

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE MONTERREY

CAMPUS MONTERREY

PROGRAMA DE GRADUADOS EN ELECTRÓNICA,
COMPUTACIÓN, INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES



ABUSO DE PODER JERÁRQUICO Y CONSECUENCIAS EN EL
TRABAJADOR: ESTUDIO CORRELACIONAL EN ORGANIZACIONES
DE TELECOMUNICACIONES

TESIS

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO
ACADEMICO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE TELECOMUNICACIONES

POR:

JUAN CARLOS GÓMEZ JIMÉNEZ

MONTERREY, N.L.

ABRIL 2005

**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE
MONTERREY**

**DIVISIÓN DE ELECTRÓNICA, COMPUTACIÓN,
INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES**

**PROGRAMAS DE GRADUADOS EN ELECTRÓNICA,
COMPUTACIÓN, INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES**

Los miembros del comité de tesis recomendamos que la presente tesis del LCC. Juan Carlos Gómez Jiménez sea aceptada como requisito parcial para obtener el grado académico de Maestro en Administración de Telecomunicaciones.

Comité de tesis:

Ricardo Flores Zambada, Dr.
Asesor

Sergio Manuel Madero Gómez, M.A.
Sinodal

César Vargas Rosales, Dr.
Sinodal

David Alejandro Salazar, Dr.
Director del Programa de Graduados en Electrónica,
Computación, Información y Comunicaciones.

Abril de 2005

ABUSO DE PODER JERÁRQUICO Y CONSECUENCIAS EN EL
TRABAJADOR: ESTUDIO CORRELACIONAL EN ORGANIZACIONES
DE TELECOMUNICACIONES

POR:

JUAN CARLOS GÓMEZ JIMÉNEZ

TESIS

Presentada al Programa de Graduados en Electrónica, Computación,
Información y Comunicaciones.

Este trabajo es requisito parcial para obtener el grado de
Maestro en Administración de Telecomunicaciones.

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE MONTERREY

ABRIL 2005

Dedicatoria

A mi madre y a mi hermana.

A Leonor.

Agradecimientos

Al Dr. Ricardo Flores, por su guía precisa y sus consejos oportunos durante la realización de esta investigación.

Al Maestro Sergio Madero y al Dr. César Vargas, por sus recomendaciones y orientación sobre esta investigación.

A mi familia, por la solidaridad mostrada aún a la distancia.

A mis compañeros de NIC México, por el cobijo, el apoyo y la amistad brindada durante estos años.

A mis compañeros de maestría, por los logros y las experiencias compartidas.

A mis amigos que emprendieron junto conmigo este viaje al norte.

Resumen

Las empresas de telecomunicaciones en México sostienen una lucha por el liderazgo en el país, tanto en telefonía y transmisión de datos, como en el ofrecimiento de nuevos servicios, el incremento de su infraestructura, la obtención de nuevos clientes y la retención de sus clientes actuales.

Factores como el incremento en la competitividad y liderazgo en el mercado y una continua presión para un cambio organizacional contribuyen para hacer un uso ilegítimo del poder que tiene como resultado un efecto en el desempeño de los empleados. El ejercicio del poder existe en las organizaciones de manera frecuente y diversa a través de autoridades formales, normas culturales, expertise técnico y políticas organizacionales, a través de los cuales los individuos con poder influyen sobre los demás.

El Diccionario de la Lengua Española (1974) define el abuso como el hacer un mal uso, excesivo, injusto, impropio o indebido de alguna cosa. El poder en las organizaciones de trabajo le permite a los individuos o grupos que lo poseen gratificar necesidades y obtener metas.

Para esta investigación se establece que factores externos, tales como la entrada de nuevos competidores en el mercado, la apertura de nuevas regulaciones o la introducción de nuevas leyes económicas, son los que provocan cambios en la estructura de la organización y es esta estructura y sus características las que de manera directa o indirecta, permiten el abuso del poder. Por consiguiente, el enfoque de esta investigación consiste en evaluar los factores internos de una organización involucrados en el abuso del poder y los efectos en los trabajadores. La investigación también da importancia a las normas, que regulan el uso del poder, existentes en las organizaciones como un factor catalizador del ejercicio del poder.

Para la realización de esta investigación se hace referencia a Vrenderburgh y Brender (1998) quienes proponen a los individuos que sufren el abuso del poder como las personas más apropiadas sobre las cuales iniciar la investigación de abuso del poder y se basan en sus percepciones para conocer la existencia del abuso jerárquico del poder en las organizaciones.

Esta investigación no pretende proponer nuevas estructuras jerárquicas que eviten el abuso de poder, sino identificar y evaluar la relación de los factores internos en una organización involucrados con el abuso del poder.

Contenido

Dedicatoria	iv
Agradecimientos.....	v
Resumen	vi
Contenido	vii
Lista de Figuras	ix
Lista de Tablas.....	x
Capítulo 1. Situación Problemática	1
1.1 Las Empresas de Telecomunicaciones en México	1
1.2 El Poder	4
1.3 El Abuso del Poder y sus Manifestaciones	5
1.4 El Hostigamiento como Abuso de Poder	7
1.5 Detección del Abuso del Poder	9
1.6 Factores que Contribuyen al Abuso del Poder	9
Capítulo 2. Problema.....	11
2.1 Problemas Éticos	11
2.2 Efectos en la Víctima	12
2.3 Consecuencias en la Empresa.....	13
2.4 El Efecto Oído Sordo.	15
Capítulo 3. Objetivos.....	19
Capítulo 4. Marco Teórico	21
4.1 Fundamentos	22
4.2 Percepción de la justicia	23
4.3 Modelo del abuso del poder.	24
4.3.1 Motivos del Individuo.	26
4.3.2 Atributos del Individuo	27
4.3.3 Condiciones Activadoras.....	28
4.3.3.1 Condiciones Externas.....	29
4.3.3.2 Condiciones Internas.	32
4.3.4 Fuentes.....	32
4.3.5 Decisiones de Abuso del Poder	34
4.3.6 Normas	35
4.3.7 Consideraciones de Riesgo.....	36
4.3.8 Estrategias	37
4.3.9 Resultados	38
Capítulo 5. Modelo Particular	39
5.1 Descripción.....	39
5.2. Hipótesis.....	43
Capítulo 6. Estudio de Campo.....	45
6.1 Tipo de Estudio	45
6.2 Lugar de Investigación	46

6.3 Muestra.....	46
6.3.1 Descripción de la muestra según datos demográficos.....	47
6.3.2 Descripción de la muestra según la industria.....	49
6.4 Definición de Variables.....	53
6.5 Medición de Variables.....	55
6.6 Estrategia de Recolección de Datos.....	56
Capítulo 7. Análisis de Resultados.....	58
7.1 Análisis Descriptivo.....	58
7.1.1 Estilo de Liderazgo.....	59
7.1.2 Ambiente en las Organizaciones.....	60
7.1.3 Abuso del poder.....	62
7.1.4 Normas sobre el ejercicio de poder en el trabajo.....	64
7.1.4.1 Existencia de normas en la organización.....	65
7.1.4.2 Existencia de una persona o comité en la organización.....	66
7.1.4.3 Reporte de un caso de abuso.....	67
7.1.5 Efectos.....	68
7.2 Análisis Estadístico.....	69
7.2.1 Validación de H1: Estilo de Liderazgo y Abuso del Poder.....	70
7.2.2 Validación de H2: Ambiente Organizacional y Abuso del Poder.....	72
7.2.3 Validación de H3: Abuso del Poder y Efectos.....	74
7.2.4 Validación de H4a: Normas sobre la relación del Estilo de Liderazgo con el Abuso del Poder.....	77
7.2.5 Validación de H4b: Normas sobre la relación del Ambiente Organizacional con el Abuso del Poder.....	80
7.2.6 Validación de H4c: Normas sobre la relación del Abuso del Poder con los Efectos.....	82
7.3 Resumen de Validación de Hipótesis.....	86
Capítulo 8. Conclusiones.....	88
8.1 Futuras investigaciones.....	93
Anexo A. Encuesta de Opinión sobre el Uso de Poder en las Organizaciones.....	94
Referencias.....	99
Vita.....	102
Dirección Permanente.....	102

Lista de Figuras

Figura 4.1. Escala del ejercicio jerárquico interpersonal del poder. Fuente: Vrederburgh y Brender, 1998.	22
Figura 4.2. El Abuso Jerárquico del Poder. Fuente: Vrederburgh y Brender, 1998.	25
Figura 5.1. Modelo Particular.	40
Figura 6.1. Gráfica de la distribución de la muestra según los rangos de edad.	48
Figura 6.2. Gráfica de la distribución de la muestra según la industria en la que labora.	50
Figura 6.3. Gráfica de la distribución de la muestra según el contrato laboral que tiene con la industria en la que labora.	51
Figura 6.4. Gráfica de la distribución de la muestra según antigüedad.	52
Figura 7.1. Distribución de las características del estilo de liderazgo.	60
Figura 7.2. Distribución de las características del ambiente organizacional.	61
Figura 7.3. Distribución de las frecuencias de los eventos de abuso de poder.	63
Figura 7.4. Distribución de las características del abuso de poder sobre el desempeño.	64
Figura 7.5. Distribución de los efectos en la muestra general.	69
Figura 7.6. Modelo Particular con Hipótesis Válidas.	87
Figura 8.1. Correlaciones más significativa en la realización de actividades no correspondientes al puesto.	89
Figura 8.2. Correlaciones más significativas de la obstrucción intencional al desempeño. ...	89
Figura 8.3. Correlaciones más significativas de la falta de reconocimiento al desempeño. ...	90
Figura 8.4. Correlaciones más significativas de la falta de oportunidades de promoción.	91

Lista de Tablas

Tabla 6.1. Distribución de la población según el género.....	47
Tabla 6.2. Distribución de la muestra según su estado civil.....	47
Tabla 6.3. Distribución de la muestra por rangos de edad.....	48
Tabla 6.4. Distribución de la muestra por Escolaridad.....	49
Tabla 6.5. Distribución de la muestra según la industrias en que laboran.....	49
Tabla 6.6. Distribución de la muestra por forma del contrato laboral.....	50
Tabla 6.7. Distribución de la muestra según la jerarquía Jefe-Subordinado.....	51
Tabla 6.8. Distribución de la muestra según su antigüedad en la organización.....	52
Tabla 6.9. Variables y características evaluadas en la herramienta de recolección de datos.....	54
Tabla 7.1 Promedios de las características del estilo de liderazgo.....	59
Tabla 7.2. Promedios de las características del ambiente organizacional.....	61
Tabla 7.3 Promedios de las frecuencias de eventos de abuso de poder.....	62
Tabla 7.4. Promedios de las características del abuso de poder sobre el desempeño.....	63
Tabla 7.5. Conteo y porcentaje de existencia de normas en la organización.....	65
Tabla 7.6. Conocimiento de existencia de normas en la organización.....	65
Tabla 7.7 Existencia de una persona o comité a la cual reportar un abuso de poder.....	66
Tabla 7.8. Confianza para reportar un abuso de poder.....	66
Tabla 7.9. Conocimiento acerca de un reporte de abuso de poder.....	67
Tabla 7.10. Continuidad de un reporte de abuso y toma de acciones correctivas.....	67
Tabla 7.11 Conocimiento de una persona de confianza en la organización con la cual reportar un abuso de poder.....	67
Tabla 7.12 Promedio de los efectos en la muestra general.....	68
Tabla 7.13. Correlaciones "Pearson" entre Estilos de Liderazgo y los Tipo de Abuso.....	71
Tabla 7.14 Análisis de Varianza entre los Estilos de Liderazgo y los Tipos de Abuso.....	72
Tabla 7.15 Correlaciones "Pearson" entre Ambiente Organizacional y los Tipo de Abuso.....	73
Tabla 7.16. Análisis de Varianza entre el Ambiente Organizacional y los Tipos de Abuso.....	74
Tabla 7.17. Correlaciones "Pearson" entre los Tipos de Abuso y los Efectos.....	75
Tabla 7.18. Análisis de Varianza entre los Tipos de Abuso y los Efectos.....	76
Tabla 7.19. Correlaciones "Pearson" entre Estilos de Liderazgo y los Tipos de Abuso cuando existen normas en la organización.....	78
Tabla 7.20. Correlaciones "Pearson" entre Estilos de Liderazgo y Tipos de Abuso cuando NO existen normas en la organización.....	78
Tabla 7.21. Comparación de Correlaciones "Pearson" entre Estilo de Liderazgo y Tipos de Abuso cuando existen normas en la organización.....	79
Tabla 7.22. Correlaciones "Pearson" entre el Ambiente Organizacional y Tipos de Abuso cuando existen normas en la organización.....	80

Tabla 7.23. Correlaciones "Pearson" entre el Ambiente Organizacional y Tipos de Abuso cuando NO existen normas en la organización.	81
Tabla 7.24. Comparación de Correlaciones "Pearson" entre el Ambiente Organizacional y Tipos de Abuso cuando existen normas en la organización.	81
Tabla 7.25. Correlaciones "Pearson" entre los Tipos de Abuso y los Efectos cuando existen normas en la organización.	83
Tabla 7.26. Correlaciones "Pearson" entre los Tipos de Abuso y los Efectos cuando NO existen normas en la organización.	84
Tabla 7.27. Comparación de Correlaciones "Pearson" entre Tipos de Abuso y Efectos cuando existen normas en la organización.	85
Tabla 7.28 Resumen de validación de hipótesis.	86

Capítulo 1. Situación Problemática

Este capítulo comienza presentando la situación actual en las organizaciones mexicanas de telecomunicación desde la apertura de las regulaciones en México en 1996, donde se describe la situación problemática general provocada como consecuencia de dicha apertura, luego se realiza un enfoque a los problemas de reestructuración generados en las organizaciones para lograr los objetivos propuestos y finalmente se describe el papel que el ejercicio del poder tiene en el logro de las metas organizacionales y los problemas que el ejercicio del poder puede provocar en las personas que trabajan en la organización.

Para esta investigación se analizan como industria de la telecomunicación a empresas que prestan servicios de telefonía en el país, tanto alámbrico como inalámbrico, a empresas que dan servicio de transmisión de datos y servicio de Internet tanto para empresas como para usuarios finales, a empresas que ofrecen servicios de Outsourcing a estas empresas y que son involucradas en el logro de los objetivos de las mismas. No se consideran para este estudio empresas dedicadas específicamente a la comunicación, tal como empresas de televisión, radio o prensa, sino a la industria de empresas que compiten por el mercado mexicano abierto a partir de la apertura de las regulaciones de telecomunicaciones en México, las cuales explotan el uso de tecnologías de telecomunicación para la prestación de servicios tales como la telefonía, transmisión de datos e Internet.

1.1 Las Empresas de Telecomunicaciones en México

A partir de la apertura en las regulaciones de telecomunicaciones en México en el año 1996, las empresas de telecomunicaciones emprendieron una competencia por el mercado

mexicano, el cual se encontraba hasta entonces en manos de una sola empresa. Desde entonces las empresas de telecomunicaciones en México sostienen una lucha por el liderazgo en el país, tanto en telefonía y transmisión de datos, como el ofrecimiento de nuevos servicios, el incremento de su infraestructura, la obtención de nuevos clientes y la retención de sus clientes actuales.

Para lograr sus objetivos, las principales empresas de telefonía en México, que se mencionan a continuación, dan actualmente la siguiente visión a sus negocios:

- Alestra tiene como visión la conquista y el mantenimiento del liderazgo nacional en telecomunicaciones, lograr una imagen consistente y favorable para sus clientes y usuarios mediante una oferta de servicios que satisfagan totalmente sus requerimientos y excedan sus expectativas (Alestra, 2001).
- Avantel desde sus inicios se define como una empresa integrada de telecomunicaciones, con el compromiso de satisfacer las crecientes necesidades de comunicación de sus clientes tanto residenciales como empresariales (Avantel, 2002).
- Axtel define como misión ser el líder en la transformación hacia una sociedad de información, proporcionando las mejores soluciones integrales de comunicación (Axtel, 2000).
- Telefónica orienta su gestión hacia el cliente, ya sea de empresa como residencial, y sus productos y servicios están diseñados para satisfacer cualquier necesidad de comunicación en cualquiera de los países en donde se trabaja (Telefónica, 2002).
- Telmex hace énfasis de su infraestructura y de los reconocimientos obtenidos, de tal manera que la empresa misma se ratifica el compromiso principal de operar dentro de los más estrictos estándares de calidad, utilizando tecnología de punta, y con una orientación hacia la satisfacción total de sus clientes ofreciendo productos y servicios de vanguardia a precios competitivos (Telmex, 2002).

Según estadísticas de la Comisión Federal de Telecomunicaciones (Cofetel, 2004), el número de líneas telefónicas fijas en 1990 era de 5.35 millones, en 1996 era de 8.82 millones y en el 2003 la cantidad de líneas telefónicas estaba por arriba de los 16.3 millones. De esto se obtiene que el crecimiento del servicio de telefonía fija entre el 90 y 96 fue de 64% y de 1996 al año 2003 el crecimiento había sido de un 84%, de lo cual podría decirse que el crecimiento del servicio de telefonía local ha sido constante en estos años. De igual manera el número de conferencias de larga distancia creció de 2,002 millones a 4,781 millones en larga distancia nacional del año 1996 al año 2003 y la larga distancia internacional de 593 millones a 1123 millones en el mismo período; esto equivale a un crecimiento de un 139 % en larga distancia nacional y un 89% en larga distancia internacional. Por otro lado, el servicio de telefonía móvil ha crecido drásticamente, el número de usuarios de telefonía móvil era de 1.022 millones en el año 1996 y en agosto de 2004 el número de usuarios de telefonía celular era de 34.276 millones, es decir, creció casi 33 veces más. De esto se puede concluir que el uso de las telecomunicaciones en México ha estado en constante crecimiento y en el caso de la telefonía celular el crecimiento es aún más dramático, por lo tanto el mercado mexicano de telefonía resulta ambicioso para las empresas de telecomunicaciones, las cuales están librando

actualmente una competencia por este mercado. Como resultado de esta competencia, las empresas requieren de una arquitectura organizacional jerárquica cambiante y un uso constante del poder internamente que le permita responder de manera rápida y eficiente para hacer frente a sus competidores.

Lewis (2001) menciona a French y Bell (1995) quienes sugieren que factores como el incremento en la competitividad y liderazgo en la sociedad y una continua presión para un cambio organizacional contribuyen para hacer un uso ilegítimo del poder que tiene como resultado un efecto en el desempeño de los empleados. Sheehan (1999) afirma que las organizaciones entran en procesos de reestructuración, con una retórica, que les permita:

- competitividad global,
- un staff con múltiples habilidades,
- compromiso emocional y
- excelencia.

Los procesos de reestructuración en las organizaciones debido a sus nuevos retos incluyen:

- Downsizing. Decrementar en tamaño, eliminar posiciones de trabajo.
- Delayering. Comprensión vertical de niveles administrativos jerárquicos.

Estos procesos impactan a los administradores en 3 direcciones:

1. Relacionan sus habilidades para desarrollar estrategias y su crecimiento en la organización.
2. Amplían su rol con otras personas en la organización y afecta la manera en la cual ellos ahora tratan a sus compañeros de trabajo.
3. Conciernen a sus prospectos en su carrera profesional.

Sin embargo, haciendo a referencia a diversos estudios, Sheehan (1999) expone que los resultados de estos cambios son contrastantes; éstos incluyen una declinación moral y un decremento en ganancias (American Management Association survey cited in Filipowski, 1993); un decremento en la productividad y en la intensificación del trabajo (McCarthy et al., 1995); y una declinación en el compromiso, en la motivación y en la satisfacción en el trabajo (Littler, 1996). Estos cambios afectan a las organizaciones y a las personas que trabajan dentro de ella, uno de estos efectos da lugar a la intimidación en el lugar de trabajo.

La intimidación en el lugar de trabajo es un problema que las empresas de telecomunicaciones en México pueden estar albergando en sus organizaciones como consecuencia de la competencia existente en el mercado y de las constantes presiones hacia el alcance de sus objetivos comerciales y económicos.

1.2 El Poder

El Diccionario de la Lengua Española (1974) define el poder como el dominio, imperio, facultad y jurisdicción que uno tiene para mandar o ejecutar una cosa; el acto o instrumento en que consta la facultad que uno da a otro para que en lugar suyo y representándole pueda ejecutar una cosa. También señala la característica del poder como la facilidad, tiempo o lugar de hacer una cosa.

Vrederburgh y Brender (1998) señalan que el poder es necesario y problemático en las organizaciones. Definen el poder como la habilidad para conseguir cosas hechas de la manera en que se desea que sean ejecutadas. Señalan que el uso del poder requiere de responsabilidad dada las oportunidades que se presentan para abusar de éste. Vrederburgh y Brender enuncian a Lord Acton's en 1979, el cual hace la aserción de que el poder tiende a corromper y por lo tanto el que lo posee abusa de éste. Lover (1989) hace mención a Manuel Adams, uno de los americanos revolucionarios, quien remarcó que “el poder es intoxicante, ha habido pocos hombres, quienes poseídos por un poder desenfrenado, no hagan mal uso de este”.

Vrederburgh y Brender (1998) señalan que el ejercicio del poder existe en las organizaciones de manera frecuente y diversa a través de autoridades formales, normas culturales, expertise técnico y políticas organizacionales, donde los individuos con poder influyen en los demás.

Kirkpatrick et al. (1991) citan a David McClelland (1965), quien hace una de las primeras clasificaciones del uso del poder al afirmar que existen dos tipos diferentes de dominancia:

- **Motivos de poder socializado.** Un líder con motivos de poder socializado usa el poder como un medio para lograr metas deseadas, o una visión. Su uso es expresado como la habilidad para desarrollar redes y alianzas, gana la cooperación de otros, resuelve conflictos de una manera constructiva y usa el modelo del rol para influenciar a otros.
- **Motivos de poder personalizado.** En contraste, un líder con un motivo de poder personalizado busca el poder hasta el final en sí. Estos individuos tienen poco autocontrol, son frecuentemente impulsivos, enfocados a acumular símbolos de prestigio personal. Adquieren el poder sólo para dominar a otros. El poder personalizado es asociado con dominio sobre otros y caracterizado por la dependencia, con seguidores sumisos. Este tipo de poder es el que en este estudio se identifica como el abuso del poder.

1.3 El Abuso del Poder y sus Manifestaciones

El Diccionario de la Lengua Española (1974) define el abuso como el hacer un mal uso, excesivo, injusto, impropio o indebido de alguna cosa. El poder en las organizaciones de trabajo le permite a los individuos o grupos que lo poseen gratificar necesidades y obtener metas. Por ejemplo, formas institucionales de poder constituyen una primera fuente de privilegio y prestigio en una sociedad democrática. Dos aspectos del poder hacen a los administradores vulnerables para abusar de éste: su naturaleza relacional y su posible uso no racional.

Vrenderburgh y Brender (1998) desarrollan dos premisas del abuso jerárquico del poder:

- El ejercicio del poder por un poseedor puede incrementar o decrementar sentimientos de dignidad y autoestima en un subordinado.
- El ejercicio del poder puede contribuir o disminuir el desempeño del trabajo de un subordinado y el derecho de la adquisición de un premio.

Vrenderburgh y Brender (1998) señalan que cada una de estas premisas son semejantes a las dos dimensiones: procedimental y distributiva de la justicia organizacional discutidas por Tyler and Bies en 1990. Estas premisas concuerdan con Kirkpatrick et al. (1991) quienes describen el poder como “un pastel expandible”, no un monto o cantidad ajustado; los líderes efectivos le dan poder a otros como una manera de incrementar su propio poder. Los líderes efectivos no ven al poder como algo que es competido, sino como algo que puede ser creado y distribuido a sus seguidores sin denigrar su propio poder.

Vrenderburgh y Brender (1998) definen el abuso jerárquico del poder como el acto que manifiesta falta de respeto a la dignidad de un subordinado o presenta obstáculos para la ejecución de su trabajo o la entrega de premios.

Como ejemplo de la falta de respeto a la dignidad de un subordinado se pueden mencionar las siguientes acciones:

- Imposición de cooperaciones ilegales. La imposición de tareas que no son deseables para el subordinado y que ponen en peligro su persona ante la ley o como ser humano en sí mismo.
- Intimidación. Causar o infundir miedo mediante amenazas, gestos de intimidación física, apuntando con el dedo, cerrando la puerta a golpes o tirando objetos.
- Hostigamiento físico o verbal. Actos repetitivos de manera consciente por parte de un hostigador o grupo de hostigadores que son indeseables para el subordinado y que dañan su persona física o moralmente.
- Avergonzamiento en público. Gritos o insultos hechos de manera pública, en presencia de compañeros de trabajo o clientes, en contra del subordinado, o bien, ignorándolo o dándole poca importancia.

- Rumores destructivos. Violando la confidencialidad de la víctima. El manejo de la información personal que un subordinado da a una organización no debe ser mal usada, un subordinado cuando acepta un empleo no cede sus derechos individuales.
- Manipulación de dependencia. Amenazar el trabajo de un subordinado a cambio de favores o tareas.
- Promesas falsas. Incumplimiento de premios o gratificaciones prometidos a un subordinado.

Ejemplo de obstáculos para la ejecución del trabajo y obtención de premios se pueden mencionar:

- Hacer decisiones de elección arbitraria de personal. Dar preferencias y un trato diferente a subordinados que están en un mismo nivel en la organización.
- Asumir o dar crédito de trabajo decepcionante al de un subordinado.
- Menospreciar el trabajo de un subordinado constantemente. Críticas excesivas y despiadadas de la eficiencia del trabajo de la víctima.
- Privar al subordinado de las herramientas necesarias para realizar su trabajo.
- Imponer tareas con tiempos imposibles. Haciendo absurdas demandas de trabajo. Trabajos ilógicos o irracionales.
- Tomar créditos de la idea de un subordinado.
- Retención de información necesaria para el desempeño del subordinado.
- Discriminante evaluación del desempeño de un subordinado acusándolo de ineficiencia
- Asignación de premios arbitrariamente.
- Requerir la participación del subordinado en eventos sociales de la organización.

Lee (2000) menciona las características de las acciones del abuso de poder que enlistó la MSF (Manufacturing, Science and Finance), resultado de un estudio en su asociación sindical en 1995, las cuales son semejantes a las mencionadas por Gleninning (2001) del Department of Employment Training and Industrial Relations en 1999.

- Persistentes. Las acciones de abuso de poder suceden de manera constante sobre el subordinado y generalmente durante largos períodos de tiempo.
- Ofensivas. El ejercicio del abuso del poder causa daño, molestia o agravios en el subordinado.
- Intimidantes. El abuso del poder infunde y causa miedo a la víctima.
- Maliciosas. El ejercicio del abuso del poder es hecho de manera consciente para perjudicar a la víctima.
- Comportamiento insultante. La conducta de la persona que abusa del poder es violenta y ofensiva hacia la víctima.
- Sanciones penales injustas. Aplicación de castigos o eliminación de premios o gratificaciones a un subordinado de manera no justificada.

Las cuales provocan en las víctimas:

- Molestias. Una de las principales consecuencias es el desánimo y falta de comodidad en el desempeño de su trabajo.

- Sentido de amenaza. Falta de concentración por la tendencia a estar en un estado de alerta debido a un mal presagio proveniente del agente abusador.
- Humillación. Degradación en la autoestima de la víctima y posiblemente en presencia de sus compañeros o clientes.
- Vulnerabilidad. La víctima queda expuesta para ser transgredida física o verbalmente.

Lewis (2001) menciona que las agresiones no físicas son las más comunes en la intimidación y pueden ser más devastadoras que las agresiones físicas. Esas agresiones no físicas pueden ser gritos de una persona distinguida por su posición a alguien de un nivel inferior.

1.4 El Hostigamiento como Abuso de Poder

Lewis (2001) hace referencia a Leymann (1990) quien se refiere al hostigamiento como *“los actos repetitivos y las prácticas dirigidas a uno o más trabajadores de manera deliberada y consciente, la cual es claramente indeseable para la víctima”*. Menciona a Olweus en 1996 quien considera el hostigamiento como *“el acto repetitivo basado en una relación asimétrica de poder”* y la definición de Smith en 1994 quien lo ve como *“el abuso sistemático del poder que frecuentemente ocurre en grupos sociales con claras relaciones de poder y baja supervisión”*, Smith hace el señalamiento de que el abuso del poder depende del contexto social y cultural donde éste suceda. Gary Namie y Ruth Namie (1998), citado por Yamada (2000), definen el término *“workplace bullying”*¹ como *“el deliberado, dañino y repetido abuso de la víctima por un hostigador, que es manejado según los deseos del hostigador para controlar a la otra persona.”* Según estos autores, el término *“bullying”* incluye todo tipo de abuso en el trabajo. Bajo esta conceptualización, el acoso sexual puede ser visto como un tipo de intimidación en el trabajo.

Yamada (2000) menciona al profesor Loreleigh Keashly (1998) quien se refiere a la intimidación en el trabajo como un *“abuso emocional”*, caracterizado por un *“comportamiento hostil, verbal y no verbal, no físico dirigidos a una persona de tal manera que el sentido de la víctima sobre sí mismo como una persona competente y trabajadora es afectado negativamente.”* Bajo esta conceptualización, según Keashly, generalmente existe una falta de balance de poder entre el hostigador y la víctima.

Todas estas definiciones concuerdan con las características que Quine (1999) encuentra en el hostigamiento:

¹ El significado del término en español es *“intimidación en el lugar de trabajo”*.

- El hostigamiento está definido en términos de sus efectos en el receptor y no en la intención de intimidación.
- Hay un efecto negativo en la víctima
- El hostigamiento es persistente.

McMahon (2000) señala la intimidación y el hostigamiento como un abuso del poder, aunque no necesariamente el agresor sea un superior. Hannabuss (1998) cita a Peter Randall (1997) quien define la intimidación como el comportamiento agresivo proveniente de intentos deliberados para causar dolor/daño físico o psicológico a otros.

McMahon menciona a Collier (1995) quien define el hostigamiento como cualquier conducta relacionada con el sexo, color, incapacidad, orientación sexual o cualquier otra característica personal que es indeseable para el receptor. Esta afirmación concuerda con los resultados del estudio (Quine, 2002) en la NHS Community en el cual se encontró que los doctores asiáticos y de color negro fueron los más intimidados, así como también fueron las mujeres más frecuentemente intimidadas que los hombres.

Los poseedores de poder pueden hacer un ejercicio ilegítimo del poder de diferentes formas. McMahon (2000) señala que el abuso del poder puede presentarse como una intimidación verbal en público, puede incluso envolver violencia física, aunque no siempre. Smith y McKoy (1999) mencionan la definición de violencia del Webster's New Dictionary donde se define como la fuerza física utilizada tanto para herir, dañar y destruir, no obstante, reconocen que la violencia no necesariamente es física. Elliott (1997) define violencia como el comportamiento que causa daño a sí mismo o a otros, puede variar de intensidad, desde expresiones verbales hasta ataques físicos, brutalidad y muerte y define la violencia en el lugar de trabajo como cualquier incidente en el cual jefes, empleados y otros son abusados, amenazados o agredidos en circunstancias originadas fuera del compromiso del trabajo. Elliott (1997) expresa que la violencia es una experiencia perceptual individual que es definida por la cultura y por el ambiente, lo que una persona percibe como violento puede serlo para otro y lo que se percibe como violento en un ambiente podría no serlo en otro.

McMahon (2000) señala también que el hostigamiento puede estar orientado o relacionado con las características de la víctima, por ejemplo, el acoso sexual está basado en sexo, un hostigamiento racial basado en la raza y el de una secta o creencia basada en la religión.

Eirnersen (1999) afirma que la diferencia de poder entre el actor y la víctima -puede ser real o percibida, haciendo a la víctima especialmente vulnerable. Esta es una característica del fenómeno que es sostenida por varios investigadores.

1.5 Detección del Abuso del Poder

Vrenderburgh y Brender (1998) proponen a los individuos que sufren el abuso del poder como las personas más apropiadas sobre las cuales iniciar la investigación de abuso del poder y se basan en las percepciones de ellos para reconocer la importancia del abuso jerárquico del poder en las organizaciones.

Lewis (2001) menciona a Sheffey y Tindale (1992) quienes indican que el comportamiento de un superior frecuentemente es visto como más significativo que las acciones de un subordinado. Esto trae como consecuencia que el comportamiento de la persona superior sea aceptado como norma y por lo tanto la intimidación pueda ser considerada parte de la vida diaria. Aún aceptando este argumento es la víctima quien determina si el incidente es significativo para ella.

Vrenderburgh y Brender (1998) mencionan que el abuso del poder es una instancia del ejercicio del poder la cual afecta de dos maneras a un subordinado:

- falta de respeto a la dignidad individual e
- imposición de obstáculos para el desempeño en su trabajo o para la adquisición de premios.

Vrenderburgh y Brender (1998) exponen que los resultados de un ejercicio abusivo del poder pueden estar dirigidos de manera no bien intencionada al afecto y la calidad de las relaciones con el subordinado y al mismo tiempo también con una intención direccionada por motivos particulares o metas del poseedor del poder.

1.6 Factores que Contribuyen al Abuso del Poder

Un punto de vista que se puede adoptar para percibir el abuso del poder son los motivos que inducen a los poseedores de poder a abusar de éste. Vrenderburgh y Brender (1998) mencionan que de los poseedores del poder pueden abusar del poder por motivos personales, entre los motivos personales se enumeran la necesidad de: un gran control, servicios personales, obtención de metas, obediencia, lealtad y favoritismo.

Vrenderburgh y Brender (1998) mencionan también que los atributos individuales de los poseedores de poder incrementan la probabilidad de que ellos abusen del poder. Entre estos atributos personales mencionan la alta necesidad de poder, un gran egocentrismo, baja

sensibilidad ética, alto nivel emocional, poco cuidado con las personas y propensión a tomar riesgos.

De esta manera los motivos personales y los atributos individuales de los poseedores de poder pueden interactuar con la organización activando condiciones o fuentes que dan marco a decisiones para hacer un ejercicio ilegítimo del poder.

Un factor que debe tomarse en cuenta es al que hace referencia Lee (2000) de la BIFU (Banking, Insurance and Finance Union) en 1996. El menciona que las diferencias de opinión que surgen debido al ambiente de trabajo deben ser distinguidas del hostigamiento; menciona que los problemas relacionados con el trabajo no deben herir u ofender deliberadamente a una persona, ni tampoco ser una falta de respeto al individuo.

Capítulo 2. Problema

Dada las situaciones explicadas en el capítulo 1, es un hecho que el abuso del poder existe en las organizaciones aunque éstas lo ignoren y es un asunto social de suma importancia.

2.1 Problemas Éticos

El abuso del poder en las organizaciones viola diversos criterios éticos que debiesen respetarse. Vrenderburgh y Brender (1998) enumeran los siguientes criterios:

- Manifestar respeto por la dignidad humana de un subordinado. Basado en la premisa de que un ser humano tiene un valor inherente en sí mismo.
- Violación a los derechos individuales. Los empleados al aceptar un trabajo no pierden sus derechos, como privacidad, honestidad y seguridad.
- El contrato social básico del poder en la organización. Las sociedades permiten a las organizaciones un poder considerable a cambio de contribuciones para el bien social y con la expectativa de que las organizaciones no violarán las normas y leyes de la comunidad.
- Imparcialidad o justicia. Este punto es violado cuando los administradores previenen la asignación de premios a los subordinados.

2.2 Efectos en la Víctima

Como resultado del abuso del poder que existe en las organizaciones de trabajo, diversos estudios (Quine, 1999; McMahon, 2000) y autores como (Hannabuss, 1998; Vrenderburgh y Brender, 1998; Yamada, 2002; Gleninning, 2001; Bernardi, Fall 2001) han encontrado los siguientes resultados en el individuo:

Efectos psicológicos y físicos

- La víctima vive en una constante preocupación y estado de alerta.
- Padecimientos de dolencias relacionadas con el estrés, inhabilidad para concentrarse, dormir y comer a desorden y pánico a ataques.
- La víctima puede desarrollar enfermedades como resultado de un hostigamiento constante. Por ejemplo, reducción de su capacidad inmunológica a las infecciones, dolores de cabeza, alta presión sanguínea y problemas digestivos.
- La víctima puede presentar problemas como nerviosismo, frustración, depresión e incluso llegar al suicidio.

Efectos hacia el trabajo

- Resentimiento. Existe una repulsión hacia el hostigador o grupo de hostigadores.
- Reacciones violentas contra el hostigador o contra cualquiera de su vecindad.
- Decaimiento en comunicación y alienación en el trabajo por falta de concentración.
- Ausencia en el trabajo. La existencia de ambientes desagradables de trabajo o el desarrollo de enfermedades provocan que la víctima evite presentarse en la organización.
- Baja moral, pérdida de autoestima al no sentirse seguro en su ambiente de trabajo, y reducción en la creatividad de la víctima. Gleninning (2001) menciona que hallazgos en investigaciones han demostrado que los empleados con baja autoestima presentan menos vigor en sus confrontaciones con la adversidad y generan respuestas poco productivas en el seguimiento de metas desafiantes.

Einarsen (1999) hace referencia a un trabajo anterior (Einarsen et al., 1994) en el cual sugiere que el proceso de intimidación tiene 4 fases:

- Comportamiento agresivo. Esta situación se presenta cuando una agresividad sutil es direccionada contra una o más personas en el grupo de trabajo.
- Intimidación. Leymann (1990; 1996) hace referencia a esta fase cuando el comportamiento agresivo es abierto, directo y frecuente. En esta fase es evidente que la víctima tiene problemas en defenderse.
- Estigmatización. Los problemas presentados en la segunda fase tienen como consecuencia factores psicológicos o sociales negativos en la víctima, lo cual da lugar a un estigma social en la víctima.
- Trauma severa. El resultado final es un efecto en la salud física y mental de la víctima completamente dramático.

Gleninning (2001) afirma que los trabajadores pasan más tiempo de su vida en el trabajo que con sus amigos y familiares, por lo tanto la calidad de vida en el trabajo tiene las consecuencias más directas en la calidad de vida que otros factores.

2.3 Consecuencias en la Empresa

Elliott (1997) y Quine (2002) mencionan que durante la última década, la violencia en el lugar de trabajo ha llegado a ser una de las principales causas de pérdida de tiempo de trabajo, baja productividad, perjuicio ocupacional e incluso la muerte. Señala que la violencia puede ocurrir en cualquier lugar, sin embargo, ésta tiende a ser mayor en ciertos ambientes y ocupaciones. Tiende a ser alta en negocios de ventas e industrias de servicio; entre estas últimas figuran las empresas de telecomunicaciones.

Peirce, Smolinski y Benson (1998) hacen referencia a la encuesta realizada por Fortune 500 en la que se encontró que los siguientes factores ocasionaban pérdidas económicas debido al hostigamiento dentro de las organizaciones, y son semejantes a las enumeradas por Yamada (2000) y Bernardi (Fall 2001):

- Pérdidas por el decremento de productividad en sus empleados.
- Incremento en tasas de ausentismo.
- Dinero gastado en litigaciones.
- Rotación de personal.
- Pobre relación con sus clientes.

Los resultados arrojaron que las empresas encuestadas tenían un gasto promedio de 282.53 dólares por empleado debido a problemas de hostigamiento en las organizaciones, lo cual es un costo significativamente alto para una empresa.

Vander (2000) argumenta que en las empresas de U.S. el abuso del poder por acoso sexual existe y que éstas pierden millones de dólares en la disminución de su productividad y en litigaciones caras. Pierce et al. (1998) mencionan el caso de las empresas Mitsubishi Motors Manufacturing Company of America (Mitsubishi) and Astra, USA Inc. (Astra), en las cuales la Equal Employment Opportunity Commission (EEOC) encontró largos historiales de problemas de hostigamiento. Mencionan los costos que estas empresas tuvieron debido a los problemas de hostigamiento, Mitsubishi pagó 34 millones de dólares a cientos de mujeres que levantaron una demanda por acoso sexual en su planta en Normal, Illinois. En el caso de Astra encontró que 17 años de historia en problemas de acoso sexual habían sido desatendidos por el CEO de la empresa. Otras empresas como Chevron pagaron a 2.2 millones de dólares a 4 mujeres que habían sido víctimas de acoso sexual, por las mismas razones la firma Baker and

McKenzie pagaron 3.5 millones de dólares en una corte a una secretaria que había sido hostigada por un superior durante varios meses. Estas fueron las remuneraciones que las empresas pagaron a las víctimas sin contar los gastos de financiamiento para honorarios de abogados y costos personales.

McMahon (2000) menciona los resultados de un estudio realizado en industrias hoteleras en Irlanda del Norte y la República de Irlanda donde manejó las siguientes variables:

- Género del demandante y del hostigador.
- Tiempo que el demandante tiene en el trabajo.
- La relación entre el demandante y el hostigador en la organización.
- Tipo y forma de hostigamiento
- Resultado de los casos

McMahon (2000) observó que el hostigamiento se daba de un hombre con autoridad hacia una mujer subordinada, las formas de hostigamiento era el verbal, físico y visual y los diferentes tipos de hostigamiento variaban entre un país y otro, en uno observó que el hostigamiento racial era alto y menor el hostigamiento sexual y viceversa.

Con base en su estudio, McMahon (2000) concluye que la intimidación y el hostigamiento en las organizaciones pueden ser costosos tanto para la víctima como para la organización en general. Resalta la falta de especificaciones en la política de las organizaciones estudiadas y parecía haber una falta de atención a este asunto de manera general.

Un claro ejemplo del problema de rotación de personal es al que hace referencia Stevens (2002): la International Council of Nurses Conference en Copenhagen en el 2001 identificó la retención de enfermeras como un problema en sus organizaciones. El International Council of Nurses en Copenhagen en el 2001 identificó el tema de la retención como el factor principal en la escasez internacional de enfermeras.

El problema se abordó tomando a la intimidación como un factor importante en este problema. Estudios y hallazgos como el de Quine (1999), sobre el hostigamiento en lugares de trabajo en el Reino Unido encontró que el 38% de las enfermeras reportaron ser víctimas de hostigamiento y el 42% reportó ser testigo de hostigamiento de enfermeras por otras del staff y por otra parte, Stevens (2002) menciona el caso de un hospital en Australia que encontró que una cultura de intimidación entre sus enfermeras fue una de las principales razones del por qué varias enfermeras no tenían la intención de estar en el hospital, y en muchos casos, estar generalmente trabajando en la profesión de enfermería. Un año después de los resultados del estudio de Stevens (2002), hubo un decremento considerable en la tasa de rotación de enfermeras. Los 3 años anteriores la tasa había sido de 28.4 por cierto, un año mas tarde bajó al 22 por cierto. Se aceptó que otros factores podrían estar envueltos en el problema de la rotación de personal en el hospital, sin embargo el resultado del estudio fue alentador.

Por otra parte, Hannabuss (1998) menciona que algunas asociaciones sindicales han incrementado su atención a este problema. Por ejemplo, la UNISON en UK, en 1996 produjo una serie de guías llamadas "Intimidación en el Trabajo". Ellos enfrentaron el problema de la siguiente manera:

- Pidieron a los patrones el reconocimiento del problema.
- Desarrollo de procedimientos para enfrentarlo (reporte y atención a incidentes).
- Entrenamiento a los empleados.
- Investigación de niveles de moral y ausentismo por enfermedades.

Todo esto aceptando la premisa que la intimidación reduce la eficiencia y causa pérdidas económicas. Hannabuss (1998) recomienda que las organizaciones necesitan tomar decisiones para enfrentar el problema de la intimidación en los lugares de trabajo porque ésta afecta la eficiencia y moral de los empleados. Hannabuss (1998) cita a Randall (1997) quien dice que este problema amenaza la lealtad y el sentido de identificación de los empleados hacia la organización.

2.4 El Efecto Oído Sordo.

Peirce, Smolinski y Benson (1998) exponen las siguientes razones de por qué las empresas hacen caso omiso de las inconformidades en sus trabajadores debido al hostigamiento:

- Políticas y procedimientos inadecuados en las organizaciones
- Racionalización administrativa a no actuar ante estos casos.
- Inclinación a la inactividad, generalmente se presentan en las organizaciones con tendencias inertes.

A estos casos Peirce, Smolinski y Benson (1998) le llaman el efecto del oído sordo.

Políticas y procedimientos inadecuados en las organizaciones. En este punto, Peirce et al. (1998) señala que esto se debe a que:

- Las políticas organizacionales para los problemas de hostigamiento están pobremente articuladas o con un alcance inadecuado y en el peor de los casos las organizaciones ni siquiera las mencionan.
- La definición de hostigamiento es vaga y los administradores tienen una idea pobre de hostigamiento y por lo tanto en sí mismo son confusos para distinguir cuándo un comportamiento constituye un hostigamiento.
- El procedimiento para realizar un reporte es difícil, los procedimientos son inefectivos o ambiguos, la víctima puede llegar a confundirse en cómo proceder y esto facilita a la administración ignorar el problema o posponer la investigación. Por

otra parte, aún cuando las políticas y procedimientos existan, los empleados no tienen conocimiento de ello en la organización, ésto se debe a una falta de comunicación de sus derechos por parte de la organización hacia sus empleados.

En otros casos, las políticas requieren que el incidente sea reportado a un supervisor o superior inmediato, pero esto es imposible cuando la persona inmediata superior es precisamente el hostigador. Por consiguiente es fácil para las organizaciones ignorar los incidentes de hostigamiento.

Racionalización administrativa a no actuar ante estos casos. Organizaciones con políticas bien desarrolladas pueden no responder efectivamente si sus administradores reaccionan defensivamente o racionalizan los cargos de hostigamiento. Peirce et al. (1998) enumeran seis acciones que contribuyen a la inactividad en los reportes de incidentes de hostigamiento:

- Negación de quejas. La negación de quejas es conocido como un mecanismo de defensa, las organizaciones con directivos egoístas y con demasiado poder generalmente se muestran negativos ante los problemas de hostigamiento.
- Hacer referencia a la víctima como la culpable del incidente. Los administradores en las organizaciones atribuyen a la víctima la responsabilidad del incidente debido a sus actitudes o comportamiento en la organización.
- Minimización de la seriedad del incidente. Los administradores frecuentemente trivializan los problemas de hostigamiento, dando como excusa que las víctimas son personas con un mal sentido del humor.
- Protección de un empleado estimado o con buenas relaciones. Las direcciones de estas organizaciones ignoran o excusan el comportamiento de un ejecutivo exitoso de alto rango.
- Ignorar los hechos de un hostigador crónico o persistente. Los directivos ignoran los hechos de un hostigador dando por sentado que las víctimas han sido advertidas.
- Venganza contra la víctima. Esta es la peor inacción por parte de una organización, ya que la víctima es obligada a guardar como secreto el incidente mediante amenazas o a renunciar definitivamente.

Estas seis reacciones paralelamente encajan en el carácter del narcisista, una personalidad del psicoanálisis moderno así como también es identificado en el perfil administrativo y organizacional en la literatura del comportamiento organizacional quien es definido como negativo, racional, alto-ego, egoísta, sentido de titularidad y con ansiedad.

Inclinación a la inactividad. Patrones encontrados en empresas que son vulnerables a litigaciones de hostigamiento, Peirce et al. (1998) encontró las siguientes:

- Los negocios eran familiares. Los propietarios se sienten inmunes y orgullosos de sus organizaciones. En los negocios familiares, que ignoran los incidentes de hostigamiento, una queja es considerada como una molestia o una deslealtad hacia el negocio.

- Firmas pequeñas con funciones mínimas de recursos humanos. En estas organizaciones el desarrollo de las funciones de recursos humanos es pobre y frecuentemente no tienen políticas claras sobre el hostigamiento.
- Organizaciones establecidas en lugares rurales. En estas organizaciones los empleados son dependientes de la organización y por consiguiente éstas sienten poca obligación por atender los reportes.
- Uso de la fuerza física. Organizaciones como las de manufactura y construcción son las que presentan incidentes de hostigamiento sexual debido a la fuerza masculina dominante, las mujeres son vistas como objetos sexuales más que como compañeras de trabajo.
- Empresas descentralizadas o franquicias. En este tipo de organizaciones es difícil controlar a los administradores, a las oficinas fuera del núcleo de la organización y a las franquicias. Cuando un incidente ocurre la administración de la organización niega las responsabilidades y se las atribuye a la oficina o a la franquicia.
- Diferencia de culturas en organizaciones multinacionales. Este caso se da en los Estados Unidos donde empresas multinacionales frecuentemente tienen problemas en comprender las políticas de hostigamiento sexual por la diferencia de cultura entre países.

Adams en 1965 (citado por Mahony, 1999) enuncia que cuando un grupo de individuos cree que la distribución del poder es injusta, entonces dos maneras en la que éste puede actuar: aceptar la distribución del poder y no hacer cambio alguno o bien, pueden reaccionar de manera colectiva para hacer un cambio en la distribución del poder. Un punto clave según los investigadores es que la acción colectiva es necesaria para ejecutar el cambio. Mahony (1999) menciona 7 factores enumerados por Sheppard en 1992 que incrementan una acción colectiva:

- La injusticia es percible. Las oportunidades para el grupo víctima es limitado.
- Hay un amplio desafecto con el agente de la injusticia. Hay poca identificación del grupo contra el agente de la injusticia.
- Un líder sobresale para movilizar una colisión contra el agente causal. Este generalmente toma la función de coordinar los movimientos del grupo.
- Existe comunicación entre los objetos de la injusticia. La comunicación entre las víctimas que favorece una colección colectiva.
- Hay una indiferencia hacia el grupo víctima. La asignación de recursos hacia el grupo víctima es limitada.
- Existe un gran margen de poder entre el agente y los objetos de injusticia. Puede haber una amplia diferencia de poderes entre el agente y el grupo víctima, el cual puede ser debido a la falta de políticas, el incumplimiento de éstas o la falta de líderes representativos.
- Percepción de clases sociales diferentes entre el agente y los objetos de injusticia. El agente de la injusticia y las víctima pertenecen a clases sociales o económicas diferentes.

Con base en estos factores, Mahony (1999) describe el por qué en una organización los incidentes de injusticia son escuchados o ignorados.

Lewis (2001) menciona a Sheehan quien indica que las organizaciones están reconociendo el problema de la intimidación como un problema real, pero no por un reconocimiento surgido de los superiores sino debido a que las víctimas reportan cada vez más los incidentes. Hannabuss (1998) dice que el enfrentar el problema de la intimidación en el mayor cambio corporativo que requiere una estrategia de largo plazo.

Capítulo 3. Objetivos

Estudios en países como Australia (Stevens, 2002), Inglaterra (Quine, 1999; Quine, 2002), República de Irlanda e Irlanda del Norte (McMahon, 2000) confirman que el abuso del poder existe en las organizaciones. Actualmente no hay un estudio que haga referencia al abuso del poder en las organizaciones en México, de ahí el motivo de la realización de este trabajo.

Para delimitar el alcance de esta investigación, se establece que factores externos, tales como la entrada de nuevos competidores en el mercado, la apertura de nuevas regulaciones o la introducción de nuevas leyes económicas, son los que provocan cambios en la estructura de la organización y es esta estructura y sus características la que directamente o indirectamente permite el abuso del poder. Por consiguiente, el enfoque de esta investigación consiste en evaluar los factores internos de una organización involucrados en el abuso del poder y los efectos en los trabajadores.

Esta investigación no pretende proponer nuevas estructuras jerárquicas que eviten el abuso de poder, sino identificar y evaluar la relación de los factores internos involucrados con el abuso del poder. El objetivo de esta investigación se delimita a lo siguiente:

- Evaluar la relación que existe entre los motivos y atributos de un jefe con el abuso del poder sobre un subordinado en las organizaciones mexicanas de telecomunicación.
- Evaluar la relación que existe entre las características del ambiente organizacional con el abuso del poder de un jefe sobre un subordinado en las organizaciones mexicanas de telecomunicación.

- Evaluar la relación que existe entre el abuso del poder de un jefe sobre un subordinado y los efectos provocados en el subordinado en las organizaciones mexicanas de telecomunicación.
- Comparar la modificación en el abuso del poder que producen las normas o políticas –que regulan el ejercicio del poder– cuando éstas existen en las organizaciones mexicanas de telecomunicación.

El enfoque del abuso del poder en este trabajo se refiere al abuso del poder jerárquico en las estructuras de las organizaciones, específicamente del poder que existe en la relación entre un alto directivo y un subordinado. Este estudio no se refiere al abuso del poder como el uso de los recursos de una organización para usos privados.

Capítulo 4. Marco Teórico

El propósito de este capítulo es desarrollar una teoría respecto al uso del poder en las organizaciones; mediante esta teoría se describirá cómo el uso del poder puede ser benéfico o perjudicial para el logro de objetivos de una organización.

Este capítulo inicia con una perspectiva de la teoría del uso del poder en las organizaciones. La primera subsección de este capítulo expone la teoría base, en la cual se describe mediante un modelo de dos dimensiones cómo el uso del poder en las organizaciones afecta el desempeño en el trabajo y el sentido de dignidad de las personas, de este modelo se derivan dos sentidos de justicia que afectan el sentir de las personas dentro de la organización.

El modelo muestra que el poder puede ser utilizado para alcanzar las metas de la organización, de una manera que respete la dignidad y contribuya al desempeño de las personas. Por el contrario, el modelo también muestra que un uso ilegítimo e infectivo del poder se convierte en un abuso de poder, el cual afecta directamente a las personas y la organización.

La segunda parte de esta sección describe la percepción que tienen las personas de la justicia dentro de la organización. Se utilizan dos dimensiones de la justicia que son semejantes a las dimensiones del modelo expuesto en la teoría base del uso del poder y que se relacionan directamente con los procedimientos utilizados dentro de la organización: el conocimiento que los empleados tienen de estos procedimientos y los resultados obtenidos a partir de la aplicación de estos procedimientos.

La tercera parte de esta sección expone un modelo del abuso de poder en las organizaciones, en el cual explica los motivos y atributos presentes en una persona y que conllevan a un mal ejercicio del poder. El modelo señala las condiciones activadoras del abuso del poder, tales como el ambiente cambiante y la presión en los mercados los cuales llevan a las organizaciones a la necesidad de aumentar su productividad con el mínimo de recursos,

además el modelo señala las fuentes de poder existentes en las organizaciones, tales como son los niveles jerárquicos o alguna posición favorable dentro de la organización.

El modelo también expone el rol que las normas juegan dentro de la organización, explica cómo la inexistencia o la ignorancia de las normas en una organización favorecen un ambiente que permite el abuso del poder, o por el contrario, el buen uso y aplicación de normas favorece a frenar el uso del poder. Las normas por lo tanto dan lugar a las consideraciones de riesgo antes de ejecutar una decisión de abuso del poder. La existencia de normas sugiere la existencia de una disciplina o un castigo a una violación de las reglas.

4.1 Fundamentos

Una forma de explicar el uso del poder en las organizaciones es mediante el modelo de Vrederburgh y Brender (1998). Estos autores exponen el ejercicio del poder entre las jerarquías de las organizaciones en dos dimensiones y lo representan mediante la escala de la Figura 4.1.

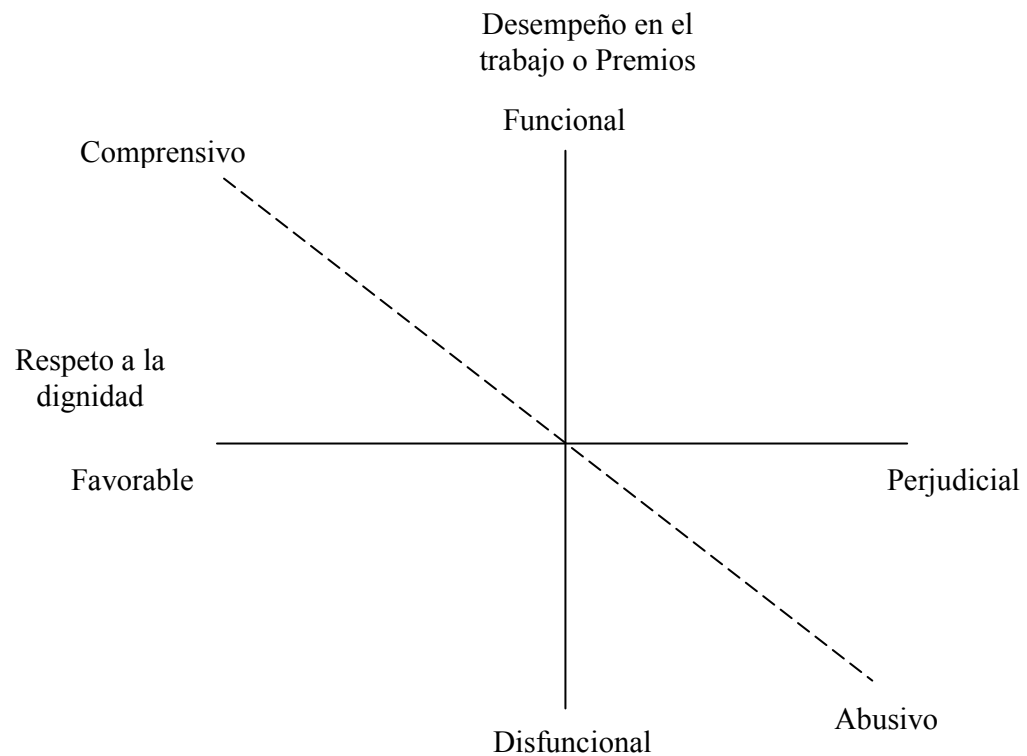


Figura 4.1. Escala del ejercicio jerárquico interpersonal del poder.
Fuente: Vrederburgh y Brender, 1998.

Vrederburgh y Brender (1998) enuncian tres formas en las que un subordinado percibe el ejercicio del poder sobre él:

- Legítimo y efectivo uso del poder. Tal y como lo muestra el modelo de la Figura 4.1, enfocándonos al lado superior izquierdo, el poder puede ser utilizado de una manera favorable y funcional dentro de la organización, en este caso el poder contribuye de una manera positiva al respeto a la dignidad de las personas, al desempeño de los trabajadores y al logro de los objetivos de la organización haciendo un uso legítimo y efectivo del poder. Este estado representa el uso ideal del poder y no es el enfoque principal de esta investigación.
- Legítimo e inefectivo ejercicio del poder. Esta forma de uso del poder es descrito en el modelo como el caso en el cual el uso del poder no disminuye la dignidad de las personas, pero obstruye el desempeño de las personas y el logro de los objetivos de la organización. Esta forma de uso se podría considerar como un uso ineficiente del poder y en el modelo puede ser ubicado en el cuadrante inferior izquierdo.
- Abuso del ejercicio del poder. Vrederburgh y Brender (1998) explican que la diferencia entre el uso legítimo e inefectivo y el uso ilegítimo y abusivo del poder es el atributo perceptivo del intento o motivo. Cuando un subordinado siente disminuida su dignidad u obstruido su desempeño o el derecho a compensaciones y atribuye esto a motivos personales de un director, administrador o jefe, el subordinado percibe el uso del poder como un abuso y no como un uso erróneo del poder.

En esta investigación se toma el punto de vista de Vrederburgh y Brender (1998) quienes señalan que la distinción entre estas formas de ejercicio del poder depende de la percepción del subordinado, pues es el subordinado el que siente el abuso del poder y es el que puede indicar la presencia del abuso del poder cuando un administrador o superior hace abuso de éste.

4.2 Percepción de la justicia

Tremblay et al. (2000) afirma que la percepción de justicia en la organización es claramente uno de los valores en el cual los empleados son más sensibles. Las investigaciones sobre justicia en el lugar de trabajo enfatizan en dos dimensiones de justicia: la justicia procedimental y la justicia distributiva, estas dimensiones vienen siendo semejantes a las dimensiones de la Figura 1, las cuales reciben igual peso en esta conceptualización.

Justicia Procedimental. La justicia procedimental se enfoca a la imparcialidad de las políticas formales o de los procedimientos usados para hacer toma de decisiones en la organización. Examina las reacciones de los individuos hacia los procedimientos utilizados para determinar la compensación.

Justicia Distributiva. La justicia distributiva se enfoca a la percepción que un empleado tiene de la realización de un pago justo, asignación de recursos o estatus en la organización como resultado del trabajo realizado comparado con el de sus compañeros de trabajo. Explica cómo los individuos reaccionan ante la cantidad y la forma de la compensación que reciben.

Greenberg (1996) citado por (Tremblay, 2000) menciona que se ha demostrado que la percepción de la justicia distributiva tiene una gran influencia sobre las actitudes hacia los resultados de las decisiones (la compensación), y que las percepciones del proceso de justicia (justicia procedimental) son más útiles para predecir las actitudes hacia la organización. Tremblay (2000) cita a diversos autores (Folger & Bies, 1989; Greenberg, 1996; Leventhal, 1980; Lind & Tyler, 1988; Sheppard, Lewicki, & Minton, 1992) que han demostrado que permitir un control sobre el proceso y toma de decisiones para dar a los empleados la oportunidad de elegir la forma de la compensación deseada, participar en el diseño del sistema de compensación, opinar sobre el resultado de las decisiones de compensación o recibir la información adecuada puede producir un fuerte sentido de justicia procedimental y una actitud más positiva hacia los resultados (la compensación) y hacia la organización. Sin embargo, la universalidad de la regla no es absoluta, ésta puede variar de acuerdo a los contextos organizacionales y al tipo de compensación. Gleninning (2001), basado en un estudio realizado por la revista HR Magazine en 1999, expresa que los empleados no ven solo en una organización el factor de la compensación, sino también intangibles, como la cultura organizacional y el nivel de la calidad de vida.

En resumen, la justicia procedimental se enfoca en las formas y procedimientos para el cálculo de la compensación; la justicia distributiva se enfoca en el final o el resultado de la compensación.

4.3 Modelo del abuso del poder.

El esquema de la Figura 1 muestra claramente que el abuso del poder es una instancia del ejercicio del poder. El ejercicio del poder en las organizaciones está formado por actos en el cual un individuo intenta influir en el comportamiento, actitudes o resultados de otro. La naturaleza relacional del ejercicio del poder puede conceptualizarse en el abuso del poder jerárquico enfocándose en las relaciones entre un directivo o superior y un subordinado. El poder jerárquico en las organizaciones deriva de la estructura jerárquica que generan las relaciones de poder interpersonales.

El modelo de la Figura 4.2 descrito por Vrederburgh y Brender (1998) presenta los motivos y atributos particulares del individuo que ejerce el poder, las condiciones organizacionales, las fuentes de poder, la influencia de las normas y consideraciones de riesgo,

las estrategias y los resultados que comprenden dentro del abuso del poder. La realización de esta investigación se basa en este modelo, mediante este modelo se explica la interacción de los diversos factores en una organización que dan como resultado el abuso del poder.

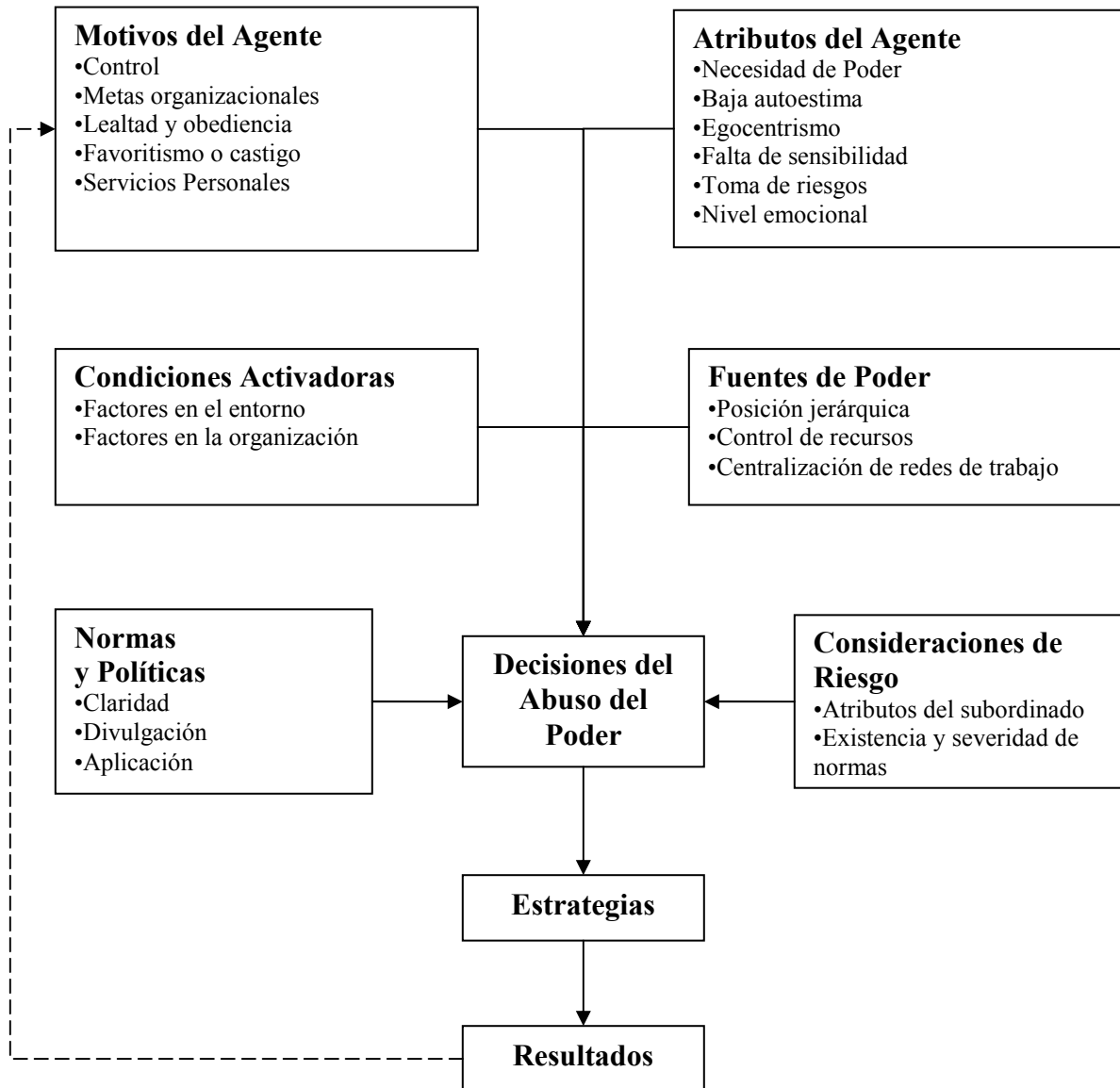


Figura 4.2. El Abuso Jerárquico del Poder.
Fuente: Vrenderburgh y Brender, 1998.

Vrenderburgh y Brender (1998) mencionan que Pfeffer (1992) ha discutido el poder en las organizaciones basándose en términos de las relaciones entre los atributos individuales de las personas, las fuentes de poder, las condiciones de las situaciones y estrategias de influencia que son características similares a los presentados en la Figura 4.2. Mencionan también a Porter, Allen y Angle (1981) quienes habían desarrollado un modelo del proceso del poder en

el que incorporaron condiciones de las situaciones, atributos individuales, decisiones para hacer uso del poder, métodos de influencia y resultados.

Para comenzar, el modelo define que las primeras causas del abuso del poder derivan de los motivos y atributos de las personas que poseen el poder.

4.3.1 Motivos del Individuo.

Son los motivos una de las causas iniciales del abuso del poder. Los motivos pueden ser personales o de la organización y el uso del poder tiene como objetivo el logro o la satisfacción de estos motivos y son los motivos los que reciben la retroalimentación de los resultados en el modelo de la Figura 2. Si los resultados obtenidos satisfacen los motivos iniciales, es posible que los motivos desaparezcan una vez alcanzados, o por el contrario, los motivos pueden ser reforzados ante el logro inicial de éstos.

Vrenderburgh y Brender (1998) mencionan a Miner (1978) quien dice que los poseedores del poder (powerholder) frecuentemente poseen motivos personales para abusar del poder. Vrenderburgh y Brender (1998) y Gleninning (2001) afirman que uno de los principales motivos del abuso de poder es el deseo de **tener control**, Vrenderburgh y Brender (1998) mencionan a Mechanic (1962) quien dice que los miembros de una organización buscan un mayor control para manipular la estructura de la organización. Un motivo específico puede ser la necesidad de escalar a una mejor posición, en la estructura de la organización, que le permite tener un control de un área o departamento.

El **logro de metas organizacionales** es otro motivo que impulsa el mal ejercicio del poder en las organizaciones, Gleninning (2001) expresa que el poder es utilizado en las organizaciones para obtener la mejor productividad insertando altas expectativas en los empleados, sin embargo el ejercicio del poder de manera repetitiva mediante agresiones físicas o psicológicas para el logro de estas expectativas convierte el uso del poder en un abuso.

Los poseedores de poder también realizan un ilícito ejercicio del poder cuando lo utilizan para buscar **expresiones de lealtad y obediencia** por parte de sus subordinados. Gleninning (2001) señala que los jefes hostigadores atacan frecuente y regularmente a sus subordinados con completa impunidad porque su poder intimida y silencia a sus víctimas. Yeung y Cooper (2002) mencionan que los objetivos de la intimidación son generalmente: popularidad, competencia y diligencia.

Vrenderburgh y Brender (1998) afirman que los poseedores de poder pueden tener como motivo el presentar un **favoritismo o un castigo** de manera injustificada hacia un subordinado específico. Yeung y Cooper (2002) expresan que la intimidación puede ser motivo de una

necesidad psicológica para explotar a otras personas con el fin de direccionar sus propias inseguridades. O bien, los poseedores de poder disfrutan explotando su poder y lo hacen para sentirse bien con ellos mismos.

Otro de los motivos por los que un poseedor de poder puede hacer un mal ejercicio del poder es el deseo de **servicios personales**. El deseo de servicios personales puede ser la utilización de las habilidades, conocimientos o atributos de los subordinados, no relacionados con el trabajo, para beneficio propio. El acoso sexual es uno de los ejemplos más claros de este tipo de motivo. Rainer y Cooper (1997) y O'Hare (1998) demuestran a través de estudios que son las mujeres las más probables a ser hostigadas y que los perpetradores son generalmente administradores o altos directivos en las organizaciones y en su mayoría hombres.

Estos motivos que pueden presentarse de manera conjunta en un poseedor de poder, puesto que no son exclusivos entre sí.

4.3.2 Atributos del Individuo

Aparte de los motivos, los atributos de un poseedor de poder incrementan la posibilidad de que éste haga un uso ilegítimo del poder. Vrenderburgh y Brender (1998) enuncian que uno de los principales atributos de un powerholder que incrementa las probabilidades de hacer un uso abusivo del poder es que éste tenga una **alta necesidad de poder**, mas aún, un individuo que sea caracterizado por una falta de control propio, impulsivo, inmaduro emocionalmente, dominante y manipulador buscará el abuso de poder como una manera de satisfacer su alta necesidad de poder.

Otro de los atributos de un individuo que influyen en el abuso del poder es la **autoestima**. Hannabuss (1998) explica que el comportamiento de las personas que usan la intimidación es el desarrollo en un ambiente agresivo durante la infancia por parte de un padre, copian este comportamiento y lo desarrollan pensando que esto los puede mantener a salvo y que con ello pueden resolver sus problemas y conseguir sus objetivos. Vrenderburgh y Brender (1998) mencionan a Blanchard y Peale (1988) quienes sugieren que una alta autoestima es inversamente asociada con un abuso del poder no ético, con el argumento de que una alta autoestima le facilita a un individuo realizar actos que lo hagan popular o hacer cosas que le sean provechosas o de las que obtenga un beneficio sin necesidad de hacer uso ilícito del poder. La probabilidad de que un individuo tenga un comportamiento inseguro o a la defensiva es menor cuando el nivel de autoestima es alto.

Otros atributos de un individuo que aumentan la posibilidad del abuso del poder es el **egocentrismo**, la necesidad de que el ambiente y las actividades de la organización giren en torno a él.

Vrenderburgh y Brender (1998) también mencionan otros atributos que contribuyen al abuso del poder como la **falta de sensibilidad** (Christie y Geis, 1970) y las tendencias a **tomar decisiones de riesgo** (Porter et al. 1981). Lovred (1989) menciona a Madison (1961) quien afirma que las personas por sí mismos no pueden ver sus propios excesos porque la propia naturaleza trabaja contra ello. Según Hannabuss (1998) una persona que intimidada es una persona que es incapaz y renuente a reconocer el efecto de su comportamiento sobre los demás, no quiere saber de otra manera de comportarse y es renuente a reconocer que podría haber otra manera de comportarse. Estas afirmaciones fueron encontradas verdaderas en el caso mencionado por Stevens (2002) en el estudio realizado en un hospital de Australia donde fue evidente que los perpetradores no definen su comportamiento como problemático en manera alguna.

Vrenderburgh y Brender (1998) mencionan que **niveles emocionales altos** es otro atributo que influye en el abuso del poder. Emociones como la compulsión, ansiedad, situaciones de frustración o sed de venganza abren una puerta más para hacer un mal uso del poder. Hannabuss (1998) señala como signos de advertencia a los empleados potencialmente violentos. Ellos pueden utilizar la intimidación sobre otros empleados y demostrar actitudes de personalidad doble, siendo agradables en público y depravados en privado.

Yeung y Cooper (2002) describen el comportamiento de que estas personas como:

- verbalmente abusivos, de malos tratos, distorsionadores de los hechos o categóricamente mentirosos para hacer ver mal a su víctima,
- críticos persistentes de defectos, buscan siempre la forma de humillar a sus víctimas,
- colocar presión sobre sus víctimas, por ejemplo, acortando los deadlines o incrementando la cantidad de trabajo y,
- excluyendo a sus víctimas de la comunicación, juntas, entrenamientos u otras actividades.

4.3.3 Condiciones Activadoras

Los motivos y atributos del individuo son sólo una de las partes determinantes del abuso del poder jerárquico; también es necesario analizar que existen condiciones en los ambientes de las organizaciones las cuales propician un ejercicio ilícito del poder. Vrenderburgh y Brender (1998) mencionan que (McCall, 1979) en una organización donde hay ambigüedades o discreciones acerca de las tomas de decisiones y particularmente donde éstas envuelven recursos importantes, entonces los individuos afectados tienden a hacer un uso ilícito el poder.

En el caso mencionado por Stevens (2002), en un hospital de Australia que hizo un estudio para hacer frente a la intimidación en sus lugares de trabajo encontró que un factor en el comportamiento de los perpetradores, era que ciertos modos de comportamiento o actitudes eran normas en la organización y rara vez eran cuestionados, y éstas llegaban a ser parte de la cultura de la organización, con la frase "de esta manera hacemos las cosas aquí". Las personas que se adaptan a este comportamiento no entran en conflicto directo con esta cultura, pero las personas que tienen dificultades con ésta, la mayoría de las veces terminan muy estresadas.

Vrenderburgh y Brender (1998) también mencionan que condiciones organizacionales en los roles administrativos tales como **confidencialidad**, **ambientes de incertidumbre** y **presión sobre el desempeño** son factores que pueden resultar en actos organizacionalmente funcionales, pero también pueden generar actos disfuncionales y por consiguiente un mal ejercicio del poder. En el caso mencionado por Stevens (1999), las víctimas se sentían bloqueadas por el senior management de dar seguimiento a los problemas de la intimidación en el hospital a través de canales tales como el de procedimiento de quejas. Había un ambiente de incertidumbre y el estilo de administración era más basado en el miedo que en el respeto.

4.3.3.1 Condiciones Externas

Yamada (2000) expone 5 factores interrelacionados, económicos y sociales que dan lugar y que permiten un fácil ambiente para crear la intimidación:

- El crecimiento de la economía del sector de servicios.
- La presión de ganancias globales.
- El decremento o desaparición de uniones de trabajadores o sindicatos.
- La diversificación de la fuerza de trabajo.
- Incremento en la confianza sobre la contingencia de los trabajadores.

A continuación se detallan estos factores.

El crecimiento de la economía del sector de servicios. El crecimiento de la cantidad de trabajos en el sector de servicios y las características de estos trabajos han conducido a un incremento de la intimidación en lugares de trabajo. El sector de servicios, según los profesores Cameron Lynne MacDonald y Carmen Sirianni (1996), citados por Yamada (2000), puede ser definido como el trabajo "en el cual la interacción cara a cara o voz a voz es un elemento fundamental" del trabajo. Esta definición del trabajo en el sector de servicio encaja exactamente en las características de los trabajos en las empresas de telecomunicaciones en general, las cuales no venden al usuario final un producto, sino un servicio. La competencia existente en los mercados actuales a partir de las aperturas de

telecomunicaciones que inició en 1996, tal y como se ve al principio de esta investigación, hacen que la interacción del personal de las empresas de telecomunicaciones con el cliente y la satisfacción del cliente en los servicios proporcionados se convierta en un asunto de suma importancia para las empresas, tal y como lo expresan sus visiones y objetivos.

Los profesores Cameron Lynne MacDonald y Carmen Sirianni (1996), mencionados por Yamada (2000), hacen la siguiente observación: "porque la interacción personal es un primer componente de todas las ocupaciones de servicio, los administradores continuamente se esforzarán para encontrar maneras para supervisar y controlar estas interacciones...". Por lo tanto, el enfoque a producir un buen ambiente de trabajo puede ser opacado para enfocarse en crear y mantener una buena relación con el cliente.

De lo anterior, se puede decir que un trabajo en el sector de servicios tiene una dependencia de la interacción personal, por lo tanto, esta interacción viene a ser una forma de trabajo emocional en el cual el estado moral del personal de la empresa tiene consecuencias directas en el trabajo, ya sea una consecuencia positiva o negativa. Sin embargo, según Cameron Lynne MacDonald y Carmen Sirianni (1996), mencionados por Yamada (2000), afirman que la naturaleza del sector de servicios crea condiciones en la cual la intimidación en el trabajo es muy probable que ocurra, por consiguiente, en las empresas de telecomunicaciones en México es muy posible que el ambiente de sus organizaciones propicie y favorezca la existencia de la intimidación en sus lugares de trabajo.

La presión de ganancias globales. Según (Frank y Cook, 1995), citados por Yamada (2000), el mercado global ha creado un incremento en la presión de los administradores y de los trabajadores para suministrar los mejores y más diversificados servicios a un bajo costo sin disminuir la calidad.

Manejados por la disminución de las ganancias y la amenaza de bienes baratos y bajos costos de operación, muchas empresas han adoptado por la mentalidad de recorte de personal y han quitado capas de supervisión y administración. La razón de estos cambios es con la expectativa de que los administradores y empleados sobrevivientes tengan una mayor producción con pocos recursos. Baron y Neuman (1998) han encontrado que las medidas tomadas para reducir costos, tales como el recorte de personal y eliminación de capas en la estructura de la empresa, y los cambios organizacionales, tales como la reestructuración de la corporación, son significativamente relacionados con expresiones de hostilidad y obstruccionismo en los lugares de trabajo. Con el fin de hacer frente a sus incrementadas obligaciones, los administradores han desarrollado lo que Hornstein (1999), referenciado por Yamada (2000), llama una "siege mentality", que es un estado donde los directivos sienten que ellos deberían estar por encima de sus subordinados y de todas las cosas, buscando su propia supervivencia. De esta manera la intimidación en los lugares de trabajo es consecuencia natural de estas dinámicas.

El decremento o desaparición de uniones de trabajadores o sindicatos. Según Brown, referenciado por Yamada (2000), la presencia o ausencia de una unión de trabajadores, o sindicato como se le conoce en México, presenta una fuerte interrelación hacia las

condiciones que promueven o impiden un trato abusivo a los trabajadores. Sin embargo, la presencia de una unión no garantiza de ninguna manera que un lugar sea libre de intimidación u hostigamiento; una unión de trabajadores puede alterar el balance del poder y hacer que el nivel de intimidación sea posiblemente menor por dos razones principales:

Primera, los contratos colectivos permiten a los miembros de la unión negociar con la administración sobre materias relacionadas con la compensación, los beneficios y las condiciones de trabajo. En términos de proteger la seguridad del trabajo de los miembros de la unión, el contrato colectivo acuerda que es planeado para prevenir acciones arbitrarias de la administración y presentar los procedimientos y criterios bases para las decisiones sobre los trabajadores. Todas estas protecciones en el contrato colectivo pueden servir como una manera de frenar el comportamiento abusivo de los administradores y supervisores.

Segundo, la presencia de una unión de trabajadores presenta una potencial y útil "válvula de seguridad" para resolver disputas creadas por un supervisor abusivo. Un buen representante de los trabajadores juega un rol provechoso en la organización, puede servir en algunas ocasiones como un representante del empleado y en otras ocasiones como un mediador informal.

Una unión de trabajadores es útil para frenar el abuso del poder en el lugar del trabajo, pero estas líneas de trabajo se pierden en las organizaciones de trabajo que no trabajan sindicalizadas. Unos trabajadores que estén contratados de manera no sindicalizada no tienen a un representante que intervenga en una confrontación con un supervisor difícil o con un compañero de trabajo.

Las empresas actualmente evitan las litigaciones con uniones de trabajadores y prefieren contratar a su personal como empleados de confianza, lo cual hace que sus trabajadores operen bajo los mínimos estándares que a la empresa convenga, permitiendo un ambiente favorable para el abuso del poder en la organización

La diversificación de la fuerza de trabajo. La diversificación de la fuerza de trabajo puede aumentar las posibilidades de que ocurra la intimidación en los lugares de trabajo. Baron y Neuman (1998) reportan que el incremento en la diversidad es uno de los diversos factores sociales que son significativamente relacionados con las tres formas de agresión en los lugares de trabajo definidos en su modelo conceptual: agresión verbal, obstruccionismo y violencia en el lugar de trabajo. En estudios anteriores, los autores destacan que las personas se sienten atraídas hacia las demás cuando éstas están haciendo cosas similares a ellos, mientras que toman una repulsión hacia las personas que no son como ellos, por consiguiente cuando personas con diversas características son unidas para trabajar hacia un mismo objetivo, si estas diferencias no son manejadas apropiadamente, el resultado más probable es que se decrementan los niveles de atracción y se incrementan los niveles de repulsión en la organización, lo cual trae como resultado un ambiente de trabajo insano.

Incremento en la confianza sobre los trabajadores contingentes. Un desarrollo significativo ha sido la expansión de los llamados "trabajadores contingentes", donde la

relación tradicional de empleo es reemplazada por un trabajo de medio tiempo, labores temporales, contratos independientes, contratos de personal con agencias externas u otras formas de labores flexibles. Todos los empleados contratados bajo estas formas están frecuentemente sin seguro médico y sin pensión, con poca posibilidad de tener una promoción en el trabajo o a un mejor puesto.

El crecimiento de la fuerza de trabajo de contingentes crea una atmósfera que da lugar a la intimidación en los lugares de trabajo, puesto que los empleadores no sienten la necesidad de retener a los trabajadores, los tienen cuando los necesita y los desechan cuando no son necesarios, lo cual permite que los trabajadores sean tratados de una manera emocionalmente abusiva.

4.3.3.2 Condiciones Internas.

Los cinco factores descritos anteriormente son similares a los mencionados (French and Bell, 1995; Halal, 1986; Limerick and Cunnington, 1993) por Sheehan (1999). Se basan en que el capitalismo está en crisis y en que las organizaciones, tal y como lo son exactamente las empresas de telecomunicaciones, dentro de la sociedad capitalista están enfrentando los cambios rápidos en su entorno, los autores mencionados por Sheehan enumeran los siguientes factores: la competencia global, demanda de los consumidores, cambios tecnológicos, cambios en las expectativas acerca del trabajo, conciencia del ambiente y recesión económica. Esta presión incrementa una demanda en cambios organizacionales. La evidencia de que las corporaciones reaccionan a la incertidumbre producida por los factores mencionados anteriormente puede verse en su búsqueda de características tales como flexibilidad, orientación al mercado, estructuras planas, excelencia en administración, productividad, calidad, participación y creatividad. La búsqueda de estas características tiene como consecuencia una reestructuración emergente la cual afecta a la organización y a las personas que trabajan dentro de ella y un efecto de estos cambios puede ser la intimidación en el lugar de trabajo.

Einarsen (1999) menciona los hallazgos de Leymann (1993) quien, basado en entrevistas con víctimas, afirma que 4 factores son prominentes en producir hostigamiento en el trabajo: deficiencias en el diseño del trabajo, deficiencias en el comportamiento de los líderes, una posición social expuesta de la víctima y un estándar de moral baja en el departamento.

4.3.4 Fuentes

Otro factor que representa el modelo y que contribuye al uso del poder en las organizaciones son las fuentes de poder. Vrederburgh y Brender (1998) hacen referencia (Pfeffer, 1982) a las fuentes de poder como las bases específicas de las capacidades que permiten algún tipo de ejecución o de algún recurso considerado importante en la organización y que para otros no es disponible fácilmente. Astley y Sachdeva (1984) identifican 3 fuentes de poder en las organizaciones: **autoridad jerárquica**, **control de recursos** y **centralización de redes de trabajo** e ilustra la naturaleza compleja del poder dentro de las organizaciones mediante interacciones, tensiones y conflictos entre éstas 3 fuentes de poder. Estas tres fuentes de poder se describen a continuación.

Autoridad jerárquica. La interpretación de poder en términos de relaciones de autoridad está fundada en la concepción del poder como algo que es parte de una posición oficial. El poder es visto como un producto de una regla oficial, los subordinados obedecen a los superiores porque dependen de él, pero también porque según las reglas el superior está en su derecho de ejercer el poder en virtud de su posición. El derecho de un superior de dar órdenes es legítimo según los procedimientos considerados por ambos, superior y subordinado, como correctos.

Un ejemplo del abuso de poder en la posición jerárquica es el hallazgo en el estudio (Quine, 2002) en la NHS community aplicado a doctores de los diferentes grados, desde *house officer* hasta *senior registrar*, seleccionados de manera aleatoria de una lista de correos. El estudio encontró que el 93% (54% *house officers* y 39% *registrars*) de las personas que habían sido objeto de intimidación en los últimos 12 meses se trataban precisamente de personas en el nivel más bajo de la estructura jerárquica, sólo el 3% correspondía a *seniors registrars* y 3% restante pertenecía a otros grados. En este estudio el 37% de los doctores juniors reportaron que fueron intimidados en el año previo, el 84% experimentó al menos un comportamiento de intimidación y el 69% fue testigo de la intimidación de otras personas.

Otro estudio que reafirma la autoridad jerárquica como una fuente de poder es el estudio realizado por Christine Pearson (1998), citado por Yamada (2000), en el cual se halla que el 60% de los perpetradores eran personas con un nivel mayor al de la víctima, el 20% era de un estatus similar y el otro 20% eran de otros niveles o de un nivel inferior. Dwan (2000) afirma que la intimidación está basada en el abuso del poder en virtud de la posición.

Control de recursos. Dado de que las organizaciones son sistemas sociales abiertos, las organizaciones requieren recursos para sus operaciones. Los recursos son obtenidos mediante transacciones con su entorno y dado que los recursos son limitados, los que lo poseen adquieren poder debido a la dependencia que generan de quien los necesita.

Centralización de redes de trabajo. El trabajo de las organizaciones complejas es típicamente segmentado en posiciones discretas que son diferenciadas en niveles jerárquicos verticales y divisiones o departamentos horizontales. Estas diferenciadas posiciones dentro de la organización están integradas a través de flujos de trabajo interconectados que forman una

red estable de interacción entre las diferentes partes de la organización. En este tipo de redes hay personas en los nodos de interconexión entre áreas o departamentos, los cuales adquieren poder debido a su inmersión en las múltiples interdependencias y los convierten en personas funcionalmente indispensables.

Yukl y Falbe (1991) en un estudio exploratorio hacen una distinción entre el poder derivado de la posición en una organización y el poder derivado de los atributos personales y encuentran que en las organizaciones los directivos o superiores tienen un mayor ejercicio de poder sobre un subordinado que sobre otras personas.

4.3.5 Decisiones de Abuso del Poder

Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980) hicieron un estudio para investigar las tácticas que las personas de una organización utilizaban para influir en las demás personas –un superior, un compañero o un subordinado–; en su estudio ellos identificaron las siguientes dimensiones que influían al momento de hacer las decisiones de influir en los demás: poder relativo del individuo y su destino de influencia, las razones para ejercer la influencia, la resistencia de la persona destino, el estatus personal del individuo, el tamaño de la organización y cuando la organización estaba sindicalizada. Estas dimensiones encontradas por Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980) pueden resumirse como los motivos y atributos del individuo que posee poder, las condiciones activadoras y las fuentes de poder en las organizaciones.

La decisión de abuso de poder es el punto en el que desembocan estos cuatro factores en el modelo de la Figura 4.2.

Gary Namie y Ruth Namie (1999), referenciados por Yamada (2000) determinan 3 perfiles comunes en las víctimas por las cuales los perpetradores las seleccionan como destino:

- “Nice people”. Son elegidas por los hostigadores porque prefiguran que nunca los confrontarán o los detendrán por considerarlos “nice people”.
- Personal vulnerable. Presentan un perfil de personas no amenazadoras debido a sus palabras o a sus acciones.
- El mejor y el brillante. Perseguidos por sentimientos de inadecuados. Los hostigadores latigan a otros con presunción de superioridad por el hecho de que aquellos pueden socavarlos.

4.3.6 Normas

La manera en que los miembros de una organización deciden hacer uso del poder es sujeta a las influencias de normas. Lovard (1989) expresa que los valores organizacionales acerca de la importancia de recursos humanos y normas acerca del ejercicio del poder afecta la magnitud con la cual los directivos hacen un abusivo uso del poder.

Elliot (1997) menciona a una de las primeras organizaciones en publicar una guía para enfrentar la violencia en las organizaciones, la Occupational Safety and Health Administration (OSHA), quien en 1970 presentó bajo la denominación de “General Duty Clause”, una guía que expresa que los empleadores son requeridos para presentar un ambiente de trabajo seguro y saludable para todos sus trabajadores. Estas guías identifican como elementos centrales de los programas de prevención de la violencia los siguientes puntos: compromiso de la administración e involucramiento del empleado, análisis de los sitios de trabajo, control y prevención del peligro, entrenamiento y educación, y guardado de registros y programa de evaluación.

A continuación se describen tres características de las normas que caracterizan su importancia en la organización.

Claridad de las normas. Lovard (1989) hace énfasis en escribir leyes o políticas claras y precisas para frenar el uso del poder: Lovard (1989) cita a Doig (1983) quien explica que si la ley es vaga, la oportunidad para esconderse tras la ambigüedad y usarla para propósitos corruptos será numerosa.

Lovard (1989) recomienda en que las personas hagan énfasis en los códigos éticos. Las personas que escriben los códigos de ética deben ser congruentes en su comportamiento. Si un alto directivo no cumple los códigos de ética, sus subordinados tampoco lo harán. Kirkpatrick y Locke (1991) hacen énfasis en la estabilidad emocional de los líderes o directivos ayuda a lograr una relación estable con sus subordinados. Gleninning (2001) hace referencia a Murphy, D. (Presentado por Sunday Journal 02103/00) quien reafirma que el mayor factor que afecta la felicidad de los trabajadores es la calidad de su supervisor inmediato.

Aplicación de las normas. La claridad sola no asegura que las leyes sean cumplidas, por lo tanto las sanciones son necesarias y la capacidad de éstas para disuadir el abuso dependerá de:

- a. Sus magnitudes. Entre mayor sea la magnitud de la sanción, mayor se considerará el riesgo a ejecutarla. Este punto se aborda en el modelo como consideraciones de riesgo.
- b. Las probabilidades de que sean impuestas. Bernardi (Nov, 2001) menciona que una política es inútil si no es ejercida. Se debe mostrar a los supervisores las consecuencias legales de una inadecuada conducta.

c. La disposición, sobre las partes de aquellos cuya conducta sea afectada, de tomar riesgo.

La OSHA recomienda entre sus guías cero tolerancia a la violencia. Expresa que las políticas deben soportar y alentar a hacer reporte de todos los eventos de violencia de tal manera que estos tengan seguimiento y los empleados expuestos a la violencia tengan un cuidado y consejo médico apropiado. Estas líneas de la OSHA concuerdan con Hannabuss (1998) y Bernardi (Nov, 2001) quienes expresan que las normas que se establezcan como estrategia para afrontar la violencia de lugares de trabajo, no resuelven el problema. Es importante enfrentarlo activamente. Registrar lo que sucede. Ver la descripción del trabajo. Discutir las cosas con el hostigador. Examinar razones y causas. Hannabuss (1998) afirma que estas recomendaciones no son ejecutadas por las empresas o no son fáciles de aplicar porque varias empresas piensan que la queja es una confusión de la competitividad con conflicto, una competencia sana confundida con agresión.

Divulgación de las normas. Peirce et al. (1998) hacen énfasis en la divulgación de las normas en las organizaciones, una norma por más clara que sea, si los empleados no tienen conocimiento de ella, jamás sabrán los derechos que tienen dentro de la organización ni tampoco sabrán cuando sus derechos están siendo violados.

4.3.7 Consideraciones de Riesgo

Atributos del subordinado. Loverd (1989) indica que los directivos pueden evaluar los atributos de sus subordinados como posibles indicadores de sus posibles reacciones al abuso. Tales consideraciones de riesgo podrían reflejar la naturaleza relacional del ejercicio del poder en la que es envuelta la percepción de un administrativo hacia los atributos del subordinado como determinante en las acciones.

Vrenderburgh y Brender (1998) hacen referencia (Milgram, 1974) al carácter sumiso y obediente de un subordinado que un superior podría encontrar como de riesgo mínimo para asumir un ejercicio abusivo del poder, Vrenderburgh y Brender (1998) también hacen referencia a Lukes (1986) quien expresa que algunos subordinados permiten a sus superiores modificar sus deseos y esperanzas en oposición a sus propios intereses y de esta manera los superiores eliminan el posible riesgo de reacción ante un abuso de poder.

Normas. Otro factor de riesgo a considerar son las normas. Una norma fuertemente establecida disminuirá la posibilidad de ejecutar el abuso de poder. Loverd (1989) menciona los factores asociados a las normas que según Doig (1983) pueden obstaculizar el abuso del poder:

- **La resistencia a violar personalmente normas éticas aceptadas.** Esta resistencia puede estar condicionada por las normas de la organización, por las personas del grupo de trabajo o por los códigos de conducta promulgados para una profesión
- **La probabilidad percibida a ser atrapado.** Esta probabilidad es determinada por la claridad de las normas en la organización; una norma vaga o ambigua no tendrá muchas posibilidades de disciplinar el abuso del poder. Esta probabilidad también está determinada por la visibilidad de las acciones de los empleados y de la confianza que un empleado tenga de denunciar un acto de abuso de poder.
- **La esperada severidad de las penalidades.** La severidad de las penalidades tiene su costo. Si la penalidad es alta, ésta puede disuadir a un perpetrador de ejecutar un acto de abuso de poder, pero si por el contrario, en la organización hay una larga historia de casos ignorados, entonces el abuso del poder será más probable que ocurra.

Estas consideraciones de riesgo podrían disuadir a ejecutar actos de mal uso del poder, no obstante, los directivos no siempre toman en cuenta las consideraciones de riesgo que podrían crear una posible reacción del subordinado.

4.3.8 Estrategias

El siguiente paso en el modelo es la selección de la estrategia particular para ejercer el abuso de poder. Una vez ya hecha la decisión de realizar un abuso del poder en persecución de un motivo particular, los poseedores de poder determinan como proceder. Es claro que la selección de la estrategia dependerá de los atributos y motivos del agente y de las condiciones activadoras y fuentes de poder particulares en la organización, así como también de las normas existentes y de los atributos del subordinado, tal y como se representa en el modelo.

Una estrategia utilizada pueden ser los argumentos de exaltación, el intercambio, las estrategias de congraciación e inspiración se prestan por sí mismas hacia un abuso de poder (Vreenderburgh y Brender, 1998). Sin embargo una estrategia comúnmente utilizada es la presión directa, repetitiva y deshonesta sobre el subordinado.

El abuso del poder puede ser de manera directa, de un directivo a un subordinado, sin embargo el abuso del poder puede presentarse de una manera indirecta, por ejemplo, cuando un individuo puede ser ignorado, al menos en un corto plazo, al no recibir una gratificación, un premio justo o un trato diferente en comparación a otros.

4.3.9 Resultados

El poseedor del poder espera obtener un resultado particular relacionado con sus motivos personales. Vrederburgh y Brender (1998) concuerdan con Doig (1983), citado por Lover (1989), en que las personas al ejecutar un abuso del poder realizan un análisis de costo-beneficio cuando consideran las acciones corruptas, los beneficios pueden ser en términos monetarios o bien la búsqueda de premios materiales, pero también pueden ser:

- Premios psicológicos. Tales como la aceptación por sus superiores o sus compañeros, por ejemplo, un abuso del poder por requerimiento de lealtad u obediencia por parte de sus compañeros induce a motivos de valoración en términos de los comportamientos demostrados.
- Logros en términos políticos. La necesidad de lograr una mejor posición en la estructura jerárquica en la organización, lo cual a su vez se convierte también en una búsqueda de más poder.

Tal y como lo representa el modelo, los resultados del abuso del poder afectan los motivos del poseedor de poder, sus motivos pueden cambiar o ser reforzados una vez que sus motivos iniciales hayan sido realizados de manera satisfactoria.

Capítulo 5. Modelo Particular

El propósito de este capítulo es describir el modelo particular sobre el cual se desarrollará la investigación, describir los factores componentes del modelo particular y finalmente definir las hipótesis a validar en este trabajo.

5.1 Descripción

Después de la revisión de literatura presentada en los capítulos anteriores, se desarrolla el modelo particular presentado en la Figura 5.1, el cual consta de las siguientes partes:

- Subordinado
- Estilo de Liderazgo
- Ambiente organizacional
- Abuso del poder
- Normas
- Efectos

Este modelo particular en general puede ser válido para cualquier industria que tenga un organización jerárquica, sin embargo para aplicar este modelo es necesario realizar una revisión de la situación problemática de la industria e identificar los características específicas de cada componente del modelo particular que apliquen para dicha industria.

Esta investigación define entre sus objetivos el evalúo de la relación entre los factores implicados en el abuso del poder en las organizaciones mexicanas, por consiguiente las

características a medir de cada factor involucrado se hace tomando en cuenta los problemas actuales en las organizaciones mexicanas.

En la Figura 5.1 se describe cada uno de estos componentes, las relaciones existentes entre ellos y los atributos de cada uno.

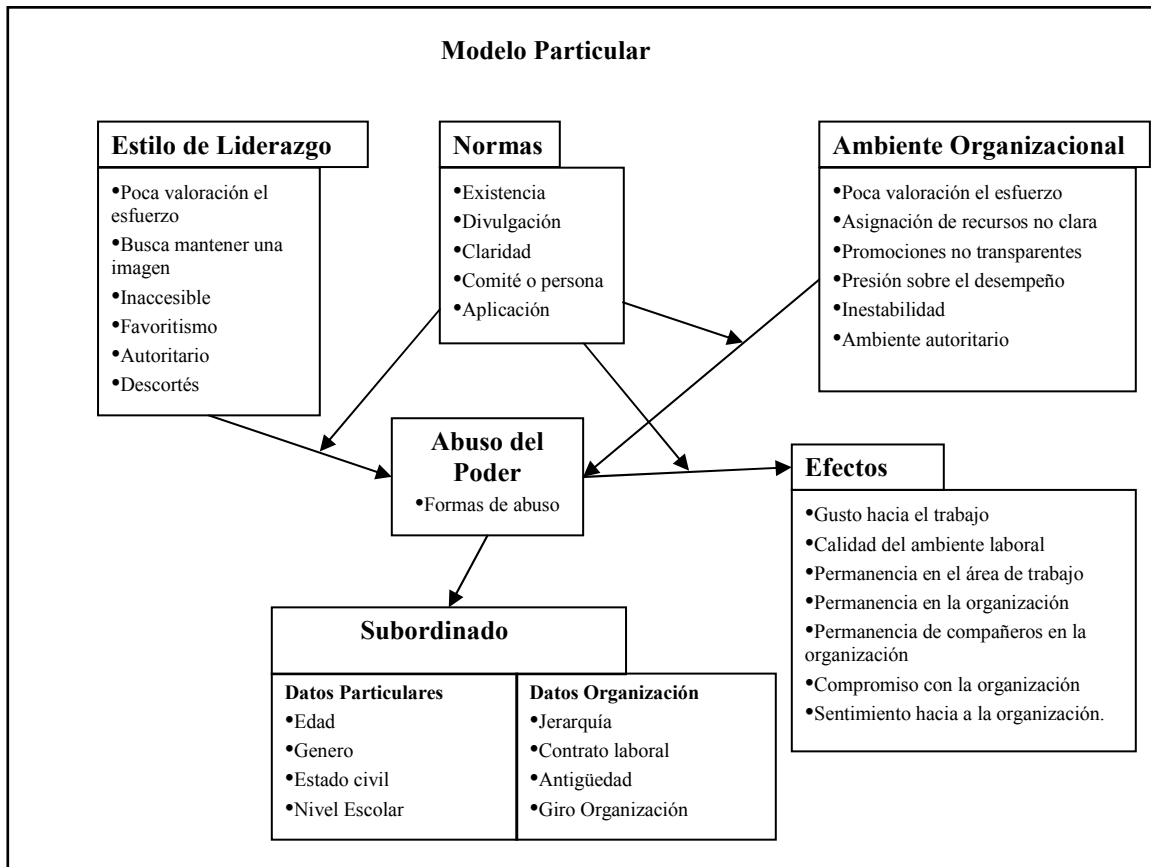


Figura 5.1. Modelo Particular.

La investigación toma como base el hecho de que es el **subordinado** el afectado en primera instancia y es quien puede percibir si existe un mal uso del poder en la organización, según Elliott (1997), no obstante, lo que puede ser considerado un abuso para una persona, puede no serlo para otra dependiendo de la sensibilidad de cada uno, sin embargo para esta investigación se toma la premisa de que el afectado es quien puede percibir el abuso de poder dado que es la fuente mas cercana para denunciarlo. Por consiguiente, se necesita conocer a las personas que darán sus percepciones acerca del abuso de poder; para esto se toma en cuenta los datos demográficos particulares del subordinado: edad, género, estado civil y nivel escolar, también se toman sus datos respecto a la organización: nivel jerárquico respecto a su jefe inmediato, su contrato laboral, su antigüedad en la empresa y el giro específico de la organización.

Los niveles jerárquicos son necesarios en las organizaciones y es a través de ellos que una persona puede ejercer poder sobre un subordinado. Vrederburgh y Brender (1998) mencionan a Miner (1978) quien afirma que la manera en que una persona ejerce el poder es influenciado directamente por sus atributos particulares y por los motivos que lo mueven a alcanzar logros propios o de la organización. Estos motivos y atributos particulares de una persona, que tiene jerárquicamente poder sobre sus subordinados, forman lo que se llama en nuestro modelo particular un **estilo de liderazgo**. Para nuestro estudio se toman los siguientes motivos y atributos particulares para describir el estilo de liderazgo:

1. No valora el esfuerzo de sus subordinados. Gleninning (2001) expresa que el poder es utilizado en las organizaciones con el objetivo de obtener la mejor productividad, sin embargo un estilo de liderazgo que no valora el esfuerzo de un subordinado, o en su caso, lo explota más de lo debido sin compensarlo puede dar lugar al abuso de poder.
2. Busca mantener una imagen. Yeung y Cooper (2002) mencionan que los objetivos de la intimidación son generalmente: popularidad, competencia y diligencia.
3. Es una persona inaccesible. Según Hannabuss (1998) una persona que intimida es una persona que es incapaz y renuente a reconocer el efecto de su comportamiento sobre los demás, no quiere saber de otra manera de comportarse y es renuente a reconocer que podría haber otra manera de comportarse.
4. Presenta favoritismos. Vrederburgh y Brender (1998) afirman que los poseedores de poder pueden tener como motivo el presentar un favoritismo o un castigo de manera injustificada hacia un subordinado específico.
5. Es una persona autoritaria. Según Gleninning (2001) una persona con poder desea tener control y por consiguiente ser determinante en sus motivos.
6. Es una persona descortés. Vrederburgh y Brender (1998) mencionan a Blanchard y Peale (1988) quienes sugieren que una alta autoestima le facilita a un individuo realizar actos que lo hagan popular o hacer cosas que le sean provechosas o de las que obtenga un beneficio sin necesidad de hacer uso ilícito del poder.

El tercer punto que toma en cuenta el modelo es el **ambiente organizacional**. Una cultura de trabajo en el que el comportamiento de un perpetrador se ve como algo común y natural es un ambiente que favorece directamente a hacer un mal uso del poder (Steven, 2002). Según Vrederburgh y Brender (1998) condiciones organizacionales en los roles administrativos tales como ambientes de incertidumbre y presión sobre el desempeño son factores que pueden resultar en actos organizacionalmente disfuncionales. Para describir un ambiente organizacional se toman los siguientes puntos revisados en la literatura del marco teórico y los problemas analizados inicialmente que dan espacio al abuso de poder:

1. Un ambiente de poca valoración el esfuerzo
2. Asignación de recursos no clara
3. Promociones no transparentes
4. Presión sobre el desempeño
5. Inestabilidad
6. Ambiente autoritario.

El ejercicio del poder, que es la parte central de esta investigación, forma parte del modelo. El poder es necesario en las organizaciones según Vrederburgh y Brender (1998) y **el abuso del poder** es una manera específica de ejercer el poder. El poder es ejercido por una persona que es el jefe inmediato del subordinado y es influenciado por el clima organizacional existente. Un mal ejercicio del poder puede ser realizado de manera pública o de manera privada, puede ser ejecutada de manera intencional y deliberada, o bien, de manera inconsciente del hecho, no obstante es la persona sobre la que se ejerce el poder quien puede determinar un buen o mal uso del poder por parte de un jefe o persona con mayor jerarquía en la organización. Para nuestro estudio se enumeran las siguientes formas de abuso de poder que fueron citadas como problemáticas en el uso del poder:

1. Realizar actividades que no corresponden al puesto
2. Realizar actividades ilegales de manera involuntaria
3. Avergonzado intencionalmente en público
4. Avergonzado intencionalmente en privado
5. Hostigamiento verbal
6. Ser objeto de ridículo o burla
7. Ser objeto de hostigamiento sexual
8. Corresponder involuntariamente a hostigamiento sexual
9. Obstrucción en el desempeño
10. No otorga reconocimiento de acuerdo al desempeño
11. No otorga promociones de acuerdo al desempeño.

Las normas son un factor importante en esta investigación. En el modelo particular de la Figura 5.1, las normas aparecen afectando las relaciones entre el estilo de liderazgo, el ambiente organizacional, el abuso del poder y los efectos, esto es debido a que las normas son factores que modifican la manera en que el ejercicio del poder es ejercido en la organización.

Según Lovred (1989) una organización sin normas que regulen el uso del poder o unas normas que no se divulgan o no se aplican dejan abierta una gran posibilidad a ejercer un abuso del poder sin correr riesgo alguno. Además, una norma que no aplica medidas correctivas, deja lugar a que un mal ejercicio del poder sea repetido continuamente.

Para nuestro estudio, se necesitan conocer:

- la existencia de normas en la organización,
- la divulgación y disponibilidad de las normas para los empleados,
- la claridad para ser comprendidas,
- la existencia de un comité o persona a quien se puedan reportar con confianza un abuso de poder y
- la aplicación de las normas y la continuidad de un reporte de abuso.

Como última parte, el modelo trata de medir el efecto que el uso del poder de un jefe inmediato tiene sobre un subordinado. En este estudio no se mide el efecto satisfacción que un jefe obtiene al abusar del poder, el estudio se enfoca en conocer como el abuso de poder afecta a la persona víctima.

Este factor del modelo se enfoca sobre la percepción del subordinado, quien puede expresar el efecto que tiene en su persona el ejercicio del poder mediante la manera en que percibe:

- el gusto hacia el trabajo,
- la calidad del ambiente laboral,
- su permanencia en el área de trabajo,
- su permanencia en la organización,
- la permanencia de sus compañeros en la organización,
- su compromiso que tiene con la organización y
- su sentimiento hacia a la organización.

La relación entre estos factores en el modelo particular es lo que da lugar a la definición de las hipótesis de esta investigación.

5.2. Hipótesis

Las hipótesis de esta investigación están enfocadas en probar las relaciones existentes entre los factores que influyen en el abuso del poder descritos en el modelo particular. Para probar estas relaciones, se establecen las siguientes hipótesis:

H1. Existe una correlación positiva y estadísticamente significativa entre el estilo de liderazgo del jefe inmediato con el uso del poder para abusar del subordinado.

H2. Existe una correlación positiva y estadísticamente significativa entre el ambiente organizacional con el abuso del poder que un jefe inmediato ejerce sobre un subordinado.

H3. Existe una correlación positiva y estadísticamente significativa entre el abuso del poder que un jefe inmediato ejerce sobre un subordinado con los efectos negativos generados en el subordinado.

La hipótesis H4 es referente a las normas, por esto se divide en las siguientes hipótesis:

H4a. Cuando en la organización existen normas que consideran el uso del poder, éstas modifican la correlación existente entre el estilo de liderazgo del jefe inmediato con el uso del poder para abusar del subordinado.

H4b. Cuando en la organización existen normas que consideran el uso del poder, éstas modifican la correlación existente entre el ambiente organizacional con el abuso del poder que un jefe inmediato ejerce sobre un subordinado.

H4c. Cuando en la organización existen normas que consideran el uso del poder, éstas modifican la correlación existente entre el abuso del poder que un jefe inmediato ejerce sobre un subordinado con los efectos negativos generados en el subordinado.

Capítulo 6. Estudio de Campo

Esta sección describe la metodología de la investigación a realizar para probar las hipótesis formuladas en el capítulo anterior.

El estudio está basado en un método de investigación cuantitativo con el fin de establecer las relaciones que existen entre los factores involucrados en el ejercicio del poder en las estructuras jerárquicas de organizaciones de telecomunicación y tecnología de información en México.

Para esta investigación, se diseñó una encuesta (Ver Anexo A) como instrumento para realizar una recolección de datos para conocer la percepción que una persona tiene sobre el uso del poder en su organización. Las encuestas fueron contestadas por personas que trabajan en organizaciones de la industria de la telecomunicación o de tecnología de información.

6.1 Tipo de Estudio

El tipo de estudio consiste en medir la relación que hay entre el estilo de liderazgo, el ambiente que permite o no realizar un mal ejercicio del poder, el mal ejercicio del poder en sí y los efectos que produce en el subordinado, así como también, el impacto que tiene la existencia de normas que regulen el uso del poder en una organización.

Dado estos requerimientos, el tipo de estudio a realizar en esta investigación es cuantitativo. Se diseñó la encuesta como herramienta para la obtención de datos de campo. Dicha herramienta fue diseñada con base en los factores descritos en el modelo particular de

este estudio. De los datos obtenidos en dicha herramienta se hace un análisis descriptivos de los datos, así como también estadísticos para verificar la aprobación o el rechazo de las hipótesis presentadas en esta investigación.

6.2 Lugar de Investigación

Como se menciona anteriormente, el objetivo de la investigación es conocer el uso del poder en las organizaciones de telecomunicación, dada esta primera característica de la investigación y debido a las condiciones de confidencialidad de la información que se requiere para este estudio, no hubo una organización o empresa específica para realizar la investigación.

La invitación para contestar la encuesta de esta investigación fue extendida sólo a personas que trabajan en empresas de telecomunicaciones o de tecnologías de información y en empresas que prestan servicios de Outsourcing a dichas empresas, principalmente de Monterrey, N.L., México teniendo como opción contestarla por escrito, de manera electrónica o por Internet; esta última opción, por ser la más favorable para mantener la confidencialidad de la persona encuestada.

6.3 Muestra

La encuesta de esta investigación para la recolección de datos fue contestada confidencialmente por 206 personas. La razón de confidencialidad fue necesaria en la herramienta con el fin de evitar en las personas el temor de contestar la encuesta o de proporcionar respuestas no verdaderas con el objeto de proteger su persona o su empleo actual. Por consiguiente, se desconoce la organización exacta en la que laboran las personas encuestadas, no obstante, se conoce el ramo de la organización y el nivel jerárquico que la persona y su jefe inmediato tienen en ella. A continuación se describen los datos demográficos de las personas encuestadas.

6.3.1 Descripción de la muestra según datos demográficos

La muestra de las personas que contestaron la encuesta está conformada por 133 hombres y 73 mujeres. La siguiente tabla y gráfica de pastel muestra la distribución de la muestra por género.

Género	Conteo	Porcentaje
Hombres	133	64.6 %
Mujeres	73	35.4 %
Total	206	

Tabla 6.1. Distribución de la población según el género.

La distribución de la muestra según el estado civil es el que se presenta en la siguiente tabla y gráfica de pastel.

Estado civil	Conteo	Porcentaje
Soltero	151	73.3 %
Casado	48	23.3 %
Divorciado	4	1.9 %
Viudo	3	1.5 %
Total	206	

Tabla 6.2. Distribución de la muestra según su estado civil.

Para describir a la muestra según su edad, se hizo una escala de rangos que agrupara los rangos principales de la muestra. La Tabla 6.3 y la Figura 6.1 muestran la escala y la distribución de la muestra según su edad.

Rango	Conteo	Porcentaje
--------------	---------------	-------------------

Menor que 21	5	2.4 %
21-23	13	6.3 %
24-26	56	27.2 %
27-29	57	27.7 %
30-32	31	15.0 %
33-35	28	13.6 %
36-38	5	2.5 %
39-41	2	1.0 %
42-44	6	2.9 %
Mayor que 44	3	1.5 %
Total	206	

Tabla 6.3. Distribución de la muestra por rangos de edad.

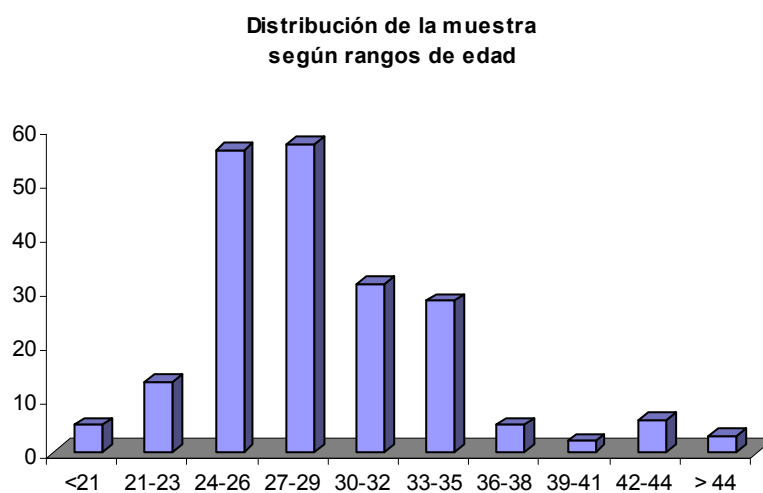


Figura 6.1. Gráfica de la distribución de la muestra según los rangos de edad.

La distribución de la población según su nivel de escolaridad se muestra en la Tabla 6.4.

Nivel escolar	Conteo	Porcentaje
---------------	--------	------------

Primaria	2	1.0 %
Secundaria	3	1.5 %
Preparatoria o Bachillerato	6	2.9 %
Técnica	5	2.5 %
Carrera profesional	105	51.0 %
Maestría	80	38.8 %
Doctorado	5	2.5 %
Total	206	

Tabla 6.4. Distribución de la muestra por Escolaridad.

Como resultado de estos datos descriptivos, se puede ver que la muestra de personas que contestaron la encuesta son personas solteras, jóvenes y con escolaridad de carrera profesional o maestría.

6.3.2 Descripción de la muestra según la industria

A continuación se describe las industrias en la que laboran las personas encuestadas, el nivel jerárquico propio y el nivel jerárquico del jefe inmediato en la organización y la antigüedad en la misma.

La distribución de las industrias en las que laboran las personas encuestas se muestra en la Tabla 6.5 y en la Figura 6.2.

Industria	Conteo	Porcentaje
Telefonía	44	21.4 %
Servicios de Internet	13	6.3 %
Comunicación	4	1.9 %
Desarrollo de Software	78	37.9 %
Venta de productos tecnológicos	6	2.9 %
Consultoría	17	8.3 %
Otros	44	21.4 %
Total	206	

Tabla 6.5. Distribución de la muestra según la industrias en que laboran.

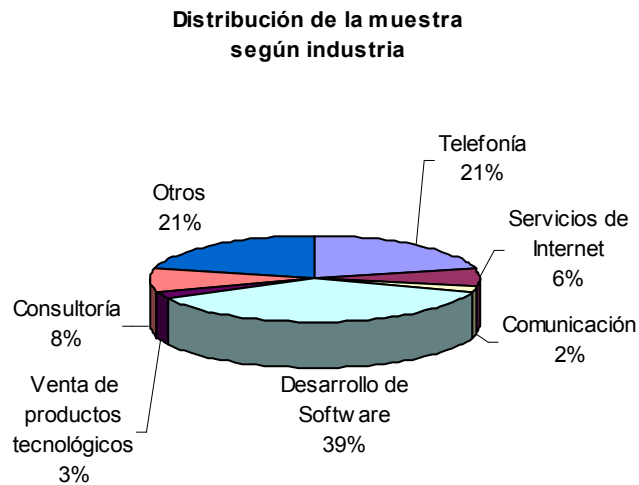


Figura 6.2. Gráfica de la distribución de la muestra según la industria en la que labora.

La distribución de la muestra según el contrato laboral que tiene con la empresa en la que trabaja es la siguiente.

Contrato Laboral	Conteo	Porcentaje
Planta	119	57.8 %
Eventual	66	32.0 %
Asistente	17	8.3 %
Otros	2	1.0 %
Total	206	

Tabla 6.6. Distribución de la muestra por forma del contrato laboral.

**Distribución de la muestra
según contrato laboral**

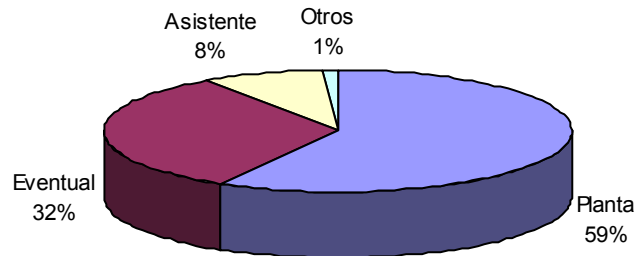


Figura 6.3. Gráfica de la distribución de la muestra según el contrato laboral que tiene con la industria en la que labora.

Según estos datos, alrededor del 42% de la muestra no tiene un contrato laboral a largo plazo con la empresa.

La distribución de la muestra según la jerarquía que existe entre la persona encuesta y su jefe inmediato en la empresa es la siguiente.

Jefe	Subordinado	Conteo	Porcentaje
Gerencial	Gerencial	17	8.3 %
Gerencial	Administrativo	40	19.4 %
Gerencial	Operativo	34	16.5 %
Administrativo	Gerencial	2	1.0 %
Administrativo	Administrativo	34	16.5 %
Administrativo	Operativo	36	17.5%
Operativo	Gerencial	2	1.0 %
Operativo	Administrativo	3	1.5%
Operativo	Operativo	20	9.7 %
Otro	Otros	18	8.7 %
Total		206	

Tabla 6.7. Distribución de la muestra según la jerarquía Jefe-Subordinado.

Antigüedad

La distribución de la muestra según su antigüedad en la empresa se muestra en la Tabla 6.8 y la Figura 6.4.

Años	Conteo	Porcentaje
Menor que 1 año	27	13.1 %
1 año	37	18.0 %
2 años	25	12.1 %
3 años	29	14.1 %
4 años	34	16.5 %
5 años	20	9.7 %
6 años	4	1.9 %
7 años	6	2.9 %
8 años	9	4.4 %
9 años	4	1.9 %
10 años	2	1.0 %
Mas de 10 años	9	4.4 %
Total	206	

Tabla 6.8. Distribución de la muestra según su antigüedad en la organización.

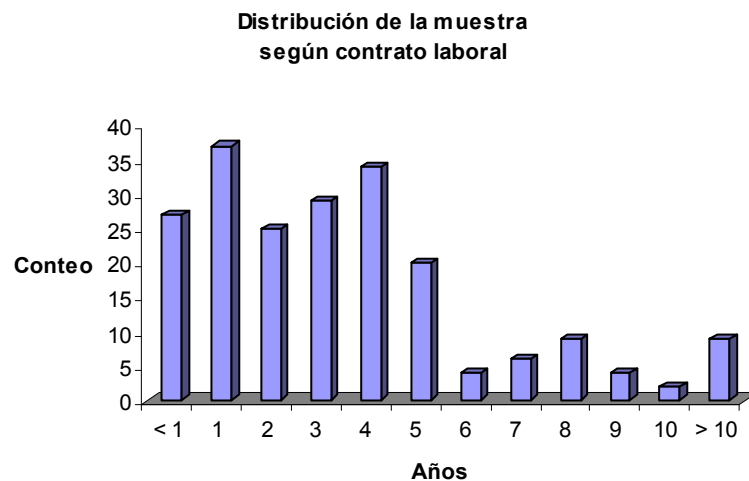


Figura 6.4. Gráfica de la distribución de la muestra según antigüedad.

Como se puede apreciar, la mayoría de las personas de la muestra tienen menos de 5 años de antigüedad en la empresa en la que trabajan.

6.4 Definición de Variables

Los principales factores, establecidos en el modelo particular de este estudio, involucrados en el ejercicio del poder son los siguientes:

- **Subordinado.** Persona sobre la cual se ejerce el poder, por su nivel jerárquico en la organización, por parte de un jefe inmediato.
- **Estilo de Liderazgo.** Se refiere a la forma de ser de un jefe, sus características particulares y los motivos que lo impulsan a ejercer el poder.
- **Ambiente Organizacional.** Se refiere a las características del ambiente en una organización que permite, regulado o en un uso desmedido, el ejercicio del poder.
- **Abuso del Poder.** Se refiere a las acciones y hechos considerados como un mal ejercicio del poder que el nivel jerárquico le da a una persona en la organización.
- **Normas.** Se refiere a las reglas o políticas en una organización que fijan los procedimientos en caso de un mal ejercicio del uso del poder.
- **Efectos.** Se refiere a las percepciones o sentimientos provocados como consecuencia del abuso de poder en las personas.

Estos factores identificados, basados en una extensa revisión bibliográfica relacionada con el tema de investigación, son los que se toman como las variables a medir en el estudio.

En el diseño de la encuesta se utilizaron las características, identificadas para cada factor en el modelo particular, para conocer el impacto que tienen estos factores involucrados en el ejercicio del poder en una organización. La siguiente tabla enlista estos factores y las características que se evaluaron para conocer el impacto de cada variable:

Variables	Características Evaluadas
Estilo de liderazgo	<ul style="list-style-type: none">• No valora el esfuerzo• Busca mantener su imagen• Inaccesible• Tiene favoritismos• Autoritario• Descortés
Ambiente Organizacional	<ul style="list-style-type: none">• No se valora el esfuerzo• Asignación de recursos sin criterios claros• Promociones de salario o ascenso no claros• Presión para realizar trabajos• Temor a la estabilidad en el empleo• Ambiente de autoritarismo

Abuso del poder	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar actividades que no corresponden al puesto desempeñado • Realizar actividades ilegales y en contra de su voluntad • Ser avergonzado en público • Ser avergonzado en privado • Ser objeto de hostigamiento verbal • Ser ridículo por creencias o preferencias personales • Ser objeto de hostigamiento sexual • Corresponder involuntariamente a hostigamiento sexual • Su jefe realiza actividades intencionales para que obtener un bajo desempeño • No obtiene el reconocimiento conforme al desempeño • No obtiene las oportunidades de promoción por el desempeño
Normas	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de normas que regulen el uso del poder • Existencia de comité para reportar un abuso de poder • Conoce una persona de confianza para reportar un abuso de poder
Efectos	<ul style="list-style-type: none"> • No se siente a gusto en su lugar de trabajo • Se siente inseguro y aturdido de su ambiente laboral • Siente que si el clima laboral mejorara, se sentiría más a gusto • Desearía cambiarse de departamento o área en su trabajo • Conoce personas en la organización que desearían cambiarse de departamento o área en su trabajo • Desearía trabajar en otra empresa que le de el mismo salario y prestaciones actuales • Siente que un mejor ambiente laboral es un factor que influiría en seguir trabajando en la organización actual. • No se siente identificado con la organización • Tiene sentimientos de venganza hacia la organización

Tabla 6.9. Variables y características evaluadas en la herramienta de recolección de datos.

6.5 Medición de Variables

Puesto que el objetivo de nuestro estudio es conocer el impacto y la interacción de las variables mencionadas, por consiguiente es necesario medirlas una sola vez y analizar la relación que hay entre ellas.

Cada una de las características de las variables es medida a través de una escala que permita la mejor descripción cuantitativamente.

Para la variable de estilo de liderazgo, la escala utilizada mide desde un punto en el que los atributos y motivos para un mal ejercicio del poder son mínimos hasta un punto en el que los atributos y motivos son máximos. Desde otro punto de vista, podría decirse que un bajo grado de atributos y motivos del jefe para un mal ejercicio del poder puede considerarse un liderazgo positivo, mientras que un jefe con un alto grado de atributos y motivos para abusar del poder puede considerarse un liderazgo negativo. La escala mide las características de los motivos y atributos evaluando un liderazgo positivo (con valores 1,2 y 3), un liderazgo neutro (4) y un liderazgo negativo (con valores 5,6 y 7), siendo 1 el valor que indica el máximo liderazgo positivo y 7 el que indica el máximo liderazgo negativo.

Las características de las variables de ambiente organizacional son medidas de una manera similar. Para las características del ambiente organizacional, un valor de 1, 2 y 3 indican un ambiente organizacional con menor posibilidad de abuso del poder (un ambiente organizacional positivo), el valor 4 indica un ambiente organizacional neutro, mientras que los valores 5, 6 y 7 indican un ambiente organizacional que abre altas posibilidades de abuso del poder (un ambiente organizacional negativo). De igual manera, el valor 1 indica el ambiente organizacional más positivo y el valor 7 indica el ambiente organizacional más negativo.

Para las primeras ocho características de abuso de poder se utilizó una escala de frecuencia, en la cual se mide la cantidad de casos o eventos ocurridos en los últimos 6 meses, para cada de estas características se establece la siguiente escala de frecuencia:

1. Nunca
2. 1 o 2 veces
3. 3 o 4 veces
4. 5 o más veces

Para las últimas 3 características del abuso de poder, se utiliza una escala semejante a la de los motivos y atributos del jefe, en la cual el valor 1 indica el menor abuso de poder, mientras que el valor 7 indica un alto abuso del poder.

Para las normas, lo que se necesita medir en el estudio es si existen o no, o si en su caso son publicadas o divulgadas por algún medio, o conocer si existe un comité o una persona en la organización de manera formal o informal que atienda los reportes de abuso de poder y

conocer si dichas normas son transparentes o si dicho comité es confiable. En este caso el sentido de las respuestas pueden ser solo uno de dos valores: 1, Si; 2, No.

Para medir las características de los efectos, se utiliza una escala similar a la del estilo de liderazgo, donde los valores 1, 2, y 3 indican que a consecuencia del abuso del poder hay poco efecto en el subordinado, el valor 4 se toma como un efecto medio, mientras que los valor 5, 6 y 7 indican que el abuso del poder tiene un alto efecto en la persona.

6.6 Estrategia de Recolección de Datos

Para la recolección de datos, el instrumento utilizado fue la encuesta, la cual se ha descrito en los puntos anteriores de este capítulo.

Antes de la aplicación de la encuesta, esta fue aplicada como prueba piloto a 5 personas que trabajaban en la industria de la telecomunicación para recibir retroalimentación acerca de la claridad de la redacción de las preguntas, para asegurar que el lenguaje utilizado en la encuesta fuese entendible y que expresara con claridad lo que realmente se quiere medir, así como también para probar que la escala permitiera medir lo que los encuestados pondrían en ella.

Después de la aplicación de la encuesta piloto y de hacer los ajustes necesarios a la herramienta, la invitación se extendió a personas que trabajan en industrias de la telecomunicación y de tecnologías de información. La invitación fue realizada de manera personal mediante una encuesta escrita, de manera electrónica para ser contestada a través de correo electrónico o por Internet vía web mediante un portal con una base de datos. Esta última opción fue la más aceptada debido a que era la que ofrecía mayor confidencialidad de la persona, al mismo tiempo que ofrecía una manera amigable y rápida de contestar la encuesta.

Los datos fueron recolectados desde inicios de octubre de 2004 a febrero de 2005 y fueron recibidos los datos de cuyas personas aceptaron colaborar. No hubo requisito sobre el nivel académico, puesto en la empresa, antigüedad o contrato laboral para la invitación, a excepción del requisito indispensable de laborar en alguna empresa de telecomunicación o de tecnología de información.

6.7 Tratamiento Estadístico de la Información

Para probar o rechazar las hipótesis de esta investigación, fue necesario hacer un análisis descriptivo y estadístico de los datos recolectados para cada una de las variables definidas en este capítulo.

Puesto que uno de los objetivos de este estudio es conocer el impacto y la influencia que tienen estas variables entre sí, la mejor manera de medir y probar dichas relaciones es mediante análisis estadísticos de correlación. Un análisis estadístico de correlación indica el facto en el que dos o más variables independientes están relacionadas entre sí. De esta manera, se probarán en qué medida factores como los atributos y motivos de un jefe, el ambiente organizacional y las normas influyen en el abuso del poder y por lo tanto, ver en que medida esto afecta a las personas en una organización.

También se usa la técnica estadística de análisis de varianza, discretizando y agrupando los niveles de las variables para medir el grado en el que los niveles son diferentes entre sí. El análisis de varianza (Mendenhall, 1986) analiza la variación de una respuesta y de asignar porciones de esta variación a cada una de las variables de un conjunto de variables independientes. El objetivo del análisis de varianza es identificar variables independientes importantes en un estudio y determinar como interactúan o afectan la respuesta. En nuestro caso, se verá cual es el nivel de variación que tienen entre sí las variables identificadas en nuestro estudio.

Para realizar dicho análisis, los datos de la base de datos utilizada fue exportada al paquete estadístico *NCSS 2001 and Pass Trial*. La profundidad de este análisis y sus resultados es el tema de siguiente capítulo de este estudio.

Capítulo 7. Análisis de Resultados

El análisis de resultados es un paso primordial en este estudio y es la antesala para aprobar o rechazar las hipótesis de esta investigación; para este fin se hace un uso extenso de herramientas y técnicas estadísticas sobre los datos.

Este capítulo se divide en tres partes: la primera se refiere a un análisis descriptivo de los resultados obtenidos con la herramienta de medición en el cual se vislumbran a primera vista las tendencias de los resultados, la segunda parte se refiere a un análisis estadístico para probar o en su caso rechazar científicamente las relaciones encontradas en el análisis descriptivo mediante técnicas estadísticas como el análisis de varianza y la correlación, la tercera y última sección presenta un resumen de las validaciones de hipótesis realizadas en la segunda sección.

7.1 Análisis Descriptivo

La encuesta fue contestada por 206 personas. De este conjunto de personas, consideradas la muestra, se describen los resultados obtenidos en cada una de las características de los factores identificados y evaluados.

7.1.1 Estilo de Liderazgo

Las características del estilo de liderazgo fueron evaluados en una escala de 1 a 7, donde 1 representa una característica positiva en el estilo de liderazgo y 7 un valor que representa una característica negativa en el estilo de liderazgo.

De las 206 personas encuestadas, se obtuvieron los siguientes promedios en cada una de las características del estilo de liderazgo.

	Estilo de Liderazgo	Promedio
1	No valora el esfuerzo	3.48
2	Busca mantener su imagen	4.02
3	Inaccesible	3.31
4	Tiene favoritismos	3.98
5	Autoritario	3.83
6	Descortés	3.90

Tabla 7.1 Promedios de las características del estilo de liderazgo.

Para una mejor descripción de estos datos, se procede a realizar una gráfica de barras, en la cual se agruparon los casos de:

- estilo de liderazgo positivos (características evaluadas con valores 1,2,3),
- estilo de liderazgo neutros (características evaluadas en 4) y
- estilo de liderazgo negativos (características evaluadas con valores 5,6,7)

La distribución de los resultados representados en la gráfica de barras se muestra en la Figura 7.1. Los números en el eje Y corresponden a las características enlistadas en la Tabla 7.1.

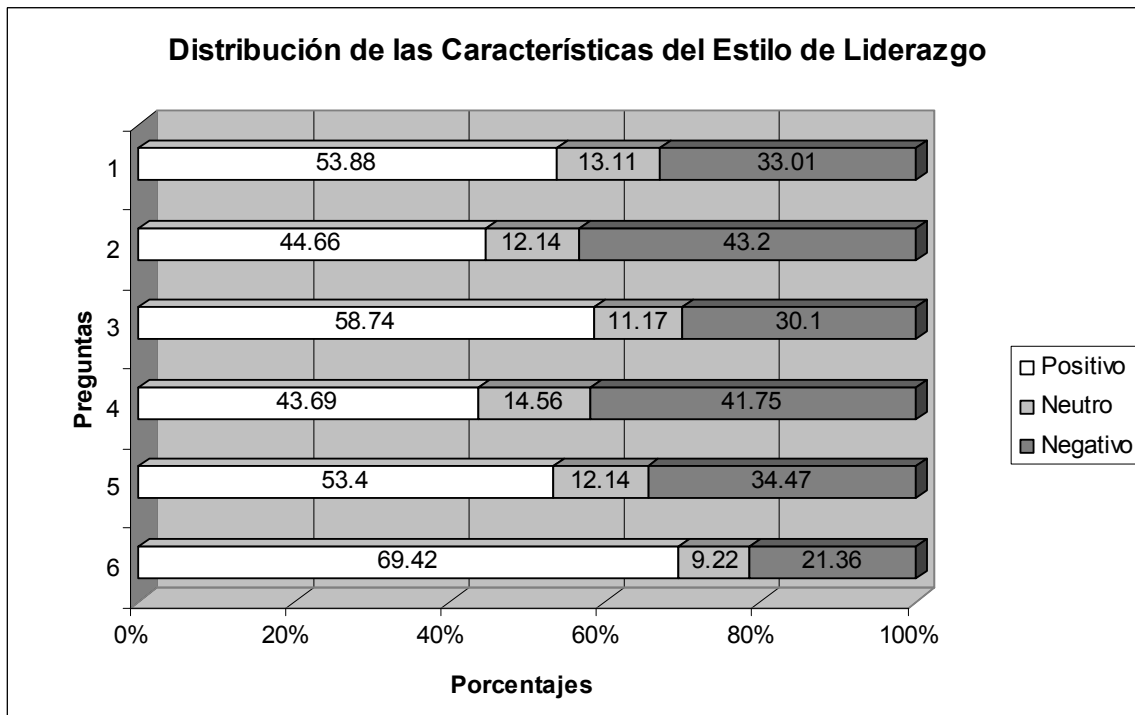


Figura 7.1. Distribución de las características del estilo de liderazgo.

Con esta gráfica se puede apreciar que la característica 2 (autoritario) y 4 (inaccesible) son las características con mayor porcentaje negativo, mientras que la característica 6 (descortés) tiene el menor porcentaje negativo.

7.1.2 Ambiente en las Organizaciones

Las características de los ambientes en las organizaciones fueron evaluadas en una escala de 1 a 7, donde 1 representa una característica positiva en el ambiente y 7 un valor que representa una característica negativa del ambiente.

De los datos recolectados en la muestra, se obtuvieron los siguientes promedios en cada una de las características de los ambientes de las organizaciones.

Ambiente Organizacional	Promedio
-------------------------	----------

1	No se valora el esfuerzo	3.92
2	Asignación de recursos sin criterios claros.	3.87
3	Promociones de salario o ascenso no claros.	4.32
4	Presión para realizar trabajos	5.08
5	Temor a la estabilidad en el empleo	3.84
6	Ambiente de autoritarismo	4.91

Tabla 7.2. Promedios de las características del ambiente organizacional.

Para una mejor descripción de estos datos, se procede a realizar una gráfica de barras, en la cual se agruparon los casos de:

- ambientes organizacionales positivos (características evaluadas con valores 1,2,3),
- ambientes organizacionales neutros (características evaluadas en 4) y
- ambientes organizacionales negativos (características evaluadas con valores 5,6,7)

La distribución de los resultados representados en la gráfica de barras se muestra en la Figura 7.2. Los números en el eje Y corresponden a las características enlistadas en la Tabla 7.2.

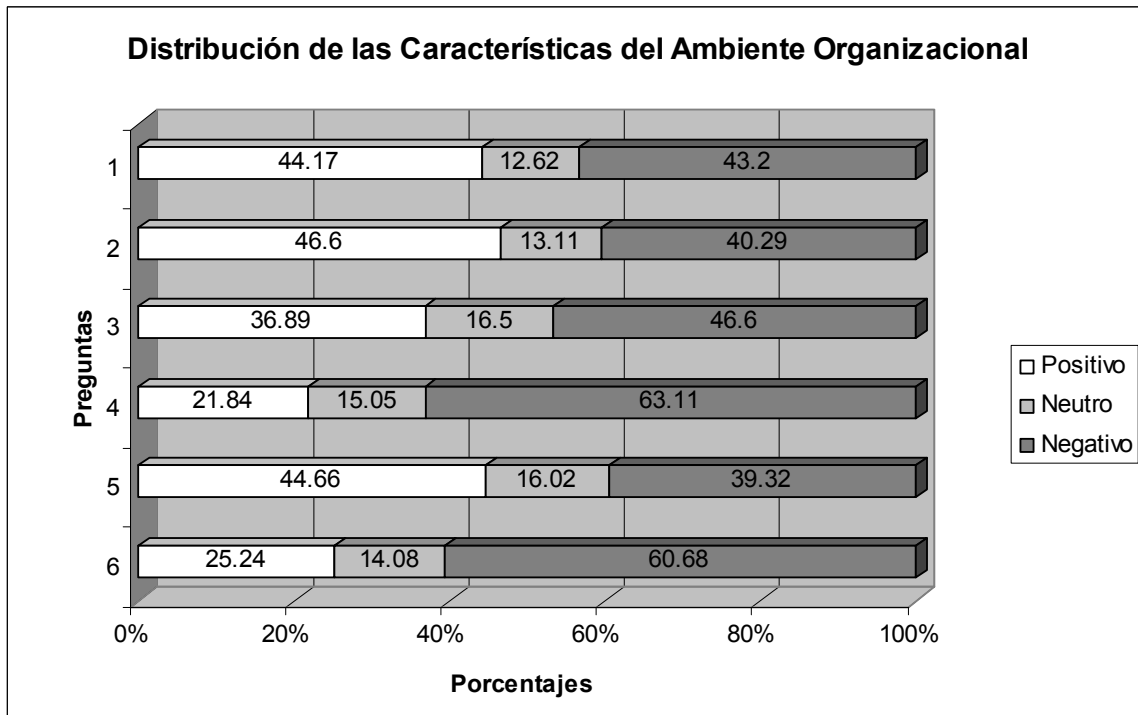


Figura 7.2 Distribución de las características del ambiente organizacional.

La gráfica de barras confirma un alto porcentaje negativo en las características organizacionales 4 (presión para realizar trabajos) y 6 (ambientes de autoritarismo). La característica 3 (promociones no claras), muestra también una tendencia negativa considerable.

7.1.3 Abuso del poder

Las características del abuso del poder fueron divididas en dos secciones. Una primera sección en la que se contabilizan los eventos de abuso de poder en un período de 6 meses y una segunda sección en la que se evalúan características del abuso del poder en el desempeño del subordinado.

La primera sección contabiliza los eventos de las primeras 8 características del abuso de poder en un período de 6 meses mediante la siguiente escala de frecuencia:

1. Nunca
2. 1 o 2 veces.
3. 3 o 4 veces.
4. Más de 5 veces.

De los datos recolectados en la muestra, se obtuvieron los siguientes promedios de las frecuencias en cada una de las primeras 8 características del abuso de poder.

	Abuso de Poder	Frecuencia promedio
1	Realiza actividades que no corresponden al puesto desempeñado	2.26
2	Realiza actividades ilegales y en contra de su voluntad	1.21
3	Ha sido avergonzado en público	1.27
4	Ha sido avergonzado en privado	1.22
5	Ha sido objeto de hostigamiento verbal	1.24
6	Ha sido ridículo por creencias o preferencias personales	1.14
7	Ha sido objeto de hostigamiento sexual	1.05
8	Ha correspondido involuntariamente al hostigamiento sexual	1.02

Tabla 7.3 Promedios de las frecuencias de eventos de abuso de poder.

La distribución de los resultados, representados en la gráfica de barras, se muestra en la Figura 7.3. Los números en el eje Y corresponden a las características enlistadas en la Tabla 7.3.

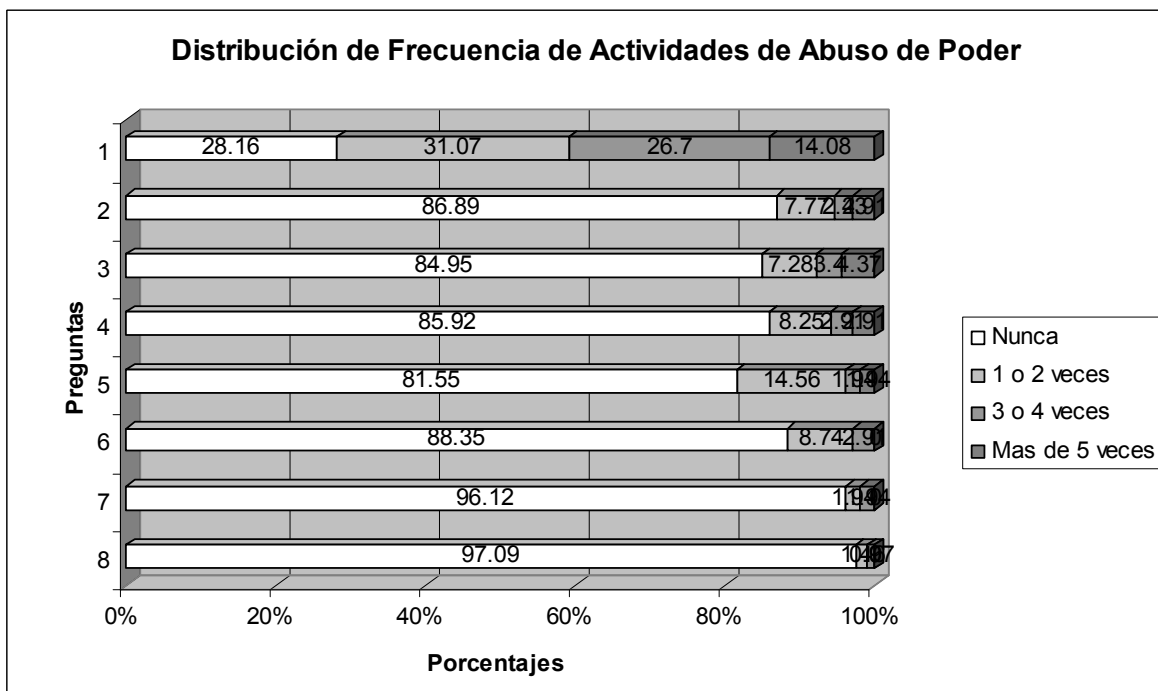


Figura 7.3. Distribución de las frecuencias de los eventos de abuso de poder.

Como puede constatarse en la gráfica, la primera característica es la que tiene una mayor cantidad de frecuencias, lo cual explica que alrededor del 72% de la muestra ha realizado actividades que no corresponden al puesto desempeñado.

La segunda sección evalúa las últimas 3 características del abuso del poder, las cuales corresponden al abuso sobre el desempeño del subordinado.

	Abuso de Poder	Promedio
9	Realiza actividades para que obtenga un bajo desempeño	2.09
10	No asigna el reconocimiento conforme al desempeño	4.08
11	No otorga oportunidades de promoción correspondiente al desempeño	4.21

Tabla 7.4. Promedios de las características del abuso de poder sobre el desempeño.

Para una mejor descripción de las características, se procede a realizar una gráfica de barras, en la cual se agruparon los casos de:

- características con tendencia positiva (características evaluadas con valores 1,2,3),
- características con tendencia neutra (características evaluadas en 4) y
- características con tendencia negativa (características evaluadas con valores 5,6,7)

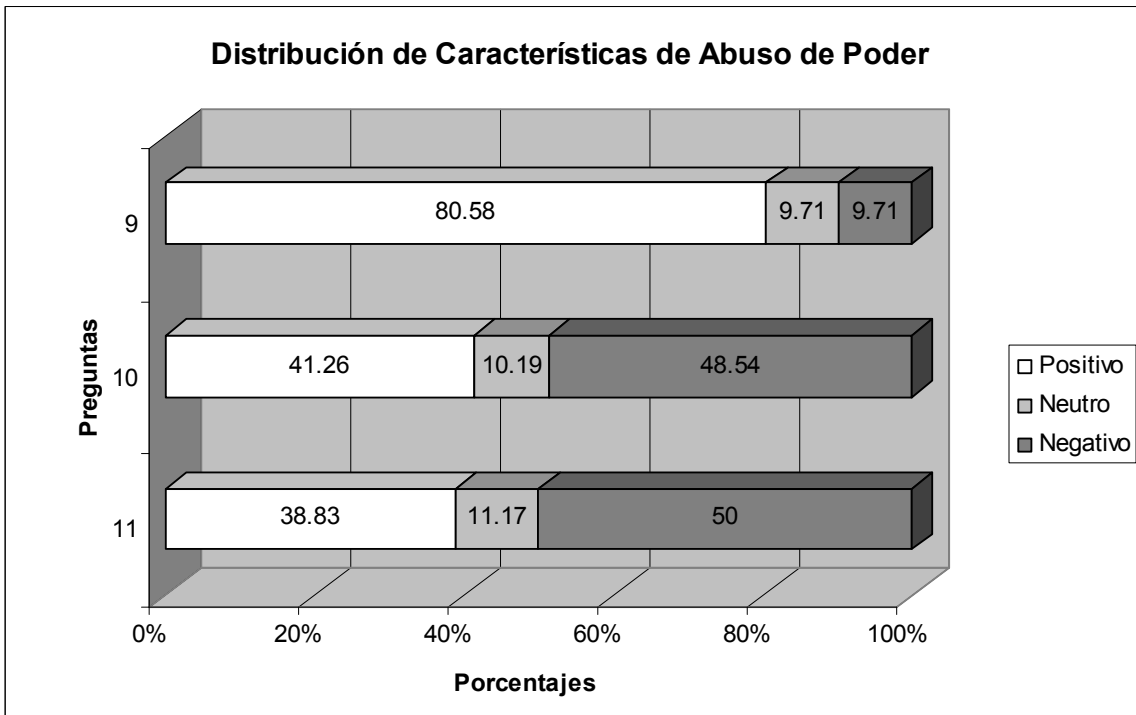


Figura 7.4. Distribución de las características del abuso de poder sobre el desempeño.

La gráfica de barras en la Figura 7.4 confirma un alto porcentaje negativo en las características 10 (no hay reconocimiento conforme al desempeño) y 11 (no otorga oportunidades de promoción conforme al desempeño). La característica 9 muestra un bajo porcentaje de abuso.

7.1.4 Normas sobre el ejercicio de poder en el trabajo

Respecto a las normas que regulan el ejercicio del poder se evaluaron las siguientes características y atributos desde la percepción del subordinado.

1. Existencia de normas en la organización
 - a. Las normas están divulgadas o disponibles mediante una herramienta de divulgación.
 - b. Conoce o ha leído las normas
 - c. Considera que las normas son claras.
2. Existencia de una persona o comité en la organización a cual reportar un abuso de poder.

- a. Tiene confianza en reportar un abuso con la persona o comité correspondiente
 - b. Conoce de un reporte de abuso de poder en el trabajo
 - c. Hubo continuidad del reporte de abuso
 - d. Se tomaron las acciones correctivas correspondientes
3. Conoce una persona de confianza con la cual reportar un abuso, en el supuesto de sufrirlo.

Cada una de estas características fue evaluada de forma binaria, es decir, mediante un Si o un No. En caso de que la respuesta a una característica fuese un No, los atributos no fueron necesarios ser contestados. A continuación se describen los resultados obtenidos de la muestra general.

7.1.4.1 Existencia de normas en la organización

De la primera característica sobre la existencia de normas en la organización, 78 de los encuestados respondieron que sí existían y 128 personas que no. La siguiente tabla y gráfica de pastel describe estos datos.

Existen normas en la organización		Porcentajes
Si	78	38%
No	128	62%

Tabla 7.5. Conteo y porcentaje de existencia de normas en la organización.

De las 78 personas que contestaron que existen normas en su organización que regulen un mal ejercicio del poder, se obtuvieron las siguientes respuestas respecto al conocimiento sobre dichas normas.

Conocimiento sobre las normas	Si	No
Las normas están divulgadas o disponibles mediante una herramienta de divulgación	50 (64%)	28 (36%)
Conoce o ha leído las normas	55 (70%)	23 (30%)
Considera que las normas son claras	47 (60%)	31 (40%)

Tabla 7.6. Conocimiento de existencia de normas en la organización.

En general, más del 60% de los encuestados confirmó que en estos casos, las normas están disponibles, que las ha leído y que dichas normas son claras.

7.1.4.2 Existencia de una persona o comité en la organización

Respecto a la segunda característica, que se refiere a la existencia de una persona o comité en la organización a la que se pueda reportar una queja o un abuso en el trabajo, se obtuvieron los siguientes resultados.

Existencia de una persona o comité con la cual reportar un abuso de poder		Porcentajes
Sí	79	38.3%
No	127	61.7%

Tabla 7.7 Existencia de una persona o comité a la cual reportar un abuso de poder.

Este resultado y el resultado de la existencia de normas en la organización, explica que en las organizaciones del 60% de la muestra no existen normas, personas o un comité a través de la cual pueda ser reportado un mal ejercicio de poder.

De las 79 personas que contestaron que existe una persona o comité con la cual reportar un abuso. La siguiente pregunta fue saber si tenían la suficiente confianza de hacer un reporte de abuso sin sentirse amenazado en el trabajo. El resultado se muestra en la Tabla 7.8.

Tiene confianza en reportar un abuso con la persona o comité correspondiente		Porcentajes
Si	73	92.4%
No	6	7.6%

Tabla 7.8. Confianza para reportar un abuso de poder.

La siguiente pregunta, para los que sabían de una persona o comité en la organización, fue para conocer si sabían de algún reporte de un caso de abuso de poder en el trabajo. El resultado se muestra en la siguiente tabla.

Conoce de un reporte de abuso de poder en el trabajo		Porcentajes
Si	18	22.8%
No	61	77.2%

Tabla 7.9. Conocimiento acerca de un reporte de abuso de poder.

De estas 18 personas, todas afirmaron que el reporte fue tomado con seriedad por la persona o comité correspondiente, 14 de ellas afirmaron que al reporte se le dio continuidad y se tomaron las acciones correctivas correspondientes, 4 de ellas contestaron que no, estas últimas cifras se muestran en la Tabla 7.10.

Continuidad del reporte y toma de acciones correctivas		Porcentajes
Sí	14	22.2%
No	4	77.8%

Tabla 7.10. Continuidad de un reporte de abuso y toma de acciones correctivas.

7.1.4.3 Reporte de un caso de abuso

Finalmente, la última característica se refiere al conocimiento de una persona de confianza en la organización con la cual reportar el abuso sin temor alguno a perder su empleo, en el supuesto de sufrir un abuso de poder en el trabajo. La muestra general contestó lo siguiente:

Conoce una persona de confianza con la cual reportar un abuso, en el supuesto de sufrirlo.		Porcentajes
Sí	107	51.94%
No	99	48.06%

Tabla 7.11 Conocimiento de una persona de confianza en la organización con la cual reportar un abuso de poder.

La cual explica que alrededor de la mitad de las personas en las organizaciones no conocen una persona de confianza para levantar un reporte de abuso de poder.

7.1.5 Efectos

Los efectos fueron evaluados en una escala de 1 a 7, donde 1 representa un efecto con tendencia positiva y 7 un valor que representa un efecto negativo.

De las 206 personas encuestadas, se obtuvieron los siguientes promedios en cada una de los efectos.

	Efecto	Promedio
1	No se siente a gusto en su lugar de trabajo	2.48
2	Inseguro y aturdido de su ambiente laboral	2.50
3	Siente que si el clima laboral mejorara, se sentiría más a gusto	3.44
4	Desearía cambiarse de departamento o área en su trabajo	3.25
5	Conoce personas en la organización que desearían cambiarse de departamento o área en su trabajo	4.03
6	Desearía trabajar en otra empresa que le de el mismo salario y prestaciones actuales	3.30
7	Que el ambiente laboral mejore, sería un factor que influiría en seguir trabajando en la organización actual	3.62
8	No se siente identificado con la organización	3.27
9	Tiene sentimientos de venganza hacia la organización	1.86

Tabla 7.12 Promedio de los efectos en la muestra general.

Para ver una distribución más concreta de estos resultados, véase la siguiente gráfica de barras en la Figura 7.5.

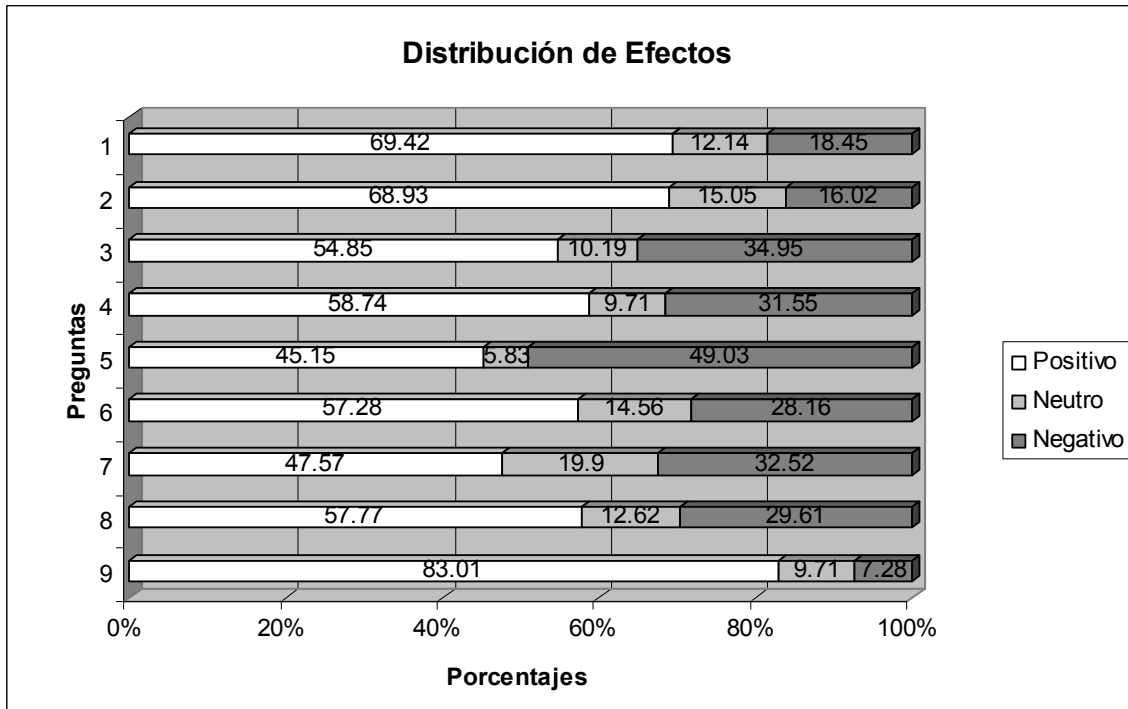


Figura 7.5. Distribución de los efectos en la muestra general.

Esta gráfica explica, en el efecto 5, que alrededor de la mitad de la muestra conoce personas que quieren cambiar de área o departamento, este efecto es similar al efecto 4, en el cual el 31.55% de los encuestados desean cambiarse de área, y al efecto 6, en el cual el 28% desea cambiarse de organización.

El efecto 9 es muy bajo, lo cual explica que a pesar de haber efectos negativos, sólo el 8% de las personas tiene un sentido de venganza hacia la organización.

7.2 Análisis Estadístico

En esta sección se realizan los análisis estadísticos necesarios para sostener la aprobación o el rechazo de las hipótesis presentadas en la sección 6.2. Para este análisis se hace uso de herramientas y técnicas estadísticas sobre los datos recolectados. Para cada uno de los análisis de esta sección es utilizado el paquete estadístico *NCSS 2001 and Pass Trial*.

Como primer paso, se hace un análisis estadístico para probar que el estilo de liderazgo y el ambiente organizacional están relacionados con el abuso del poder. También se hace un análisis para probar la relación existente entre el abuso del poder y los efectos.

Además se realiza un análisis de varianza para probar la variación de los niveles de las variables, todo esto con el fin de validar las hipótesis H1, H2 y H3.

Además, para cada una de estos análisis, se realiza una división de la muestra según su respuesta en la existencia de normas. Esto con la finalidad de comparar el impacto que la existencia de normas tiene en el abuso del poder en una organización y validar las hipótesis H4a, H4b y H4c.

7.2.1 Validación de H1: Estilo de Liderazgo y Abuso del Poder

La hipótesis H1 establece que existe una correlación positiva y estadísticamente significativa entre el estilo de liderazgo del jefe inmediato con el uso del poder para abusar del subordinado.

Como primer paso, se realiza el análisis estadístico para ver la relación entre el estilo de liderazgo y el abuso del poder. Para esto se utiliza un reporte de correlación Pearson entre las características del estilo de liderazgo y los tipos de abuso de poder.

Los resultados de la correlación entre estas dos variables usando los datos generales de la muestra pueden ser apreciados en la Tabla 7.13.

Abuso \ Liderazgo	Desvalora	Prefiere Imagen	Cerrado	Favoritista	Autoritario	Descortés	Liderazgo Total
Actividades no corresponden puesto	0.362436*	0.250292*	0.314102*	0.191836*	0.256817*	0.183874*	0.320836*
Actividades ilegales contra voluntad	0.339530*	0.163755**	0.177721*	0.261997*	0.138828**	0.161713**	0.254881*

Avergonzado en público	0.443103*	0.329994*	0.378186*	0.259226*	0.246281*	0.410151*	0.425157*
Avergonzado en privado	0.337954*	0.307255*	0.304124*	0.186966*	0.248568*	0.275121*	0.341863*
Hostigamiento verbal	0.271384*	0.261300*	0.307063*	0.155577**	0.236148*	0.321788*	0.319943*
Ridículo creencias o preferencias personales	0.223779*	0.168073*	0.227923*	0.130304***	0.177104**	0.186028*	0.229085*
Hostigamiento sexual	0.182707*	0.116798***	0.119610***		0.166702**	0.195722*	0.177122**
Correspondido hostigamiento sexual							
Intencionalmente obstruye bajo desempeño	0.559750*	0.399337*	0.428964*	0.450195*	0.221513*	0.294568*	0.484419*
No reconocimiento desempeño	0.485209*	0.291904*	0.438933*	0.414896*	0.36676*	0.32119*	0.476363*
No oportunidades promoción	0.494682*	0.353878*	0.467051*	0.470039*	0.393799*	0.342446*	0.518452*

* Significativa a nivel Alpha de 0.01

** Significativa a nivel Alpha de 0.05

*** Significativa a nivel Alpha de 0.10

Tabla 7.13. Correlaciones “Pearson” entre Estilos de Liderazgo y los Tipo de Abuso.

Como puede verse, el estilo de liderazgo y los tipos de abuso están correlacionadas con un nivel alpha < 0.01, lo cual indica que la correlación es confiable a un 99%. El estilo de liderazgo, viendo las cifras de la columna de liderazgo total, está altamente correlacionado con los últimos 3 tipos de abuso en un factor considerable.

Enfocando los últimos 3 tipos de abuso. Para constatar que el tipo de liderazgo está relacionado positivamente con el abuso del poder, se realiza un análisis de varianza. Como se menciona en el capítulo anterior, el objetivo del análisis de varianza es identificar variables independientes importantes en un estudio y determinar como interactúan o afectan la respuesta. En este caso, se verá cuál es la variación en el nivel del abuso de poder de acuerdo al tipo de liderazgo. Esto se hace clasificando el estilo de liderazgo según el valor promedio de las características con el que fue calificado cada jefe, un promedio menor o igual que 3 se considera un estilo de liderazgo positivo, un promedio mayor que 3 y menor o igual que 4 es un estilo de liderazgo neutro y un promedio mayor que 4 se considera un estilo de liderazgo negativo.

El resultado del análisis de varianza usando los datos de la muestra general se muestra en la Tabla 7.14.

	Abuso	Nivel de Probabilidad	Líder 0 (Positivo)	Líder 1 (Neutro)	Líder 2 (Negativo)
9	Realiza actividades intencionalmente para que obtenga un bajo desempeño	0.000000*	1.320513**	2.111111**	2.905406**
			1,2***	0,2***	0,1***

10	No otorga las oportunidades de promoción correspondiente al desempeño	0.000000*	2.98718**	3.888889**	5.391892**
			1,2***	0,2***	0,1***
11	No asigna el reconocimiento conforme al desempeño	0.000000*	3**	4.203704**	5.5**
			1,2***	0,2***	0,1***

* Significativo a $\alpha = 0.10$

** Media por tipo de líder

*** Indica que el tipo de ambiente es significativamente diferente

Tabla 7.14 Análisis de Varianza entre los Estilos de Liderazgo y los Tipos de Abuso.

Según los resultados de la Tabla 7.14, cada estilo de liderazgo es diferente de acuerdo al nivel de abuso y el nivel de abuso es cada vez mayor siguiendo la escala de liderazgo positivo a liderazgo negativo.

Con este argumento se aprueba la hipótesis H1 como válida, es decir, se acepta que existe una correlación positiva y estadísticamente significativa entre el estilo de liderazgo del jefe inmediato con el uso del poder para abusar del subordinado.

7.2.2 Validación de H2: Ambiente Organizacional y Abuso del Poder

La hipótesis H2 establece que existe una correlación positiva y estadísticamente significativa entre el ambiente organizacional con el abuso del poder que un jefe inmediato ejerce sobre un subordinado.

Para validar esta hipótesis se procede a realizar el análisis estadístico para ver la relación entre el ambiente organizacional y el abuso del poder. De igual manera, se utiliza un reporte de correlación Pearson entre las características del ambiente organizacional y los tipos de abuso de poder.

Los resultados de la correlación entre estos dos factores usando los datos generales de la muestra pueden ser apreciados en la Tabla 7.15.

Abuso \ Ambiente Org.	Ambiente Desvalora	Asig. Rec. no clara	Promoción no clara	Presión	Inestabilidad Empleo	Ambiente Autoritario	Ambiente Total
Actividades no corresponden puesto	0.398565*	0.353840*	0.260419*	0.314697*	0.378941*	0.404504*	0.496317*
Actividades ilegales contra voluntad	0.279803*	0.299613*	0.186314*		0.271716*		0.295597*
Avergonzado en público	0.292851*	0.271671*	0.143383**		0.175557**	0.119352***	0.249787*

Avergonzado en privado	0.265461*	0.197001*	0.140819**		0.175932**		0.227467*
Hostigamiento verbal	0.211181*	0.308723*					0.206459*
Ridículo creencias o preferencias personales							
Hostigamiento sexual				-0.139456**		-0.118219***	
Correspondido hostigamiento sexual				-0.152193**		-0.133042***	-0.133677***
Intencionalmente obstruye bajo desempeño	0.403796*	0.276374*	0.324477*	0.191250*	0.355427*	0.173035**	0.409406*
No reconocimiento desempeño	0.446730*	0.249455*	0.298773*	0.262623*	0.405807*	0.317988*	0.466651*
No oportunidades promoción	0.534347*	0.269942*	0.301222*	0.303484*	0.396743*	0.365858*	0.508880*

* Significativa a nivel Alpha de 0.01

** Significativa a nivel Alpha de 0.05

*** Significativa a nivel Alpha de 0.10

Tabla 7.15 Correlaciones "Pearson" entre Ambiente Organizacional y los Tipo de Abuso.

Como puede verse en la tabla de correlaciones, el ambiente organizacional y los tipos de abuso están correlacionadas con un nivel alpha < 0.01, lo cual indica que la correlación es confiable en un 99%. El ambiente organizacional –viendo las cifras de la columna de ambiente total–, está altamente correlacionado con el primero y los últimos 3 tipos de abuso.

Para cerciorar que el ambiente organizacional está relacionado positivamente con el abuso del poder, se realiza un análisis de varianza semejante al realizado entre el estilo de liderazgo y el abuso de poder. Esto se realiza clasificando el ambiente organizacional según el valor promedio de las características con el que fue calificado cada ambiente, un promedio menor o igual que 3 se considera un ambiente positivo, un promedio mayor que 3 y menor o igual que 4 es un ambiente neutro y un promedio mayor que 4 se considera un ambiente negativo.

El resultado del análisis de varianza usando los datos de la muestra general se muestra en la Tabla 7.16.

	Abuso	Nivel de Probabilidad	Ambiente 0 (Positivo)	Ambiente 1 (Neutro)	Ambiente 2 (Negativo)
1	Realiza actividades que no corresponden al puesto desempeñado	0.000000*	1.540541**	1.860465**	2.619048**
			2***	2***	0,1***
9	Realiza actividades intencionalmente para que	0.000016*	1.216216**	1.627907**	2.515873**

	obtenga un bajo desempeño		2***	2***	0,1***
10	No otorga las oportunidades de promoción correspondiente al desempeño	0.000013*	2.702703**	3.767442**	4.603175**
			2***		0***
11	No asigna el reconocimiento conforme al desempeño	0.000000*	2.675676**	3.581395**	4.880952**
			2***	2***	0,1***

* Significativo a alpha = 0.10

** Media por tipo de ambiente

*** Indica que el tipo de ambiente es significativamente diferente

Tabla 7.16. Análisis de Varianza entre el Ambiente Organizacional y los Tipos de Abuso.

Según los resultados de esta tabla, los ambientes organizacionales positivo y neutro no muestran diferencia, no obstante, los ambientes organizacionales son significativamente diferentes de los ambientes organizacionales negativos, excepto en el tipo de abuso 10. El nivel de abuso es considerablemente mayor en los ambientes negativos que en los ambientes positivos y neutros, por lo que se puede considerar que un ambiente organizacional negativo contribuye a un mal ejercicio del poder.

Basados en estos argumentos, se aprueba la hipótesis H2 como válida, es decir, se confirma que existe una correlación positiva y estadísticamente significativa entre el ambiente organizacional con el abuso del poder que un jefe inmediato ejerce sobre un subordinado.

7.2.3 Validación de H3: Abuso del Poder y Efectos.

La hipótesis H3 establece que existe una correlación positiva y estadísticamente significativa entre el abuso del poder que un jefe inmediato ejerce sobre un subordinado con los efectos negativos generados en el subordinado.

Para probar la hipótesis H3 se realiza un análisis estadístico para ver la relación entre el abuso del poder y los efectos. Para este esto se utiliza un reporte de correlación Pearson entre los tipos de abuso y las características de los efectos. Los resultados de la correlación entre estas dos variables usando los datos generales de la muestra pueden ser apreciados en la Tabla 7.17.

Abuso \ Efectos	No hay gusto Trabajo	Inseguridad Trabajo	Clima debe mejorar	Cambiarse dept. o área	Otros quieren cambiar	Cambiarse empresa	Amb. no opt. permanecer	No Identificado	Venganza	Efecto Total
Actividades no corresponden puesto	0.360844*	0.377099*	-0.168897**	0.286925*	0.361440*	0.253478*		0.295126*	0.271489*	0.445470*
Actividades ilegales contra voluntad	0.230796*	0.193263*	-0.126134***	0.312807*	0.200444*	0.256656*		0.350122*	0.457518*	0.371858*
Avergonzado en público	0.414516*	0.445344*	-0.147277**	0.285676*	0.161606**	0.202447*		0.181160*	0.125475**	0.319658*
Avergonzado en privado	0.392280*	0.416269*		0.255389*	0.130534***			0.201259*	0.230939*	0.341180*
Hostigamiento verbal	0.382747*	0.332178*	-0.145517**	0.383842*	0.286491*	0.173849**	-0.114955***		0.196858*	0.332150*
Ridículo creencias o preferencias personales	0.251534*	0.214715*				0.056263*			0.176411**	0.174161**
Hostigamiento sexual	0.210339*	0.174906**	0.169747**		-0.136410**		0.174869**			
Correspondido hostigamiento sexual.			0.122008***				0.131562***		0.190886*	
Intencionalmente obstruye bajo desempeño	0.464798*	0.490087*	-0.222090*	0.400378*	0.332617*	0.375359*		0.296289*	0.232838*	0.485525*
No reconocimiento desempeño	0.316678*	0.344398*	-0.292765*	0.420025*	0.445354*	0.533641*		0.342728*	0.168859**	0.493937*
No oportunidades promoción.	0.388668*	0.370715*	-0.272464*	0.443656*	0.479895*	0.549487*		0.413728*	0.205365*	0.572348*

* Significativa a nivel Alpha de 0.01

** Significativa a nivel Alpha de 0.05

*** Significativa a nivel Alpha de 0.10

Tabla 7.17. Correlaciones "Pearson" entre los Tipos de Abuso y los Efectos.

Como se puede ver en la columna de Efecto Total, el primero y los últimos 3 tipos de abusos son los que tienen una mayor correlación con los efectos de manera significativa a nivel alpha de 0.01. El tipo de abuso 11 (no otorga oportunidades de promoción) es el abuso que tiene mayor correlación con los efectos.

Para probar que los efectos están relacionados positivamente con el nivel de abuso, se realiza un análisis de varianza. Esto se hace clasificando el nivel de los últimos 3 tipos de abuso según el valor promedio de las características con el que fue calificado, un promedio menor o igual que 3 se considera un nivel bajo de abuso, un promedio mayor que 3 y menor o igual que 4 es un nivel medio y un promedio mayor que 4 se considera un nivel alto de abuso.

Los resultados del análisis de varianza entre los efectos y el nivel de abuso usando los datos de la muestra general son los que se muestran en la Tabla 7.18.

	Efecto	Nivel de Prob.	Abuso Nivel Bajo (0)	Abuso Nivel Medio (1)	Abuso Nivel Alto (1)
1	No se siente a gusto en su lugar de trabajo	0.000000*	1.695652**	2.695652**	3.230769**
			1,2***	0***	0***
2	Inseguro y aturdido de su ambiente laboral	0.000000*	1.836957**	2.478261	3.197802**
			2***		0***
3	Siente que el clima laboral mejorara, se sentiría más a gusto	0.000000*	4.097826**	4.173913**	2.582417**
			2***	2***	0,1***
4	Desearía cambiarse de departamento o área en su trabajo	0.000000*	2.228261**	2.782609**	4.406593**
			2***	2***	0,1***
5	Conoce personas en la organización que desearían cambiarse de departamento o área en su trabajo	0.000000*	2.793478**	4.043478**	5.296703**
			1,2***	0,2***	0,1***
6	Desearía trabajar en otra empresa que le de el mismo salario y prestaciones actuales	0.000000*	2.076087**	2.869565**	4.659341**
			2***	2***	0,1***
7	Que el ambiente laboral mejore, sería un factor que influiría en seguir trabajando en la organización actual				
8	No se siente identificado con la organización	0.000000*	2.326087**	2.695652**	4.384615**
			2***	2***	0,1***
9	Tiene sentimientos de venganza hacia la organización	0.002874*	1.456522**	2.086957	2.230769**
			2***		0***

* Significativo a alpha = 0.10

** Media por nivel de abuso

*** Indica que el tipo de abuso es significativamente diferente

Tabla 7.18. Análisis de Varianza entre los Tipos de Abuso y los Efectos.

Como puede apreciarse en los datos de la tabla anterior, el nivel de abuso está relacionado con todos los efectos a un nivel de significativo alpha igual a 0.10, excepto el

efecto 7 (que el ambiente mejore es un factor para seguir en la organización). En todos los casos en que son significativos, un nivel alto de abuso provoca efectos positivamente diferentes que un nivel de abuso bajo, en todos los casos, excepto en el efecto 3, un nivel de abuso alto tiene un mayor impacto que un nivel de abuso bajo.

En el caso del efecto 3, el impacto de un abuso alto es menor que el de un nivel de abuso bajo, esto tiene la siguiente explicación, las personas en ambientes donde el nivel de abuso es bajo no necesitan un cambio en su ambiente de trabajo, a diferencia de las personas con niveles de abuso alto, las cuales requieren un cambio en su ambiente de trabajo.

Con estos argumentos se aprueba la validez de la hipótesis H3 para todos los efectos, excepto el efecto 7 (que el ambiente mejore es un factor para seguir en la organización). Por lo tanto, se establece que existe una correlación positiva y estadísticamente significativa entre el abuso del poder que un jefe inmediato ejerce sobre un subordinado con los efectos negativos generados en el subordinado.

7.2.4 Validación de H4a: Normas sobre la relación del Estilo de Liderazgo con el Abuso del Poder

La hipótesis H4a establece que cuando en la organización existen normas que consideran el uso del poder, éstas modifican la correlación existente entre el estilo de liderazgo del jefe inmediato con el uso del poder para abusar del subordinado.

Para probar esta hipótesis, se comparan los resultados de la correlación entre el estilo de liderazgo y el abuso de poder usando los datos de la muestra en los que existen normas en la organización y cuando no existen.

Para esta comparación, se utiliza la división de la muestra descrita en la sección 7.1.4.1, en la cual 78 personas de la muestra general contestaron que sí existían normas en la organización y 128 que no.

Las correlaciones cuando existen normas se muestran en la Tabla 7.19 y en la tabla 7.20 se muestran las correlaciones cuando no existen normas en la organización.

Abuso \ Liderazgo con Normas	Desvalora	Prefiere Imagen	Cerrado	Favoritista	Autoritario	Descortés	Liderazgo Total
Actividades no corresponden puesto	0.385003*	0.231495**	0.305669*	0.194661***	0.276686**		0.311640*
Actividades ilegales contra voluntad							
Avergonzado en público	0.459780*	0.310916*	0.389173*			0.205057***	0.319637*
Avergonzado en privado			0.342336*				
Hostigamiento verbal	0.203749***		0.371625*				
Ridículo creencias o preferencias personales							
Hostigamiento sexual							
Correspondido hostigamiento sexual							
Intencionalmente obstruye bajo desempeño	0.318546*		0.225002**	0.235191**			0.237666**
No reconocimiento desempeño	0.334908*		0.237153**	0.271293**	0.268841**		0.283987**
No oportunidades promoción	0.313283*		0.285530**	0.348739*	0.306883*		0.314193*

* Significativa a nivel Alpha de 0.01

** Significativa a nivel Alpha de 0.05

*** Significativa a nivel Alpha de 0.10

Tabla 7.19. Correlaciones "Pearson" entre Estilos de Liderazgo y los Tipos de Abuso cuando existen normas en la organización.

Abuso \ Liderazgo sin Normas	Desvalora	Prefiere Imagen	Cerrado	Favoritista	Autoritario	Descortés	Liderazgo Total
Actividades no corresponden puesto	0.349732*	0.248700*	0.310070*	0.173272***	0.234113*	0.211542**	0.318533*
Actividades ilegales contra voluntad	0.383104*	0.209924**	0.190201**	0.302686*	0.164993***	0.184989**	0.297746*
Avergonzado en público	0.436498*	0.331629*	0.367756*	0.331851*	0.311313*	0.498832*	0.473666*
Avergonzado en privado	0.391614*	0.355167*	0.288106*	0.255778*	0.337226*	0.401288*	0.421662*
Hostigamiento verbal	0.328889*	0.343380*	0.289138*	0.286311*	0.369095*	0.467486*	0.432238*
Ridículo creencias o preferencias personales	0.289097*	0.253732*	0.346347*	0.230291*	0.289801*	0.326538*	0.360899*
Hostigamiento sexual	0.204173**	0.166580***			0.223342**	0.258059*	0.225357**
Correspondido hostigamiento sexual							
Intencionalmente obstruye bajo desempeño	0.575205*	0.420373*	0.442812*	0.450653*	0.216012**	0.314479*	0.504571*
No reconocimiento desempeño	0.511167*	0.319997*	0.500073*	0.431942*	0.398816*	0.388290*	0.529205*
No oportunidades promoción	0.543650*	0.418550*	0.527492*	0.483587*	0.422647*	0.444041*	0.589762*

* Significativa a nivel Alpha de 0.01

** Significativa a nivel Alpha de 0.05

*** Significativa a nivel Alpha de 0.10

Tabla 7.20. Correlaciones "Pearson" entre Estilos de Liderazgo y Tipos de Abuso cuando NO existen normas en la organización.

Tomando las cifras de las columnas de “Liderazgo Total” de ambas tablas y tomando el resultado de la muestra general obtenido en la tabla 7.13, se obtiene la siguiente tabla.

	Abuso \ Liderazgo	Liderazgo Con Norma	Liderazgo Sin Norma	Liderazgo General
1	Actividades no corresponden puesto	0.311640*	0.318533*	0.320836*
2	Actividades ilegales contra voluntad		0.297746*	0.254881*
3	Avergonzado en público	0.319637*	0.473666*	0.425157*
4	Avergonzado en privado		0.421662*	0.341863*
5	Hostigamiento verbal		0.432238*	0.319943*
6	Ridículo creencias o preferencias personales		0.360899*	0.229085*
7	Hostigamiento sexual		0.225357**	0.177122**
8	Correspondido hostigamiento sexual			
9	Intencionalmente obstruye bajo desempeño	0.237666**	0.504571*	0.484419*
10	No reconocimiento desempeño	0.283987**	0.529205*	0.476363*
11	No oportunidades promoción	0.314193*	0.589762*	0.518452*

* Significativa a nivel Alpha de 0.01

** Significativa a nivel Alpha de 0.05

*** Significativa a nivel Alpha de 0.10

Tabla 7.21. Comparación de Correlaciones "Pearson" entre Estilo de Liderazgo y Tipos de Abuso cuando existen normas en la organización.

Como puede apreciarse, sólo en el primer tipo de abuso el factor de correlación se conserva, pero en los tipos de abuso 2, 4, 5, 6 y 7 la correlación no existe cuando hay normas en la organización mientras que sí existe correlación cuando no hay normas. En los tipos de abuso 9 y 10 el nivel de confiabilidad es mayor cuando no hay normas y el factor de correlación se incrementa considerablemente ante la ausencia de normas en la organización, sobre todo para el tercero y los últimos 3 tipos de abuso, en el cual el factor de correlación es alrededor del doble.

Basados en estos argumentos se prueba la validez de la hipótesis H4a, por lo tanto se confirma que cuando en la organización existen normas que consideran el uso del poder, estas modifican la correlación existente entre el estilo de liderazgo del jefe inmediato con el uso del poder para abusar del subordinado.

7.2.5 Validación de H4b: Normas sobre la relación del Ambiente Organizacional con el Abuso del Poder

La hipótesis H4b establece que cuando en la organización existen normas que consideran el uso del poder, éstas modifican la correlación existente entre el ambiente organizacional con el abuso del poder que un jefe inmediato ejerce sobre un subordinado.

Para validar la hipótesis H4b se comparan los resultados de la correlación entre el ambiente organizacional y el abuso de poder usando los datos de la muestra en los que existen normas en la organización y cuando no existen.

Para esta comparación, se usa la división de la muestra descrita en la sección 7.1.4.1, en la cual 78 personas de la muestra general contestaron que sí existían normas en la organización y 128 que no.

Las correlaciones cuando hay normas se muestran en la Tabla 7.22 y en la tabla 7.23 se muestran las correlaciones cuando no existen normas en la organización.

Abuso \ Ambiente Org. Con Normas	Ambiente Desvalora	Asig. Rec. no clara	Promoción no clara	Presión	Inestabilidad Empleo	Ambiente Autoritario	Ambiente Total
Actividades no corresponden puesto	0.257563**	0.392813*		0.346962*	0.328400*	0.371783*	0.442356*
Actividades ilegales contra voluntad							
Avergonzado en público		0.302949*					
Avergonzado en privado	0.225703**	0.305599*					
Hostigamiento verbal							
Ridículo creencias o preferencias personales							
Hostigamiento sexual							
Correspondido hostigamiento sexual.							
Intencionalmente obstruye bajo desempeño	0.189591***	0.283521**			0.226378**		0.224816**
No reconocimiento desempeño	0.446851*				0.402992*		0.302414*
No oportunidades promoción	0.465076*				0.387025*	0.208023***	0.326178*

* Significativa a nivel Alpha de 0.01

** Significativa a nivel Alpha de 0.05

*** Significativa a nivel Alpha de 0.10

Tabla 7.22. Correlaciones "Pearson" entre el Ambiente Organizacional y Tipos de Abuso cuando existen normas en la organización.

Abuso \ Ambiente Org. Sin Normas	Ambiente Desvalora	Asig. Rec. no clara	Promoción no clara	Presión	Inestabilidad Empleo	Ambiente Autoritario	Ambiente Total
Actividades no corresponden puesto	0.480290*	0.320680*	0.328206*	0.286579*	0.400818*	0.426255*	0.525504*
Actividades ilegales contra voluntad	0.352914*	0.362933*	0.233570*	0.165452***	0.315579*	0.162355***	0.376742*
Avergonzado en público	0.355913*	0.250164*	0.182252**		0.231455*		0.283317*
Avergonzado en privado	0.282240*	0.153182***	0.177746**		0.231298*		0.253171*
Hostigamiento verbal	0.299071*	0.426655*	0.171157***	0.152381***	0.235922*	0.175813**	0.343769*
Ridículo creencias o preferencias personales					0.170693***		
Hostigamiento sexual				-0.156757***			
Correspondido hostigamiento sexual				-0.165244***			
Intencionalmente obstruye bajo desempeño	0.459847*	0.268593*	0.373579*	0.182008**	0.385546*	0.202248**	0.443376*
No reconocimiento desempeño	0.416019*	0.293484*	0.424516*	0.300446*	0.387164*	0.419648*	0.527273*
No oportunidades promoción	0.552915*	0.300698*	0.430585*	0.382330*	0.381853*	0.483354*	0.590783*

* Significativa a nivel Alpha de 0.01

** Significativa a nivel Alpha de 0.05

*** Significativa a nivel Alpha de 0.10

Tabla 7.23. Correlaciones "Pearson" entre el Ambiente Organizacional y Tipos de Abuso cuando NO existen normas en la organización.

Tomando las cifras de la columna de "Ambiente Total" de ambas tablas y tomando el resultado de la muestra general obtenido en la tabla 7.15, se obtiene la siguiente tabla.

	Abuso \ Ambiente Organizacional	Ambiente Con Normas	Ambiente Sin Norma	Ambiente General
1	Actividades no corresponden puesto	0.442356*	0.525504*	0.496317*
2	Actividades ilegales contra voluntad		0.376742*	0.295597*
3	Avergonzado en público		0.283317*	0.249787*
4	Avergonzado en privado		0.253171*	0.227467*
5	Hostigamiento verbal		0.343769*	0.206459*
6	Ridículo creencias o preferencias personales			
7	Hostigamiento sexual			
8	Correspondido hostigamiento sexual			-0.133677***
9	Intencionalmente obstruye bajo desempeño	0.224816**	0.443376*	0.409406*
10	No reconocimiento desempeño	0.302414*	0.527273*	0.466651*
11	No oportunidades promoción	0.326178*	0.590783*	0.508880*

* Significativa a nivel Alpha de 0.01

** Significativa a nivel Alpha de 0.05

*** Significativa a nivel Alpha de 0.10

Tabla 7.24. Comparación de Correlaciones "Pearson" entre el Ambiente Organizacional y Tipos de Abuso cuando existen normas en la organización.

Como puede apreciarse, en los tipos abuso 6, 7 y 8 no existe correlación en ambos casos, pero en los tipos de abuso 2, 3, 4 y 5 la correlación no existe cuando hay normas en la organización mientras que sí existe correlación cuando no hay normas y también existe en la muestra general. En los tipos de abuso 9, 10 y 11 el factor de correlación se incrementa considerablemente ante la ausencia de normas en la organización, sobre todo para los tipos de abuso 9 y 11, en el cual el factor de correlación es alrededor del doble y es mayor que la cifra mostrada en la muestra general.

Basados en estos argumentos se prueba la validez de la hipótesis H4b, por lo tanto se confirma que cuando en la organización existen normas que consideran el uso del poder, éstas modifican la correlación existente entre el ambiente organizacional con el abuso del poder que un jefe inmediato ejerce sobre un subordinado.

7.2.6 Validación de H4c: Normas sobre la relación del Abuso del Poder con los Efectos

La hipótesis H4c establece que cuando en la organización existen normas que consideran el uso del poder, éstas modifican la correlación existente entre el abuso del poder que un jefe inmediato ejerce sobre un subordinado con los efectos negativos generados en el subordinado.

Para probar la validez de la hipótesis H4c, se realiza la comparación de las correlaciones de los efectos con los niveles de abuso cuando las normas están presentes en la organización. Para ello se realizan las correlaciones de los tipos de abuso con los efectos usando los datos de la muestra dividida cuando existen o no normas en la organización que regulen el ejercicio del poder.

Para esta comparación, se usa la división de la muestra descrita en la sección 7.1.4.1, en la cual 78 personas de la muestra general contestaron que sí existía normas en la organización y 128 que no.

Las correlaciones cuando hay normas se muestran en la Tabla 7.25 y en la tabla 7.26 se muestran las correlaciones cuando no existen normas en la organización.

Abuso \ Efectos con Normas	No hay gusto Trabajo	Inseguridad Trabajo	Clima debe mejorar	Cambiarse dept. o área	Otros quieren cambiar	Cambiarse empresa	Amb. no opt. permanecer	No Identificado	Venganza	Efecto Total
Actividades no corresponden puesto	0.420636*	0.352010*	-0.284003**	0.357152*	0.395564*	0.320914*		0.298166*	0.259492**	0.399549*
Actividades ilegales contra voluntad	0.221512***								0.250806**	0.273036**
Avergonzado en público	0.255837**	0.292988*		0.344605*	0.226484**				0.272555**	0.245339**
Avergonzado en privado	0.429683*	0.406642*		0.486025*	0.245896**				0.266632**	0.403434*
Hostigamiento verbal	0.484014*	0.404331*		0.560638*	0.361196*	0.321119*			0.191119***	0.405172*
Ridículo creencias o preferencias personales	0.188404***						0.198731***		0.280560**	
Hostigamiento sexual							0.200743***		0.334488*	
Correspondido hostigamiento sexual.							0.192879***		0.321386*	
Intencionalmente obstruye bajo desempeño								0.311063*	0.196990***	0.202843***
No reconocimiento desempeño	0.273622**	0.222293***		0.313069*	0.355348*	0.486361*		0.413151*	0.327655*	0.520881*
No oportunidades promoción.	0.294660*			0.350482*	0.396333*	0.533621*	0.213395***	0.430892*	0.300552*	0.551959*

* Significativa a nivel Alpha de 0.01

** Significativa a nivel Alpha de 0.05

*** Significativa a nivel Alpha de 0.10

Tabla 7.25. Correlaciones "Pearson" entre los Tipos de Abuso y los Efectos cuando existen normas en la organización.

Abuso \ Efectos sin Normas	No hay gusto Trabajo	Inseguridad Trabajo	Clima debe mejorar	Cambiarse dept. o área	Otros quieren cambiar	Cambiarse empresa	Amb. no opt. permanecer	No Identificado	Venganza	Efecto Total
Actividades no corresponden puesto	0.325021*	0.385190*		0.243142*	0.338349*	0.210443**	0.165590***	0.285751*	0.275893*	0.466566*
Actividades ilegales contra voluntad	0.222668**	0.201447**	-0.211288**	0.356304*	0.242411*	0.287359*		0.411790*	0.522344*	0.406795*
Avergonzado en público	0.475011*	0.501026*	-0.150480***	0.252150*		0.234742*		0.284370*		0.348224*
Avergonzado en privado	0.379130*	0.416815*		0.176264**				0.207786**	0.219184**	0.320683*
Hostigamiento verbal	0.344501*	0.313422*		0.322359*	0.242884*		-0.173724**	0.160875***	0.203294**	0.300690*
Ridículo creencias o preferencias personales	0.263486*	0.301118*								0.177069**
Hostigamiento sexual	0.265915*	0.241736*	0.189845**		-0.154112***		0.174152**			
Correspondido hostigamiento sexual.										
Intencionalmente obstruye bajo desempeño	0.520486*	0.561862*	-0.270697*	0.405606*	0.423479*	0.392460*		0.287803*	0.245886*	0.554024*
No reconocimiento desempeño	0.300458*	0.361407*	-0.443947*	0.419349*	0.496353*	0.522204*		0.280187*		0.447759*
No oportunidades promoción.	0.405832*	0.426549*	-0.385023*	0.441465*	0.534074*	0.526274*		0.383114*	0.150979***	0.557919*

* Significativa a nivel Alpha de 0.01

** Significativa a nivel Alpha de 0.05

*** Significativa a nivel Alpha de 0.10

Tabla 7.26. Correlaciones "Pearson" entre los Tipos de Abuso y los Efectos cuando NO existen normas en la organización.

Tomando las cifras de la columna de Efecto Total de ambas tablas y tomando el resultado de la muestra general obtenido en la tabla 7.17, se obtiene la siguiente tabla.

	Abuso \ Efecto	Efecto Con Normas	Efecto Sin Norma	Efecto General
1	Actividades no corresponden puesto	0.399549*	0.466566*	0.445470*
2	Actividades ilegales contra voluntad	0.273036**	0.406795*	0.371858*
3	Avergonzado en público	0.245339**	0.348224*	0.319658*
4	Avergonzado en privado	0.403434*	0.320683*	0.341180*
5	Hostigamiento verbal	0.405172*	0.300690*	0.332150*
6	Ridículo creencias o preferencias personales		0.177069**	0.174161**
7	Hostigamiento sexual			
8	Correspondido hostigamiento sexual			
9	Intencionalmente obstruye bajo desempeño	0.202843***	0.554024*	0.485525*
10	No reconocimiento desempeño	0.520881*	0.447759*	0.493937*
11	No oportunidades promoción	0.551959*	0.557919*	0.572348*

* Significativa a nivel Alpha de 0.01

** Significativa a nivel Alpha de 0.05

*** Significativa a nivel Alpha de 0.10

Tabla 7.27. Comparación de Correlaciones "Pearson" entre Tipos de Abuso y Efectos cuando existen normas en la organización.

Como puede apreciarse,

- el nivel de confiabilidad de este resultado es mayor cuando no hay normas en los tipos de abuso 2, 3 y 9 que cuando si hay normas,
- el factor de correlación se incrementa en un pequeño factor en el caso de abuso 1 (actividades que no corresponden al puesto),
- en el caso 11 (no hay oportunidades de promoción) la correlación es alta pero igual y casi similar al efecto general,
- en el caso del tipo de abuso 4 (avergonzado en privado) y 10 (no hay reconocimiento al desempeño) la correlación es menor cuando no hay normas,
- sólo en el caso 9 (obstrucción al desempeño) el nivel de confianza y el factor de correlación aumentan considerablemente

Esta comparación arroja diferencias en las correlaciones en los tipos de abuso, pero sin mostrar una tendencia absoluta ante la presencia o ausencia de normas, por lo tanto se rechaza la hipótesis H3c. Esto puede interpretarse como el hecho de que las normas tienen poca influencia en los efectos dado que exista abuso de poder.

7.3 Resumen de Validación de Hipótesis

Con base en los resultados obtenidos en la sección anterior, se resume en la Tabla 7.28 las aprobaciones y rechazos de las hipótesis.

Hipótesis	Descripción	Aprobada	Rechazada
H1	El estilo de liderazgo de un jefe está relacionado con el abuso de poder	✓	
H2	El ambiente organizacional está relacionado con el abuso de poder	✓	
H3	El abuso de poder está relacionado con efectos negativos en el subordinado	✓	
H4a	La existencia de normas impacta en la manera en que un jefe abusa el poder	✓	
H4b	La existencia de normas impacta en un ambiente organizacional para que un jefe abusa del poder	✓	
H4c	La existencia de normas impacta en el abuso del poder en relación con los efectos que produce el subordinado		✓

Tabla 7.28 Resumen de validación de hipótesis.

Con base en estos resultados, presentando sólo las relaciones válidas en el modelo particular propuesto en la capítulo 5, éste quedaría tal y como se presenta en la Figura 7.6.

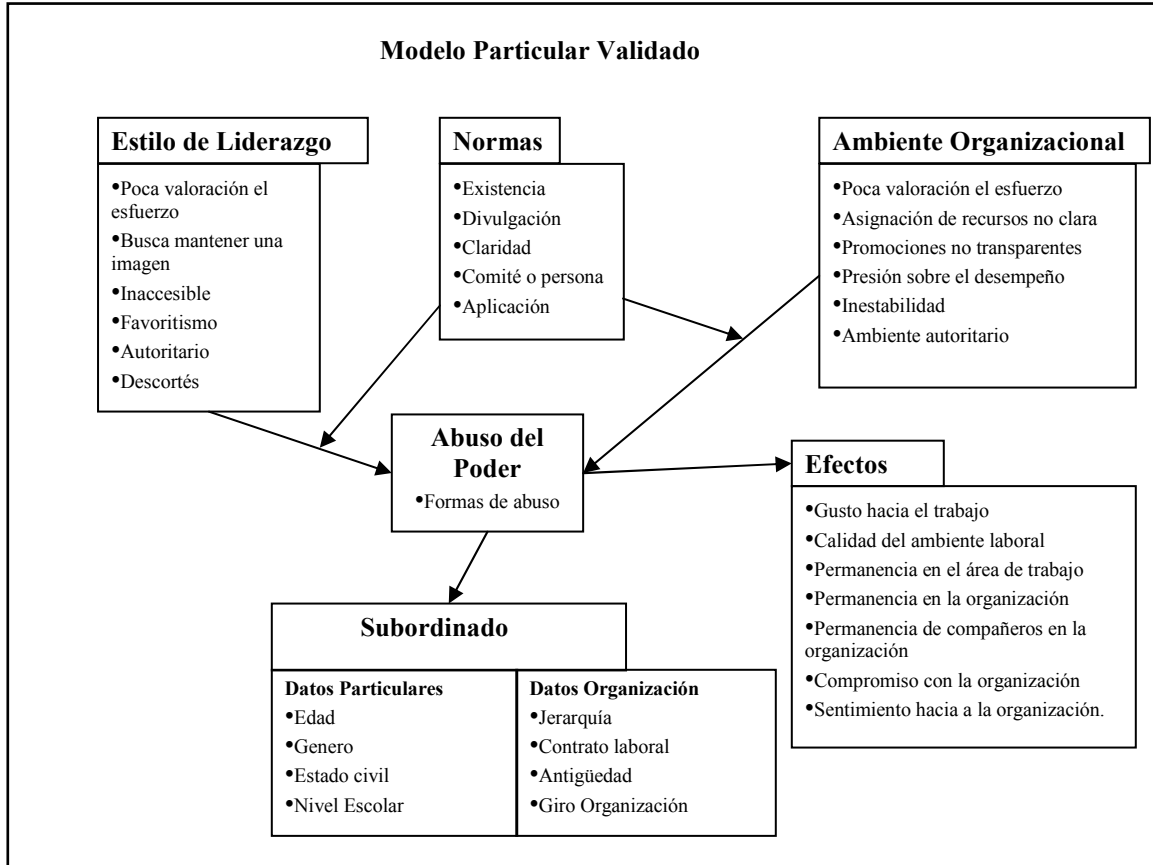


Figura 7.6 Modelo Particular con Hipótesis Válidas.

En resumen, este modelo particular validado expone que el estilo de liderazgo de un jefe y el ambiente de una organización influyen en la manera que se ejerce el abuso poder sobre un subordinado. A su vez, la manera en que el estilo de liderazgo de un jefe y el ambiente de una organización ejercen el poder son afectados cuando existen normas en la organización

También expresa que el abuso del poder tiene efectos en el subordinado: a un mayor abuso de poder se producen mayores efectos negativos en las personas.

Capítulo 8. Conclusiones

Este capítulo resume los resultados de esta investigación y expresa recomendaciones a las empresas de la industria de la telecomunicación en México. También agrega una sección de recomendaciones para continuar y aplicar esta línea de investigación.

Con base en los resultados obtenidos en el capítulo anterior, se prueba que el abuso de poder es un problema interno en las organizaciones mexicanas. Según los datos encontrados en este estudio los estilos de liderazgo negativos y los ambientes organizacionales negativos abren las puertas para el abuso del poder por parte de los jefes o directivos. A continuación se hace un detalle específico de los abusos de poder encontrados en esta investigación y los factores involucrados que lo favorecen y los efectos que provoca.

El primer abuso –realizar actividades al puesto desempeñado– es de los más significativos encontrados en el análisis descriptivo de la Sección 7.1.3. Se observa en los datos en la Tabla 7.15 que las correlaciones más altas son el ambiente de desvaloración (0.40) y el ambiente autoritario (0.40). En el estilo de liderazgo, la característica que más influye es la de desvaloración al trabajo (0.36).

Este tipo de abuso provoca en mayor grado los siguientes efectos: disgusto por el trabajo desempeñado en la organización (0.36), inseguridad en el trabajador en su ambiente (0.38), al mismo tiempo que conoce de otros que quieren cambiarse de departamento o de área (0.36).

Estos datos pueden verse expresados gráficamente en la Figura 8.1, la cual presenta los factores involucrados con este abuso y las cifras de correlación.

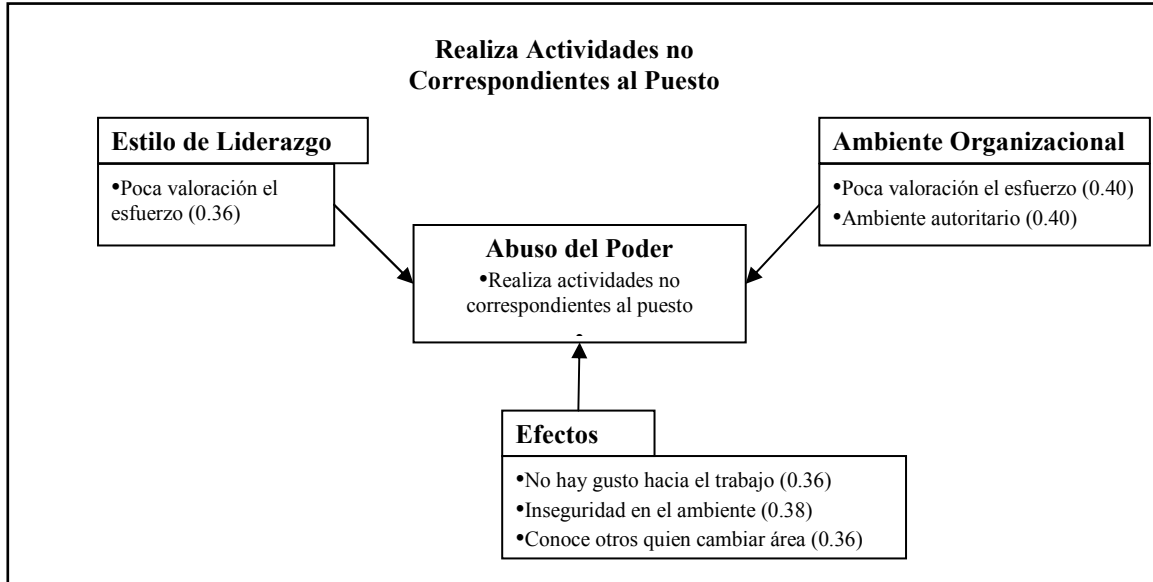


Figura 8.1 Correlaciones más significativa en la realización de actividades no correspondientes al puesto.

Enfocando el noveno abuso, la obstrucción para un bajo desempeño intencional, en los datos de la Tabla 7.13, se observa que el estilo de liderazgo que desvalora el desempeño de un empleado (0.56), el que presenta favoritismos (0.43) y el que es inaccesible (0.45) es el que contribuye más significativamente. Por otra parte, examinando en la Tabla 7.15 el mismo abuso, un ambiente que desvalora el desempeño de los empleados (0.40) es el que contribuye más significativamente a la obstrucción para un bajo desempeño.

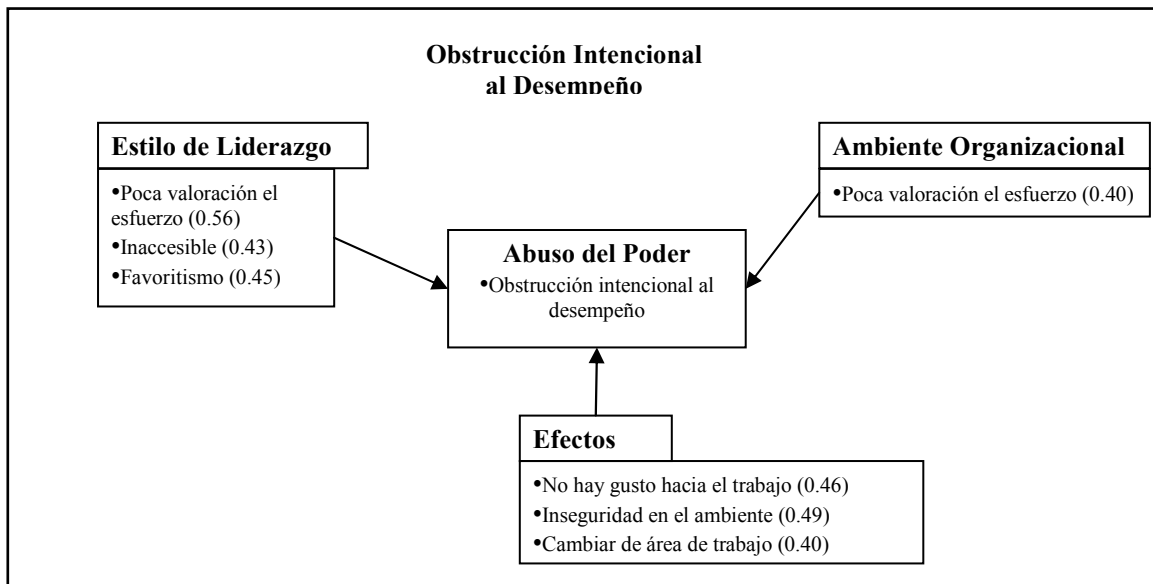


Figura 8.2 Correlaciones más significativas de la obstrucción intencional al desempeño.

A su vez, este abuso influye significativamente en los efectos negativos en los trabajadores, principalmente en la falta de gusto por el trabajo desempeñado en la organización (0.46), en que un trabajador se sienta inseguro en su empleo (0.49) y en que desee cambiarse de área o departamento (0.40).

Estos factores pueden apreciarse mejor en la Figura 8.2, que muestra la correlación entre cada característica del estilo de liderazgo y del ambiente organizacional con el abuso y a su vez la correlación del abuso con los efectos que provoca.

Analizando el décimo abuso –la falta de reconocimiento al desempeño–, en la Tabla 7.13, se observa que el estilo de liderazgo que más influye para este abuso es el que desvalora el desempeño de un empleado (0.49), el que presenta favoritismos (0.44) y el que es inaccesible (0.41). Examinando en la Tabla 7.15 el mismo abuso, un ambiente que desvalora el desempeño de los empleados (0.45) y el ambiente de inestabilidad en el trabajo (0.41) es el que contribuye más significativamente a la obstrucción para un bajo desempeño.

Los efectos de la falta de reconocimiento al desempeño más significativos son: que desee cambiarse de área o departamento (0.42), conoce a otras personas que también desean hacerlo (0.45) o en su caso, cambiarse de empresa (0.53). Estos factores y su relación son mostrados en la Figura 8.3.

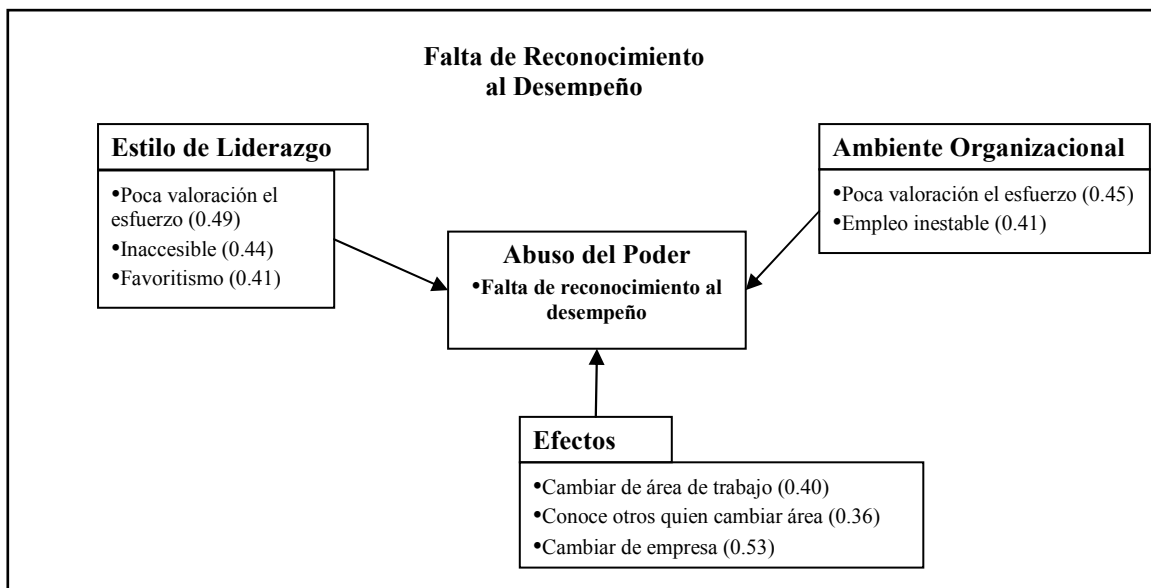


Figura 8.3 Correlaciones más significativas de la falta de reconocimiento al desempeño.

En el último de los abusos –la falta de oportunidades de promoción–, según los datos de la Tabla 7.13, se observa que los estilos de liderazgo que desvaloran el desempeño de un empleado (0.49), los que presentan favoritismos (0.47) y que son inaccesibles (0.47) son los

que contribuye más significativamente en este abuso. Por otra parte, examinando en la Tabla 7.15 el mismo abuso, se observa que un ambiente que desvalora el desempeño de los empleados (0.53) es el que contribuye más significativamente a la falta de oportunidades de promoción.

Las consecuencias más significativas de este abuso son: que desee cambiarse de área o departamento (0.44), conoce a otras personas que también desean hacerlo (0.48) o en su caso, cambiarse de empresa (0.55). Estos factores y sus relaciones pueden ser apreciados en la Figura 8.4.

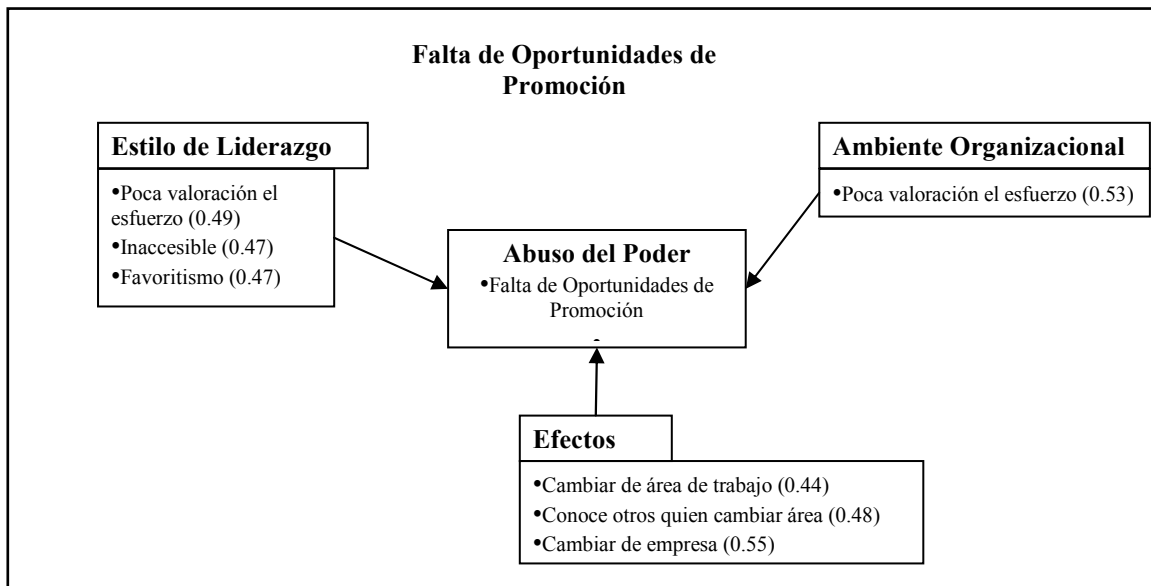


Figura 8.4 Correlaciones más significativas de la falta de oportunidades de promoción.

Según los resultados encontrados en el análisis descriptivo, hay un problema en los ambientes organizacionales, específicamente en el estilo de liderazgo que no valora el desempeño de sus subordinados, que es cerrado y que presenta favoritismos.

Las características del ambiente que más abren la posibilidad para abusar del poder son los ambientes que tienen poca valoración al desempeño del subordinado, los ambientes inestables y los ambientes autoritarios.

Los efectos producidos son claramente generar descontento en las personas al no ser valorados en su organización y como consecuencia que no estén a gusto con el trabajo que desempeñan en la organización, que deseen cambiarse de área o departamento, o bien, no seguir laborando en la empresa.

Es recomendable para las organizaciones, comenzar a atacar el problema del abuso de poder desde la raíz, tomando acciones para mejorar el estilo de liderazgo de sus jefes o

ejecutivos y tomar medidas necesarias con el objetivo de tener un mejor ambiente organizacional.

El primer paso que una organización debe tomar para hacer frente al abuso de poder, es reconocer que el abuso de poder puede estar presente en su organización de manera inconsciente. Quienes conocen de la existencia del abuso son las personas de los niveles jerárquicos inferiores como se vio en la revisión de la literatura; en varios casos, los perpetradores nunca se dan cuenta que sus acciones son abuso de poder.

Otro paso que puede hacer una organización, es mejorar la calidad de vida de sus trabajadores como parte de sus objetivos. Tal y como fue analizado al inicio de esta investigación, la mayoría de las empresas enfocan sus objetivos alrededor del servicio al cliente, sin embargo, las organizaciones deben incorporar a sus objetivos lograr un buen ambiente interno y mejorar calidad de vida de las personas que laboran en ellas.

Según este estudio, las personas que trabajan en organizaciones con un bajo nivel de abuso de poder fueron las que tuvieron la tendencia de seguir laborando en su misma área o departamento; esto tiene como consecuencia directa que las personas desempeñen mejor su función dentro de la organización, y generen un bien directo para la empresa y al mismo tiempo disminuyen las posibilidades de rotación de personal.

Dado que exista abuso de poder, la acción correctiva para hacer frente a este problema en una organización es a través de normas que expresen de manera clara lo que es el abuso del poder y las consecuencias de ejercerlo en la organización. Como lo demuestra la validez de las hipótesis aprobadas sobre las normas, cuando las normas existen en la organización, la posibilidad de cometer abuso de poder es claramente disminuida.

Dichas normas deben tener las siguientes características indispensables:

- Las normas deben ser lo suficientemente claras, esto es, que definan el abuso del poder, y en caso de existir una víctima, la norma debe especificar el procedimiento a seguir para tomar las medidas que sean necesarias. Loverd (1989) cita a Doig (1983) quien expresa que una norma ambigua abre oportunidades para propósitos corruptos.
- Las normas deben ser divulgadas mediante algún medio formal de la organización para que sean conocidas tanto por los jefes como por los subordinados. Una norma que es lo suficientemente clara, pero que no es divulgada, ni conocida por las personas de la organización, nunca permitirá saber cuándo el derecho de una de ellas está siendo violado.
- Por último, las normas deben ser aplicadas. Bernardi (Nov, 2001) menciona que una política es inútil si ésta no es ejercida. Si una norma es aplicada adecuadamente, la disposición de quienes abusan se verá afectada al tomar una decisión de asumir un riesgo.

Y como punto final, debe ser objetivo de una organización el poder expresar públicamente la calidad del ambiente interno y obtener el orgullo de que sus trabajadores compartan satisfactoriamente el objetivo de la empresa y se identifiquen con la organización.

8.1 Futuras investigaciones

Esta investigación tuvo como objetivo demostrar que el abuso del poder en una organización jerárquica está influenciado por los atributos y motivos de la persona que ejerce el poder, así como también por el ambiente organizacional que impera en una organización. El modelo particular de esta investigación puede ser aplicada para los siguientes casos:

- Aplicar el estudio desarrollado a alguna otra rama industrial, tales como industrias de textiles, de transporte, enfermería, etc. para probar la existencia de abuso de poder y en su caso, conocer el nivel de abuso de poder y el impacto producido en las personas que laboran en dichas organizaciones, realizando previamente una revisión de los factores externos que generen cambios organizacionales internos y enfocando la investigación según las características o problemas específicos de la industria que den lugar al abuso de poder.
- Realizar un caso de estudio para una organización que esté dispuesta a someterse a un proceso con el objetivo de disminuir la posibilidad de abuso de poder, puede aplicarse la herramienta de medición de datos para conocer su estado actual, realizar acciones para disminuir la posibilidad de abuso, tales como crear normas y establecer comités de reportes de abuso, después de un período de 6 meses volver a medir el nivel de abuso de poder y evaluar el impacto que las modificaciones tuvieron en la organización.
- Realizar un estudio específico en una empresa de telecomunicación, en el que entre en juego un factor externo o interno extra a los que se mencionan en esta investigación, un factor relacionado con la industria que produce cambios organizacionales y cuyo impacto pueda ser medido, factores externos tales como la apertura de una nueva regulación de telecomunicaciones que permite a la organización ofrecer nuevos servicios, nuevas leyes económicas o fiscales que afecten a las empresas de telecomunicación o la entrada de una nueva empresa que compite por el mismo mercado o factores internos tales como una cultura en la que predomina el sexo masculino o alguna costumbre o creencia regional que afecta a la organización.

Referencias

1. Alestra. Filosofía de Alestra (Online). Available: www.alestra.com.mx (2001).
2. Astley, W. Graham; Sachdeva, Paramjit S. Structural Sources of Intraorganizational Power: A Theoretical Synthesis. *The Academy of Management Review* Vol. 9 Issue 1; Mississippi State; Jan 1984.
3. Avantel. ¿Qué es Avantel? (Online). Available: www.avantel.com.mx (Julio, 2002)
4. Axtel. Nuestra Empresa (Online). Available: www.axtel.com.mx (Julio, 2000).
5. Baron, Robert A; Neuman, Joel H. Workplace aggression--the iceberg beneath the tip of workplace violence: Evidence of its forms, frequency, and targets. *Public Administration Quarterly*, Randallstown; Vol. 21, Issue 4; pg. 446; Winter 1998.
6. Bernardi, Lauren M. Management by bullying: The legal consequences. *The Canadian Manager*; Toronto; Vol. 26, Issue 3, pg. 13; Fall 2001.
7. Bernardi, Lauren M. The legal case against bullying in the workplace. *Canadian HR Reporter*; Toronto; Vol. 14, Iss. 19, pp. 10; Nov 5, 2001.
8. Comisión Federal de Telecomunicaciones. Estadísticas de Telecomunicaciones (Online). Available: www.cft.gob.mx (Octubre, 2004).
9. Diccionario de la Lengua Española. Espasa-Calpe. Madrid. 1974.
10. Donald Vredenburg, Yael Brender. The Hierarchical Abuse of Power in Work Organizations. *Journal of Business Ethics*, Vol. 17, Issue 12, pp. 1337-1347, 1998.
11. Dwan, Sue. A bestiary of bullying. *NZ Business*; Auckland; Vol. 14, Issue 8, pp. 45; Sep 2000.
12. Einarsen, Stale. The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower*; Bradford; Vol. 20, Issue. 1/2 pp. 16; 1999.
13. Elliott, Pamela P. Violence in health care. *Nursing Management* Vol. 28 Issue 12; Chicago; Dec 1997.
14. Gleninning, Peter M. Workplace bullying: Curing the cancer of the American workplace. *Public Personnel Management*; Washington; Vol. 30, Issue 3 pp. 269; Fall 2001.

15. Hannabuss, Stuart. Bullying at work. *Library Management*, Vol 19, Issue 5; Bradford; 1998.
16. Hernández, Roberto. Fernández, Carlos. Baptista, Pilar. *Metdología de la Investigación*. McGraw-Hill, México, 1991.
17. Kipnis, David; Schmidt, Stuart M.; Wilkinson, Ian. Intraorganizational Influence Tactics: Explorations in Getting One's Way. *Journal of Applied Psychology*, Vol 65 Issue 4; Washington; Aug 1980;
18. Kirkpatrick, Shelley A.; Locke, Edwin A. Leadership: Do Traits Matter? *The Academy of Management Executive*, Vol. 5 Issue 2; Ada; May, 1991.
19. Lee, Deborah. An analysis of workplace bullying in the UK. *Personnel Review*, Vol. 29 Issue 5. Farnborough, 2000.
20. Lewis, Malcolm A. Bullying in nursing. *Nursing Standard*, Vol. 15, Issue 45; Jul 25-Jul 31, 2001.
21. Loverd, Richard A. The Challenge Of A More Responsible, Productive Public Work. *Public Productivity & Management Review*, Vol. 13 Issue 1 ; San Francisco; Fall 1989.
22. Mahony, Daniel F. Collective reaction to injustice in intercollegiate athletics: Injustice to women and student athletes as test cases. *Journal of Sport and Social Issues* Vol. 23 Issue 3; Thousand Oaks; Aug 1999.
23. McMahan, Lucy. Bullying and harassment in the workplace. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 12 Issue 6; Bradford; 2000.
24. Mendenhall, William. Scheaffer, Richard. Wackerly, Denis. *Estadística Matemática con Aplicaciones*. Grupo Editorial Iberoamerica, Belmont, California, 1986
25. O'Hare, Elizabeth A. Sexual harassment: Identifying risk factors. *Archives of Sexual Behavior*; New York; Vol. 27, Issue 6, pp. 561; Dec 1998.
26. Peirce, Ellen; Smolinski, Carol A; Rosen, Benson. Why sexual harassment complaints fall on deaf ears. *The Academy of Management Executive* Vol. 12, Issue 3; Ada; Aug 1998.
27. Rayner, Charlotte; Cooper, Cary. Workplace bullying: myth or reality - can we afford to ignore it? *Leadership & Organization Development Journal*; Bradford; Vol. 18, Issue 4, pp 211-214; 1997.

28. Quine, Lyn. Workplace bullying in NHS community trust: Staff questionnaire survey. *British Medical Journal*, Vol. 318 Issue 7178; London; Jan 23, 1999.
29. Quine, Lyn. Workplace bullying in junior doctors: Questionnaire survey. *British Medical Journal*, London; Vol. 324, Issue 7342 pp. 878; Apr 13, 2002;
30. Sheehan, Michael. Workplace bullying: responding with some emotional intelligence. *International Journal of Manpower*; Bradford; Vol. 20, Issue 1/2, pp. 57; 1999;
31. Smith Pittman, Mable H; McKoy, Yvonne D. Workplace violence in healthcare environments. *Nursing Forum*; Philadelphia Vol. 34 Issue 3; Jul-Sep 1999.
32. Stevens, Stella. Nursing workforce retention: Challenging a bullying culture. *Health Affairs*; Australia; Vol. 21 Issue 5 pp 189-193; Sep/Oct 2002.
33. Telefónica. Así es Telefónica (Online). Available: www.telefonica.com.mx (Julio, 2002).
34. Telmex. ¿Que es Telmex? (Online). Available: www.telmex.com.mx (Julio, 2002)
35. Tremblay, Michel; Sire, Bruno; Balkin David B. The role of organizational justice in pay and employee benefit satisfaction, and its effects on work attitudes. *Group & Organization Management*. Sep, 2000.
36. VanDer Wall, Stacy. Internal Affairs: The Abuse of Power, Sexual Harrassment, and Hyocrisy in the Workplace. *HRMagazine*; Alexandria, Vol 45, Issue 1; Jan 2000.
37. Yamada, David C. The phenomenon of "workplace bullying" and the need for status-blind hostile work environment protection. *Georgetown Law Journal*; Washington; Vol. 88, Issue 3, pp 475; Mar 2000.
38. Yeung, Rob; Cooper, David. Business: Bullying in the Workplace - Beat the BULLY. *Accountancy*; London; Vol. 129, Issue 1301; Jan 2002
39. Yukl, Gary; Falbe, Cecilia M. Importance of Different Power Sources in Downward and Lateral Relations. *Journal of Applied Psychology* Vol. 76 Issue 3; Washington; Jun 1991.