmediatos, en las cuales se analizó la percepción de legitimidad de poder con respecto a su toma de decisiones y su legitimidad del poder. Para ello se realizaron 10 preguntas sobre la toma de decisiones y 10 preguntas sobre legitimidad del poder, las cuales se relacionan con los 18 factores de análisis de la presente investigación. (Ver tabla 01)

Tabla 01. RELACIÓN ENTRE FACTORES Y PREGUNTAS A LOS JEFES

FACTOR	PREG	DENOMINACIÓN	FACTOR	PREG	DENOMINACIÓN
A		TOMA DE DECISIONES	B		LEGITIMIDAD DEL PODER
A01	1	Capacidad de análisis y comunicación	B01	1 Y 2	Percepción de Aceptación
A02	3	Generación de alternativas posibles	B02	3	Percepción de responsabilidad
A03	6	Creatividad	B03	4	Percepción de Adaptación
A04	2	Análisis de efectos de decisiones	B04	5	Percepción de Actitud frente al cambio
A05	7	Aceptación de ideas	B05	6	Percepción de Justicia y equidad
A06	4	Pertinencia de las decisiones	B06	8	Percepción de consenso
A07	5	Efecto de las decisiones	B07	9 Y 10	Percepción de confianza
A08	8	Evaluación de la toma de decisiones	B08	11	Nivel de persuasión
A09	9 Y 10	Preferencias en la toma de decisiones	B09	7	Valores

Para el análisis de este instrumento se dispuso de la técnica de análisis de contenido y como resultado se obtuvieron descriptores por cada pregunta, los cuales se convertirán en elementos de análisis y contrastación con los resultados de las encuestas a los colaboradores más adelante descritas. (Ver tabla 02)

Tabla 02. ENTREVISTA JEFES

A TOMA DE DECISIONES				
PREGUNTA	J01	DESCRIPTORES	J02	
1. ¿Antes de tomar una decisión, cómo comparte y explica a las personas a su cargo, las razones para tomarlas?	Socializo inmediatamente con el equipo de trabajo responsable del proceso, se le muestra un diagnostico ante todo se mira la situación actual y cuales serian las estrategias para dinamiza y fortalecerlas desde su trabajo para obtener los resultados. Cuando se expone el diagnostico se propone un plan de acción medible y con unos tiempos de resultados.	socialización grupal	Yo llamo a los implicado y les comparto mis argumentos y les pregunto qué opinan de las situaciones que vivimos día día en la inspección. Es de conciliar	Conciliación
2. ¿Cómo explica las razones a sus colaboradores de las decisiones tomadas?	Básicamente con el resultado que se está obteniendo. Miramos que hay un reto desde nuestras competencias y se observa si las decisiones que se van a tomar ameritan un cambio de estrategia, se hacen unas recomendaciones al equipo de trabajo. Se da un respaldo a lo que se viene haciendo.	consecuencias positivas de decisiones	Me baso en el manual de lineamientos y códigos de convivencia	lineamientos preestablecidos
3. ¿Cuándo usted se encuentra frente a un problema, cómo hace para generar alternativas de solución?	Miramos las variables y los antecedentes del problema. Si ha sido asertivo en otras ocasiones nos preguntamos porque volvió a suceder o si por el contrario, el mecanismo y el método utilizado no tuvo ningún impacto entonces se redirecciona el proceso. Es como un ensayo error todo el tiempo. De todas maneras estamos hablando de personas en donde las situaciones son diversas y las situaciones que rodean cada caso son diferentes. en cada caso en particular se miran las variables para tratar de ser asertivos y ante todo con respetuosos con la dignidad de esas personas	mirar variables ensayo y error	los problemas aquí son muy variados y se deben aplicar estrategias diferentes	diversidad de estrategias

<p>4. ¿Usted como verifica que sus decisiones tengan la credibilidad es sus colaboradores?</p>	<p>En el impacto que se tiene. Nosotros cuando tomamos una decisión hacemos una medición de la respuesta de la gente, tratamos de hacer una lectura de ciudad, se mide también con la opinión pública con los beneficiarios de los programas y con la satisfacción del cliente. Verificación de la fuente.</p>	<p>impacto de las decisiones</p>	<p>Por los mismos comentarios que ellos hacen, por la experiencia que yo llevo también genera credibilidad.</p>	<p>la experiencia</p>
<p>5. ¿De qué manera usted mide las consecuencias y efectos de sus decisiones?</p>	<p>A través de la percepción de la comunidad, del grado de satisfacción del cliente o del funcionario. Desde los indicadores de gestión. Yo tengo la capacidad de reconocer si me equivoque en una decisión si de pronto lo que quería buscar no se logro, tengo la capacidad de aceptarlo y darle la palabra a mis colaboradores para que ellos también tenga la posibilidad de aceptarlas las estrategias</p>	<p>satisfacción de usuarios</p>	<p>a través de los informes y a través de los aprendizajes y experiencias vividas en las situaciones que se presentan a causa de esas decisiones</p>	<p>verificación de informes</p>
<p>6. ¿Cuál es el procedimiento que usted tiene para solucionar los problemas?</p>	<p>Lo primero es el dialogo, yo creo que la concertación es importante hasta donde se permita, he tratado de generar dialogo cuando hay interlocutores validos para hacerlo, cuando no hay argumentos de la contraparte entonces nos vamos por las vías legales. Con los funcionarios se trata de escucharlos.</p>	<p>comunicación, concertación y normatividad</p>	<p>primero tener conocimiento de la situación que está pasando, luego escuchar la contraparte y luego mirar las dos situaciones y luego proceder de acuerdo a la ley</p>	<p>normatividad, análisis del entorno</p>
<p>7. ¿Cómo se hace usted para escuchar ideas, propuestas y sugerencias de su personal a cargo?</p>	<p>Hay ocasiones que me dirijo a sus despachos, yo mismo me dirijo y lo hago. Lo llamo por teléfono, hacemos reuniones con todo el equipo de trabajo semanalmente. Yo no asisto a esas reuniones, por lo general yo dejo que ellos discutan allí. Porque muchas veces la figura del jefe genera que la gente se abstenga de hablar. Pero no solo me hablo con los jefes de unidad sino también con los subalternos de ellos, porque creo que ellos tienen unas miradas validas.</p>	<p>comunicación permanente, comunicación asertiva</p>	<p>se presentan espacios permanentes de comunicación, no tenemos como un ritual para reunirnos y comentar las cosas</p>	<p>comunicación</p>

8. ¿Cuáles son las medidas que usted toma para analizar las consecuencias de sus decisiones?	Como lo dije ahora, A través de la percepción de la comunidad, del grado de satisfacción del cliente o del funcionario. Desde los indicadores de gestión.	normatividad	a través de los informes y a través de los aprendizajes y experiencias vividas en las situaciones que se presentan a causa de esas decisiones	aprendizaje
9. ¿Qué estrategia utiliza para priorizar la toma de decisiones?	Nosotros tenemos problemas graves y menos graves. Ante los problemas que veo que están cogiendo una ventaja frente a la ciudad, que de pronto empiezan a ver malestares superiores, deficiencia en la prestación del servicio. Ese tipo de situaciones hay que procesarlas ya y tratarle de dar sostenibilidad en el tiempo. Los otros problemas que existen que no son tan urgentes se trabajan paralelamente pero a otra dinámica, desde lo preventivo.	análisis del entorno y jerarquización	De acuerdo a los casos que se vayan presentando es necesario un análisis minucioso de cuales requieren ser abordados inmediatamente y cuales se pueden postergar.	análisis del entorno y jerarquización
10. ¿En qué momentos sus principios se antepone a la toma de decisiones?	Todo el tiempo. Yo no negocio mis principios de ser humano, de ser humano. He asumido retos muy grandes con decisiones complicadas, donde hay situaciones con políticos de tipo moral y los principios siempre están por encima en esas decisiones. Tengo muy claro el concepto de dignidad humana de persona de un caudino y funcionarios. Ante todo lo ético, ante eso soy inflexible.	ética y respeto por la persona	En mi trabajo no he tenido que lidiar o poner entre la pared mis principios y las decisiones. Afortunadamente lo que hago lo hago siempre bajo unos principios y convicciones	normatividad

LEGITIMIDAD DEL PODER				
PREGUNTA	J01	DESCRIPTORES	J02	
1. ¿De qué manera se da cuenta usted que es respetado y aceptado por las personas que tiene a su cargo?	Por la relación que llevo con ellos, no es con todos, pero la mayoría gana. En la medida que veo el respaldo, el acompañamiento, la cordialidad que veo de los demás hacia mí.	respaldo de otros	Yo me he sentado con ellos y les pregunto directamente y les digo que yo como ser humano cometo errores y si algo tiene para decirlo me lo dicen, y eso es una manera de sentirme respetada.	retroalimentación
2. ¿Cómo evidencia usted que sus colaboradores lo aceptan?	En el gusto con el que hacen las cosas, en el amor y el empeño que demuestran para hacer las labores.	gusto y amor a su trabajo	como en la anterior pregunta yo facilito el espacio para que los colaboradores me digan si soy aceptada o no.	retroalimentación
3. ¿De qué forma hace evidente que usted cumple con las tareas encomendadas?	A través de acciones, en la medida que me pidan operatividad, yo la estoy dando, a través de informes, listados, censos.	procesos y procedimientos	Soy muy responsable y porque yo soy muy inmediatista es decir, considero que soy muy diligente y rápida para solucionar y resolver las tareas encomendadas.	diligente

4. ¿Qué mecanismo utiliza para adaptarse a las consideraciones del contexto y asumir los cambios que se presentan?	Trabajamos sobre lo que se presenta. Lo que no conozcamos buscamos el apoyo.	apoyo intergrupala	Yo soy una persona muy conciliadora y me adapto plenamente al equipo y me ajusto a las cosas nuevas cosas. Soy muy calmada y asumo con responsabilidad esos cambios	conciliación y aceptación
5. ¿De qué manera anima usted a los colaboradores a ver los cambios como situaciones de oportunidad?	Muchas veces el cambio que se produce para ellos es justamente este. El cambio ellos lo están viendo acá y ellos se sienten útil, que el trabajo es bonito que la causa es loable. Y que ellos aportan un grano de arena.	afrontamiento y capacidad de escucha	Les explico a los funcionarios porque son necesarios hacer las cosas y porque las deben aceptar. Por otro lado a veces no tengo tiempo para estar motivándolos permanentemente.	normatividad
6. ¿Cómo evidencia en su comportamiento las acciones justas e imparciales?	Hay cosas que se perciben. Yo pienso que en todo mi comportamiento, por el agrado que recibo de otros.	retroalimentación	Haciendo sentir a mis funcionarios que ellos son mi equipo de trabajo y que ellos son muy importantes para mí.	incentivos y motivación
7. ¿Cómo legitima su poder?	a través de las acciones y a través de los comportamientos justos y sometidos a	justicia	Siendo muy congruente con lo que soy digo y pienso. Porque las demás personas se dan cuenta de cómo es actuar.	congruencia

8. ¿Cómo reconoce las sugerencias de sus colaboradores?	Hablando permanentemente con ellos.	dialogo	incentivándolos para que sigan aportando sus ideas	incentivos y motivación
9. ¿Cómo evidencia que sus colaboradores confían en usted?	a veces porque me lo dicen personalmente y otras veces porque con su comportamiento de acatamiento me doy cuenta	acatamiento	a través del trato y porque me preguntan cómo debemos proceder frente a una situación determinada	reconocimiento
10. ¿Cómo le demuestra a sus colaboradores su confianza en ellos?	Delegándoles responsabilidades y autonomía.	delegación	Con la asignación de tareas y se los he dicho en reuniones. De pronto una que otra ocasión se los he dicho.	confianza
11. ¿De qué manera persuade a sus colaboradores?	Les explico él porque, si es justo o es injusto pues ellos ya lo determinarán. Simplemente les digo él porque hay que hacer las cosas desde la coordinación y la cabeza visible, porque es indispensable hacerlas.	justificación procedimental y dialogo	Es como difícil pero lo trato de hacer, yo me siento con ello y también les pido alternativas a ellos para que me ayuden. Básicamente no persuado, sino más bien pido ayuda.	Dialogo, confianza y aceptación.

HALLAZGO 1. A LA ENTREVISTA PARA JEFES

Para fines ilustrativos, en la tabla 02 se tomaron las respuestas y descriptores de dos jefes. Como puede observarse cada pregunta está orientada a describir la manera como el jefe se percibe frente a sus propios comportamientos. De igual manera se observa que las respuestas se encuentran orientadas hacia lo que ellos perciben de sus colaboradores frente a dichos comportamientos.

Se hace evidente que los jefes tienen una percepción positiva de su trabajo en relación con el comportamiento y las acciones que se tiene frente a la toma de decisiones. Los descriptores demuestran que existe un consenso grupal, un análisis previo, la normatividad y la legalidad procedimental para la toma de decisiones.

Así mismo se observa que para los jefes, la legitimidad del poder se obtienen mediante la aprobación, la retroalimentación, la confianza y el dialogo permanente con sus colaboradores.

ENCUESTA A COLABORADORES

Para la encuesta se utilizó un cuestionario tipo Likert con 20 reactivos, a los cuales le corresponde un factor: (ver tabla 03)

Tabla 03. RELACIÓN ENTRE FACTORES Y ENCUESTA COLABORADORES

FAC	PREG	DENOMINACIÓN	FAC	PREG	DENOMINACIÓN
A		TOMA DE DECISIONES	B		LEGITIMIDAD DEL PODER
A01	1	Capacidad de análisis y comunicación	B01	2 Y 7	Percepción de Aceptación
A02	3	Generación de alternativas posibles	B02	3	Percepción de responsabilidad
A03	5	Creatividad	B03	4	Percepción de Adaptación
A04	2	Análisis de efectos de decisiones	B04	5	Percepción de Actitud frente al cambio
A05	7	Aceptación de ideas	B05	6	Percepción de Justicia y equidad
A06	4	Pertinencia de las decisiones	B06	9	Percepción de consenso
A07	6	Efecto de las decisiones	B07	8 Y 10	Percepción de confianza
A08	8	Evaluación de la toma de decisiones	B08	11	Nivel de persuasión
A09	9 Y 10	Preferencias en la toma de decisiones	B09	1	Valores

Dicho cuestionario se aplicó a las personas que se encontraban bajo la dirección de la persona entrevistada, en el cual se relacionó la legitimidad del poder con la toma de decisiones. (Ver anexo 02)

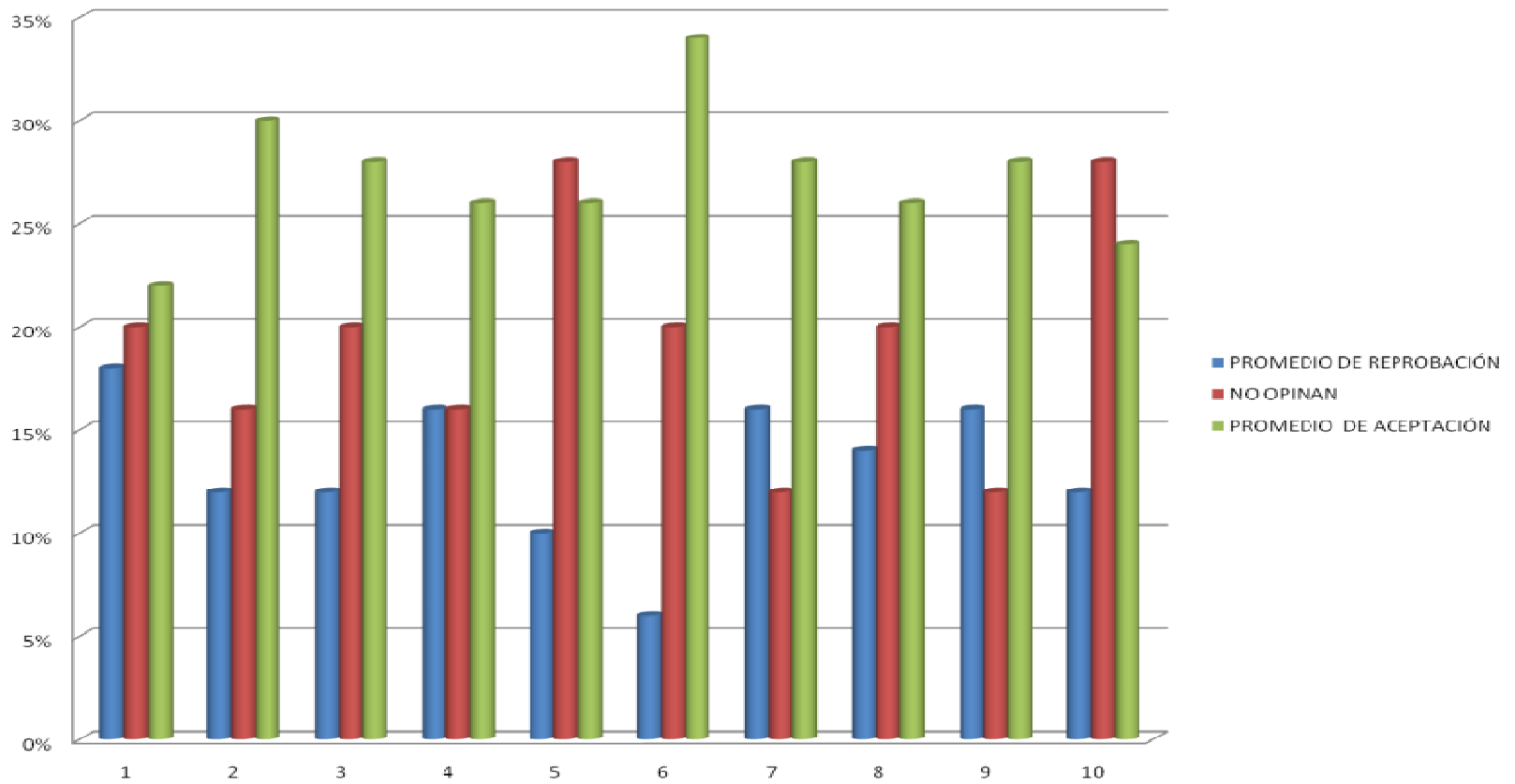
Para la sistematización de la encuesta se realizó un análisis porcentual de las respuestas dadas por los colaboradores. (Ver tabla 04) Las tendencias representan la ponderación de valor para cada tipo de respuesta, asignando valores entre el rango -2 a 2, donde los valores negativos corresponden a los tipos de respuesta *“Totalmente en Desacuerdo (TDES) y en Descuerdo (DES)”* y se nombraron *PROMEDIO DE REPROBACIÓN*, para las respuestas *“Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo(NDND)”* se nombró como *NO OPINAN* y para las respuestas *“Totalmente De Acuerdo (TDA) y De Acuerdo (DA), se nombraron PROMEDIO DE APROBACIÓN. (Ver gráfica 01)*

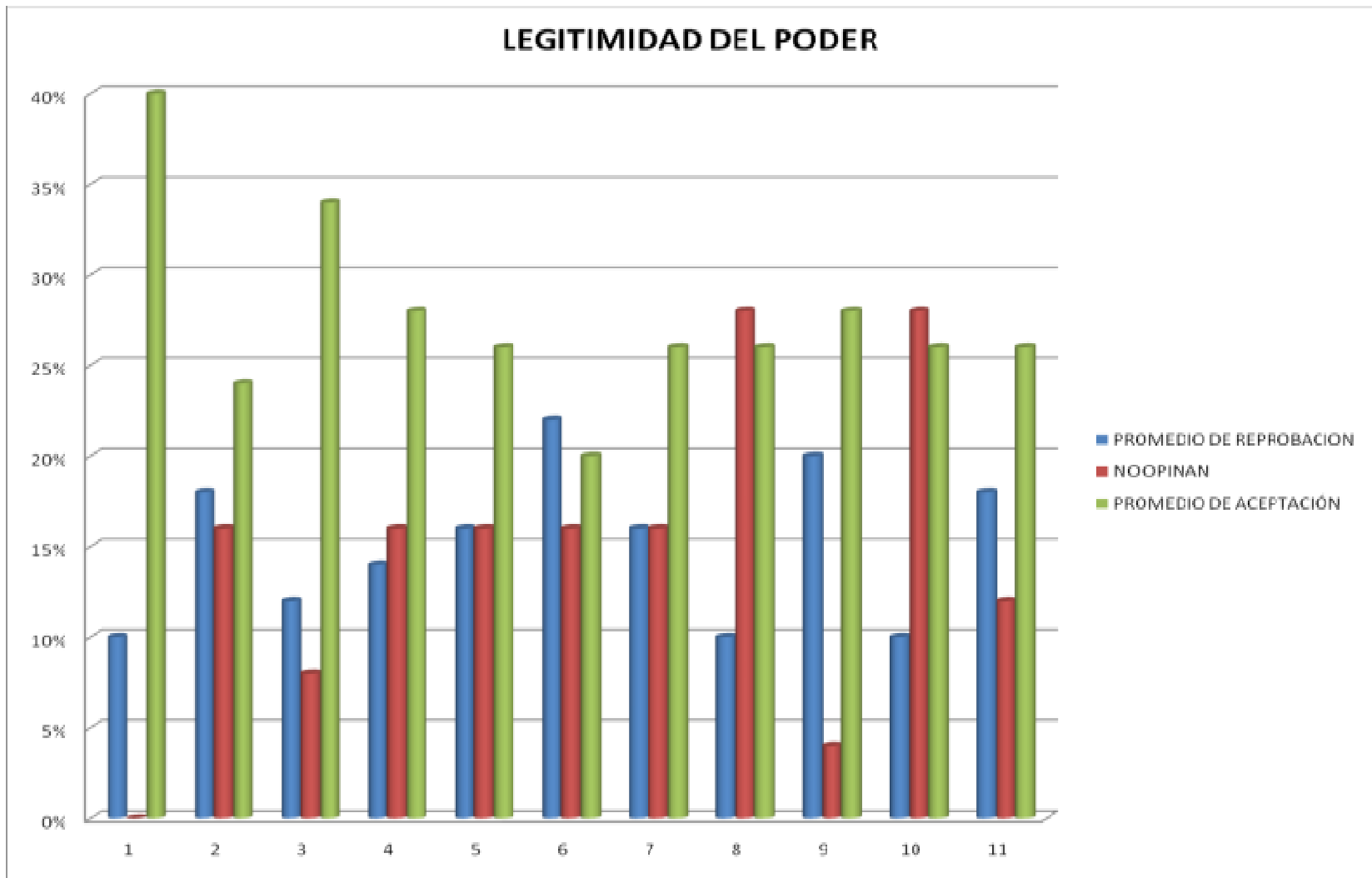
Tabla 04. ANALISIS PORCENTUAL Y TENDENCIAS ENCUESTA COLABORADORES

	TOMA DE DECISIONES	TDES	DES	NDND	DA	TDA					TENDENCIA	TENDENCIA SIN ND
							M	H	TOTAL			
1	<i>Su jefe comparte las decisiones con usted y su grupo</i>	16%	20%	20%	8%	36%	16	9	25	0	0	
2	<i>Su jefe le explica las razones de sus decisiones cuando es necesario.</i>	4%	20%	16%	12%	48%	16	9	25	1	1	
3	<i>Su jefe cuando se encuentra frente a un problema, genera varias alternativas antes de tomar la decisión</i>	4%	20%	20%	28%	28%	16	9	25	1	1	
4	<i>Cree usted en las decisiones tomadas por su jefe</i>	12%	20%	16%	32%	20%	16	9	25	0	0	
5	<i>Su jefe soluciona los problemas buscando la innovación y las mejoras organizacionales</i>	12%	8%	28%	24%	28%	16	9	25	0	1	
6	<i>Su jefe tiene en cuenta las consecuencias y efectos de sus decisiones</i>	4%	8%	20%	32%	36%	16	9	25	1	1	
7	<i>Su jefe está dispuesto(a) a escuchar ideas, propuestas y sugerencias del personal a cargo</i>	16%	16%	12%	16%	40%	16	9	25	0	1	
8	<i>Los resultados de la toma de decisiones fueron acordes a lo planeado por su jefe.</i>	12%	16%	20%	24%	28%	16	9	25	0	1	
9	<i>Su jefe prioriza las alternativas en la toma de decisiones.</i>	12%	20%	12%	28%	28%	16	9	25	0	0	
10	<i>Su jefe antepone sus principios, antes de tomar una decisión.</i>	4%	20%	28%	16%	32%	16	9	25	1	1	

LEGITIMIDAD DEL PODER			DES	NDND	DA	TDA					TENDENCIA	TENDENCIA SIN ND
							M	H	TOTAL			
1	<i>Usted cree que su jefe le merece respeto.</i>	8%	12%	0%	16%	64%	16	9	25	1	1	
2	<i>Usted percibe que su jefe es aceptado por el grupo de trabajo</i>	8%	28%	16%	12%	36%	16	9	25	-1	-1	
3	<i>Usted observa que su jefe cumple con las tareas encomendadas.</i>	0%	24%	8%	20%	48%	16	9	25	1	1	
4	<i>Usted percibe que su jefe asume los cambios que se presentan.</i>	12%	16%	16%	20%	36%	16	9	25	1	1	
5	<i>Usted siente que su jefe lo anima a ver los cambios como situaciones de oportunidades</i>	8%	24%	16%	28%	24%	16	9	25	0	0	
6	<i>Su jefe deja ver un comportamiento de justicia e imparcialidad con respecto a sus decisiones.</i>	24%	20%	16%	8%	32%	16	9	25	0	0	
7	<i>En su grupo de trabajo, el poder de su jefe, es aceptado</i>	12%	20%	16%	16%	36%	15	10	25	0	1	
8	<i>Usted puede confiar en su jefe.</i>	8%	12%	28%	16%	36%	16	9	25	1	1	
9	<i>Su jefe reconoce la importancia de sus sugerencias</i>	20%	20%	4%	20%	36%	16	9	25	0	0	
10	<i>Su jefe confía en usted</i>	4%	16%	28%	8%	44%	16	9	25	1	1	
11	<i>En su jefe se evidencian comportamientos y actitudes para demostrar que tiene la razón</i>	16%	20%	12%	16%	36%	16	9	25	0	0	

TOMA DE DECISIONES





Gráfica 1. RELACIÓN PORCENTUAL DE RESULTADOS EN LA ENCUESTA A COLABORADORES

NOTA. Con relación a la gráfica 01 se observa que la mayoría de las respuestas poseen un promedio de aprobación, sin embargo, las respuestas en donde las personas responden “Ni de acuerdo Ni en desacuerdo”, para esta gráfica NO OPINAN, se evidencia que casi iguala y a veces supera al promedio de aceptación, al igual sucede con el promedio de respuestas de reprobación, en donde es considerablemente representativo a la hora de ser evaluado, lo que significa que hacer un interpretación de las respuestas con las de más alto porcentaje, no fue pertinente para esta investigación, de tal manera que a partir de ahora se interpretará desde las tendencias de dichas respuestas.

Como se dijo anteriormente, las tendencias representan la ponderación de valor para cada tipo de respuesta, asignando valores entre el rango -2 a 2 así:

TOTALMENTE DE ACUERDO	2
DE ACUERDO	1
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	0
DESACUERDO	-1
TOTALMENTE EN DESACUERDO	-2

HALLAZGO 2. A LA ENCUESTA PARA LOS COLABORADORES

Para el análisis de tendencias se tuvo en cuenta en primer lugar todas las opciones de respuestas, es decir *TDES, DES, NDND, DA Y TDA* . Esto significa que al tener en cuenta las personas que no opinan (NDND) frente cada pregunta, la tendencia es hacia la neutralidad, lo que significa que no están tomando partido o posiblemente no les interesa contestar a dicha pregunta.

Si la tendencia se analiza sin NDND, se puede observar que la tendencia de las respuestas, en algunos casos cambia o se permanece igual. (Ver tabla 2)

Por ejemplo en toma de decisiones con respecto a la pregunta número 1: *“su jefe comparte las decisiones con usted y su grupo”* la tendencia es 0, 0, lo que significa que las personas se abstienen de tomar partido o se reservan el derecho a opinar.

Con respecto a la pregunta 7 de legitimidad del poder *“en su grupo de trabajo, el poder de su jefe es aceptado”*, el análisis de tendencia con la opción NDND, es de neutralidad, sin embargo si es analizado sin NDND, se observa una tendencia hacia el estar de acuerdo.

Para esta investigación fue importante tener en cuenta las respuestas con la opción NDND, porque la tendencia está indicando que existe un gran número de personas que por alguna razón, no están tomando partido o no quieren opinar sobre cada pregunta. Esta situación será analizada más adelante.

CONSTRUCTO SEMÁNTICO

Para la aplicación del instrumento semántico se realizó en grupos y posteriormente se entregó un instrumento en el cual debían consignar, información como: género, tiempo de servicio, tipo de vinculación y cargo que ocupa en la empresa.

Se presentaron 3 frases que el participante completó.

Las frases para los colaboradores fueron: *“el poder ejercido por mi jefe es...”*, *“la toma de decisiones de mi jefe es...”* y *“cuando acepto las decisiones de mi jefe lo hago por..”*

Las frases para los jefes fueron: *“el poder ejercido a mis colaboradores es..”*, *“la toma de mis decisiones son”* y *“cuando mis colaboradores aceptan mis decisiones lo hacen por”*. (Ver anexo 3)

Las instrucciones se dieron de forma oral: *“definir la frases utilizando 5 palabras sueltas, las cuales pueden ser verbos, adverbios, y/o adjetivos con la única condición de no utilizar ninguna partícula gramatical”*. Una vez que el participante respondió a los estímulos se les dijo que jerarquizarán la lista de 1 a 5, de manera que la palabra número 1, fuera la que más se acercará o la que mejor definiera el estímulo dado y la palabra 5, por consiguiente fuera la que más se alejará del mismo.

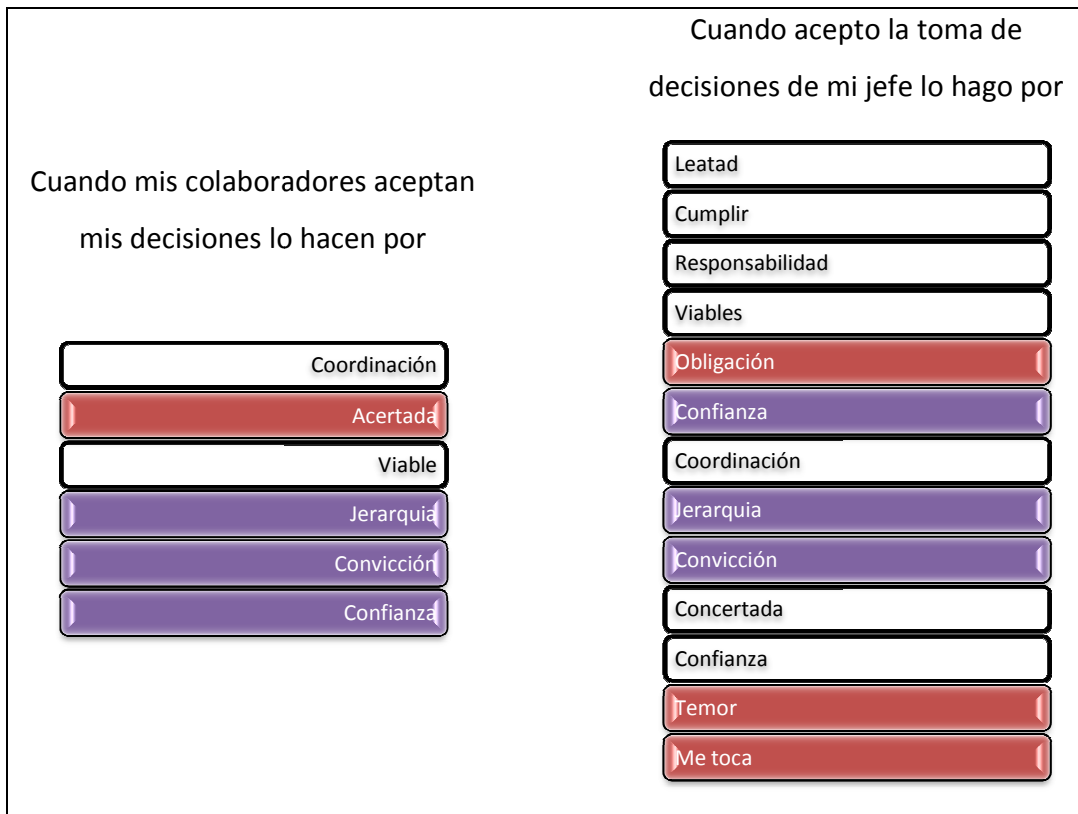
Posteriormente se analizaron sólo las palabras que fueron puntuadas en la posición número 1 de cada estímulo.

El análisis de cada enunciado con sus respectivas palabras definitorias se hizo relacionando la población con el fin de encontrar relaciones y polaridades, así:

- Mujer Jefe – Mujer colaboradora
- Mujer Jefe – hombre colaborador
- Hombre Jefe – Mujer colaboradora
- Hombre Jefe – hombre colaborador
- Jefe y colaborador entre 1 y 5 años
- Jefe y colaborador entre 10 y 15 años
- Jefe y colaborador entre 15 y 20 años

**RELACIONES Y POLARIDADES ENTRE
MUJER JEFE – MUJER COLABORADORA**

<p>Mi poder ejercido a mis colaboradores es</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Correcto <input checked="" type="checkbox"/> Justo <input checked="" type="checkbox"/> Colaboración <input checked="" type="checkbox"/> Claridad <input checked="" type="checkbox"/> Colaboración <input checked="" type="checkbox"/> Dinámico 	<p>El poder ejercido por mi jefe es</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Justo <input checked="" type="checkbox"/> Imposición <input type="checkbox"/> Direccionado <input type="checkbox"/> Eficiencia <input type="checkbox"/> Conciliado <input type="checkbox"/> Adecuado <input type="checkbox"/> Sincero <input checked="" type="checkbox"/> Imposición <input checked="" type="checkbox"/> Inseguro
<p>La toma de mis decisiones son</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Acertada <input type="checkbox"/> Acertada <input type="checkbox"/> Equitativo <input checked="" type="checkbox"/> Conciliado <input checked="" type="checkbox"/> Inmediata <input type="checkbox"/> Legal 	<p>La toma de decisiones realizada por mi jefe es</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Acondicionado <input checked="" type="checkbox"/> Impuesta <input type="checkbox"/> Responsable <input type="checkbox"/> Acertado <input checked="" type="checkbox"/> Lenta <input type="checkbox"/> Disciplina <input checked="" type="checkbox"/> Injusta <input type="checkbox"/> Legal <input type="checkbox"/> Desacertada <input type="checkbox"/> Equitativa <input checked="" type="checkbox"/> Injusta <input type="checkbox"/> Acelerada <input checked="" type="checkbox"/> Injusta



HALLAZGO 3. AL CONSTRUCTO SEMANTICO MUJER- JEFE, MUJER - COLABORADORA

Con respecto al análisis de contenido de la pregunta 1. *Mi poder ejercido a mis colaboradores*, y relacionando a mujer jefe – mujer colaboradora, las percepciones del las jefes y colaboradoras están de acuerdo que es justo.

Sin embargo se observa que hay otras polaridades que indican una discrepancia de la manera como su jefe ejerce el poder. Mientras algunas jefes percibe que su poder es con claridad y haciendo uso de la colaboración, otras colaboradoras indican que es sofocante e inseguro.

Con respecto al análisis de contenido de la pregunta 2. *La toma de mis decisiones son...*, se encuentra que una buena parte de las colaboradoras están de acuerdo con sus jefes, indicando que la toma de decisiones es acertada equitativa y legal.

Al igual en la 3 pregunta *“cuando mis colaboradores aceptan mis decisiones lo hacen por..”* Donde se observa una relativa congruencia entre lo que piensa la jefe y sus colaboradores. Aunque existen algunas colaboradoras que aceptan las decisiones por cumplir o cumplir y porque les toca.

**RELACIONES Y POLARIDADES ENTRE
MUJER JEFE – HOMBRE COLABORADOR**

Mi poder ejercido a mis
colaboradores es

- Correcto
- Justo
- Colaboración
- Claridad
- Colaboración
- Dinámico

El poder ejercido por mi jefe es

- Amigable
- Autoridad
- Ejemplarizante
- Inadecuada
- Concertado
- Dudosa
- Mala

La toma de mis decisiones son

- Acertada
- Acertada
- Equitativo
- Conciliado
- Inmediata
- Legal

La toma de decisiones realizada
por mi jefe es

- Firme
- Pensado
- Concertado
- Importancia
- Razonada
- Fundamentada
- Armonica

Cuando mis colaboradores aceptan mis decisiones lo hacen por	Cuando acepto la toma de decisiones de mi jefe lo hago por
Coordinación	Responsabilidad
Acertada	Función
Viable	Jerarquía
Jerarquía	Compromiso
Convicción	Convicción
Confianza	Bien
	Credibilidad

HALLAZGO 4. CONSTRUCTO SEMANTICO MUJER- JEFE, HOMBRE - COLABORADOR

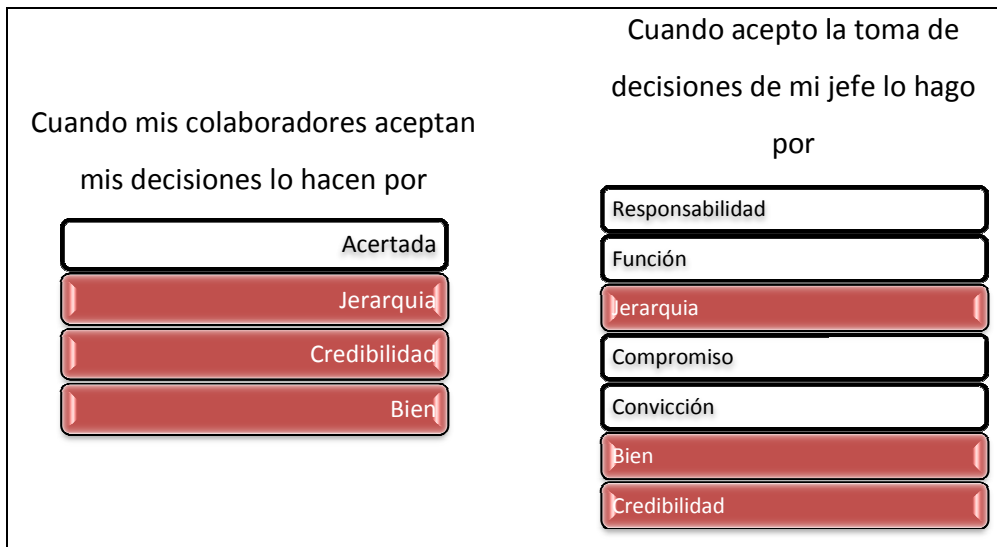
Con respecto al análisis de contenido de la pregunta 1. *Mi poder ejercido a mis colaboradores*, y relacionando a mujer jefe – hombre colaborador, la percepción en algunos casos es contradictoria y pone en evidencia que los hombres no están de acuerdo sobre como las mujeres ejercen el poder.

Con respecto al análisis de contenido de la pregunta 2. *La toma de mis decisiones son...*, se encuentra no hay discrepancias en la manera como su jefe mujer toma las decisiones.

Al igual en la 3 pregunta *“cuando mis colaboradores aceptan mis decisiones lo hacen por..”* Donde se observa una congruencia entre lo que piensa la jefe y sus colaboradores.

**RELACIONES Y POLARIDADES ENTRE
HOMBRE JEFE – HOMBRE COLABORADOR**

<p>Mi poder ejercido a mis colaboradores es</p> <p>Directo</p> <p>Ejemplarizante</p> <p>Respetuoso</p> <p>Bueno</p>	<p>El poder ejercido por mi jefe es</p> <p>Amigable</p> <p>Autoridad</p> <p>Ejemplarizante</p> <p>Inadecuada</p> <p>Concertado</p> <p>Dudosa</p> <p>Mala</p>
<p>La toma de mis decisiones son</p> <p>Concertada</p> <p>Razonada</p> <p>Firme</p> <p>Pensada</p>	<p>La toma de decisiones realizada por mi jefe es</p> <p>Firme</p> <p>Pensado</p> <p>Concertado</p> <p>Importancia</p> <p>Razonada</p>



HALLAZGO 5. CONSTRUCTO SEMANTICO HOMBRE- JEFE, HOMBRE-COLABORADOR

Con respecto al análisis de contenido de las preguntas 1. *“Mi poder ejercido a mis colaboradores, 2.” La toma de mis decisiones son...”,* y 3. *“cuando mis colaboradores aceptan mis decisiones lo hacen por...”* se observa que el nivel de aceptación por parte de los colaboradores a hacia sus jefes hombres, en general es positivo.

Es evidente el consenso y la congruencia entre lo que perciben los hombres jefes y los hombres colaboradores. Llama la atención como sólo 2 adjetivos negativos dejan entrever que el poder de alguno de los jefes evaluados es malo e inadecuado.

**RELACIONES Y POLARIDADES ENTRE
HOMBRE JEFE – MUJER COLABORADOR**

Mi poder ejercido a mis colaboradores es	El poder ejercido por mi jefe es
<p>Directo</p> <p>Ejemplarizante</p> <p>Respetuoso</p> <p>Bueno</p>	<p>Funcional</p> <p>Sofocante</p> <p>Responsable</p> <p>Equipo</p> <p>Justo</p> <p>Imposición</p> <p>Direccionado</p> <p>Eficiencia</p> <p>Conciliado</p> <p>Adecuado</p> <p>Sincero</p> <p>Imposición</p> <p>Inseguro</p>

<p>La toma de mis decisiones son</p> <p>Concertada</p> <p>Razonada</p> <p>Firme</p> <p>Pensada</p>	<p>La toma de decisiones realizada por mi jefe es</p> <p>Acondicionado</p> <p>Impuesta</p> <p>Responsable</p> <p>Acertado</p> <p>Lenta</p> <p>Disciplina</p> <p>Injusta</p> <p>Legal</p> <p>Desacertada</p> <p>Equitativa</p> <p>Injusta</p> <p>Acelerada</p> <p>Injusta</p>
<p>Cuando mis colaboradores aceptan mis decisiones lo hacen por</p> <p>Acertada</p> <p>Jerarquía</p> <p>Credibilidad</p> <p>Bien</p>	<p>Cuando acepto la toma de decisiones de mi jefe lo hago por</p> <p>Lealtad</p> <p>Cumplir</p> <p>Responsabilidad</p> <p>Viables</p> <p>Obligación</p> <p>Confianza</p> <p>Coordinación</p> <p>Jerarquía</p> <p>Convicción</p> <p>Concertada</p> <p>Confianza</p> <p>Temor</p> <p>Me toca</p>

HALLAZGO 6. CONSTRUCTO SEMANTICO HOMBRE- JEFE, MUJER -COLABORADORA

Con respecto al análisis de contenido de la pregunta 1. *Mi poder ejercido a mis colaboradores*, y relacionando a hombre jefe – mujer colaboradora, las percepciones de los jefes y colaboradoras son contradictorias.

Hay otras polaridades que indican una discrepancia de la manera como su jefe ejerce el poder. Mientras algunos jefes perciben que su poder es con claridad y haciendo uso de la colaboración, las colaboradoras indican que es sofocante e inseguro.

Con respecto al análisis de contenido de la pregunta 2. *“La toma de mis decisiones son...”*, se encuentra que una buena parte de las colaboradoras están en desacuerdo en relación a la toma de decisiones de sus jefes.

Al igual en la 3 pregunta *“cuando mis colaboradores aceptan mis decisiones lo hacen por...”* Donde tampoco se observa congruencia entre lo que piensa la jefe y sus colaboradores, argumentando que aceptan las decisiones de sus jefes por cumplir o porque les toca Aunque existen algunas colaboradoras que aceptan las decisiones por cumplir o cumplir y porque les toca.

**RELACIONES Y POLARIDADES ENTRE
JEFE Y COLABORADOR POR TIEMPO DE SERVICIO ENTRE 1 Y 5 AÑOS**

<p>Mi poder ejercido a mis colaboradores es</p> <p>Conciliado</p> <p>Ejemplarizante</p> <p>Concertado</p>	<p>El poder ejercido por mi jefe es</p> <p>Autoridad</p> <p>Imposición</p> <p>Responsabilidad</p> <p>Funcional</p> <p>Atemorizante</p> <p>Desconfiado</p> <p>Egoista</p>
<p>La toma de mis decisiones son</p> <p>Inmediata</p> <p>Razonada</p> <p>Concertado</p>	<p>La toma de decisiones realizada por mi jefe es</p> <p>Impuesta</p> <p>Profesional</p> <p>Concertar</p> <p>Concertar</p> <p>Inadecuada</p> <p>Importancia</p> <p>Rigidas</p>

Quando mis colaboradores aceptan
mis decisiones lo hacen por

- Convicción
- Jerarquía
- Convicción

Quando acepto la toma de
decisiones de mi jefe lo hago por

- Obligación
- Responsabilidad
- Compromiso
- Función
- Compromiso
- Jerarquía
- Convicción

RELACIONES Y POLARIDADES ENTRE

JEFE Y COLABORADOR POR TIEMPO DE SERVICIO ENTRE 10 Y 15 AÑOS

<p>Mi poder ejercido a mis colaboradores es</p> <ul style="list-style-type: none">DinámicoEficienteDireccionadoRespetuoso	<p>El poder ejercido por mi jefe es</p> <ul style="list-style-type: none">DireccionadoDinámicoRespetuosoEficiencia
<p>La toma de mis decisiones son</p> <ul style="list-style-type: none">DisciplinaDireccionadoLegalFirme	<p>La toma de decisiones realizada por mi jefe es</p> <ul style="list-style-type: none">LegalDudosaLentaFirme
<p>Cuando mis colaboradores aceptan mis decisiones lo hacen por</p> <ul style="list-style-type: none">CoordinaciónJerarquíaConfianzaCredibilidad	<p>Cuando acepto la toma de decisiones de mi jefe lo hago por</p> <ul style="list-style-type: none">DesconfianzaMe tocaJerarquíaCredibilidad

RELACIONES Y POLARIDADES ENTRE

JEFE Y COLABORADOR POR TIEMPO DE SERVICIO ENTRE 15 Y 20 AÑOS

<p>Mi poder ejercido a mis colaboradores es</p> <p>Equipo</p> <p>Justo</p> <p>Justo</p> <p>Bueno</p>	<p>El poder ejercido por mi jefe es</p> <p>Inseguro</p> <p>Sofocante</p> <p>Falso</p> <p>Equipo</p> <p>Bueno</p>
<p>La toma de mis decisiones son</p> <p>Acertada</p> <p>Equitativa</p> <p>Acertada</p> <p>Pensada</p>	<p>La toma de decisiones realizada por mi jefe es</p> <p>Acertado</p> <p>Mala</p> <p>Drastica</p> <p>Conveniencia</p> <p>Pensado</p>
<p>Cuando mis colaboradores aceptan mis decisiones lo hacen por</p> <p>Viabes</p> <p>Justas</p> <p>Bien</p>	<p>Cuando acepto la toma de decisiones de mi jefe lo hago por</p> <p>Experiencia</p> <p>Cumplir</p> <p>Temor</p> <p>Viabes</p> <p>Gusto</p>

HALLAZGO 7. AL CONSTRUCTO SEMANTICO POR TIEMPO DE SERVICIO

- Para los funcionarios que llevan entre 1 y 5 años se observa que el nivel de aceptación y congruencia en general, es moderado. con respecto a la pregunta numero uno donde dice “el poder ejercido a mis colaboradores es”: se evidencia mayor discrepancia ya que mientras los jefes piensan que su poder es conciliado, ejemplarizante y concertado, algunos colaboradores piensan que el poder es por imposición, atemorizante y desconfiado.
- Para los funcionarios que llevan entre 10 y 15 años se observa una mayor congruencia y coherencia entre jefes y colaboradores. Existen pocos reparos de parte de los colaboradores.
- Para los funcionarios que llevan entre 15 y 20 años, las polaridades vuelven a ser más frecuentes entre jefes y colaboradores. Se evidencian en las tres preguntas una tendencia a ver al poder de los jefes como inseguro, sofocante y falso, a su toma de decisiones como mala y drástica, y en cuanto a la aceptación de las decisiones de sus jefes se evidencian dos situaciones, que lo hacen por cumplir y por temor

4.2. DISEÑO SEGUNDA FASE

En la segunda fase, se realizó una comparación entre la percepción de la toma de decisiones y legitimidad del poder del jefe inmediato y la toma de decisiones y legitimidad percibido por los colaboradores de acuerdo a los resultados y al marco teórico propuesto para la investigación.

El objetivo de esta segunda fase fue describir la percepción que tienen los colaboradores acerca de la toma de decisiones y establecer la relación con la percepción de la legitimidad de su poder.

4.2.1. Proceso de la segunda fase

Se relacionaron con los descriptores arrojados mediante la técnica de análisis de contenido de las entrevistas a jefes inmediatos.

A través del diagrama de afinidad se permitió identificar, analizar y clasificar sistemáticamente las relaciones entre la variable toma de decisiones con la variable legitimidad del poder a la luz de los 18 factores, de manera que los resultados puedan convertirse en la descripción de la percepción de legitimidad que tienen tanto los jefes como los colaboradores que tienen a partir de la toma de decisiones.

Posteriormente se realiza un diagrama de relaciones en donde se contrastaron sistemáticamente factores con las tendencias y descriptores, con el fin de verificar si la percepción de la toma de decisiones de sus jefes valida la legitimidad del poder del mismo.

Luego de analizados estos resultados se contrastó esta información con los resultados del instrumento semántico, analizado anteriormente.

4.2.2. Presentación de hallazgos segunda fase

Teniendo en cuenta el objetivo 3 de la presente investigación, se relacionó las percepciones de los colaboradores acerca de la toma de decisiones de su jefe inmediato con la percepción de éste en la toma de sus propias decisiones, a través de un diagrama de afinidad y a la luz de los 9 factores para toma de decisiones. A continuación:

Tanto los diagramas de afinidad como los diagramas de relación, fueron tomados del método KJ, creados por el antropólogo Japonés Jiro Kawakita.

Factor A01
Capacidad de análisis y comunicación

Pregunta jefe N 1
Antes de tomar una decisión. ¿Cómo comparte y explica a las personas a su cargo las razones para tomarlas?

Pregunta colaborador N 1
Su jefe comparte las decisiones con usted y su grupo.

Descriptor

- Brinda información
- Socialización grupal
- Socializa decisión tomada
- Sustento y dialogo
- Staff
- Resolución de conflictos en grupo
- Apoyo
- Acuerdos
- Comunicación asertiva

Estadísticas

TDA	36
DA	8
ND ND	20
D	20
TDES	16

Tendencia	0
Tendencia sin ND	0

Interpretación

Para el factor de capacidad de analisis y comunicación se observa que el jefe considera que comparte las razones de sus decisiones a sus colaboradores a través de diferentes estrategias como la socialización, el sustento, teniendo en cuenta las opiniones de otros y llegando acuerdo mediante una comunicación bidereccional y acertiva, mientras que se observa por parte de los colaboradores una polaridad frente a este tema lo que significa que existe una tendencia a no tomar partido o a no opinar sobre esta situación.

Factor A02
Generación de alternativas posibles

Pregunta jefe N 3
Cuando usted se encuentra frente a un problema, ¿cómo hace para generar alternativas de solución?

Pregunta colaborador N 3
Su jefe cuando se encuentra frente a un problema, genera varias alternativas antes de tomar la decisión.

Descriptor

- Diversidad de estrategias
- Sopesar opciones
- Mirar variables
- Ensayo y error
- Experiencia
- Jerarquización
- Análisis del problema

Estadísticas

TDA	48
DA	12
ND ND	16
D	20
TDES	4

Tendencia	1
Tendencia sin ND	1

Interpretación

En el factor de generación de alternativas posibles se observa que los jefes tienen a buscar diferentes estrategias haciendo uso de la observación de variables, priorizando y analizando los problemas. Por otro lado hacen uso de la experiencia para aplicar soluciones pasadas a los problemas del presente. de igual forma tienen en cuenta la importancia y trascendencia del problema para poder solucionarlo. Los colaboradores comparten afirmativamente esta situación, la tendencia de las respuestas se direccionan a estar de acuerdo.

Factor A03
Creatividad

Pregunta jefe N 6
¿Cuál es el procedimiento que usted tiene para solucionar los problemas?

Pregunta colaborador N 5
Su jefe soluciona los problemas buscando la innovación y las mejoras organizacionales.

Descriptor
No hay descriptores

Estadísticas

TDA	28
DA	24
ND ND	28
D	8
TDES	12

Tendencia	0
Tendencia sin ND	1

Interpretación

En la evaluación de este factor, se tiene en cuenta la metodología y el paso a paso para resolver problemas, con el fin de verificar si en alguno de estos pasos existen estrategias innovadoras para la mejora de los problemas organizacionales, sin embargo, no existe un descriptor que permita evaluar este factor en los jefes, por otro la los colaboradores videncian a nivel global no tener opinion acerca de acerca de la afirmación, sin embargo la tendencia sin el grupo de personas que no dan opinion, modifica su percepción dando como resultado, un acuerdo en la manera como su jefe soluciona los problemas buscando la innovación

Factor A04
Análisis de efectos de decisiones

Pregunta jefe N 2
¿Cómo explica las razones a sus colaboradores de las decisiones tomadas?

Pregunta colaborador N 2
Su jefe le explica las razones de sus decisiones cuando es necesario.

Descriptor
Análisis del entorno
Capacidad de análisis

Estadísticas

TDA	48
DA	12
ND ND	16
D	20
TDES	4

Tendencia	1
Tendencia sin ND	1

Interpretación

Para este factor se observa, que en los jefes el análisis de los efectos de sus decisiones son compartidas haciendo un análisis del entorno y consecuencias de las decisiones tomadas. El grupo de colaboradores asume que si existe dicha situación, su tendencia demuestra un acuerdo general.

Factor A05
Aceptación de ideas

Pregunta jefe N 7
¿Cómo se hace usted para escuchar ideas, propuestas y sugerencias de su personal a cargo?

Pregunta colaborador N 7
Su jefe está dispuesto(a) a escuchar ideas, propuestas y sugerencias del personal a cargo.

Descriptorios

- Conciliación
- Acercamiento de partes
- Credibilidad
- Comprensión y apoyo
- Discrepancias
- Respeto por el otro
- Aceptación de sugerencias

Estadísticas

TDA	40
DA	16
ND ND	12
D	16
TDES	16

Tendencia	0
Tendencia sin ND	1

Interpretación

Con respecto a este factor se observa que los jefes comparten su opinión expresando que existen espacios de acercamiento para escuchar ideas, propuestas y sugerencias, en un ambiente de conciliación y credibilidad hacia los colaboradores. Por otro lado las respuestas de los colaboradores a nivel general, evidencian neutralidad y no toman partido de esta situación sin embargo la tendencia sin el grupo de personas que no dan opinión, modifica su percepción dando como resultado, un acuerdo acerca en la manera como su jefe esta dispuesto a escucharlos.

Factor A06
Pertinencia de las decisiones

Pregunta jefe N 4
¿Usted como verifica que sus decisiones tengan la credibilidad es sus colaboradores?

Pregunta colaborador N 4
Cree usted en las decisiones tomadas por su jefe.

Descriptor

- Con debate y argumento
- Funcionalidad y operatividad
- Análisis y practicidad de solución
- Argumentos y normas

Estadísticas

TDA	20
DA	32
ND ND	16
D	20
TDES	12

Tendencia	0
Tendencia sin ND	0

Interpretación

Con respecto al factor pertinencia de las decisiones el jefe, se observa que la credibilidad de sus decisiones están ligadas a la funcionalidad y operatividad de las mismas, y que estas son pertinentes en la medida que puedan ser sustentadas y argumentadas bajo los lineamientos de la norma. Se observa una tendencia polarizada de esta situación lo que significa que los colaboradores no tienen una percepción unánime de esta situación.

Factor A07
Efecto de las decisiones

Pregunta jefe N 5
¿De qué manera usted mide las consecuencias y efectos de sus decisiones?

Pregunta colaborador N 6
Su jefe tiene en cuenta las consecuencias y efectos de sus decisiones.

Descriptores

- Consecuencias
- Asumir responsabilidad
- Impacto de decisiones
- Análisis de las consecuencias
- Satisfacción de usuarios

Estadísticas

TDA	36
DA	32
ND ND	20
D	8
TDES	4

Tendencia	1
Tendencia sin ND	1

Interpretación

Con respecto a este factor, los jefes antes de tomar una decisión observan cuales son las consecuencias e impacto de las mismas, y de antemano saben que lo deben asumir con responsabilidad. Se evidencia en el grupo de colaboradores una tendencia positiva frente a este factor, ellos consideran que su jefe analiza las decisiones para que sean tomadas pertinentemente.

Factor A08
Evaluación de la toma de decisiones

Pregunta jefe N 8
¿Cuáles son las medidas que usted toma para analizar las consecuencias de sus decisiones?

Pregunta colaborador N 8
Los resultados de la toma de decisiones fueron acordes a lo planeado por su jefe.

Descriptorios

- Prudencia
- Aprendizajes obtenidos
- Capacidad de afrontamiento
- Aprendizaje permanente

Estadísticas

TDA	28
DA	24
ND ND	20
D	16
TDES	12

Tendencia	0
Tendencia sin ND	1

Interpretación

Con respecto a la evaluación de la toma de decisiones se evidencia que los jefes se mantiene la costumbre de asumir las consecuencias con prudencia y afrontamiento, aprendiendo de las consecuencias de las decisiones. En los colaboradores existen una tendencia pareja frente a esta situación, pero luego de observar la tendencia sin las personas que no reaccionan frente a la pregunta, se observa una preferencia de aceptación frente a la preguntas en mención.

Factor A09

Preferencia en la toma de decisiones

Pregunta jefe N 9

¿Qué estrategia utiliza para priorizar la toma de decisiones?

Pregunta jefe N 10

¿En que momentos sus principios se anteponen a la toma de decisiones?

Pregunta colaborador N 9

Su jefe prioriza las alternativas en la toma de decisiones.

Pregunta colaborador N 10

Su jefe antepone sus principios, antes de tomar una decisión.

Descriptorios

Legalidad y normas
Normatividad
Imponer decisiones
Legalista
Directrices
Acogimiento a la ley
Informes
Ética
Autodeterminación

Estadísticas N 9

TDA	28
DA	28
ND ND	12
D	20
TDES	10

Estadísticas N 10

TDA	32
DA	16
ND ND	28
D	20
TDES	4

Tendencia N 9	0
Tendencia N 9 sin ND	0

Tendencia N 10	1
Tendencia N 10 sin ND	1

Interpretación

Con respecto a la preferencia en la toma de decisiones, los jefes hacen evidente que las decisiones se prefieren priorizar de acuerdo a las directrices legales y normativas que la decisión requiera. No existe un acuerdo parejo entre los colaboradores de esta situación.

Factor B01

Percepción de aceptación

Pregunta jefe N 2

¿Cómo evidencia usted que sus colaboradores lo aceptan?

Pregunta jefe N 1

¿De qué manera se da cuenta usted que es respetado y aceptado por las personas que tiene a su cargo?

Pregunta colaborador N 2

Usted percibe que su jefe es aceptado por el grupo de trabajo.

Pregunta colaborador N 7

En su grupo de trabajo, el poder de su jefe, es aceptado.

Descriptorios

Acatamiento
Disposición
Respeto
Satisfacción de usuarios
Merecimiento
Por meritos
Escucha y motivación
Sin altercados
Motivación
Buen trato
Ambiente armonioso
Confianza
Respeto mutuo

Estadísticas N 2

TDA	36
DA	12
ND ND	16
D	28
TDES	8

Estadísticas N 7

TDA	36
DA	16
ND ND	16
D	20
TDES	12

Tendencia N 2	-1
Tendencia N 2 sin ND	-1
Tendencia N 7	0
Tendencia N 7 sin ND	1

Interpretación

Para este factor de percepción de aceptación se relacionaron dos preguntas, tanto para los jefes como para los colaboradores, en donde se encontró que para los jefes existen indicadores de aceptación en la medida en que son acatadas sus ordenes, mediante el respeto, por merecimiento, por meritos, porque esta dispuesto y por que se evidencia confianza y respeto mutuo. la tendencia de la repuesta general de los colabarodes es neutral, la tendencia sin el numero de personas que no opinan, es favorable.

Factor B02
Percepción de responsabilidad

Pregunta jefe N 3
¿De que forma hace evidente que usted cumple con las tareas encomendadas?

Pregunta colaborador N 3
Usted observa que su jefe cumple con las tareas encomendadas.

Descriptor

- Cumplimiento de funciones
- Cumplimiento de objetivos
- Responsabilidad
- Transparencia
- Diligencia
- Disponibilidad
- Indicadores de gestión

Estadísticas

TDA	48
DA	20
ND ND	8
D	24
TDES	0

Tendencia	1
Tendencia sin ND	1

Interpretación

con respecto este factor, los jefes inmediatos describen que hacen evidentes las tareas encomendadas, mediante el cumplimiento de tareas y objetivos encomendados. Demuestran que los resultados de esas tareas son producto de la transparencia y diligencia con las que realizan su trabajo. Por su parte en los colaboradores, se observa una tendencia a estar de acuerdo con esta situación.

Factor B03

Percepción de aceptación

Pregunta jefe N 4

¿Qué mecanismo utiliza para adaptarse a las consideraciones del contexto y asumir los cambios que se presentan?

Pregunta colaborador N 4

Usted percibe que su jefe asume los cambios que se presentan.

Descriptores

Justificándose
Adaptación
Afrontamiento
Capacidad de escucha
Dificultad de afrontamiento
Resultados

Estadísticas

TDA	36
DA	20
ND ND	16
D	16
TDES	12

Tendencia	1
Tendencia sin ND	1

Interpretación

Los jefes consideran que se adaptan y afrontan las consideraciones del entorno y asumen los cambios que se presentan, se observa que algunos de ellos tienen ciertas dificultades de afrontamiento pues no cuentan con los mecanismos propios para hacerlo. la tendencia de los colaboradores es a estar de acuerdo.

Factor B04

Percepción de actitud frente al cambio

Pregunta jefe N 5

¿De qué manera anima usted a los colaboradores a ver los cambios como situaciones de oportunidad?

Pregunta colaborador N 5

Usted siente que su jefe lo anima a ver los cambios como situaciones de oportunidades.

Descriptor

Asimilación
Ingenio
Polivalencia
Afrontamiento
Practicidad
Prospectiva
Positivismo
Flexibilidad

Estadísticas

TDA	24
DA	28
ND ND	16
D	24
TDES	8

Tendencia	0
Tendencia sin ND	0

Interpretación

Frente a este factor se observa que los jefes animan a ver los cambios como oportunidades, mediante comportamientos que están direccionados a generar en los colaboradores positivismo, ingenio y prospectiva. La tendencia de los colaboradores es a estar dividida de manera que se presenta que no toman partido o no quieren opinar frente a esta situación.

Factor B05
Percepción de justicia y equidad.

Pregunta jefe N 6
¿Cómo evidencia en su comportamiento las acciones justas e imparciales?

Pregunta colaborador N 6
Su jefe deja ver un comportamiento de justicia e imparcialidad con respecto a sus decisiones.

Descriptor

- Concediendo la razón
- Incentivación
- Consecuente
- Motivación
- Valoración justicia
- Diligencia
- Buen trato
- Respeto por el otro

Estadísticas

TDA	32
DA	8
ND ND	16
D	20
TDES	24

Tendencia	0
Tendencia sin ND	0

Interpretación

Frente a este factor de justicia y equidad se observa que los jefes piensan que son justos y equitativos en la medida en que conceden la razón, son consecuentes y respetan al otro. Los colaboradores tienen una preferencia a estar en desacuerdo, y las tendencias indican que no hay un consenso unificando frente a este factor.

Factor B06
Percepción de consenso

Pregunta jefe N 8
¿Cómo reconoce las sugerencias de sus colaboradores?

Pregunta colaborador N 9
Su jefe reconoce la importancia de sus sugerencias.

Descriptor

- Retroalimentación
- Apoyo intergrupar
- Dialogo
- Respaldo
- Conciliación
- Aceptación
- Aceptación de sugerencias
- Participación
- Trabajo en grupo

Estadísticas

TDA	36
DA	20
ND ND	4
D	20
TDES	20

Tendencia	0
Tendencia sin ND	0

Interpretación

En la percepción de consenso, los jefes tienen reconocen las sugerencias de los colaboradores a través del diálogo, el respaldo, la conciliación, la participación y el trabajo en grupo. Los colaboradores por su parte no manifiestan uniformidad en sus respuestas, dejando ver una tendencia equilibrada.

Factor B07

Percepción de aceptación

Pregunta jefe N 9

¿Cómo evidencia que sus colaboradores confían en usted?

Pregunta jefe N 10

¿Cómo le demuestra a sus colaboradores su confianza en ellos?

Descriptorios

Empoderar
Actitud de confianza
Credibilidad
Delegación
Reconocimiento de la experiencia

Pregunta colaborador N 8

Usted puede confiar en su jefe.

Pregunta colaborador N 10

Su jefe confía en usted

Estadísticas N 8

TDA	36
DA	16
ND ND	28
D	12
TDES	8

Estadísticas N 10

TDA	44
DA	8
ND ND	28
D	16
TDES	4

Tendencia N 8 1

Tendencia N 8 sin ND 1

Tendencia N 10 1

Tendencia N 10 sin ND 1

Interpretación

En este factor se relacionaron dos preguntas tanto para los jefes como para los colaboradores. Se encontró que la confianza para los jefes se evidenciaba mediante actitudes de empoderamiento, confianza, delegación y reconocimiento de la experticia del otro. Los colaboradores demuestran tener una uniformidad de criterio, la tendencia evidencia en ellos un acuerdo en este factor.

Factor B08
Nivel del persuasión

Pregunta jefe N 11
¿De que manera persuade a sus colaboradores?

Pregunta colaborador N 11
En su jefe se evidencian comportamientos y actitudes para demostrar que tiene la razón.

- Descriptor**
- Normatividad
 - Acatamiento
 - Obediencia
 - Por investidura
 - Competencia
 - Argumentos
 - Justificación procedimental
 - Argumentación
 - Analisis

Estadísticas

TDA	36
DA	16
ND ND	12
D	20
TDES	16

Tendencia	0
Tendencia sin ND	0

Interpretación

Con este factor se evidencia que los jefes persuaden a sus colaboradores, bajo los lineamientos normativos y legales, también su manera de persuadir esta dada por el puesto jerarquico que tienen. Las respuestas de los colaboradores estan dividas y no hay una tendencia definida frente a este hecho.

Factor B09
Valores

Pregunta jefe N 7
¿Cómo legitima su poder?

Pregunta colaborador N 1
Usted cree que su jefe le merece respeto.

Descriptor
Lealtad
Congruencia
Coherencia
Dialogo

Estadísticas

TDA	64
DA	16
ND ND	0
D	12
TDES	8

Tendencia	1
Tendencia sin ND	1

Interpretación

Los jefes piensan que legitiman su poder a través de la lealtad, congruencia y dialogo a sus colaboradores, su valoración esta dada por el respeto por el otro y la diferencia. La tendencia de respuesta de los colaboradores es hacia la aceptación de dicha situación.

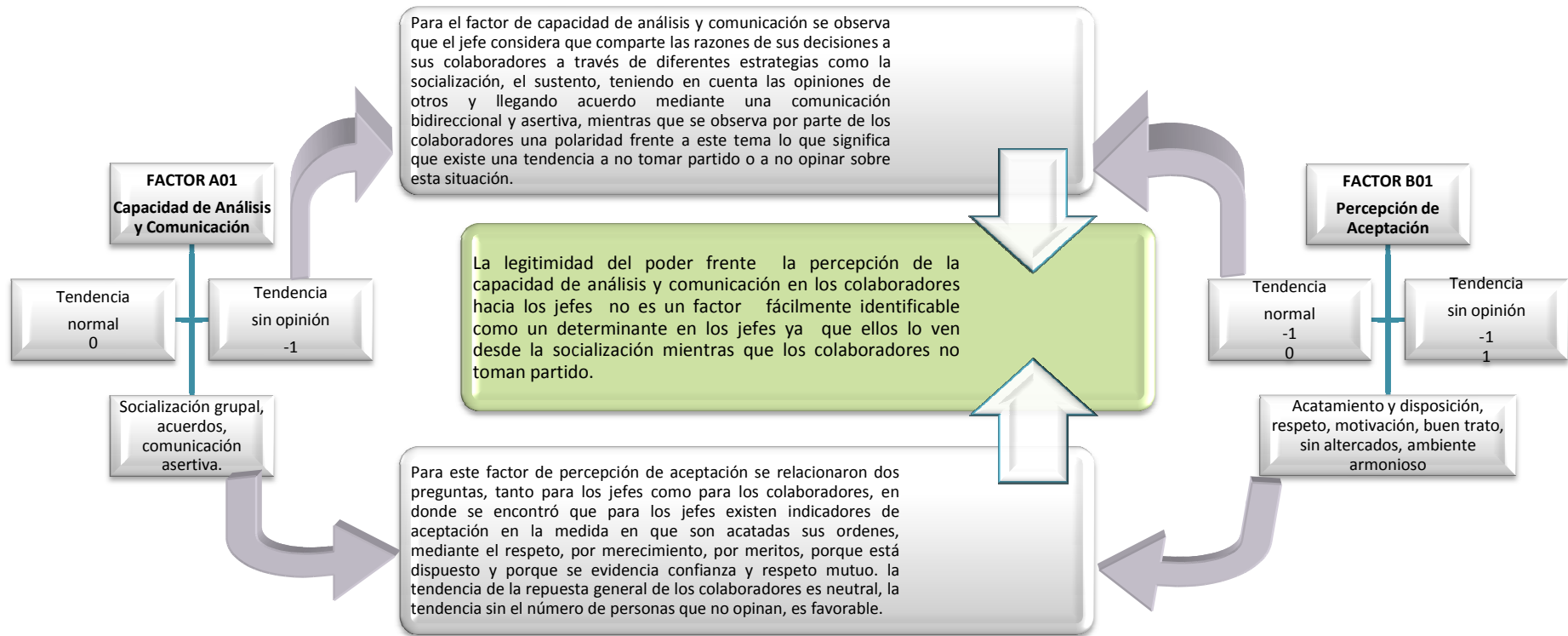
DIAGRAMAS DE RELACIÓN

Teniendo en cuenta que el objetivo 4, se realizó un diagrama de relaciones, en donde se contrastaron sistemáticamente factores con las tendencias y descriptores, con el fin de verificar si la percepción de la toma de decisiones de sus jefes valida la legitimidad del poder del jefe inmediato. A continuación:

DIAGRAMAS DE RELACIÓN

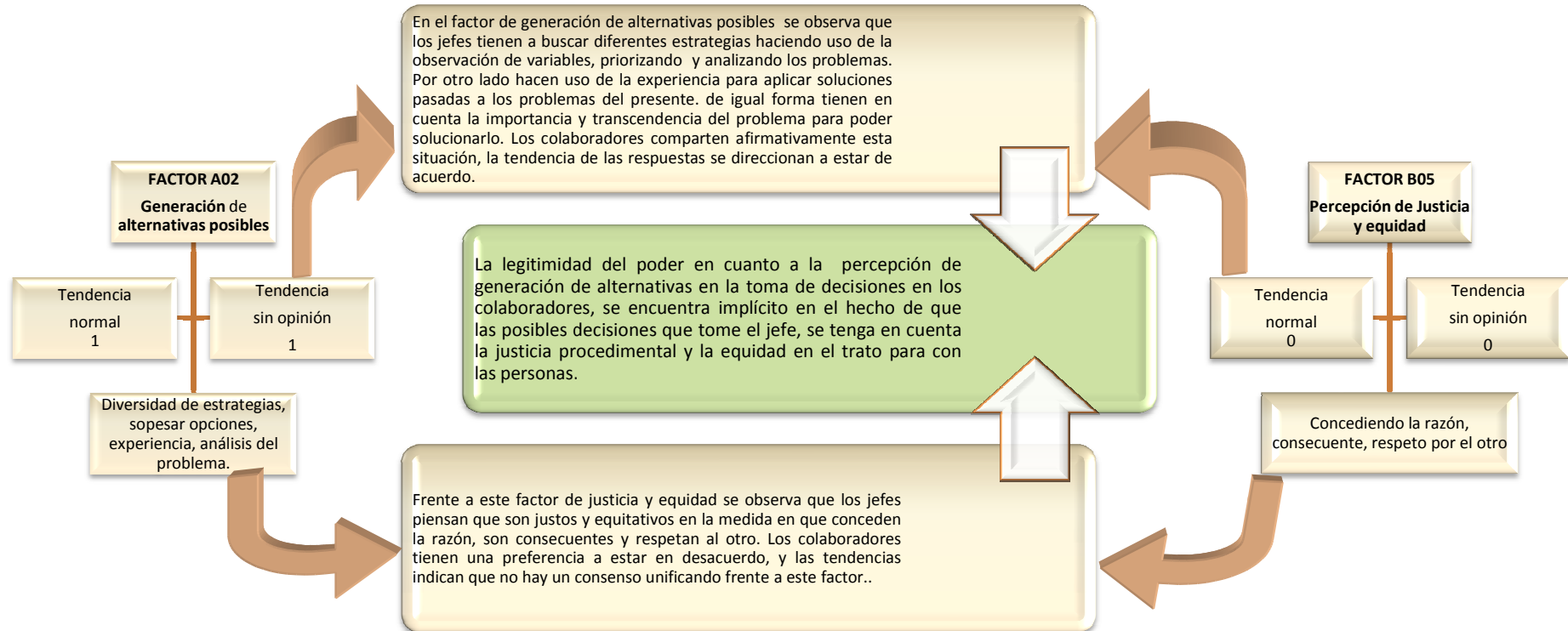
TOMA DE DECISIONES

LEGITIMIDAD DEL PODER



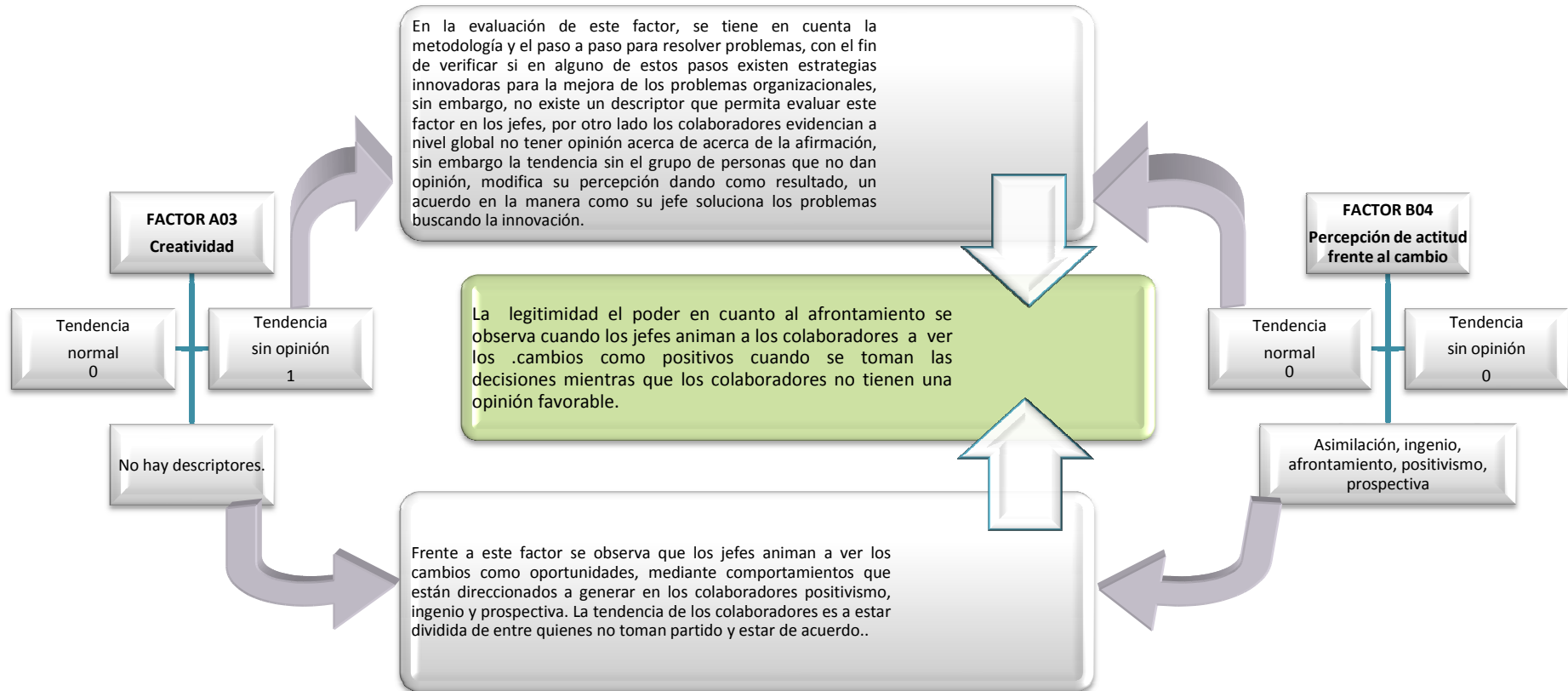
TOMA DE DECISIONES

LEGITIMIDAD DEL PODER



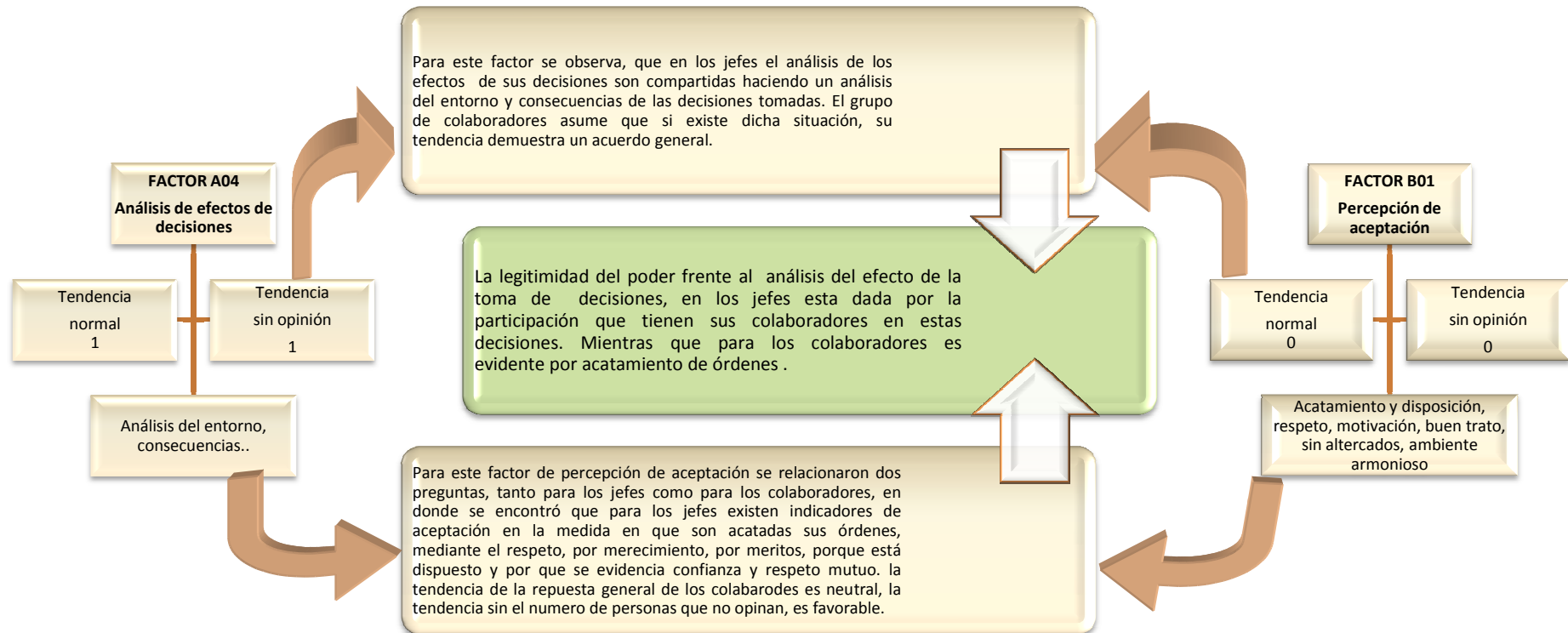
TOMA DE DECISIONES

LEGITIMIDAD DEL PODER



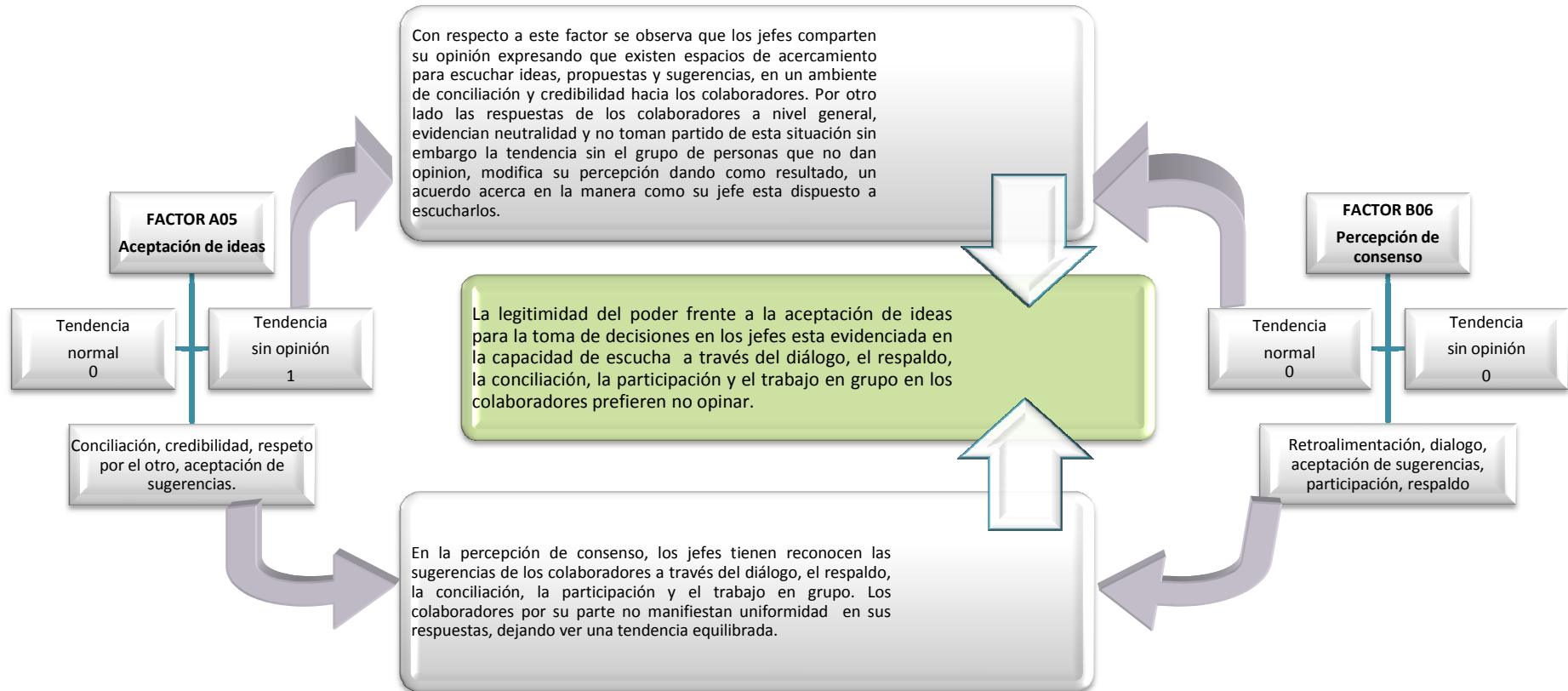
TOMA DE DECISIONES

LEGITIMIDAD DEL PODER



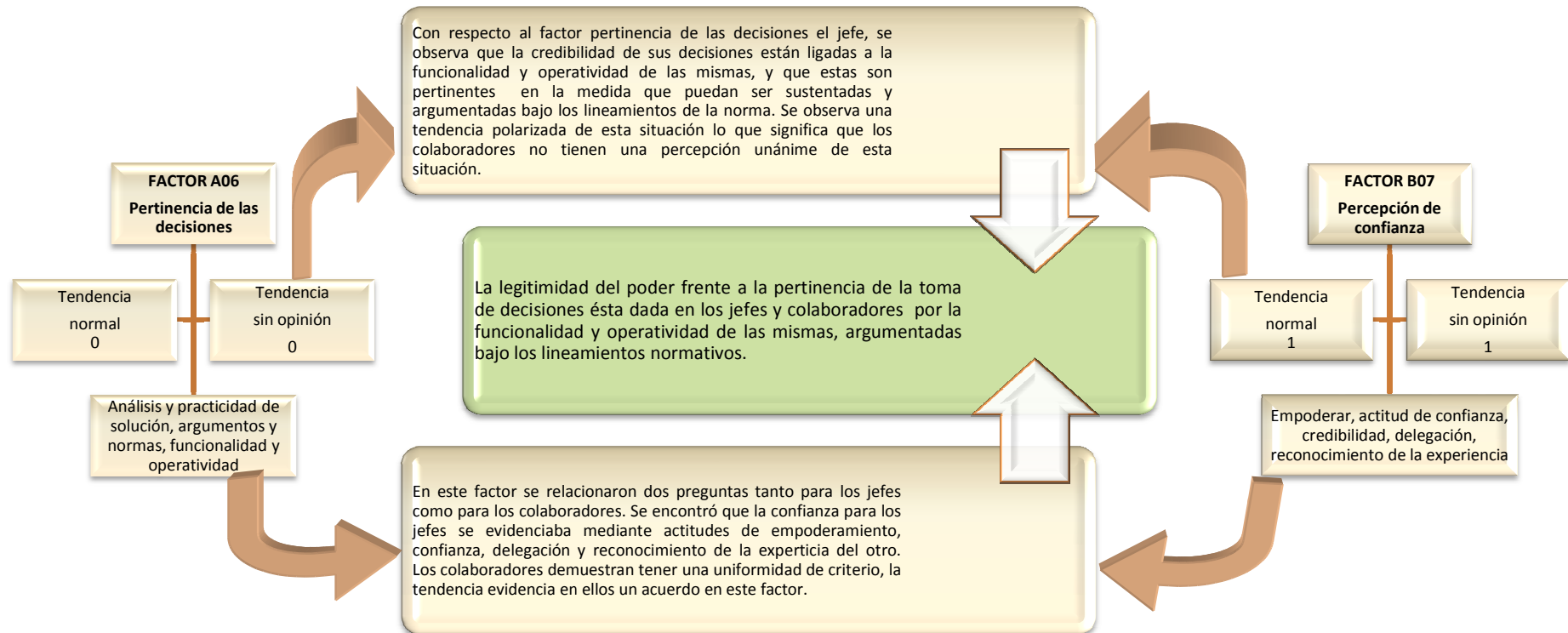
TOMA DE DECISIONES

LEGITIMIDAD DEL PODER



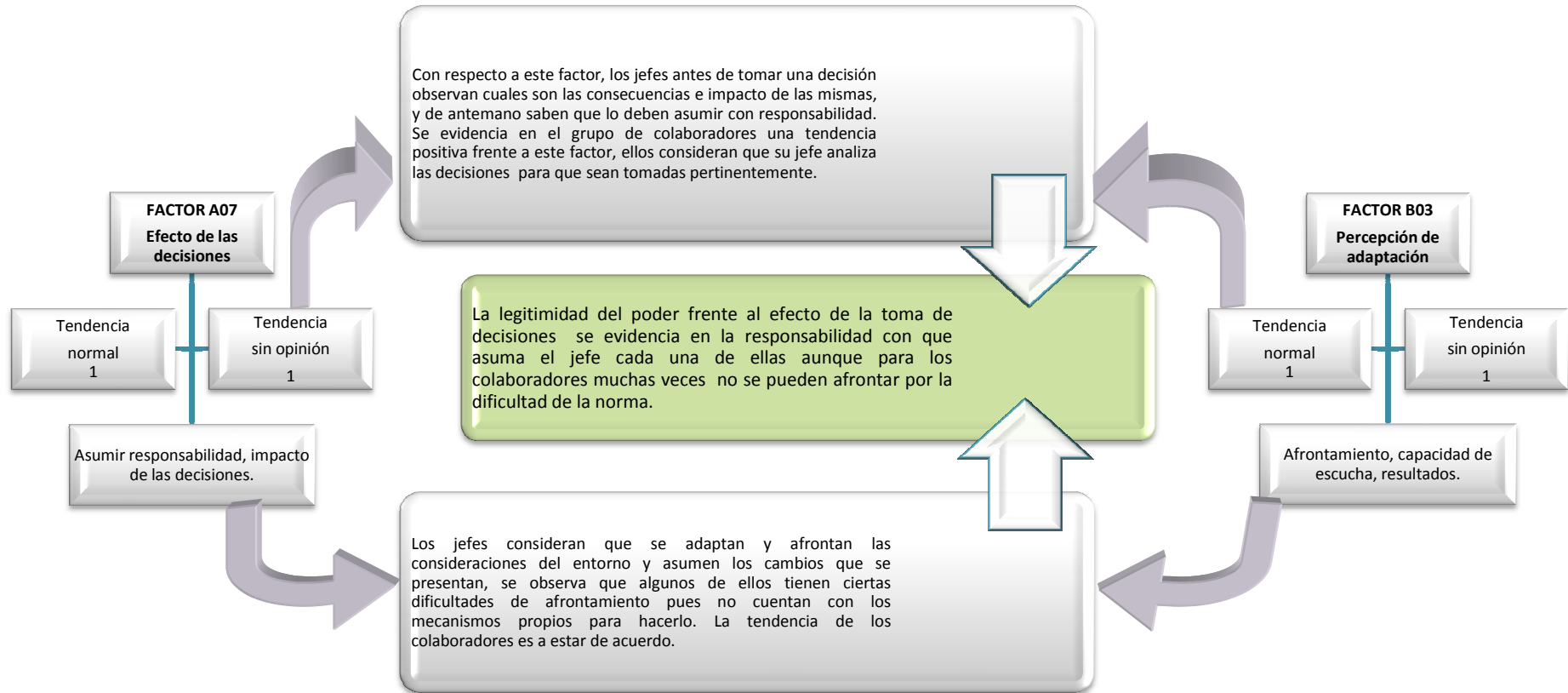
TOMA DE DECISIONES

LEGITIMIDAD DEL PODER



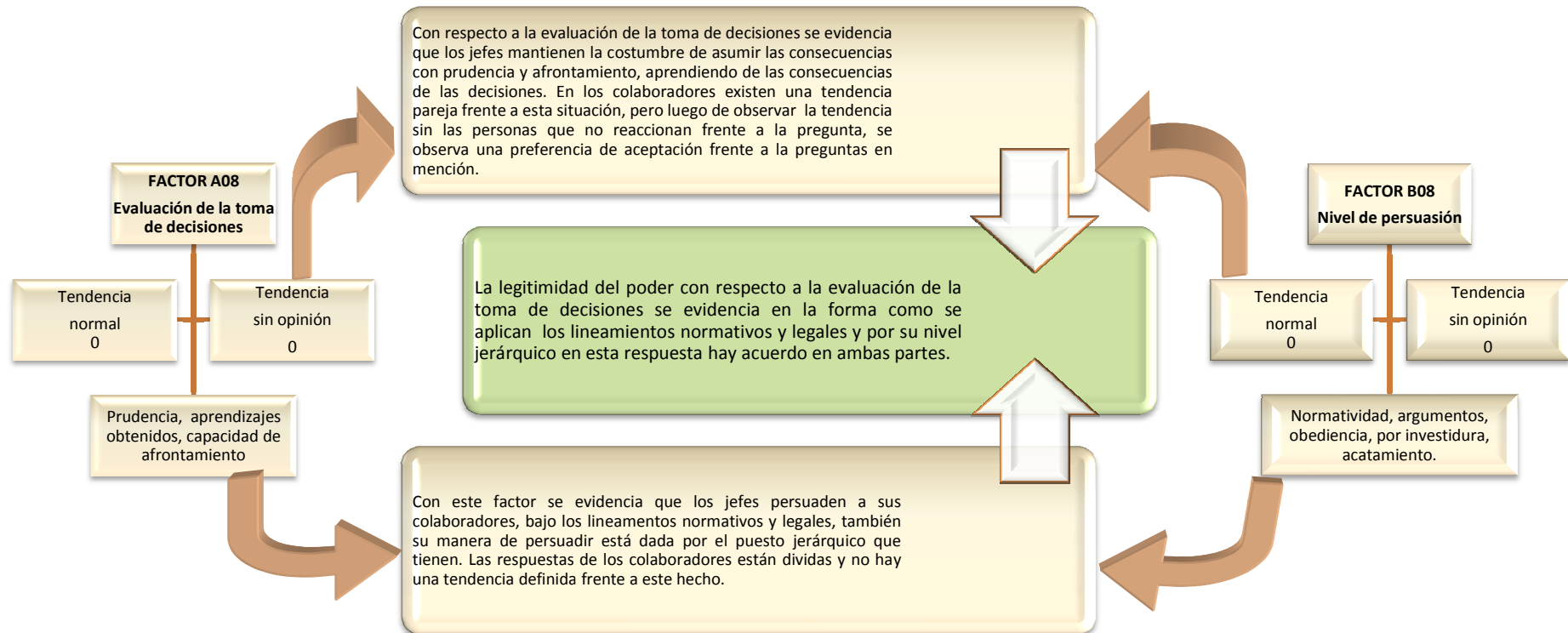
TOMA DE DECISIONES

LEGITIMIDAD DEL PODER



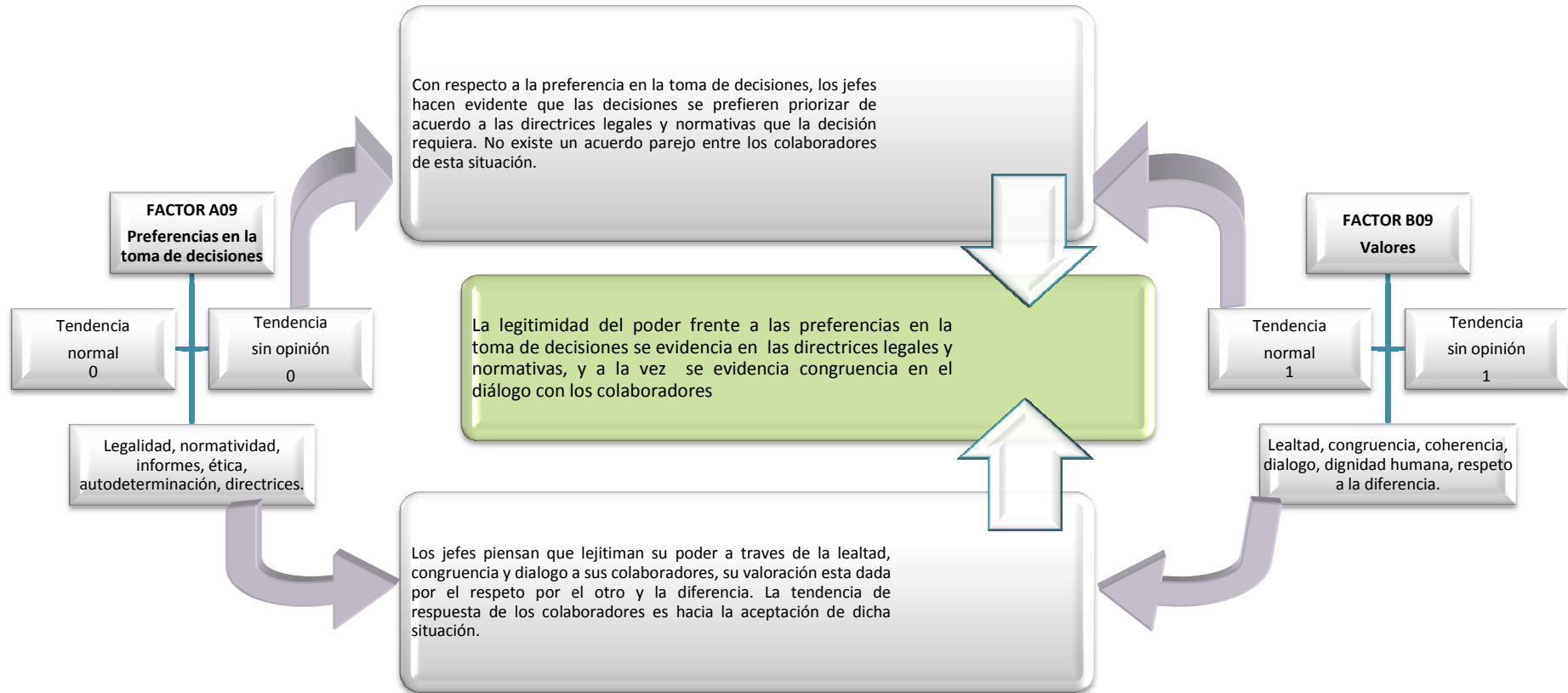
TOMA DE DECISIONES

LEGITIMIDAD DEL PODER



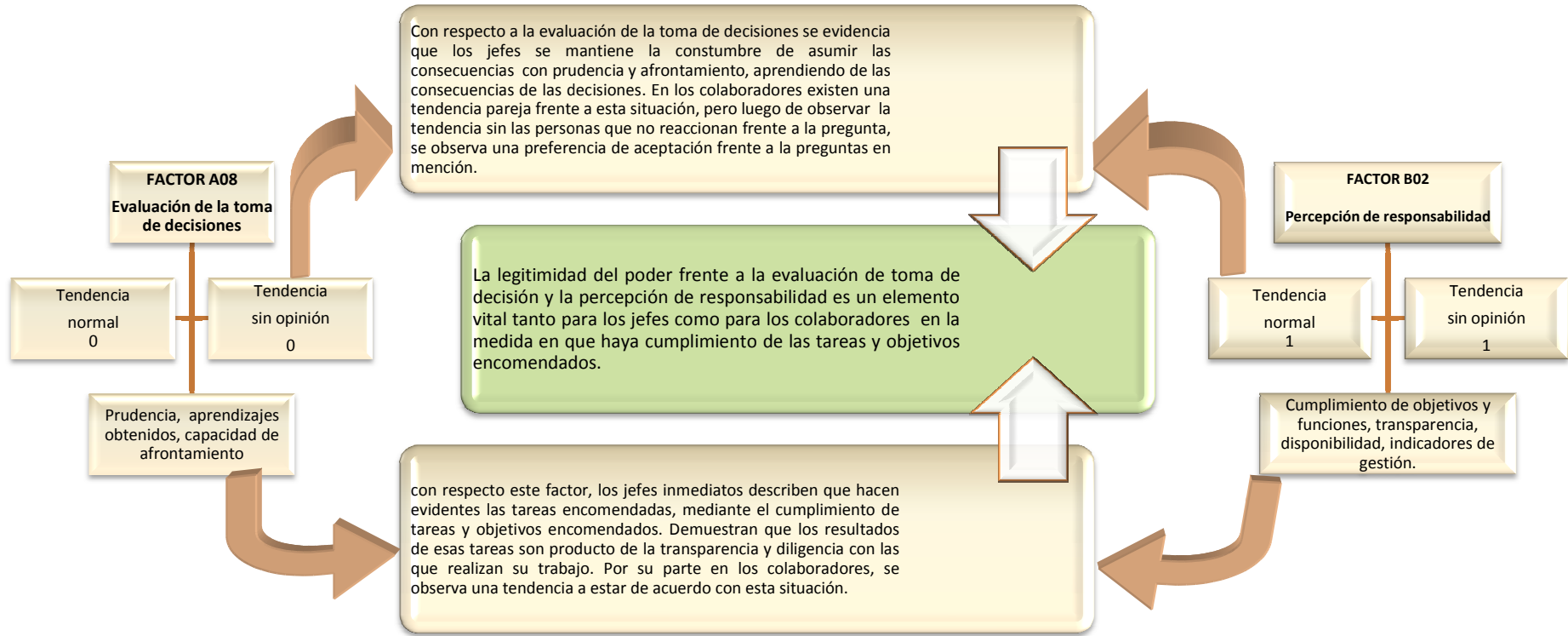
TOMA DE DECISIONES

LEGITIMIDAD DEL PODER



TOMA DE DECISIONES

LEGITIMIDAD DEL PODER



5. CONCLUSIONES

Las entidades públicas son organizaciones formales de trascendencia en cuando a su cobertura, el número de personas que trabajan en ellas y por su posición especial respecto a la sociedad, su pertenencia al estado le imprime unas características propias de estructura burocrática, por eso para muchos funcionarios la secretaría de gobierno de la alcaldía de Manizales tanto que jefes como colaboradores, perciben que las cosas se hacen por que se tienen que hacerse, así nadie quiera hacerlas. De manera que el producto que se obtuvo de en la presente investigación posiblemente no vaya a ser el mismo en otra secretaria.

Los temas en la secretaría son homicidios, muerte, violencia, estrés y en esa medida la toma de decisiones tiene que ser drástica y al minuto.

En la secretaria hay escenarios diferentes, de tal manera que el ejercicio del poder es distinto, la percepción es que hay que ser duro tomar decisiones de choque.

Esto significa que los colaboradores perciben, de una parte, que la legitimidad del poder está relacionada con la investidura o asignación jerárquica, de otra parte, que se cuenta con una supervisión y un control estricto acerca de “los jefes casi siempre le dicen al trabajador qué hay que hacer y cómo hacerlo”. Ceñidos siempre a la normatividad.

Por otra parte los colaboradores consideran que en caso de presentarse un cambio en la institución, ellos han desarrollado parcialmente la creatividad e iniciativa suficiente para asumir los retos y desafíos que implica dicho cambio perciben que la posición de poder de los jefes o líderes no necesariamente se convierte en un ancla que los lleve a resistirse a cualquier cambio que afecte su nivel de influencia, pero tampoco identifican esta categoría como favorable a los cambios.

En la entrevista a jefes se pudo detectar que aunque la estructura es relativamente plana existe una distancia jerárquica por razones socioculturales entre los trabajadores y los jefes; Hofstede (1999) define la distancia jerárquica como “el grado en que los miembros con menos poder de las instituciones y organizaciones esperan y aceptan que el poder esté distribuido de manera desigual”. Una elevada distancia jerárquica está asociada con relaciones de dependencia antes que de interdependencia, el ejercicio fuerte de la autoridad y la existencia de un control y una supervisión rigurosa, características propias de la entidad pública estudiada, están relacionadas a su vez con una desesperanza y a un no tomar partido, lo que conlleva a una falta de autonomía.

En la Secretaría de Gobierno se puede observar que se produce una red de poder, como estructura de trabajo, que permiten realizar los procesos requeridos en el momento requerido y en donde los colaboradores no desconocen la habilidad y experiencia de quien toma las decisiones pero existen otros factores de tipo relacional como el buen trato, la justicia y la capacidad de escucha para que el poder sea percibido como no legítimo.

De acuerdo con weber, y según lo que se encontró en esta investigación, autoridad es sinónimo de poder, pero tener el poder no es sinónimo de autoridad, ya que esta autoridad depende de la legitimidad que adquiera y de la aceptación que logre entre un grupo de personas. Para la secretaría de gobierno, la posesión del poder conferido por la posición jerárquica no representa una fuente óptima de legitimidad, pues son muchas las situaciones en cuanto a la toma de decisiones en donde los colaboradores no se ven reflejados.

Parafraseando a Foucault(2001), “el poder transita por los individuos, no se aplica a ellos”, en este estudio se observa que la legitimidad del poder no está en quien

toma las decisiones más acertadas, ni quien es eficiente sino en aquellos que para todo el grupo de colaboradores es aceptado.

De acuerdo con Pfeffer(1993) las órdenes se cumplen y la autoridad se acata, porque si no se hiciera así, se podría llegar a la inestabilidad e incluso al caos". Esto se evidencia en la Secretaria ya que se observa que existe una regulación a través de las normas y la legalidad para hacer las cosas que se deben hacer, sin importar quien las determine.

Las decisiones que se toman en la secretaría de gobierno, no todas requieren un alto grado de poder, existen decisiones rutinarias en procesos estandarizados, tomadas por personas que no poseen poder, pero que cuentan con la aprobación de superiores jerárquicos que si son reales poseedores de poder.

Se hace evidente que los jefes tienen una percepción positiva de su trabajo en relación con el comportamiento y las acciones que se tiene frente a la toma de decisiones. Los descriptores demuestran que existe un consenso grupal, un análisis previo, la normatividad y la legalidad procedimental para la toma de decisiones.

Así mismo se observa que para los jefes, la legitimidad del poder se obtienen mediante la aprobación, la retroalimentación, la confianza y el dialogo permanente con sus colaboradores.

A nivel general existe una serie de polaridades en cuanto a las percepciones que tienen los colaboradores frente a sus jefes, lo que indica que existen desacuerdos en la manera como los jefes ejercen su toma de decisiones y la manera como es visto su poder.

La percepción general de los hombres colaboradores frente a la toma de decisiones y la legitimidad del poder de sus jefes es más aceptable y positiva.

Las mujeres tienen más reparos y percepciones negativas de la toma de decisiones y legitimidad del poder de sus jefes hombres y mujeres.

Cuando se aplica una encuesta direccionada, la tendencia es a no tomar partido de las preguntas, pero cuando se le pide que haga una construcción semántica, aparecen señalamientos a la legitimidad del poder, como sofocante, lento y maluco.

Finalmente, en la Secretaría de Gobierno de la Alcaldía de Manizales el poder no es percibido como legítimo, en tanto las decisiones deban ser acatadas y ejecutadas de acuerdo a una normatividad y a una justicia procedimental. Deberán existir otros factores como el reconocimiento, la capacidad de escucha, el respeto mutuo, la interacción grupal y la innovación para que sea percibido como tal.

6. BIBLIOGRAFIA

- AKTOUF, Omar: la administración entre tradición y renovación, Cali, Univalle- gaetan Morin. 1.998
- ALVAREZ, J. y SVEJENOVA, S. La Gestión del Poder. Brevario de Poder, Influencia y Ética para Directivos. Barcelona: Gránica. 2003
- B, Emily M (2003). Toma de decisiones, extraído el 16 de octubre de 2009 desde 60 http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/tomadedecisionesintro/default4.asp
- Boyatzis, R. (1982). Liderazgo. En Furnham, A. Psicología Organizacional.
- BROWN, en e. Sánchez. Percepción social, psicología social, trillas, México, 1972
- CALDERÓN, g.. Dirección de recursos humanos: una visión panorámica. En: revista hombre & trabajo. Asociación colombiana de gestión humana. Manizales, editores s.a. pag. 2003
- CALDERÓN, g. La dirección de recursos humanos una visión panorámica. Manizales, universidad nacional. Ponencia presentada al panel de experiencias exitosas en gestión del talento humano. Sena, Manizales, septiembre de 2001
- CAPRA, Frijot. Las Conexiones Ocultas. Barcelona: Editorial Anagrama. 2003.
- CAPRA, Frijot. La trama de la vida. Una nueva perspectiva de los sistemas vivos. Barcelona: Anagrama 1998
- CHIAVENATO, I. Administración de recursos humanos. ed. mcgraw-hill, Mexico. 1992
- CETINA, Aguilar y Mendoza. "poder y legitimidad: propuesta para estudiar el proceso de influencia y liderazgo organizacional" universidad autónoma de Yucatán, México, 2008
- FOUCAULT, Michael. Defender la Sociedad. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica de Argentina S.A. 2001.
- FOUCAULT, Un Diálogo Sobre el Poder y Otras Conversaciones. Madrid: Alianza Editorial. 1981

FOUCAULT, Michael. La Microfísica del Poder. Madrid: Las Ediciones de la Piqueta. 1991

Gibson, j., Ivancevich, j. Y Donnelly, j. Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos.. Santiago de Chile: mcgraw-hill interamericana, 1996

GUBMAN, e. L. El talento como solución. McGraw hill. Bogotá, 2000 HAMMER, Michael & CHAMPY, James. Reingeniería. Grupo Editorial Norma. Colombia 1994.

HALL, Richar. Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A. 1996

HERNÁNDEZ Samperi, r. Metodología de la investigación, mc graw hill, México 2003

HOBBS, Thomas: Leviatán, Penguin, Londres, 1968

IBARRA, E. y MONTAÑO, L. Mito y poder en las organizaciones. Un Análisis Crítico de la Teoría de la Organización. Segunda edición. México: Editorial Trillas 1987

LEWIS, James. Liderazgo de Proyectos. Más Allá de Ser un Administrador, sea un Auténtico Líder de Proyectos. México: Mc Graw Hill. 2003

LOCKE, John: ensayo sobre el gobierno civil, Aguilar, Madrid, 1979.

LUHMANN, Niklas. Poder. Barcelona: Universidad Iberoamericana. Anthropos Editorial del Hombre.1995.

LLANO, Carlos, En revista INALDE, ISSN 1692 – 8466, Asociación de egresados, edición 14, agosto- octubre de 2005. Universidad de la Sabana, Bogotá

Luna, M. y Tirado, R. (2005). Modos de toma de decisiones en las asociaciones y desempeño político. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*. No. 193, 56-76.

MARTINEZ, Roberto. Sociedad, poder y empresa. Buenos Aires: Ediciones Macchi. 1984.

MOODY Paul e., toma de decisiones gerenciales. Editorial mcgraw hill latinoamericana, 1991

MONZÓN, j. “desviación de poder en las decisiones empresariales: el proceso espurio de decisión”. Boletín a.e.c.a. Madrid nº 38 maig- setiembre 1995

- MORIN, Edgar. El Método. La Naturaleza de la Naturaleza. Madrid: Ediciones Cátedra S.A. 1981
- PFEFFER, Atributos y Símbolos. Entrevista con Jeffrey Pfeffer. Revista Gestión. V. 9 Feb – Mar. 2006
- PFEFFER, Jeffrey. El poder en las organizaciones. España: McGraw-Hill. 1993.
- PFEFFER, j. Ventaja competitiva a través de la gente, cómo desencadenar el poder de la fuerza de trabajo. Compañía editorial continental, s.a. México, 1996.
- PFEFFER, Jeffrey. Nuevos Rumbos en la Teoría de la Organización. Problemas y Posibilidades. México: Impresora Castillo Hnos, S.A. 2000
- Pujol, L. y Berastrén, M. (2004) NTP 644: Responsabilidad social de las empresas. encontrado en www.mtas.es/insht/ntp/mpt-644htm
- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. México: Pearson Education.
- RODRÍGUEZ Kauth, a.: percepción social. Revista latinoamericana de psicología, Bogotá, vol. 5, n0 3. 1973
- Salía y Bryson, en silva, Camargo, Correia, Nobrega: "perspectivas teórico metodológicas en las representaciones sociales" editora universitaria ufpb, Brasil. 2005
- SANTORO e. En e. Sánchez. Percepción social, psicología social, trillas, México, 1980
- SCHUTZ, a. Estudios sobre teoría social. Ed. Amorrortu, buenos aires, 1974.
- SENGE P; "La quinta disciplina". Ed. Granika, Buenos Aires, 1993
- SIMON, h.. El comportamiento administrativo: estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa. Madrid: Aguilar. 1960
- SMIRNOW Leontied y otros. Psicología, tercera edición México. 1985
- Strauss, G.; Sayles, L. (1985) *Personal: problemas humanos de la administración*. México: Prentice Hall.
- Thornton, r., "el encanto de los grupos de discusión", ed. Quipus, ciespal. Quito 1992
- ULRICH, d; Senger, j. Y Smallwood, n. Liderazgo basado en resultados. Editorial norma. Bogotá, 1997.

VALLES, j. Ciencia política: una introducción. Barcelona: editorial Ariel ciencia política. 2002

VINACKE, en e. Sánchez. Percepción social, psicología social, trillas, México, 1980

WEBER m. Sociología del poder los tipos de dominación, alianza editorial, Madrid, 2007

WEBER, Max. Estructuras de poder. Nicaragua: Editorial La Pleyade. 1977.

WEBER, Max: economía y sociedad, v. 1, fondo de cultura económica, México, 1944.

7. ANEXOS

ANEXO 1

ENTREVISTA PARA JEFES CON PERSONAL A CARGO

A TOMA DE DECISIONES

1. ¿Antes de tomar una decisión, cómo comparte y explica a las personas a su cargo, las razones para tomarlas?
2. ¿Cómo explica las razones a sus colaboradores de las decisiones tomadas?
3. ¿Cuándo usted se encuentra frente a un problema, cómo hace para generar alternativas de solución?
4. ¿Usted como verifica que sus decisiones tengan la credibilidad es sus colaboradores?
5. ¿De qué manera usted mide las consecuencias y efectos de sus decisiones?
6. ¿Cuál es el procedimiento que usted tiene para solucionar los problemas?
7. ¿Cómo se hace usted para escuchar ideas, propuestas y sugerencias de su personal a cargo?
8. ¿Cuáles son las medidas que usted toma para analizar las consecuencias de sus decisiones?
9. ¿Qué estrategia utiliza para priorizar la toma de decisiones?
10. ¿En qué momentos sus principios se anteponen a la toma de decisiones?

B. LEGITIMIDAD DEL PODER

¿De qué manera se da cuenta usted que es respetado y aceptado por las personas que tiene a su cargo?

¿Cómo evidencia usted que sus colaboradores lo aceptan?

¿De forma hace evidente que usted cumple con las tareas encomendadas?

¿Qué mecanismo utiliza para adaptarse a las consideraciones del contexto y asumir los cambios que se presentan?

¿De qué manera anima usted a los colaboradores a ver los cambios como situaciones de oportunidad?

¿Cómo es su comportamiento para no caer en la injusticia e imparcialidad?

¿Cómo evidencia en sus actos y procedimientos las acciones justas?

¿Cómo legitima su poder?

¿Cómo evidencia la confianza que usted tiene en sus colaboradores?

¿Cómo reconoce las sugerencias de sus colaboradores?

¿Cómo evidencia que sus colaboradores confían en usted?

¿Cómo le demuestra a sus colaboradores su confianza en ellos?

¿De qué manera persuade a sus colaboradores?

ANEXO 2

ENCUESTA

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN PARA COLABORADORES

La encuesta que se presenta a continuación, es el instrumento por medio del cual, se realizará la recopilación de información para la investigación denominada: LEGITIMIDAD DEL EJERCICIO DEL PODER EN LA TOMA DE DECISIONES Este trabajo investigativo, es realizado por ISABEL CRISTINA GONZALEZ CORTES, candidata a Magíster en Gerencia del Talento Humano.

La presente investigación cuenta con el aval de la Secretaria de Gobierno, a través del Doctor Julián Vasco Loaiza, y la Doctora Claudia Villegas Hauss, líder del programa de Formación y Capacitación de la Alcaldía de Manizales.

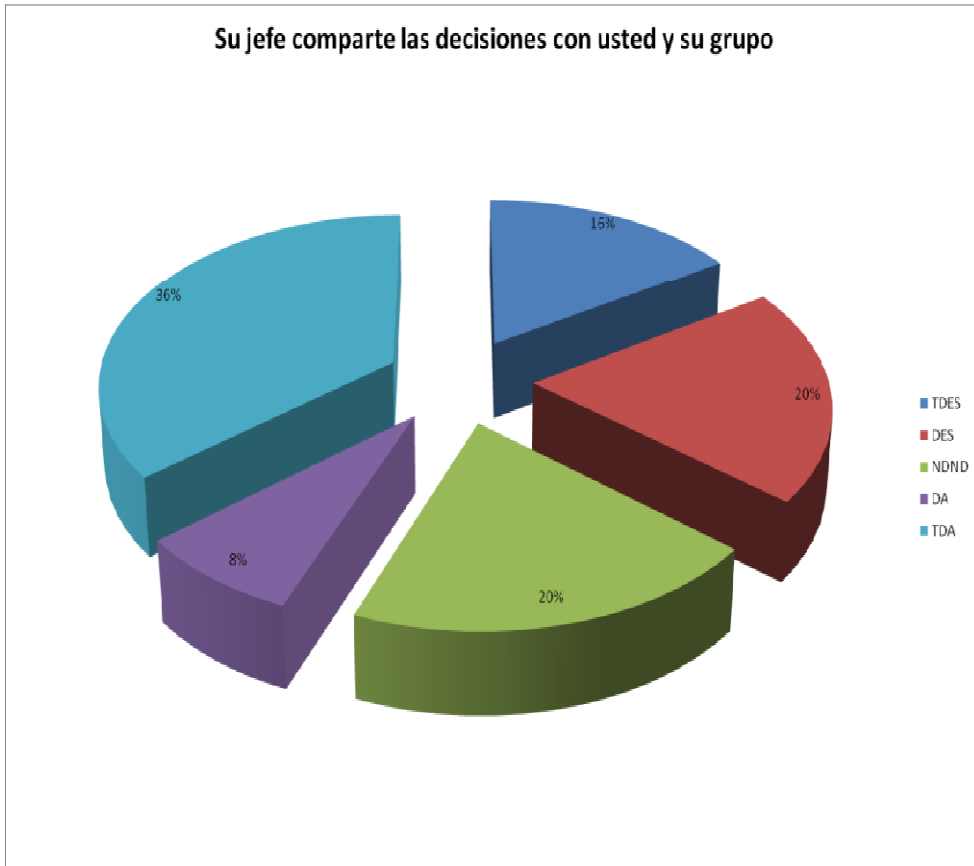
A continuación se le proporcionaran una serie de enunciados y deberá marcar con una X: 5 si está totalmente de acuerdo, 4 de acuerdo, 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 2 desacuerdo, 1 totalmente en desacuerdo.

ENUCIADO	1	2	3	4	5
TOMA DE DECISIONES					
1 Su jefe comparte las decisiones con usted y su grupo					
2 Su jefe le explica las razones de sus decisiones cuando es necesario.					
3 Su jefe cuando se encuentra frente a un problema, genera varias alternativas antes de tomar la decisión					
4 Cree usted en las decisiones tomadas por su jefe					
5 Su jefe soluciona los problemas buscando la innovación y las mejoras organizacionales					
6 Su jefe tiene en cuenta las consecuencias y efectos de sus decisiones					
7 Su jefe está dispuesto(a) a escuchar ideas, propuestas y sugerencias del personal a cargo					

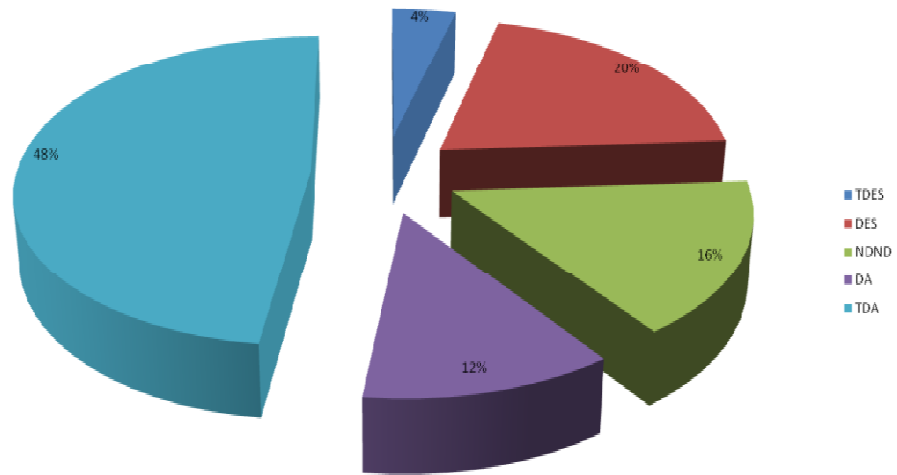
8	Los resultados de la toma de decisiones fueron acordes a lo planeado por su jefe.					
9	Su jefe prioriza las alternativas en la toma de decisiones.					
10	Su jefe antepone sus principios, antes de tomar una decisión.					
ENUNCIADO		1	2	3	4	5
LEGITIMIDAD DEL PODER						
1	Usted cree que su jefe le merece respeto.					
2	Usted percibe que su jefe es aceptado por el grupo de trabajo					
3	Usted observa que su jefe cumple con las tareas encomendadas.					
4	Usted percibe que su jefe asume los cambios que se presentan.					
5	Usted siente que su jefe lo anima a ver los cambios como situaciones de oportunidades					
6	Su jefe deja ver un comportamiento de justicia e imparcialidad con respecto a sus decisiones.					
7	En su grupo de trabajo, el poder de su jefe, es aceptado					
8	Usted puede confiar en su jefe.					
9	Su jefe reconoce la importancia de sus sugerencias					
10	Su jefe confía en usted					
11	En su jefe se evidencian comportamientos y actitudes para demostrar que tiene la razón					

TOMA DE DECISIONES

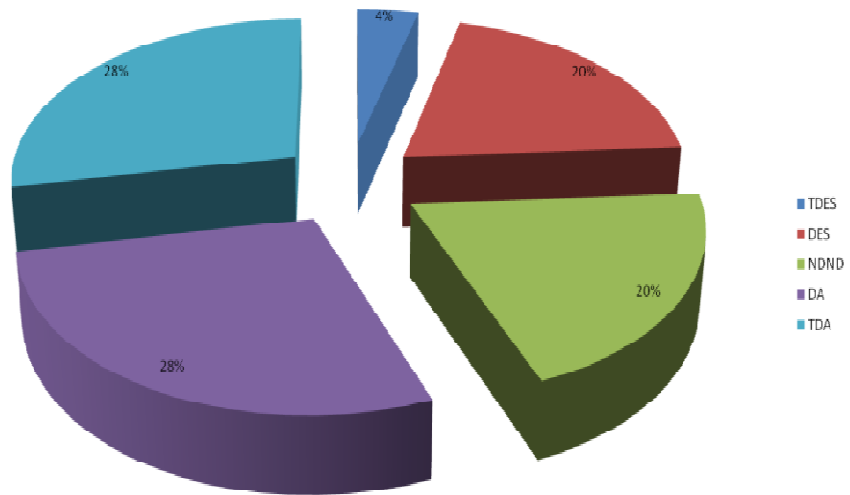
GRAFICAS



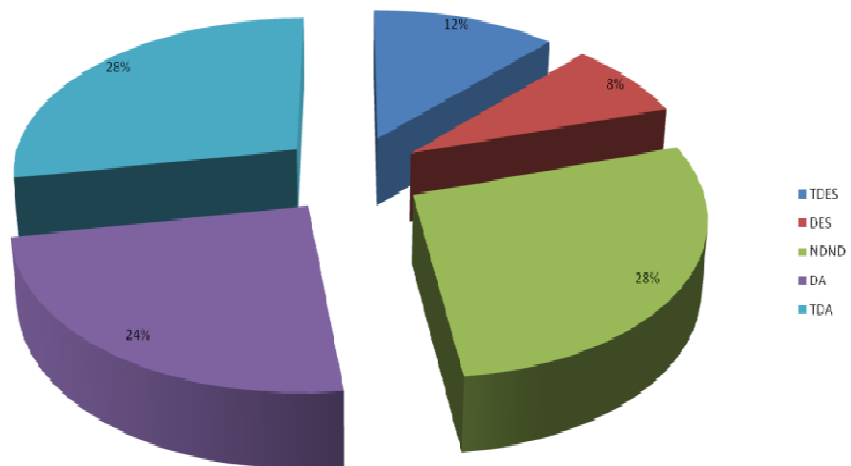
Su jefe le explica las razones de sus decisiones cuando es necesario.



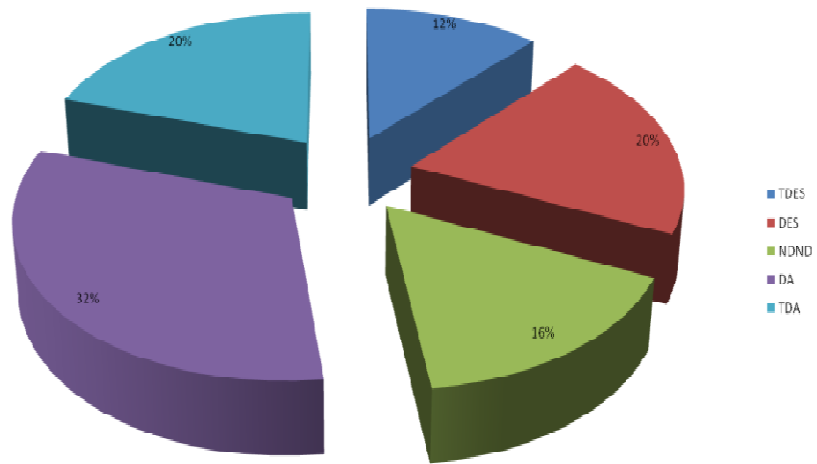
Su jefe cuando se encuentra frente a un problema, genera varias alternativas antes de tomar la decisión



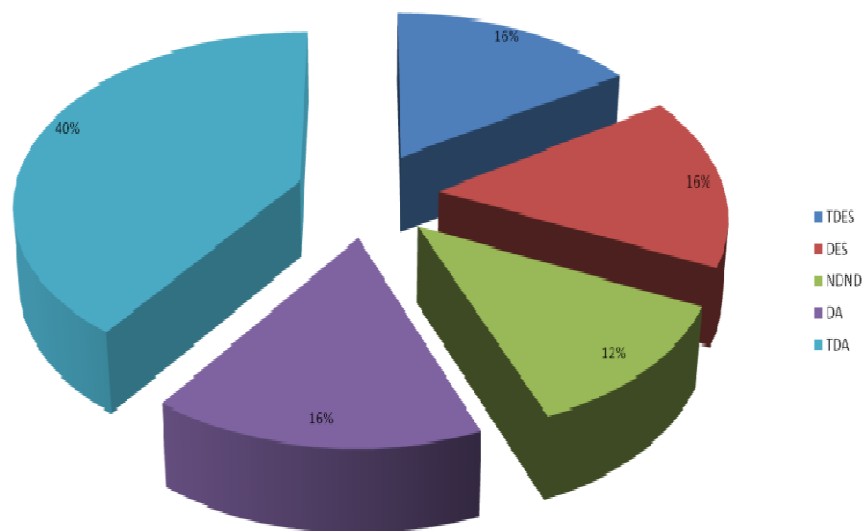
Su jefe soluciona los problemas buscando la innovación y las mejoras organizacionales



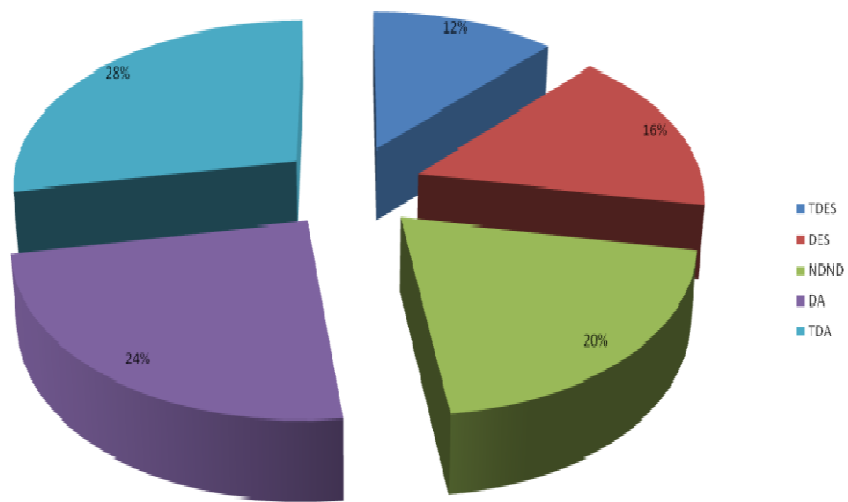
Cree usted en las decisiones tomadas por su jefe



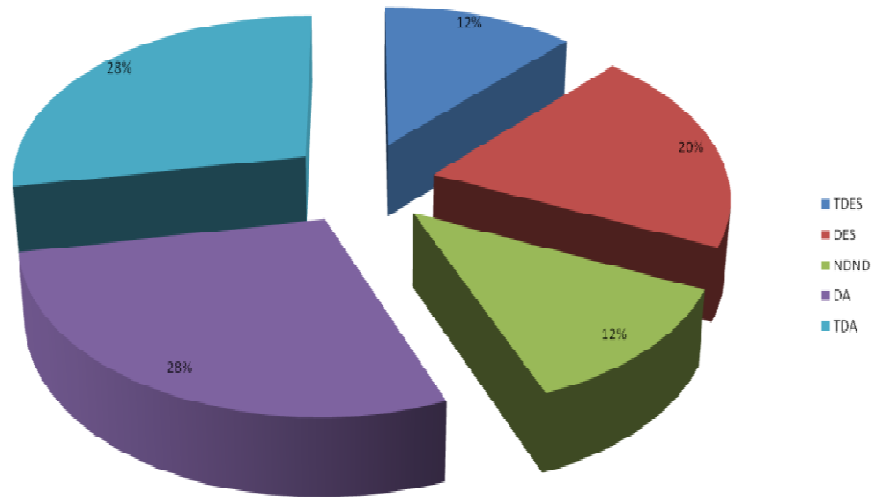
Su jefe está dispuesto(a) a escuchar ideas, propuestas y sugerencias del personal a cargo



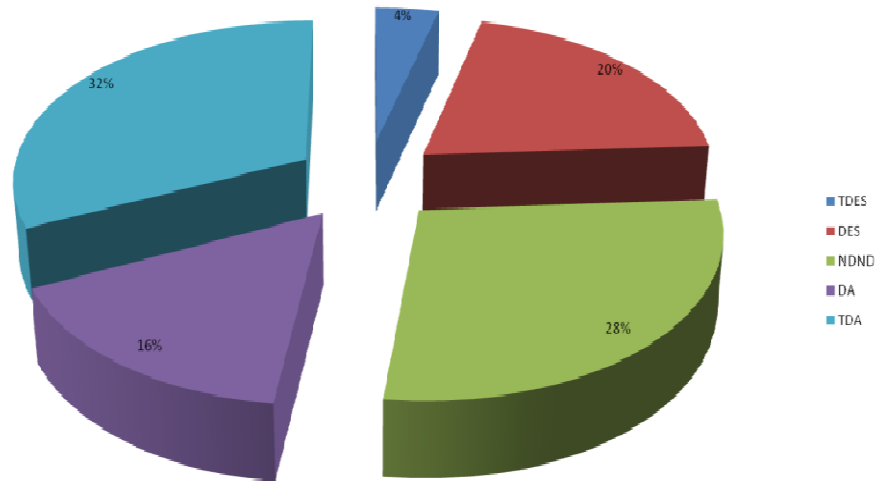
Los resultados de la toma de decisiones fueron acordes a lo planeado por su jefe.



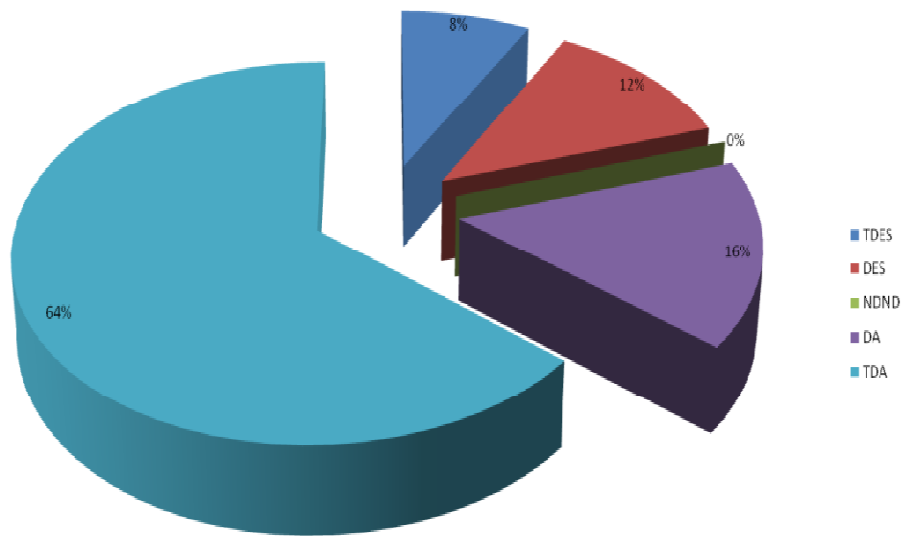
Su jefe prioriza las alternativas en la toma de decisiones.



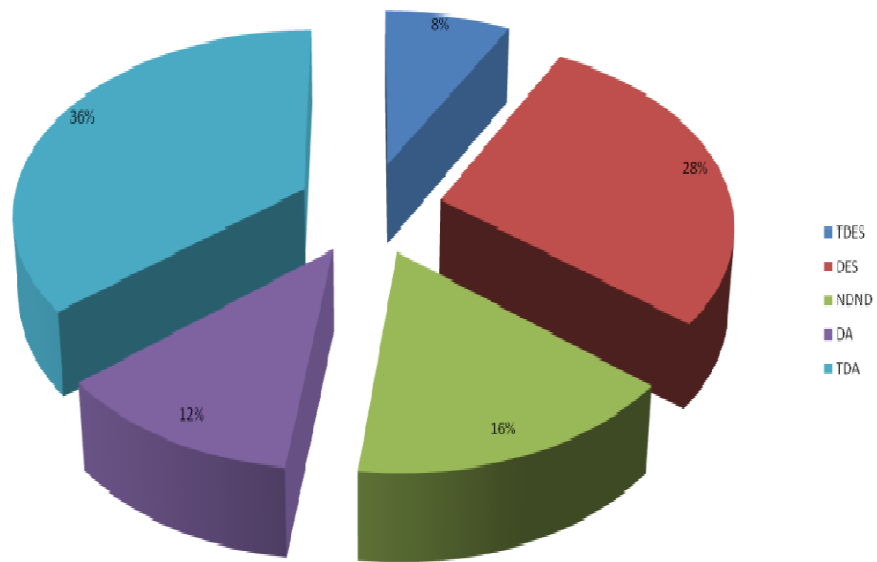
Su jefe antepone sus principios, antes de tomar una decisión.



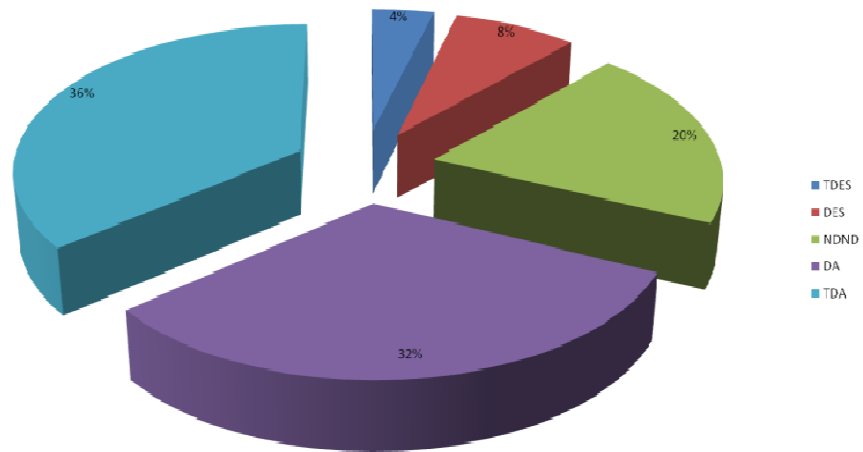
Usted cree que su jefe le merece respeto.



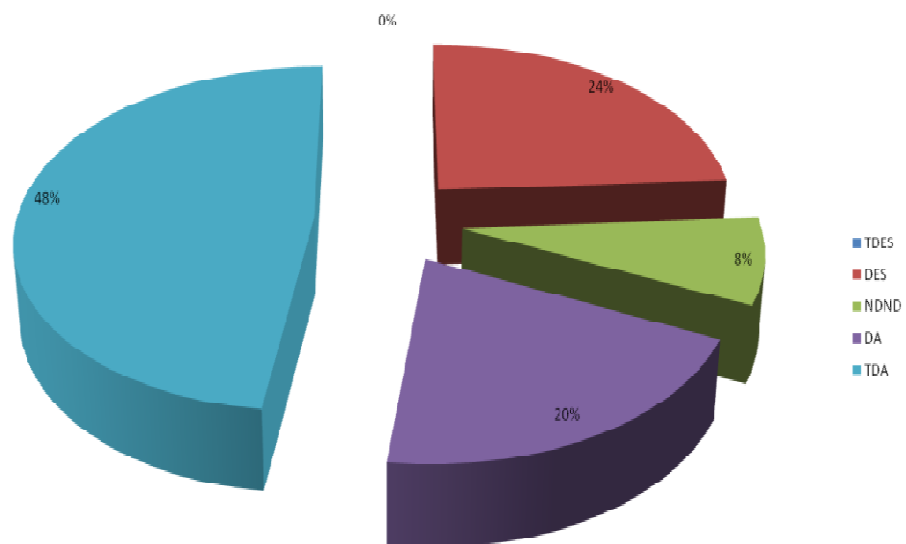
Usted percibe que su jefe es aceptado por el grupo de trabajo



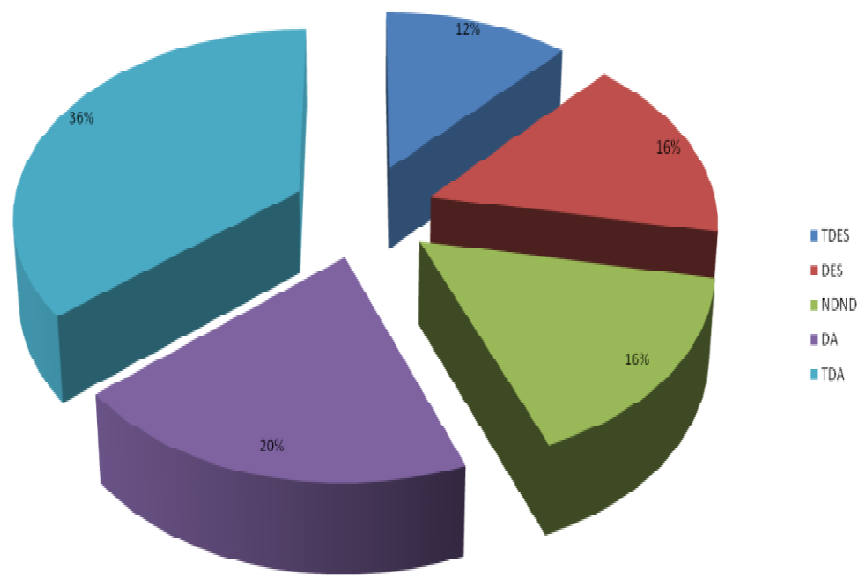
Su jefe tiene en cuenta las consecuencias y efectos de sus decisiones



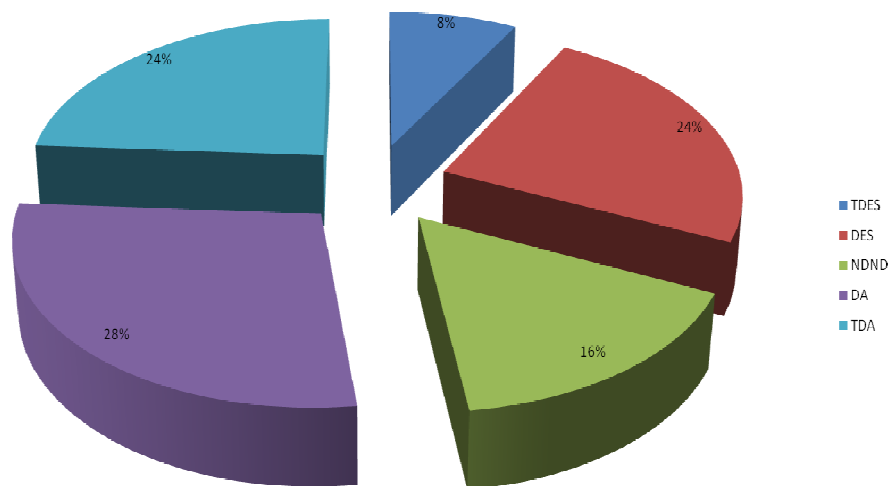
Usted observa que su jefe cumple con las tareas encomendadas.



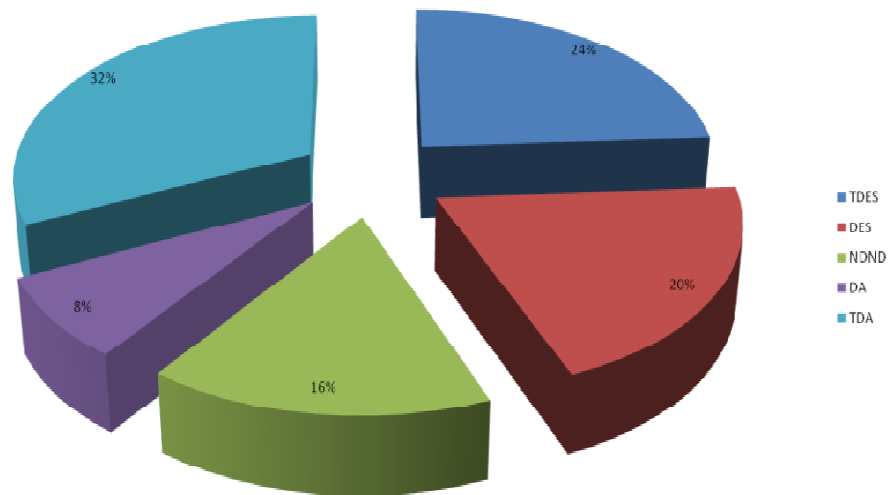
Usted percibe que su jefe asume los cambios que se presentan.



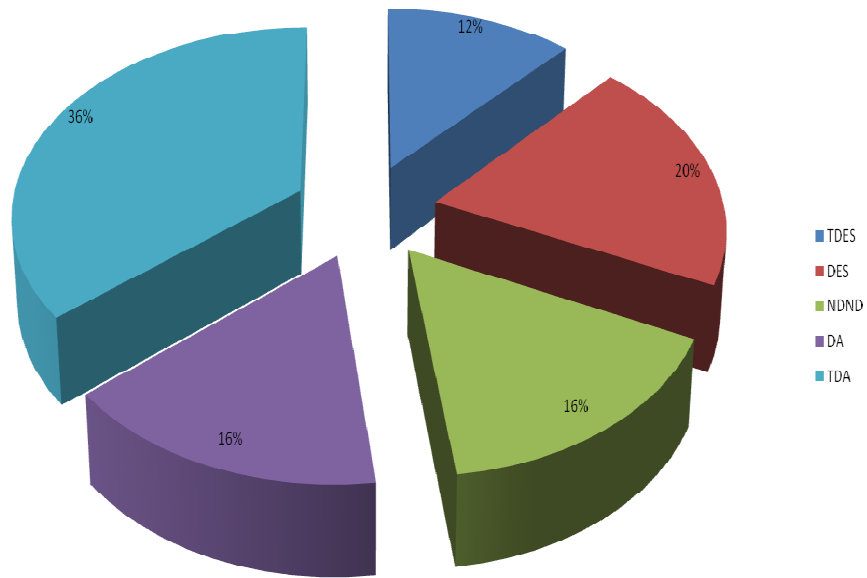
Usted siente que su jefe lo anima a ver los cambios como situaciones de oportunidades



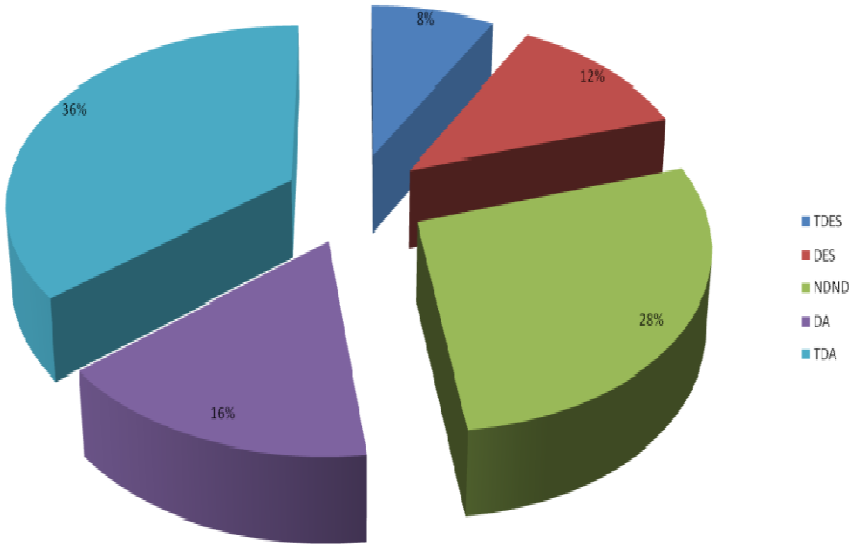
Su jefe deja ver un comportamiento de justicia e imparcialidad con respecto a sus decisiones.



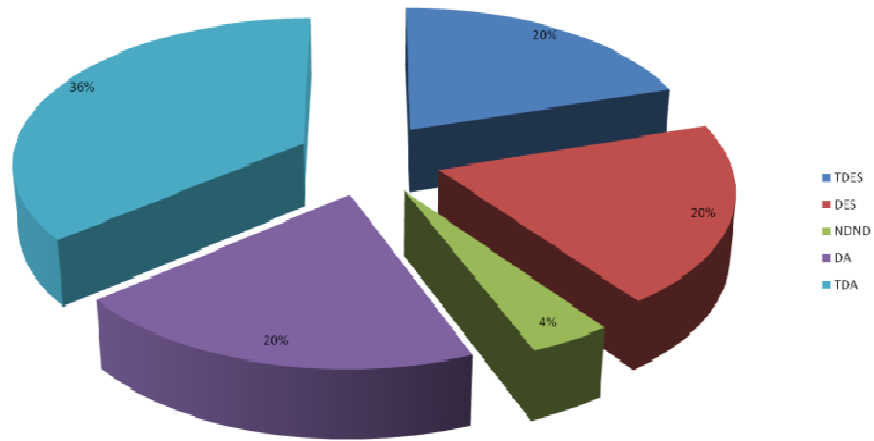
En su grupo de trabajo, el poder de su jefe, es aceptado



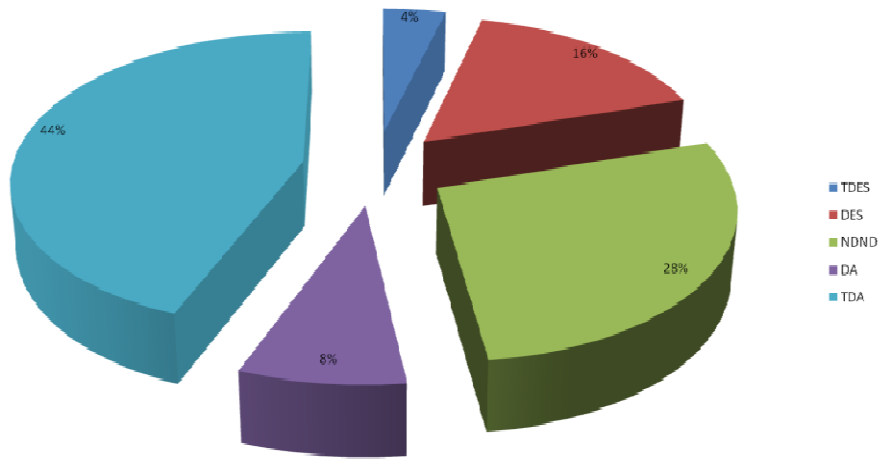
Usted puede confiar en su jefe.



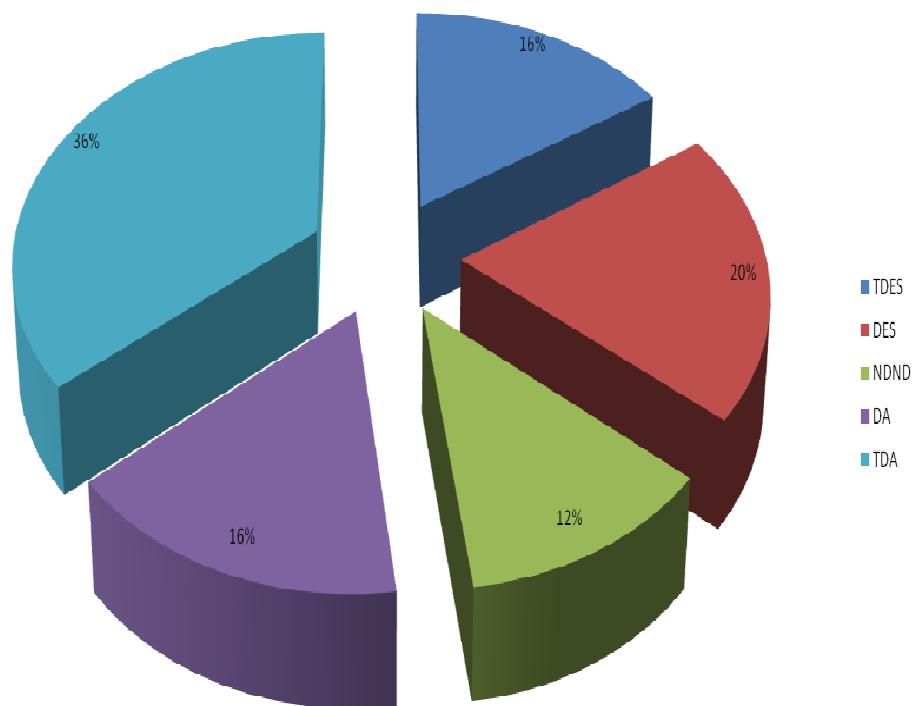
Su jefe reconoce la importancia de sus sugerencias



Su jefe confía en usted



En su jefe se evidencian comportamientos y actitudes para demostrar que tiene la razón



ANEXO 3

INSTRUMENTO SEMANTICO PARA JEFES

GENERO _____

TIPO DE CONTRATO: INDEFINIDO _____ FIJO _____ SERVICIOS _____

TIEMPO DE SERVICIO: DE 1 A 5 AÑOS _____

DE 5 A 10 AÑOS _____

DE 10 A 15 AÑOS _____

DE 15 A 20 AÑOS _____

ENUNCIADO:

El poder ejercido a mis colaboradores es...

La toma de mis decisiones es...

Cuando mis colaboradores aceptan mis decisiones lo hacen por...

ANEXO 3

INSTRUMENTO SEMANTICO PARA COLABORADORES

GENERO _____

TIPO DE CONTRATO: INDEFINIDO _____ FIJO _____ SERVICIOS _____

TIEMPO DE SERVICIO: DE 1 A 5 AÑOS _____

DE 5 A 10 AÑOS _____

DE 10 A 15 AÑOS _____

DE 15 A 20 AÑOS _____ PARA COLABORADORES

ENUNCIADO:

El poder ejercido por mi jefe es...

La toma de decisiones de mi jefe es....

Cuando acepto las decisiones de mi jefe lo hago por...
