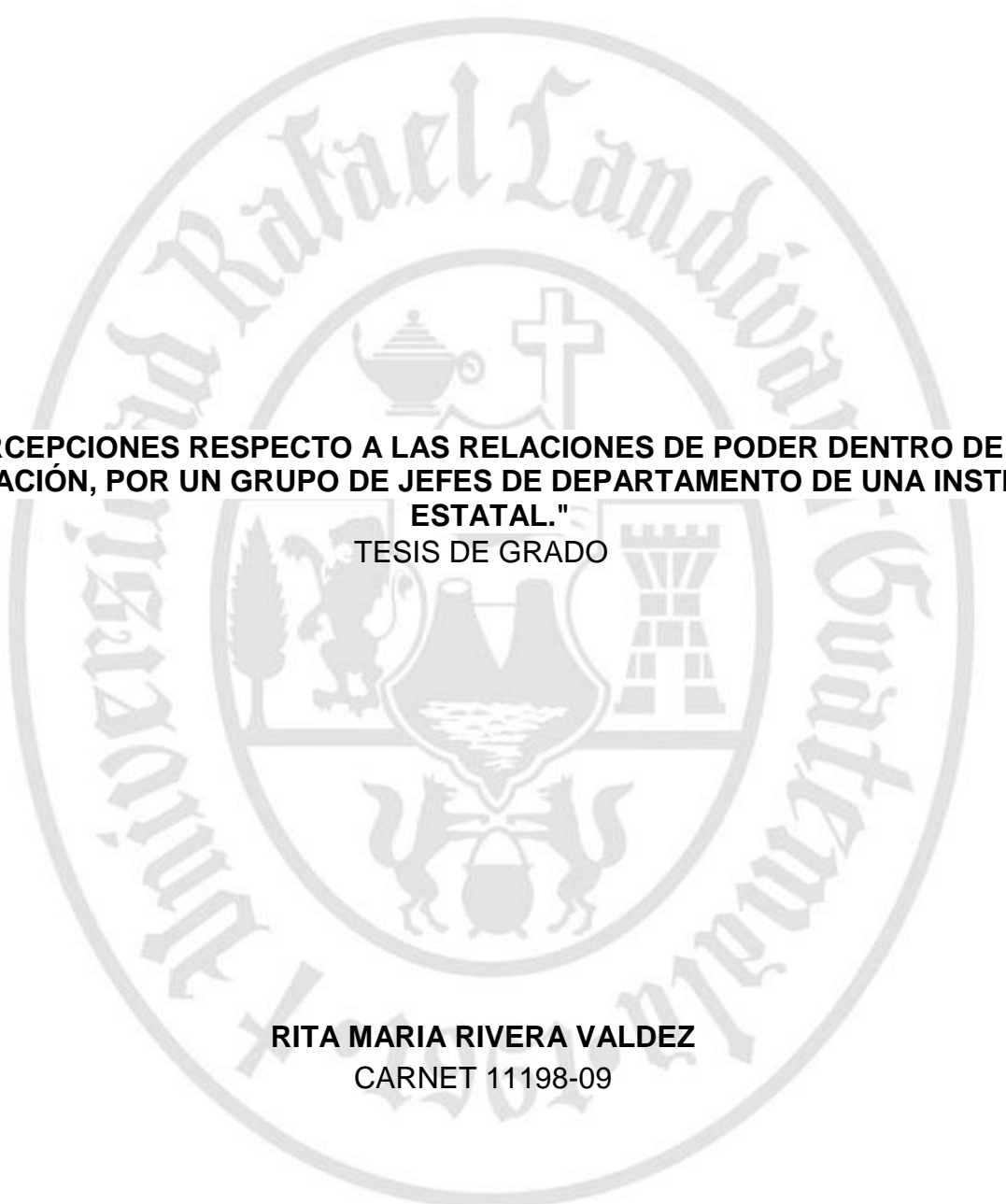


UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL



"PERCEPCIONES RESPECTO A LAS RELACIONES DE PODER DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN, POR UN GRUPO DE JEFES DE DEPARTAMENTO DE UNA INSTITUCIÓN ESTATAL."
TESIS DE GRADO

RITA MARIA RIVERA VALDEZ
CARNET 11198-09

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, DICIEMBRE DE 2014
CAMPUS CENTRAL

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

"PERCEPCIONES RESPECTO A LAS RELACIONES DE PODER DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN, POR UN GRUPO DE JEFES DE DEPARTAMENTO DE UNA INSTITUCIÓN ESTATAL."

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES

POR
RITA MARIA RIVERA VALDEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE
EL TÍTULO DE PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADA

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, DICIEMBRE DE 2014
CAMPUS CENTRAL

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR:	P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA:	DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN:	DR. CARLOS RAFAEL CABARRÚS PELLECCER, S. J.
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA:	P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO:	LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL:	LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES

DECANA:	MGTR. MARIA HILDA CABALLEROS ALVARADO DE MAZARIEGOS
VICEDECANO:	MGTR. HOSY BENJAMER OROZCO
SECRETARIA:	MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY
DIRECTORA DE CARRERA:	MGTR. GEORGINA MARIA MARISCAL CASTILLO DE JURADO

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

LICDA. SILVIA EUGENIA POGGIO RODRIGUEZ DE HERRERA

REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

LICDA. MAYRA BEATRIZ PEÑA PALACIOS

Guatemala 6 de noviembre de 2014

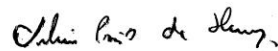
Señores
Consejo Facultad de Humanidades
Presente

Por medio de la presente hago de su conocimiento que he tenido la oportunidad de asesorar al alumno, **Rita Maria Rivera Valdez, Carné No. 1119809** estudiante de la carrera de Psicología Industrial/Organizacional quien elaboró el proyecto de Tesis Titulado **"Percepciones respecto a las relaciones de poder dentro de la organización, por un grupo de jefes de departamento de una institución estatal"**

A mi criterio el trabajo realizado llena todos los requisitos metodológicos y de contenido que exige la Universidad Rafael Landívar, previo a otorgar el grado académico correspondiente a licenciatura.

Agradeciendo su atención a la presente y quedando a sus respetables órdenes.

Atentamente,



MSc. Silvia Eugenia Poggio de Herrera
Colegiado No. 3942
Código No. 03156



Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE HUMANIDADES
No. 05614-2014

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante RITA MARIA RIVERA VALDEZ, Carnet 11198-09 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, del Campus Central, que consta en el Acta No. 05822-2014 de fecha 24 de noviembre de 2014, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"PERCEPCIONES RESPECTO A LAS RELACIONES DE PODER DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN, POR UN GRUPO DE JEFES DE DEPARTAMENTO DE UNA INSTITUCIÓN ESTATAL."

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 4 días del mes de diciembre del año 2014.

Irene Ruiz Godoy

MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY, SECRETARIA
HUMANIDADES
Universidad Rafael Landívar

AGRADECIMIENTOS

A Dios

Por permitirme la vida, bendecirme cada día, brindándome sabiduría para culminar esta meta.

A mis Padres

Por orientarme y hacer de mí la mujer que hoy soy. Por su apoyo, paciencia y los sacrificios que hacen por mí, porque cada día me demuestran su amor.

A mis hermanos

Por ayudarme en todo momento, por su apoyo y su amor hacia mí.

A mi familia en general

Por estar al pendiente y brindarme su ayuda, palabras y apoyo incondicional.

A mis amigas

Alejandra Sosa, Astrid González, Ana Lucía Ayala, Luisa Barrera, Ana Lucía Zamora, Sara Santamaría, Dulce Reyes; por cada momento que hemos compartido juntas, cada risa, cada palabra de apoyo y gesto de solidaridad hacia mí. Gracias por ayudarme y aguantarme en cada paso. Puedo considerarme afortunada de contar con amigas como ustedes.

ÍNDICE

Contenido

Resumen

I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	27
2.1 Objetivo general.....	28
2.2 Objetivos específicos.....	28
2.3 Unidad de análisis.....	28
2.3.1 Definición conceptual.....	28
2.4 Alcances y límites.....	29
2.5 Aporte.....	29
III. MÉTODO.....	31
3.1 Sujetos.....	31
3.2 Instrumento.....	32
3.3 Procedimiento.....	33
3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística.....	33
IV. ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	35
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	49
VI. CONCLUSIONES.....	54
VII. RECOMENDACIONES.....	55
VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	56

Anexos

RESUMEN

Las relaciones de poder están ligadas al liderazgo ya sea bueno o malo, pero liderazgo al fin, se busca que sea positivo y el jefe empodere a su empleado para brindarle confianza y hacerle saber que es importante en su trabajo, con su departamento y por la organización, si fuese el caso, y todos los jefes realizaran esta acción habría mucho más motivación al desempeñar los puestos, ya que las personas se sienten con la libertad de tomar decisiones y contar con que su jefe estará apoyándoles, sea cual fuere el resultado, teniendo en mente que fue un trabajo en equipo y no el trabajo de una sola persona que se lleva el crédito a costa de los demás.

En la presente investigación se tuvo como principal objetivo el conocer las percepciones con respecto a las relaciones de poder dentro de la organización, por parte de un grupo de jefes de departamento de una institución del Estado de Guatemala.

La muestra está basada en cinco jefes de departamento de una institución del Estado de Guatemala, en general los sujetos expresan que tiene una buena relación con el jefe inmediato, se sienten involucrados y les brinda la confianza necesaria para que ellos puedan desarrollarse como mando medio dentro de la Organización.

Los entrevistados aportaron la información necesaria para concluir que dentro de la organización se respeta la estructura jerárquica, también explican que la relación con el jefe inmediato es adecuada debido a que supervisa su trabajo y está abierto a escuchar sus opiniones. Se recomienda continúen manteniendo y fomentando las relaciones entre el alto mando y los subordinados, por lo establecido en este trabajo de investigación se puede decir que su labor está siendo bien desempeñada.

INTRODUCCIÓN

Todo lo que tiene relación con Recursos Humanos en las organizaciones actualmente es notorio para todos, las personas se dan cuenta del valor que tiene el talento humano dentro de la organización y la importancia de retener a los buenos talentos, es por eso que están más interesados en cómo manejar bien los recursos, otras actividades que realiza el Departamento de Recursos Humanos es la capacidad organizadora para con el personal tanto monetariamente como el reconocer a cada uno como individuo, valorando sus competencias y habilidades, la gestión de procesos, además de la gestión de valores, sin olvidar las capacitaciones constantes que se manejan a través de ellos para mejorar y fortalecer el buen desempeño de los colaboradores dentro de la organización.

Al hablar sobre recursos humanos indudablemente viene a la mente las relaciones interpersonales con los compañeros, los conflictos que se presentan, las luchas de poder entre departamentos que a la larga si bien pueden servir para incrementar ventas, no brinda ningún beneficio a la organización pues se crean roces que dañan el clima organizacional, sabiendo que es un tema delicado de tratar ya que se busca que todos los empleados se sientan bien y por ello puedan desempeñar su trabajo correctamente, teniendo como base la cultura de la organización para poder establecer vínculos más estrechos con aquellos que no se sienten parte aún de la empresa. La cultura es aprendida y se realiza a diario, no es una sola vez, si no varias veces al día, tener esa pertenencia y buscar la integración de todos los colaboradores para con la organización.

En la presente investigación, se buscó profundizar más en cómo el poder influye para las organizaciones, sus empleados y sus jefes. Este trabajo consta de toda la información que se obtuvo a lo largo de varios meses de investigación, con la cual se espera que el resultado sea de beneficio para todos los que están en la búsqueda de la información sobre este tema. Se presentan distintos puntos de vista de los autores de la información recopilada.

A continuación se presentan algunos estudios realizados en Guatemala sobre las relaciones de poder en las organizaciones.

Cabrera, (2005), realizando un estudio con el propósito de identificar los estilos de liderazgo de los gerentes de las pequeñas empresas familiares dedicadas al ramo de la litografía en la Ciudad de Guatemala. La población para la investigación estuvo conformada por 33 sujetos con puestos de Gerencia de diferentes áreas en distintas empresas. Como instrumento se utilizó un cuestionario diseñado por el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas -INCAE-. Con los resultados obtenidos se concluyó que la tendencia en el estilo de liderazgo que más se manifiesta en los gerentes de las pequeñas empresas familiares dedicadas a la litografía es el estilo autocrático, orientado a la tarea, manifestando en ocasiones un estilo liberal, orientándose hacia las personas. De igual forma, se detectó que en la empresa no se reflejó la tendencia participativa, cuando se tiene la misma orientación hacia las personas y hacia las tareas. Su principal recomendación es que necesario que todos los gerentes que forman parte de las empresas familiares, involucren más al personal que tienen bajo su dirección con mayor participación, brindándoles libertad de acción para que no sientan la presión de cumplir objetivos por estar solamente orientados hacia la tarea.

En otro orden de ideas, Yax (2006), efectuó una investigación de tipo descriptiva que tenía como finalidad determinar el efecto de la estructura organizacional en los equipos de trabajo en las medianas y grandes empresas industriales de la ciudad de Quetzaltenango. La muestra estuvo conformada por los gerentes de 24 empresas (4 grandes y 20 medianas). Utilizó una boleta de opinión para recolectar las principales características de los sujetos de estudio y una entrevista semiestructurada que buscaba conocer si las empresas industriales utilizaban la estructura organizacional para lograr efectos en el trabajo en equipo. Los

resultados obtenidos le permitieron concluir que los gerentes de las empresas medianas y grandes reconocieron que la mayor parte de su trabajo lo realizaban en equipos, los cuales estaban compuestos en su mayoría por trabajadores de diferentes especialidades, mezclando sus distintos talentos para la realización de una tarea, seguidamente los de alta dirección y los de afinidad, dándole así paso a la utilización del poder que efectuaron al realizar el trabajo en equipo, creando dependencia unos de otros, apoyándose y buscando soluciones a los problemas, en algún punto hubo algún directivo que tomo el rol de líder de la situación y dividió a las personas para poder lograr el objetivo en común. Por otra parte, se pudo identificar que el trabajo en equipo brindó una mayor colaboración, un mejor rendimiento, aumento de comunicación, rapidez y agilización y al mismo tiempo eficiencia y eficacia logrando que existiera armonía en cada uno de los departamentos que conformaban la empresa. Su principal recomendación es tener presente todos los beneficios que brinda el trabajo en equipo y transmitir dicha información al personal que conforma la empresa.

Asimismo, Rivas (2007), efectuó una investigación de tipo descriptiva, teniendo como objetivo, evaluar el clima organizacional actual de la Unidad de Administración de Recursos Humanos del Organismo Judicial de la República de Guatemala. Para ello se llevó a cabo en las tres secciones de la Unidad de Administración de Recursos Humanos de la Gerencia de Recursos Humanos del Organismo Judicial de la República de Guatemala y el instrumento a aplicar fue de Medición de Clima Organizacional al universo conformado por el personal que labora en la Unidad de Administración de Recursos Humanos, siendo un total de 73 colaboradores a evaluar. Para Rivas, según los resultados los empleados consideran que se tendría más éxito en la unidad si los jefes fueran más decididos; aunque la mayor parte de empleados consideran que su jefe llena las condiciones necesarias para el puesto que ocupa, también la mayoría coincide en que la relación entre el jefe y todos los compañeros de trabajo no es igual y que los jefes tienen tanto que hacer que les es imposible estar en contacto con todos

los empleados de la sección. De la misma manera se concluye que los logros alcanzados por los empleados no son reconocidos por los jefes, además que los logros de la institución no están relacionados con los de los empleados y según éstos, no tienen oportunidad de lograr sus objetivos personales. Permittedose recomendar para la institución el reconocer los logros de los empleados basándose a sus resultados, mediante incentivos no necesariamente monetarios, en los que se recompense a los mismos en proporción a la calidad de su desempeño por medio de programas de reconocimiento de méritos por parte de los jefes, así como hacerle conciencia al trabajador de la importancia de alcanzar metas dentro de la institución.

Para la investigación de Castellanos (2008), teniendo como objetivo establecer la relación que existe entre los estilos de liderazgo de los ejecutivos de primera línea y el clima organizacional de los diferentes departamentos en una empresa de consumo masivo. Los sujetos de estudio se conformaron por 7 gerentes de primera línea de diferentes departamentos y por 38 colaboradores que reportan directamente a éstos. El procedimiento fue la aplicación de la encuesta de clima organizacional diseñado y redefinido por el departamento de Recursos Humanos y la Gerencia General de la organización a los 38 empleados y la aplicación del cuestionario INCAE a los gerentes de primera línea para determinar el tipo de liderazgo. Los resultados indican que el estilo de liderazgo más común en los gerentes de primera línea de la empresa de consumo masivo es el autocrático, luego aparece el estilo de liderazgo participativo. De igual forma, el estilo de liderazgo participativo parece satisfacer las necesidades de los subordinados, presenta un clima organizacional cómodo y estable; sienten un alto grado de satisfacción con su trabajo, buena relación de compañerismo, supervisión, política de apoyo, promoción y relación con clientes. Su principal recomendación es establecer en el proceso de reclutamiento y selección de gerentes la aplicación de una prueba que permita reconocer el estilo liderazgo.

Por su lado, Valladares (2013), su investigación de tipo cualitativo con enfoque etnográfico, siendo su objetivo conocer la percepción de un grupo de agentes telefónicos de un centro de llamadas de la Ciudad de Guatemala sobre sus motivaciones al logro, afiliación y poder. Asimismo, en el método empleado, se tomó una muestra de 15 colaboradores del área operativa, únicamente del departamento de servicio al cliente de una cuenta extranjera ubicada en la central de Guatemala quienes fueron elegidos aleatoriamente. La población de estudio se encuentra entre 20 a 30 años de edad, nueve hombres, seis mujeres y cuentan con un mínimo de dos años de experiencia en el puesto de agente telefónico. Además agrega que la principal conclusión es que se identificaron a través del estudio, que las características de las personas con motivación al poder, generalmente tienden a dar órdenes, pueden trabajar individualmente para demostrar que son más eficientes que otros o trabajar en grupo para dar a conocer que son líderes. La recomendación para los empleadores y el Departamento de Recursos Humanos es realizar una investigación en donde se pueda identificar y definir las motivaciones que impulsan a los trabajadores en las organizaciones y establecer procesos que impacten en el clima laboral de la organización y productividad laboral.

Dentro del contexto internacional, se encuentran algunas investigaciones, sobre el tema de las relaciones de poder en las organizaciones.

Por su parte Montaña, (2003) en México, siendo la misma una investigación descriptiva, teniendo como principal objetivo discutir el efecto de la crisis económica en los modelos de las empresas, para ello emplea reapropiación de los modelos organizacionales en Japón y en México. Se abordan las modalidades de construcción del llamado modelo japonés de organización a partir de las transferencias realizadas desde los Estados Unidos y las adaptaciones efectuadas. Con ello se encuentra la relación de poder ligada al liderazgo que se

efectúa dentro de la construcción del modelo japonés para salir adelante en medio de su crisis, frente a las demás potencias que por algún motivo se encuentran con barreras que no permiten avanzar en los procesos, con ello se prueba nuevamente que el poder es tomar el control de una situación que alguien más no puede sobrellevar y asumir la autoridad formal. Para concluir explica Montaña que a pesar de la grave crisis por la que atravesó, Japón es una de las potencias económicas más importantes en el mundo; por otro lado, el modelo japonés de organización ha logrado constituirse en una especie de paradigma internacional; por ello a pesar de los cuestionamientos, dificultades y cambios de la economía japonesa y de sus formas de organización, ésta seguirá siendo muy probablemente motivo de reflexión y atento estudio por varios años más.

De la misma manera, Meneses (2006) en Chile, realiza una investigación de tipo descriptiva, buscando a sus sujetos como cualquier ciudadano pero sobre todo a la Universidad que forma líderes y gerentes para hacer cambios dentro de su ambiente, teniendo su hipótesis la relación que puede construirse entre las modernas teorías del “gerenciamiento”, la administración y los antecedentes e información que desde las ciencias sociales se pueden aportar para una mejor comprensión de los mismos. Su principal resultado ha sido la visión que subyace es la de una integración y armonía que se logra a partir de la existencia de objetivos y fines comunes a todos y de una división del trabajo, por la cual algunos tienen autoridad para coordinar y controlar el trabajo de otros. Es una visión consensual y no conflictual ni de relaciones de poder en la organización la que propone el enfoque funcionalista. Para Meneses, la conclusión de mayor relevancia indica que es necesario reconstruir una nueva concepción del sujeto-administrador más extendida, que dé cabida a los aportes que las ciencias humanas han podido descubrir en los últimos años. Siendo su recomendación que el desafío de la modernidad concierne a cualquier ciudadano citando a Ortega y Gasset como “conciencia crítica de la sociedad”. Es ésta de quien forma los gerentes y administradores que son quienes más directamente contribuyen al

reforzamiento y estabilidad del llamado “nuevo orden internacional” y, por tanto, también los primeros responsables de los resultados contra productivos que generan sus decisiones.

Se menciona a Chaux (2006), en Colombia, explicando en su investigación descriptiva, y teniendo como objetivo una nueva visión del poder en las organizaciones, a partir del paradigma de la complejidad. Siendo resultados de la investigación que los textos permitan contextualizar, las relaciones de poder que se presentan en las organizaciones, desde el paradigma de la complejidad. Y así concluye considerando que el poder desde nuevas perspectivas y nuevos intereses ya que la sociedad, la economía y la misma gestión, evolucionan permanentemente, proporcionan continuamente nuevas connotaciones en las relaciones de poder, e incorporan nuevos elementos que participan de esas relaciones, dando la posibilidad de comprenderlos a partir del paradigma de la complejidad. Para Chaux la recomendación es que para la gestión empresarial, la toma de decisiones y el manejo de las relaciones de poder, se podrán realizar mediante la holonarquía, donde se permite la participación activa de todos los actores, mediante un gobierno que posibilita a la administración, la construcción de una organización orientada hacia el respeto, la contribución y el compromiso con la naturaleza.

Por su parte Godoy y Mladinic (2009), realizaron un estudio experimental de tipo transversal que tenía como finalidad analizar si los estereotipos y roles de género afectaban la evaluación que recibía un hombre y una mujer gerente. La muestra estuvo conformada por 242 ejecutivos (123 hombres y 119 mujeres) con una edad promedio de 35 años y 12 años de experiencia laboral, todos eran profesionales, predominantemente ingenieros de distintas especialidades en la ciudad de Santiago Chile. Utilizaron como instrumento un cuestionario para evaluar a cada gerente en el ámbito laboral y un cuestionario para evaluar el ámbito personal,

este último fue creado por Gormaz (2008). Concluyeron que no hay diferencias en las evaluaciones con respecto al género de los participantes o de los evaluados, pero sí encontraron un efecto principal del ámbito, recibiendo gerentes hombres y mujeres una evaluación mayor en el entorno laboral que en el personal. Por otra parte observaron diferencias en la evaluación que recibió cada gerente en relación a la efectividad de liderazgo. Su principal recomendación es indagar la forma en que mujeres ejecutivas perciben la penalización interpersonal y de qué modo ello puede dificultar su desempeño laboral, las relaciones con sus pares, superiores y subordinados y el avance en sus carreras.

Por otro lado, Curral y Marques-Quinteiro (2009), teniendo como finalidad explorar la relación entre el liderazgo, la orientación de meta, la motivación intrínseca y la conducta innovadora en Portugal, la muestra estuvo conformada por 108 empleados de tres compañías dedicadas al desarrollo e implementación de soluciones tecnológicas. Desarrollaron una encuesta que permitía conocer las creencias de orientación de meta, nivel de motivación intrínseca y motivación de rol. Concluyeron que había una relación positiva con la innovación de rol para el aprendizaje de la orientación de meta y la motivación intrínseca pero no para el desempeño de la orientación de meta. Las destrezas de auto liderazgo mediaron completamente entre la motivación intrínseca y la innovación de rol. Recomendaron facilitar las competencias de auto navegación de los empleados para propiciar una conducta innovadora.

Concluyendo con todas estas investigaciones, se demuestra que las relaciones de poder están muy ligadas al liderazgo, y el liderazgo influye para que la relación de poder entre los jefes y los empleados se lleve bien teniendo en cuenta que su liderazgo debe estar enfocado al crecimiento de los empleados y no buscando que se desmotiven.

Para iniciar el siguiente apartado se presentarán las principales teorías sobre el tema de estudio, con la finalidad de profundizar más en la presente investigación.

Concepto de un Jefe

Al referirse James (1993) sobre el término “jefe”, explica que es para denominar al maestro o a quien dirige o controla otras personas. “Jefe” enfatiza la autoridad antes que la capacidad, la pregunta ¿quién es el jefe aquí?, es utilizada por personas desconocidas que desean tener contacto con la persona al mando, o quien está de autoridad para tratar sobre algún asunto que no pueden tratarlo con los empleados. Tradicionalmente se piensa o cree que el trabajo del jefe es dirigir a las personas y resolver conflictos. Pero en realidad el trabajo del jefe es fijar objetivos, y establecer maneras de medir el grado de éxito o fracaso, consiste también en estar al pendiente de un plan general de la empresa, tomar decisiones globales, dirigir a los gerentes y encarar a las organizaciones de la empresa. Explica James, que ser un buen jefe no es siempre fácil, y ser un jefe ideal representa un desafío aún mayor. Por desgracia, muchas organizaciones tienen jefes malos y mediocres. Los jefes buenos se mantienen en un continuo proceso de autoevaluación a fin de volverse más eficaces. Ellos se comprometen con lo que consideran trabajo valioso. Los mejores jefes sin embargo son lo que se convierten en líderes. Los buenos jefes son expertos en el manejo del cambio, reconocen y aprecian la diversidad cultural y actualizan continuamente a su personal a cargo. Los buenos jefes constantemente buscan y practican un proceso de auto actualización, reconocen que aún la gente que vive en una misma ciudad posee diferentes valores subculturales. Todos llevan esta subcultura al trabajo, es por eso que él respeta y acepta a cada uno con sus diferencias siempre y cuando cumpla con lo que debe hacer. Estos jefes a menudo dedican tiempo y energía a explorar sus propios valores culturales. Reconocen la diversidad y se convierten

en líderes que no esperan en forma pasiva a que sucedan las cosas; más bien, motivan a su personal.

La utilidad de cualquier habilidad gerencial, depende de la situación en la que se aplique. Los jefes pueden mejorar sus propias habilidades y las de su personal, y lo que hayan aprendido aún pueden ponerlo en práctica. Los jefes malos o mediocres, pueden mejorar la forma de dirigir a los demás; por su lado los jefes buenos pueden llegar a ser mejores. Afirma Blas (2009), el jefe, como todos, tiene sus defectos, carencias, talones de Aquiles, frustraciones, impedimentos, manías, fobias, excentricidades, etc. Ellos son su majestad... el jefe, los cuales mandan en la compañía. Según James (1993), los mejores jefes creen que al aumentar la autoestima de los empleados se reducen los prejuicios; por ello, dejando por un lado la habilidad de jefatura que posea, este jefe se concentrará en la expresión positiva de sus habilidades y demostrará que eliminar los prejuicios favorecerá a toda la raza humana. Los jefes seguros saben recibir los mensajes no verbales de sus subordinados; escuchan los mensajes no verbales de sus jefes, y adquieren conciencia de los propios, cambian en ellos mismos lo que hay que cambiarse y descubren o producen un cambio positivo en las posiciones de otros.

Para el autor Castañeda (2004) explica que hay muchos jefes que son mediocres, que no se dignan a hacer nada que no esté especificado en su descriptor de puesto, ya que esto “no le compete a su departamento o a su persona”, este tipo de jefes no les importa buscar el beneficio de la organización ni de su personal a cargo, únicamente se limitan a “hacer su trabajo”, pero no entienden que esta frase es ayudar lo más que se puede, estar comprometidos con sus empleados y con la organización. En las empresas modernas se buscan jefes con espíritu de servicio, dispuestos a rebasar los muros de su responsabilidad funcional para atender a un cliente, resolver problemas, ayudar a alguien, delegar

responsabilidad, empoderar a su equipo o simplemente aprovechar cualquier oportunidad que sea de provecho para la Organización.

Delegación

Para James, el delegador que asigna poder, libera a su personal, le da la libertad de trabajar a su propio ritmo, fijar sus propios límites, establecer sus propias metas, sus programas y dirigir sus esfuerzos. Con ello mejoran la moral, motivación y confianza que generan en sus empleados. Una de las principales características de los delegadores es que tienden a confiar en la capacidad de otros empleados para realizar un trabajo. Asigna tareas de forma razonable y mantiene la política de “no intromisión”, es claro que esperan un buen trabajo y permite que se haga sin vigilar considerablemente a sus empleados.

Poder

Albuquerque (2007), quien señala a Weber (1992:43), poder “significa la probabilidad de imponer la propia voluntad, dentro de una relación social, aun contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad”. (p.13).

Dentro de la investigación de Albuquerque se encuentra que poder es la fuerza, ya sea consciente o inconsciente, que una persona crea sobre determinada barrera para vencerla y adquirir el poder de esta situación. Dentro de esta misma investigación se encuentra al autor Lukes quien afirma que el poder que tiene A

sobre B afecta todos los intereses que tiene B ya que lo imposibilita y no deja cumplir los objetivos que tiene pensados.

Teniendo también en cuenta la información que brinda Alles (2011), refiriéndose a el poder entre empelados y jefes, explica que un jefe es a la vez un empleado de un puesto mayor, que rige la organización, es decir que si el jefe le grita al empleado por alguna actitud o por algún tema en específico, el jefe únicamente externa la frustración que siente ya que él por cualquier razón falló en su trabajo y su inmediato al mando le ha llamado la atención, que se ve reflejada en ese acto que se manejó mal desde un inicio, para ello, buscó desahogarse con su empelado o subalterno, el cual sintiéndose mal no desempeña correctamente su cargo y esto tiene como repercusión un mal manejo de poder.

Población (2005) explica que la necesidad es tan grande en esta época que ya ha alcanzado la categoría de enfermedad , mucho tiene que ver la información ya que quien conoce y sabe información, tiene el poder sobre otras personas, es por eso que se afirma que esta es una era de poder.

Teniendo poder las personas se sienten que tiene mucho respeto, reverencia, sumisión, miedo y envidia, todos estos sentimiento por sus semejantes o a quienes tiene de subordinados, ya que como poseen lo que quieren surgen (aunque muchas veces no lo deseen) estos sentimientos.

Dentro del comportamiento organizacional, es de suma importancia el poder en la empresa, teniendo en cuenta el comportamiento de los individuos de la organización, si bien no son iguales, son muy similares dichas definiciones, ya que en cada una se muestra como se “necesitan” una de otra para poder sobrevivir en la organización.

Para James (1993), las tres quejas más comunes de los gerentes de nivel medio son que no cuentan con suficiente autoridad para tomar las decisiones necesarias, con la información que los ejecutivos de alto mando tienen sobre la naturaleza de la organización, ni con el apoyo que necesitan de sus jefes.

Según Greene y Elffers (2009), una de las cuarenta y ocho leyes del poder es: “nunca confíe demasiado en sus amigos; aprenda a utilizar a sus enemigos”. (p. 37) .Y esta ley consiste en desconfiar en los amigos, suelen ser los primeros en traicionar, ya que suelen ser presa fácil de la envidia. Por el contrario, se debe contratar a quien haya sido su enemigo, y él será más leal que un amigo ya que deberá hacer mayores esfuerzos para demostrar su adhesión. Lo cierto es que debe de creer más en los enemigos que en los amigos y si no se tiene enemigos hay que buscarlos.

El mismo autor explica, en su ley número 4: “diga siempre menos de lo necesario” se debe tener en cuenta que cuanto más se diga tanto más vulnerable se es, y menor control de la situación habrá. Las personas poderosas impresionan e intimidan por su parquedad. Cuanto más se hable, mayor será el riesgo de decir alguna tontería. También informa en su ley número siete: logre que otros trabajen por usted, pero no deje nunca de llevarse los laureles”; y explica que nunca debe de hacerse algo que otros pueden hacer por usted. Hay que utilizar la inteligencia, el conocimiento y el trabajo físico de otros ya que esto ahorra energía y tiempo.

La ley número once indica que “haga que la gente dependa de usted”, para mantener la independencia es necesario que los demás dependan del individuo. Cuanto más se confíe en él y más se dependa de esta persona más libertad obtendrá el beneficiado, con ello logra la felicidad y la prosperidad y no habrá nada

que perder. Y es muy importante no enseñarle a otras personas como para que puedan arreglárselas sin este individuo.

Liderazgo

Se observa que el liderazgo es un factor que está ligado al poder, ambos se necesitan mutuamente.

Alles (2011), explica que el líder debería fijar un estándar, es decir conducir a la organización, realizar los cambios para bien, y lograr que los demás tengan la misma visión para que le ayuden a ser un buen equipo y no solo sean del montón que le siguen sin saber por qué, conducirlos, llevarlos hacia el éxito sintiendo que cada uno forma parte de este proceso y así no llevarse el crédito él solo.

Por lo tanto, el líder es el que fija el rumbo de la organización, y debe estar capacitado (ya sea por adquirido o aprendido) para transmitirle a sus empleados o seguidores lo necesario para llevar a cabo su objetivo ayudándose todos juntos.

Con ello se puede comprender que el liderazgo ayuda a influir en los demás apoyando sus puntos de vista, respetando pero tomando en cuenta cada uno. Logra actitudes y exhorta a los demás a ser igual o mejor que él, ayuda a determinar metas, que con ellas se alcanzan los objetivos que se determinan desde un inicio, siendo así una ayuda fundamental para la organización.

Para Robbins y Judge (2009) los líderes son los individuos que definen la realidad de la organización mediante su visión. Con ello se arriesgan a llevar al éxito o al fracaso a su organización, ya que sobre ellos recae el peso si algo falla, quien guía son ellos y no los empleados que le colaboran para llevar a cabo su visión.

Pero es claro que un líder no puede trabajar solo, ya que si trabajase solo, no realizaría nada, es necesario que sea escuchado y guie (aunque sea a un solo individuo), para que se llame líder.

El líder se basa en el lenguaje para influir a los demás, con ello trata de mostrarles su visión sobre la cual deben luchar junto con él para que se logre el objetivo, allí se está ejerciendo poder sobre los demás.

Bennis y Nanus (1998), expresan que la compañía Hewlett –Packard, comentó su director, “en las compañías exitosas, existe un consenso desde arriba hasta abajo, en un conjunto global de objetivos. Si ese consenso falta, la estrategia gerencial más brillante fracasará”. (p. 63)

Con lo anterior, se intenta reflexionar sobre que el gerente opera sobre los recursos físicos de la empresa, sobre su capital, sobre tecnología, etc.

Mientras que el Líder, opera sobre los recursos emocionales y espirituales, sobre los valores, compromisos, y aspiraciones de los individuos, se enfoca en el ser y no en la organización como tal, ya que conoce que la organización la conforma el capital humano que posee y no su maquinaria que no sirve sin su personal.

Los líderes deben de tomar en cuenta, el conocer de motivación para saber en qué momento cambiar de objetivo sin perder su visión, buscando enganchar de nuevo las personas.

Para ello Chiavenato (2009) indica que hay un estímulo o causa por la cual nace la motivación, esto genera la necesidad o deseo de realizar la conducta, se efectúa la conducta logrando así el objetivo y cuando se tiene el objetivo, se pierde la motivación.

Para los autores Ulrich, Losey y Lake (2003) explica que el liderazgo en los recursos humanos están basados en cuatro labores interrelacionadas: Orgitech, vendedor, eje, y aglutinador.

El Orgitech es el encargado de crear, dar forma y actualizar el contexto laboral enfocándose en los estándares de recursos humanos y la disposición de instalaciones. El vendedor, tiene la función de realizar las transacciones de recursos humanos y los servicios de asesoramiento. El eje, centra su atención a la línea de emergencia de Recursos Humanos, bases de datos, o centros de llamadas. Por último menciona el aglutinador, el cual consiste en comunicaciones, procesos estratégicos y desarrollo ejecutivo.

Lo que explican o dan a entender estos autores es que sin el adecuado liderazgo, que busca como finalidad el poder, este proceso para el buen manejo de Recursos Humanos no puede llevarse a cabo, ya que es necesario una persona al mando que guíe e involucre a todos los interesados para partir de este objetivo y llevar a cabo sus metas como equipo.

Se puede mencionar que dentro de cada organización debe de existir la dirección, con ello se tiene liderazgo, que a su vez es el poder del jefe sobre su empleado, en la dirección de personal se debe motivar al individuo a efectuar un mejor trabajo teniendo como base un desempeño y ejemplo de su jefe, el cual se preocupa, busca que el empleado se sienta tratado como tal, y que se le dé el lugar que merece en la organización. Buscando la creación de un equipo más fuerte y bien integrado para resolver conflictos sin temor al fracaso, ya que su jefe les empodera y les ayuda a que sientan confianza y seguridad tanto en sí mismos como en su equipo de trabajo.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede explicar que el liderazgo y el poder están fusionados uno con otro, para el líder es necesario tener poder, y para el poder pueda llevarse a cabo se necesita un líder, si se separan uno de otro, no puede existir ninguno.

Relaciones de poder

Para Albuquerque (2007), citando a Foucault (1989: 42), “cuando alguien intenta racionalizar algo, el problema esencial no es investigar si respeta o infringe los principios de la racionalidad; sino descubrir a qué tipo de racionalidad recurre”. (p. 13)

Siguiendo con Albuquerque, bajo esta perspectiva, de acuerdo con los conceptos de poder citados, las relaciones de poder están caracterizadas profusamente por una racionalidad instrumental porque suponen individuos racionales con intereses propios bien definidos; haciendo o planeando estrategias para establecer.

Explica entonces Alburquerque que el estudio teórico de las relaciones de poder, es decir, la concepción abstracta que se tiene de ellas, no implica que en las relaciones de poder concretas los individuos actúen exclusivamente de acuerdo a una lógica consecucional.

En otras palabras, si en términos teóricos el poder aparece como racionalmente instrumental, ello no significa que las relaciones de poder concretas puedan ser explicadas únicamente a partir de una racionalidad instrumental, ya que en la cotidianidad de los actores la lógica consecucional puede verse fusionada, permeada y/o matizada por otras lógicas de acción –de manera consciente o inconscientemente–.

No obstante, en principio, la racionalidad instrumental se muestra útil tanto para conocer y estudiar la naturaleza compleja de las relaciones de poder como para explicar el desarrollo del ejercicio del poder, es decir, se muestra útil para analizar los elementos y características que definen a las relaciones de poder.

Se tiene también referencia sobre Robbins y Judge (2009), quienes explican que el poder es el ejercicio que tiene sobre alguien más un individuo, en este caso hablamos sobre la relación entre jefe y empleado, para poderlo llevar a cabo es necesaria la relación de dependencia, que posee el jefe (quien ejerce el poder), sobre el empleado, el cual debe tener la dependencia.

También expone que se puede tener y no utilizarlo, como se ha explicado anteriormente, si se es un líder positivo que ayuda y lucha por las visiones de todos, entonces esta persona ejerce poder, un poder positivo que se trasmite

hacia los demás. Se indicaba líneas arriba que el poder está muy ligado al liderazgo, y sin uno de los dos, no puede llevarse a cabo el ideal que se busca.

Tipos de poder

Para Robbins y Judge, hay varios tipos de poder, entre ellos se puede considerar el poder formal, y este no es más que el que emana la capacidad para obligar o recompensar al individuo, es que se utiliza mucho más por los jefes. En él se clasifican cuatro tipos de poder:

- El poder coercitivo
- El poder de recompensar
- El poder legítimo
- El poder de información

El poder coercitivo, es el que infunde miedo; El poder de recompensar, es que el jefe o el encargado del poder distribuyen recompensas que los demás (o sus empleados) consideran valiosas. El poder legítimo, es el que se ejerce directamente desde la posición en la jerarquía de la organización, por último, el poder de información, el que tiene acceso y control a la información de la empresa, si esta persona no se las proporciona el empleado o quien lo necesita no puede llevar a cabo bien su trabajo, dependen del que tiene ese control para poder ejercer correctamente su trabajo.

El siguiente rubro que muestra Robbins y Judge es el del poder personal, en él explica que no es imprescindible ocupar una posición formal en la organización para poseer poder. Lo que los hace tener poder, es ser parte clave de la

organización, teniendo así un puesto único que los hace destacarse sin ser gerentes o jefes, simplemente porque su trabajo es muy importante para todos.

En este tipo de poder se clasifican o se encuentran tres divisiones: El poder experto, que es el líder o persona que posee conocimientos, o destrezas especiales y por ello es admirado o respetado por cierto grupo o bien por la organización es sí; El poder referente, se refiere al que se basa en la influencia o recursos que posee el individuo, esto lo hace ser especial y reconocido por otros, creando dependencia, por esta posesión que para alguien más es necesaria para poder desempeñarse efectivamente.

Y por último el poder carismático, este se refiere a la personalidad y el estilo de trato de la persona que lo posee hacia los demás, haciendo de él un líder por consiguiente teniendo poder.

Dependencia

Para Robbins y Judge (2009), la dependencia es también un punto fundamental del poder, sin ella no existe poder alguno, ya que A necesita de B por determinada razón, y A se lo proporciona, pero si B no necesitase de A (es decir, su dependencia hacia A), no habría nunca una relación de poder.

Robbins y Judge da el ejemplo más claro, “aspiramos a la independencia económica: porque reduce el poder que otros tiene sobre nosotros” (2009: pág. 455).

También explica Robbins y Judge que la dependencia aumenta cuando el recurso que uno controla es importante, escaso e insustituible. Con ello se ejerce más control por sobre quien lo necesita.

Las organizaciones tratan de promover que no exista el poder en ellas. Debe de existir escasez para que algo sea necesario, es decir, poco de eso que es necesario para que los empleados y los jefes puedan llevar esa relación de poder, entre ellos, claro el jefe sobre el empleado.

Poder o autoridad

Según Alles (2011), el término poder o autoridad hace referencia al derecho o la obligación de procurar obediencia, para que las cosas se hagan. Los jefes tienen autoridad para decirles a sus empleados las tareas que deben realizar.

Sin embargo esta autora explica que el poder es la capacidad demostrada para lograr obediencia y así obtener los resultados que se desean.

Allies (2011) explica que el poder personalizado es el que se ejerce de manera egoísta, buscando el beneficio propio y no el de los demás. El poder socializado, que se verifica cuando las personas que tienen una posición directiva, persigue a través de ella, lograr un impacto positivo en la sociedad.

Como los demás autores, Alles denomina a los líderes como independientes o decididos, además de imparciales, y decisivos para cualquier actividad que se les solicita. El líder aporta estas cualidades a sus seguidores, con ello se les llena de

confianza, y pueden realizar la función que se les pide, para llevar la visión del líder a cabo.

Para Albuquerque (2007) Los intereses de las personas son seleccionados de cierta forma inconsciente para ejercer poder sobre otra, cuando hay una relación entre el poder y sus intereses no se toma conciencia realmente de que esta acción se está llevando a cabo y ejerciendo poder sobre ese interés que se tiene. Con ello explica que los intereses de cada individuo influyen en su relación de poder con su jefe o subalterno.

Para el mismo autor, “las nociones de preferencias, deseos o intereses sean útiles al análisis de las relaciones de poder, deben ser encajadas en un marco extrínseco al individuo que les imprima cierta certidumbre y certeza”. (p. 18)

Es decir, permitir la interpretación a las preferencias de los individuos. De lo contrario, si las preferencias cambian con el tiempo, resulta casi imposible realizar el seguimiento o desarrollo de una relación de poder.

Siguiendo con Albuquerque, expone, “el individuo no solamente responde o actúa en base a identidades, también lo hace en base a roles, por lo que de igual forma, el ejercicio de poder podría ser concebido como aquellas acciones por medio de las cuales A constituye y reconstituye los roles de B, de forma tal que en contextos específicos el comportamiento de B, producto del apego a dichos roles, resulte compatible con los objetivos, roles e identidad de A”. (p. 21)

Asimismo, se sugiere que las situaciones son estructuradas por los roles y las relaciones entre los roles, y no directamente por los individuos.

En referencia a Albuquerque, “el ejercicio de poder también puede ser desplegado en respuesta a oportunidades” (p. 21)

El individuo no ejerce reflexiones sobre sus intereses, sino aprovecha las oportunidades que surgen. A pesar que el ejercicio de poder responder a oportunidades específicas sirve y funciona en interés del individuo establecido en roles, intereses e identidades.

Para Albuquerque, visto desde otro punto, desde el punto de vista organizacional, los individuos no efectúan acatamientos de manera voluntaria, sino más bien obedecen a las normas que son establecidas por sus superiores.

Albuquerque explica, que los conflictos son diferencias entre individuos por determinados objetivos, si comparten las mismas visiones o tienen las mismas finalidades surge el conflicto y la manera de resolverlo, si no hubiese un líder razonable, es a través del ejercicio de poder. Es por eso que el origen de las relaciones de poder siempre será el conflicto.

Albuquerque (2007), “el origen de las relaciones de poder radica en el conflicto, el cual deriva del antagonismo entre intereses cuyo sustento se encuentra en los marcos institucionales, identidades y roles de los individuos insertos en una relación de poder” (p. 22). Estos intereses que los individuos desean ver realizados, para ellos deben relacionarse con las fuentes de poder, solo así lograrán sus objetivos, claro está un bien personal y no común. Esto le servirá para llevar a cabo el ejercicio de poder modificando las conductas de los demás para realizar su objetivo.

Si su objetivo está parcialmente llevándose a cabo, el individuo, buscará posibilidades o mecanismos de control sobre otros, para evitar que el uso del poder (que ya tiene), se venga abajo y descoronararlo como el líder o la persona con poder

Según Alles (2011), el poder con motivación representa el impacto por la gente y quizá por las cosas. Las experiencias que involucran sentimientos de fortaleza física y psicológica son por la motivación, obteniendo así prestigio y reputación con ello se puede ver que el poder también está sumamente ligado a la motivación.

Teniendo en cuenta lo anterior se explica que si un líder o un jefe motiva a su personal para encontrar una meta o visión común, se está dando que el líder o jefe está ejerciendo una relación de poder sobre sus empleados.

Para Arras, Jarquez y Fierro (2008), “las estrategias de poder en las organizaciones son: la información, el reconocimiento, el castigo, el premio y el conocimiento (citado en Koslowsky y Stashevsky, 2005: Pág. 24).” Las estrategias antes mencionadas dan a entender que la comunicación y la información son el contenido de la empresa, mientras que el reconocimiento y el castigo buscan que el colaborador refuerce o continúe realizando las conductas que ha venido desempeñando, con esto estará en comunicación constante dentro de la empresa y para con su jefe y la comunidad de su empresa.

Para Alles (2011), los jefes deben de dejar a un lado los viejos hábitos como dirigir, retar, ordenar, etc. Y utilizar nuevas prácticas como apoyo o ayuda,

animando así a sus colaboradores para que tengan sus soluciones y resuelvan sus problemas fácilmente.

Esto es parte del poder, poder positivo que es necesario para el buen funcionamiento de la organización. Con ello empoderará a los colaboradores, para que cultiven el poder que se debe tener siempre, pero de una manera que ellos estén motivados, felices y dispuestos a dejar lo mejor de sí en la organización ya que ello les ayuda para su salud mental.

Pero Alles (2011), indica que la relación entre jefe y empleado va más allá, las personas deben de estar involucradas en las decisiones de la organización, se les hace partícipes de esta organización empoderándolas, buscando el beneficio de todos y teniendo una visión en común. Para esto se da real trabajo en equipo, pero se tiene una idea errónea sobre el trabajo en equipo, se cree que es estar de acuerdo todos y evitar responsabilidades, pero por el contrario, el equipo responsable es el que toma decisiones.

Responsabilidad

La responsabilidad es parte del poder, una persona que tiene poder debe hacer o saber llevar a cabo correctamente determinada tarea, de no efectuarla bien, se verá vencido frente a sus semejantes y se perderá el poder para realizar eficazmente una tarea de la que se sienten responsable, el individuo deberá tener conocimiento y asumir la responsabilidad que conlleva el efectuar la acción.

Para Bennis y Nanus (2001), los jefes tienen la responsabilidad de brindarles a sus empleados confianza de que su trabajo está realizado correctamente, de no ser así, el empleado no estará motivado, no realizará su trabajo correctamente y por consiguiente la relación de poder entre cada uno de ellos se perderá.

Su relación de poder debe ser amistosa sin pasarse de confianza, es decir cruzar la línea de falta de respeto y confianza.

Los jefes muchas veces utilizan los recursos que perjudican o no son útiles para los empleados, y por ello los empleados tienen miedo o no desean realizar las actividades, porque su jefe no les motiva a tener un buen desempeño, su relación de poder está errada y sin saberlo, se perjudican mutuamente.

Según Bennis y Nanus, como parte de las relaciones de poder, el jefe debe de conocer a sus empleados, y para ello en ocasiones debe darle pruebas y confiar en que realizará lo mejor posible la misma ya que él le ha dado las mejores herramientas y considera que está capacitado para poder llevar a cabo su "prueba".

Debe también apoyarlos cuando cometen un error, nunca debe de sancionarlos, esto hace un buen líder, (que como aplicábamos si es un buen líder, lleva muy bien sus relaciones de poder).

Con base en la información presentada anteriormente podemos determinar lo relevante sobre lo que exponen los autores acerca de qué significa poder, sus relaciones, y las clases que existen además de cómo se utiliza en las organizaciones hoy en día. Es importante conocer que para todos, en algún momento, estamos sujetos a una relación de poder.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Percepción es algo subjetivo en cada ser humano, es decir todo lo que se puede ver de diferentes formas, dependiendo del punto de vista que se entienda, o bien dependiendo de cada persona, ya que cada uno ve las cosas de diferente manera.

El Poder es crear dependencia sobre alguien a quien desea alcanzar determinada meta y si yo soy esa conexión hacia su meta yo tengo el poder". (p. 450) Por ello en la investigación se hace énfasis en las relaciones de poder.

Las relaciones de poder, según Robbins y Judge (2009) "... el poder se usa para todos, ya sea un grupo o un individuo para controlar a otro grupo o individuo.

Por lo tanto se crea esa relación, teniendo en cuenta que se entrelaza un vínculo entre el jefe de departamento y su subalterno ya que sobre el jefe recae la responsabilidad y el subalterno tiene una obligación con su jefe para desempeñarse de acuerdo a los parámetros establecidos en la empresa donde labora, de no ser así es sancionado, es decir, pierde la meta y no alcanza el objetivo.

Los jefes de departamento son las personas encargadas de velar para que el desempeño y el trabajo sea equitativo, fluido y correcto dentro de su departamento.

Cada empleado es parte fundamental de la Organización, en esta entidad pública del Estado es indispensable que se realice un trabajo de calidad para llevar a los guatemaltecos información verídica, actual y rápida. Es por ello que su relación con el jefe inmediato debe ser profesional sin tener abuso de poder.

Es por ello que se plantea la siguiente pregunta de Investigación:

¿Cuáles son las percepciones con respecto a las relaciones de poder dentro de la organización, por parte de un grupo de jefes de departamento de una institución del Estado de Guatemala?

2.1 Objetivo General:

Conocer las percepciones con respecto a las relaciones de poder dentro de la organización, por parte de un grupo de jefes de departamento de una institución del Estado de Guatemala.

2.2. Objetivos específicos:

- Determinar por medio de entrevistas semiestructuradas las percepciones de conceptos sobre poder de los jefes de departamento de una institución el estado de Guatemala.
- Analizar las relaciones de poder en cada departamento de los jefes de departamento, conociendo el desempeño de sus empleados en una institución del estado de Guatemala.
- Establecer por medio de entrevista semiestructurada los beneficios que presenta las relaciones de poder que existen con el jefe inmediato por parte de un grupo de jefes de departamento de una institución del estado de Guatemala.

2.3 Unidad de análisis

2.3.1 Poder

- *Definición Conceptual:*
Robbins y Judge, (2009) “el poder se basa en la posición que tiene un individuo en una organización. Proviene de la capacidad de obligar o recompensar, o de la autoridad formal.” (p. 452)

- *Definición Operacional:*

En esta investigación se busca por medio de una entrevista semi-estructurada, conocer las relaciones de poder que ejercen los jefes de departamento en una organización del estado de Guatemala, y cómo logran sus objetivos a través del poder, llevando correctamente el ejercicio de poder sin abusar de su posición. Si bien las categorías del poder son muchas, en esta investigación se presentan tres indicadores; 1. Concepto de poder. 2. Desempeño de sus empleados. 3. Relaciones de poder que existen con su Jefe inmediato.

2.4 Alcances y límites:

Esta investigación buscó conocer la percepción de un grupo de jefes de departamento, que cuentan con experiencia laboral en esta organización entre ocho (8) y veinticinco (25) años, de ambos géneros; para ello fue necesario conocer sus puntos de vista con respecto a las relaciones de poder en una organización. Se encuentra también que el poder está muy ligado hacia el liderazgo, debido a que son muy similares, y van de la mano una con la otra: si no existe una, no existe la otra. Esto se produce debido a que quien ejerce poder, debe tener un puesto o posición dominante, por consiguiente es líder (positivo o negativo, esto se define en la investigación) y qué consecuencias tiene para el empleado o bien qué beneficios conlleva este ejercicio. Entre la limitación más destacada del estudio fue que los sujetos tenían el tiempo muy limitado para la entrevista.

2.5. Aporte:

Se buscó con esta investigación, que cualquier persona, tanto trabajador como jefe, e incluso alto mando dentro de cada organización tome en cuenta lo que es

necesario para poder practicar un correcto liderazgo, basado en el poder que ejerce cada departamento y sus diferentes opiniones que pueden surgir para futuras investigaciones sobre este tema, o relacionado con el mismo.

También se buscó que esta investigación sea de apoyo para la carrera de Psicología Industrial, ya que sirve como soporte a otras tesis e investigaciones sobre este campo, que está con muy poca información comparada con otros temas.

Para los estudiantes que desean ampliar sus conocimientos e investigar acerca de temas que son de actualidad y sirven a todos en su día a día.

Para la sociedad guatemalteca aportando a investigaciones en campos que no están tan indagados y hacer buen uso de esta información incluyéndola en sus investigaciones, o trabajos para dejar a Guatemala con un buen reconocimiento tanto nacional como a nivel internacional.

III. MÉTODO

3.1 Sujetos

El presente estudio es de tipo cualitativo, la población total estuvo conformada por un grupo de cinco (5) jefes de departamento de una institución del Estado de Guatemala. Esta Institución pertenece al estado de Guatemala, sin tener ninguna relación con algún poder del estado (legislativo, ejecutivo o judicial). En esta sede central aproximadamente laboran entre cincuenta (50) y setenta (70) personas.

Poseen experiencia laboral en esta organización entre ocho (8) y veinticinco (25) años, comprendidos en un rango de edad de treinta años (30) a cincuenta (50) años, de ambos géneros, teniendo personal a su cargo. La muestra es no probabilística, fue elegida con base en criterio del tipo bola de nieve; ya que con la autorización previa del Director, se pudo hacer el contacto con los jefes de Departamento y se efectuó las entrevistas correspondientes, teniendo así la información para esta investigación.

A continuación se presentan en cuadros las características principales de cada sujeto.

Sujeto 1	
Género	Masculino
Edad	36 años
Escolaridad	Universitaria
Nivel Jerárquico	Jefe de Departamento

Sujeto 2	
Género	Masculino
Edad	33 años
Escolaridad	Universitaria
Nivel Jerárquico	Jefe de Departamento

Sujeto 3	
Género	Masculino
Edad	30 años
Escolaridad	Universitaria
Nivel Jerárquico	Jefe de Departamento

Sujeto 4	
Género	Masculino
Edad	49 años
Escolaridad	Universitaria
Nivel Jerárquico	Jefe de Departamento

Sujeto 5	
Género	Femenino
Edad	43 años
Escolaridad	Universitaria
Nivel Jerárquico	Jefe de Departamento

3.2 Instrumento

Para obtener la información sobre la percepción de un grupo de jefes de departamento respecto a las relaciones de poder dentro de la organización, se realizó una entrevista semi-estructurada conformada por preguntas abiertas (Ver Anexo No. 1).

Los profesionales que validaron el instrumento fueron tres; siendo expertos en la rama de la Psicología Industrial y laborando para alguna institución. Esta entrevista fue elaborada por la autora del presente trabajo y validada por tres profesionales del área.

El instrumento estuvo dividido en tres categorías,

- 1) percepción de conceptos
- 2) relaciones de poder en departamento
- 3) relación jefe inmediato

3.3 Procedimiento

Para llevar a cabo la presente investigación, se procedió con los siguientes pasos:

- Se determinó el tema de investigación.
- Se llevó a cabo la investigación del tema.
- Se llevó a cabo el trámite administrativo con la empresa donde se efectuará el estudio para su respectiva autorización.
- Se tomó la muestra por medio de una entrevista semiestructurada.
- Se aplicó el instrumento a los jefes de departamento de una institución del Estado de Guatemala.
- Se transcribió la información obtenida de las entrevistas a matrices.
- Se analizó la información y se comparó con estudios previos y principales teorías sobre el tema.
- Seguidamente se redactaron las conclusiones y recomendaciones.
- Finalmente se redactó el informe final.

3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística

El presente estudio fue de tipo cualitativo y se analizaron las respuestas obtenidas en la entrevista semi-estructurada. En estas se determinó la percepción por parte de un grupo de jefes de Departamento respecto a las relaciones de poder dentro de la Organización.

Como lo refiere Hernández, Fernández y Baptista (2006), este tipo de investigaciones utilizan la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.

Esta investigación no implica un diseño que posea metodología estadística, ya que se basa en la interpretación de los puntos de vista y percepciones manifestadas por los participantes. Siendo la modalidad de este estudio etnográfica, como lo menciona Bernal (2005), el propósito de esta es conocer el significado de los

hechos de grupos específicos de personas, dentro del contexto de la vida cotidiana.

La información obtenida en las entrevistas se transcribe en matrices, las cuales se identifican según el sujeto y luego se sintetizan la información brindada por ellos en mapas conceptuales

IV. ANÁLISIS Y PRESENTACION DE RESULTADOS

La presente investigación se realizó con la participación de cinco jefes de departamento, laborando para una institución estatal. Respondiendo a una entrevista semi estructurada (ver Anexo 2), la cual tuvo como objeto principal conocer cuáles son las percepciones respecto a las relaciones de poder dentro de la organización.

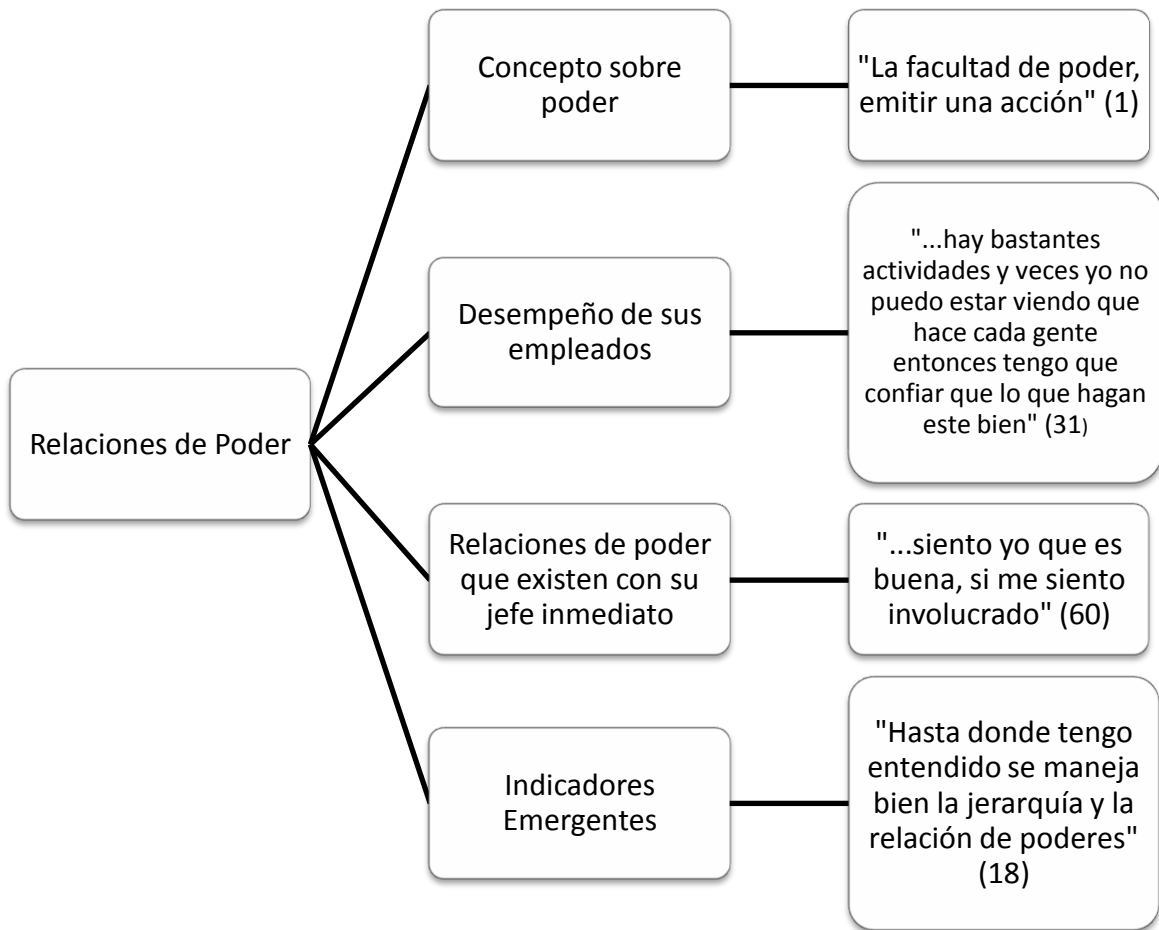
A continuación se presentan los resultados que brindaron los participantes teniendo en cuenta los objetivos de esta investigación como base.

La tabla muestra los siguientes indicadores: 1) Concepto sobre poder 2) desempeño de sus empleados 3) relaciones de poder que existen con su jefe inmediato; sumándose a ellos los indicadores emergentes, que no estaban considerados, pero surgieron durante la entrevista y son de importancia para la presente investigación tales como concepto de liderazgo, jerarquía y relaciones de poder, relación de poder en la institución, concepto de relaciones de poder y cadena de mando. El beneficio es conocer las relaciones de poder y comprobar que se esté trabajando de manera que todos se involucren y se sientan satisfechos, para obtener mejores resultados.

Sujeto 1	
Género	Masculino
Edad	36 años
Escolaridad	Universitario
Nivel Jerárquico	Jefe de Departamento
<i>Indicadores</i>	
Concepto sobre poder	“La facultad de poder, emitir una acción” (1)

<p>Desempeño de sus empleados</p>	<p>“Pero yo les digo, “mira hay que hacer este trámite para tal cosa” entonces ya dependen de mí, de lo que yo les digo; pero ya todo el personal tiene establecidas sus actividades.” (27)</p> <p>“porque hay bastantes actividades y veces yo no puedo estar viendo que hace cada gente entonces tengo que confiar que lo que hagan este bien” (31)</p> <p>“siento yo que talvez, hablando de porcentaje, es un 80% buena porque por lo menos las actividades que tengo que presentar yo se han cumplido, hay un 20-30% que puede estar de que no, por, no situaciones con el personal sino de recursos” (42)</p>
<p>Relaciones de poder que existen con el jefe inmediato</p>	<p>“Sí, él me pide información, yo lo tengo que mantener al tanto de las actividades de aquí, entonces yo lo debo de mantener informado de aquí” (35)</p> <p>“incluso pasamos evaluaciones al personal y él me evalúa a mí, si siento que él me supervisa.(36)</p> <p>“Buena, personalmente son bastante respetuosos, bromean un poco, hay cierta camaradería entre personas” (56)</p> <p>“...siento yo que es buena, si me siento involucrado.” (60)</p> <p>“Sí, yo incluso, lo puedo llamar</p>

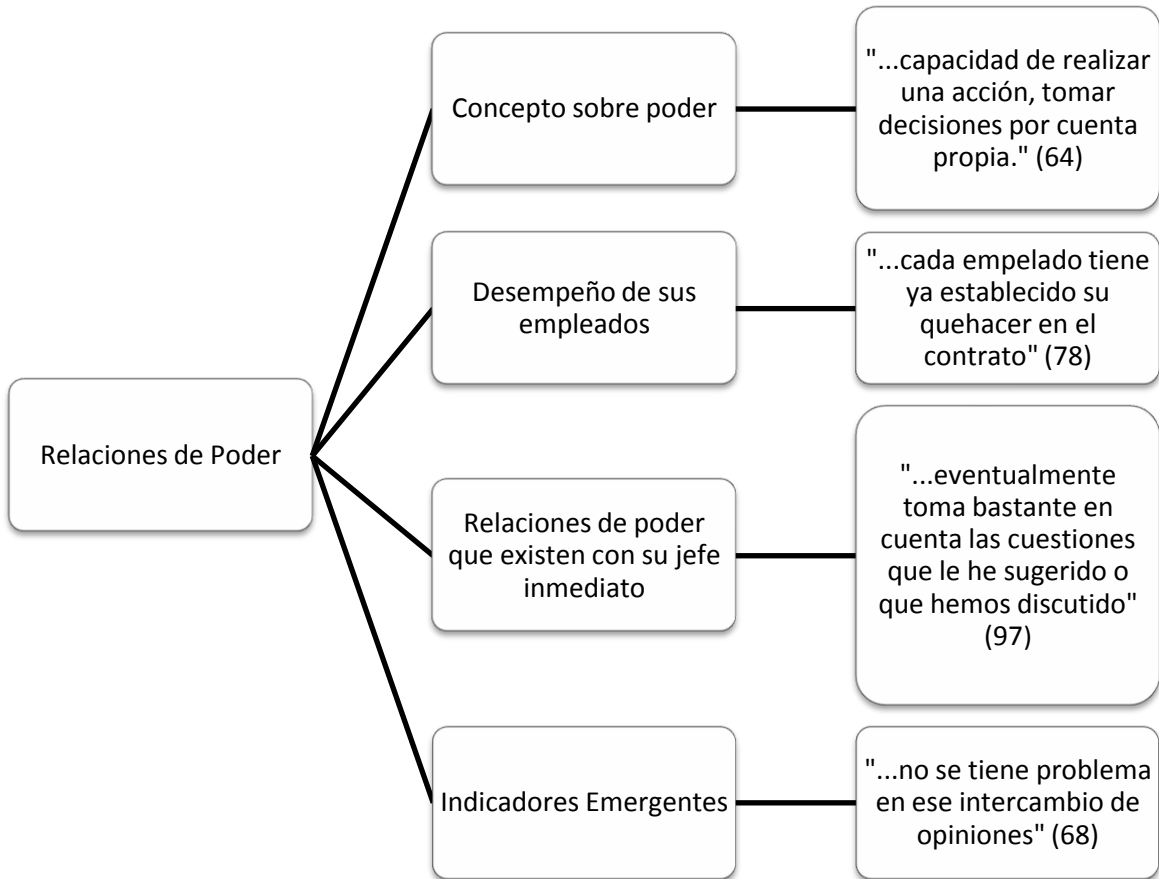
	directamente a él a su oficina” (61)
Concepto de Liderazgo	<p>“una persona con características de convencimiento, de organización y que puede transmitir ideas o acciones a sus empleados o a un grupo de personas de una forma adecuada” (3)</p> <p>“que tenga la facultad de que “que le hagan caso”, que tenga presencia, que tenga facilidad de palabra, un poco de personalidad y que pueda transmitir ese entusiasmo a un grupo de personas y poder hacer algo, cualquier acción o idea que se le haya encomendado” (4)</p>
Jerarquía y relaciones de Poder	<p>“Sí, el mayor poder es el director y el subdirector, ellos toman las decisiones, y a su vez delegan tomar decisiones a los jefes entonces, saben dividir los poderes”(16)</p> <p>“Hasta donde tengo entendido se maneja bien la jerarquía y la relación de poderes, ellos me dicen que yo decida a quien delego cierta actividad de mi grupo.” (18)</p>



Mapa Conceptual No. 1

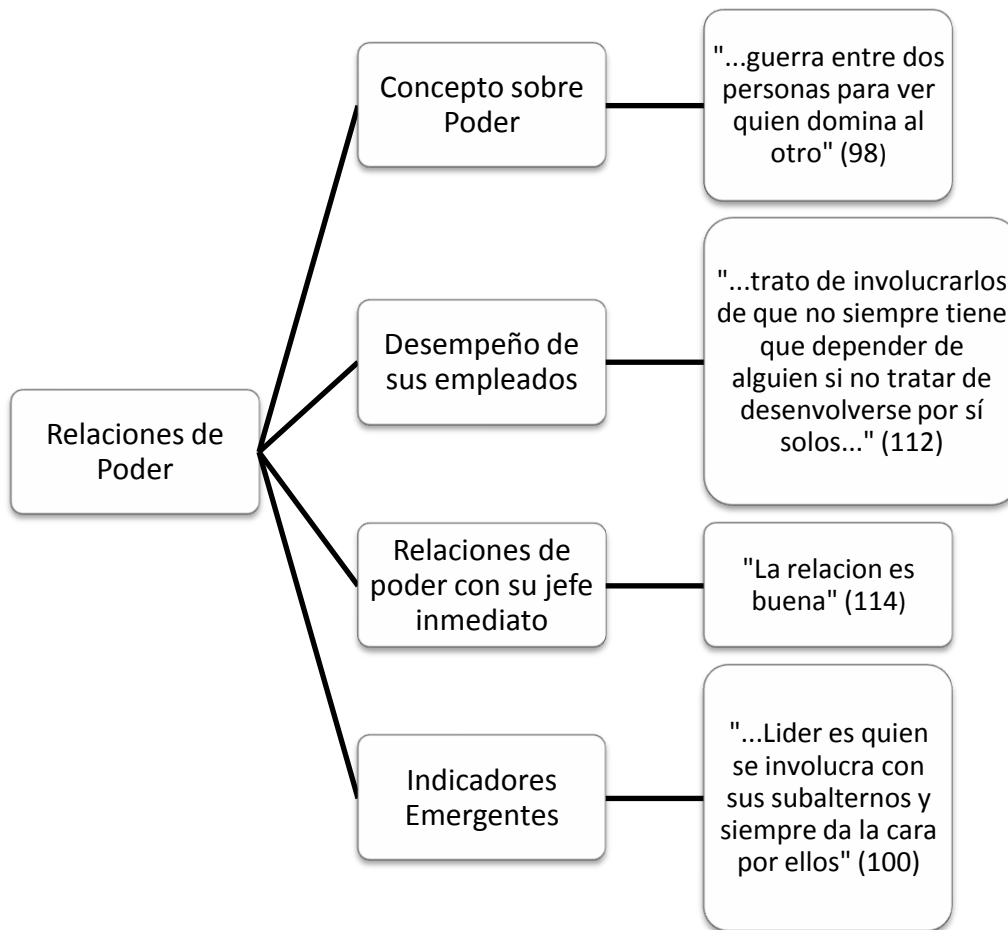
Sujeto 2	
Género	Masculino
Edad	33 años
Escolaridad	Universitario
Nivel Jerárquico	Jefe de Departamento
Indicadores	
Concepto sobre poder	“Tener la capacidad de realizar una acción, tomar decisiones por cuenta propia.” (64)
Desempeño de sus empleados	<p>“...cada empleado tiene ya establecido su quehacer en el contrato” (78)</p> <p>“a veces hay que realizar actividades que no están contempladas ahí” (80)</p> <p>“en cuanto personales bastante bien y laborales también porque la comunicación es bastante buena, en general la relación laboral es bastante buena.” (89)</p> <p>“en la realización del trabajo si se delega este poder a la persona que se encargue siempre y cuando tenga esa capacidad.” (92)</p>
Relaciones de poder que existen con el jefe inmediato	<p>“Si, se detiene bastante la comunicación con él eventualmente toma bastante en cuenta las cuestiones que le he sugerido o que hemos discutido”. (97)</p> <p>“Bastante buena” (96)</p>
Relación de poder en la Institución	“...sí se lleva definitivamente a cabo la relación de poder” (74)
Concepto de relaciones de Poder	“no existe algún conflicto no se tiene

	problema en ese intercambio de opiniones la relación me parece que es bastante buena" (68)
--	--



Mapa Conceptual No. 2

Sujeto 3	
Género	Masculino
Edad	30 años
Escolaridad	Universitario
Nivel Jerárquico	Jefe de Departamento
Indicadores	
Concepto sobre poder	“Es una guerra entre dos personas para ver quien domina al otro” (98)
Desempeño de sus empleados	<p>“Si, trato de no ser jefe, porque jefe para mi es aquel que solo intenta mandar trato de ser líder” (111)</p> <p>“me he dado cuenta que normalmente yo los llamo y trato de interrelacionar a modo de ver lo que está pasando” (110)</p> <p>“Si trato de involucrarlos de que no siempre tiene que depender de alguien si no tratar de desenvolverse por sí solos dependiendo que sea” (112)</p>
Relaciones de poder que existen con el jefe inmediato	<p>“buena” (114)</p> <p>“Si fuera externa o dependiendo la magnitud de lo que conlleva si” (103) “si es a nivel mío, que yo puedo solucionarlo no” (104)</p>
Concepto de Liderazgo	“Es aquella persona que se involucra con sus subalternos y siempre da la cara por ellos nunca los deja a la deriva” (100)
Concepto de relaciones de Poder	“Competir uno con otro a ver quién gana” (99)

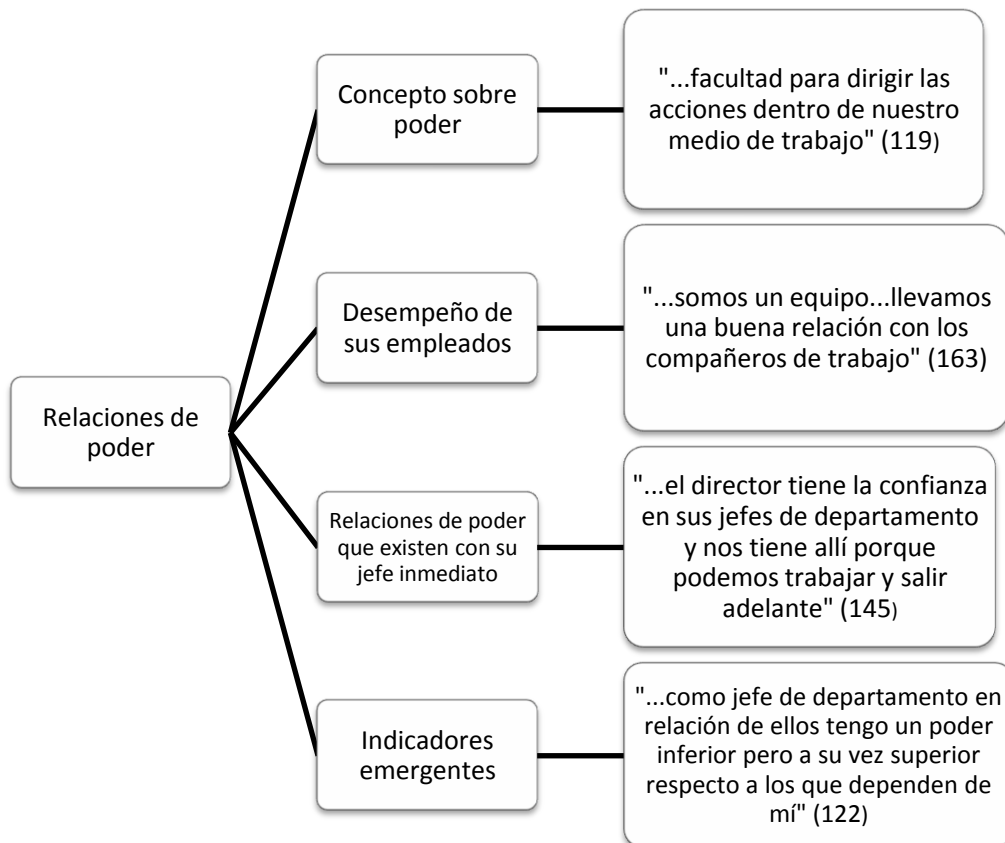


Mapa Conceptual No. 3

Sujeto 4	
Género	Masculino
Edad	49 años
Escolaridad	Universitario
Nivel Jerárquico	Jefe de Departamento
<i>Indicadores</i>	
Concepto sobre poder	“si lo tomamos como una relación de trabajo el poder, resumiendo, sería la autoridad que se tiene y la facultad legalmente establecida para poder dirigir las acciones dentro de nuestro medio de trabajo.” (119)
Desempeño de sus empleados	<p>“Por supuesto, porque si no así como el director no puede hacer todo yo como jefe de departamento tampoco” (151)</p> <p>“entonces somos un equipo de trabajo pero a mi criterio y ahí sí que en lo individual podrá tener cada quien su opinión, yo considero que llevamos una buena relación con los compañeros de trabajo” (163)</p> <p>“considero que en un 95% si, siempre hay en un ambiente de trabajo personas que son extrovertidas algunos otros son introvertidos, no tienen la plena confianza pero yo si le podría decir que un gran porcentaje sí.” (171)</p>
Relaciones de poder que existen con el jefe inmediato	de tal manera de que por lo menos a mí percepción es de que buscar alguna ventaja por parte de nuestros

	<p>superiores, nunca lo he visto” (131)</p> <p>“y precisamente por eso es de que el director tiene la confianza en sus jefes de departamento y nos tiene allí porque podemos trabajar y salir adelante” (145)</p> <p>“de hecho yo considero que parte de esa buena relación lo denota la confianza para poder tomar decisiones y para poder planificar y llevara a cabo ciertas acciones que son del departamento” (174) “pero realmente son obligaciones y competencias de la institución hay buena comunicación de todos los días, nos reunimos, eso es parte de una buena relación, todos los días nos estamos viendo y las pláticas además de ser muy profesionales son amenas entonces la relación es buena” (175)</p> <p>“él siempre está muy abierto a escuchar las opiniones de todos y como es natural también le gusta que lo escuchemos, lo que sí le puedo decir es que siempre se llega a consensos y de buena manera” (178)</p>
Cadena de mando	<p>“la cadena de mando que existe dentro de una empresa o dentro de una organización en este caso dentro de la institución de un instituto nacional” (120)</p> <p>“porque por eso hay una cadena de</p>

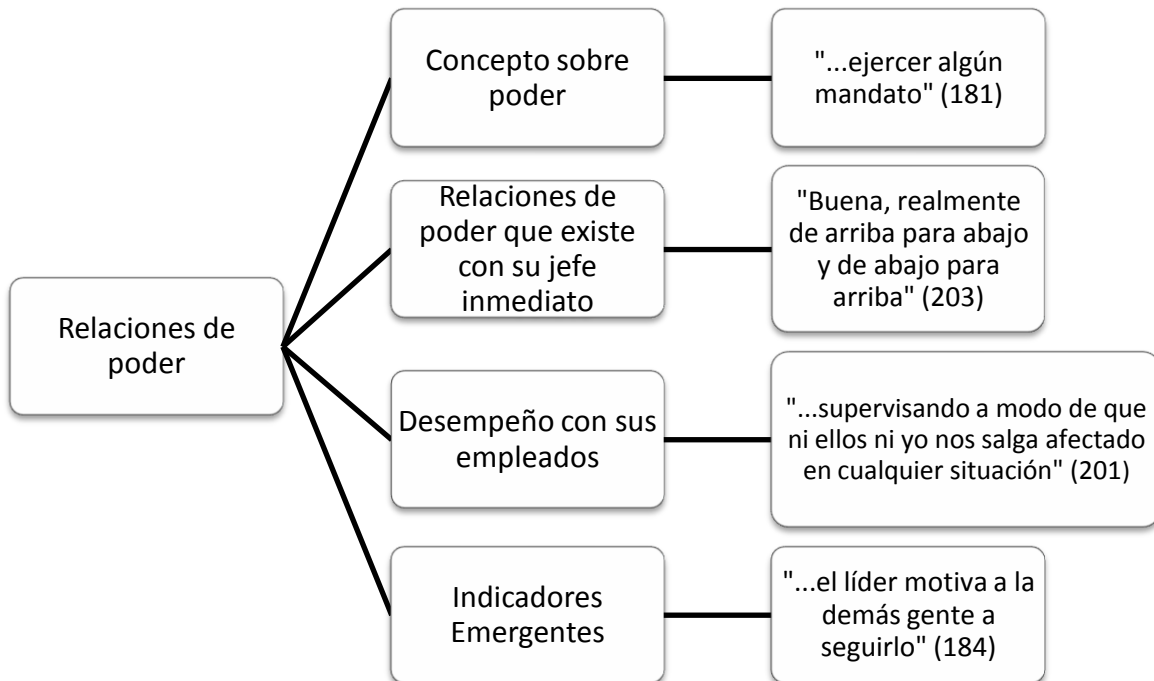
	mando bien establecida en la cual si yo tuviera que consultarle a mi jefe inmediato que es el director y el subdirector" (138)
Concepto de relaciones de Poder	"ellos tiene un poder superior están investidos para eso, yo como jefe de departamento en relación de ellos tengo un poder inferior pero a su vez superior respecto a los que dependen de mí, en relación de trabajo" (122)



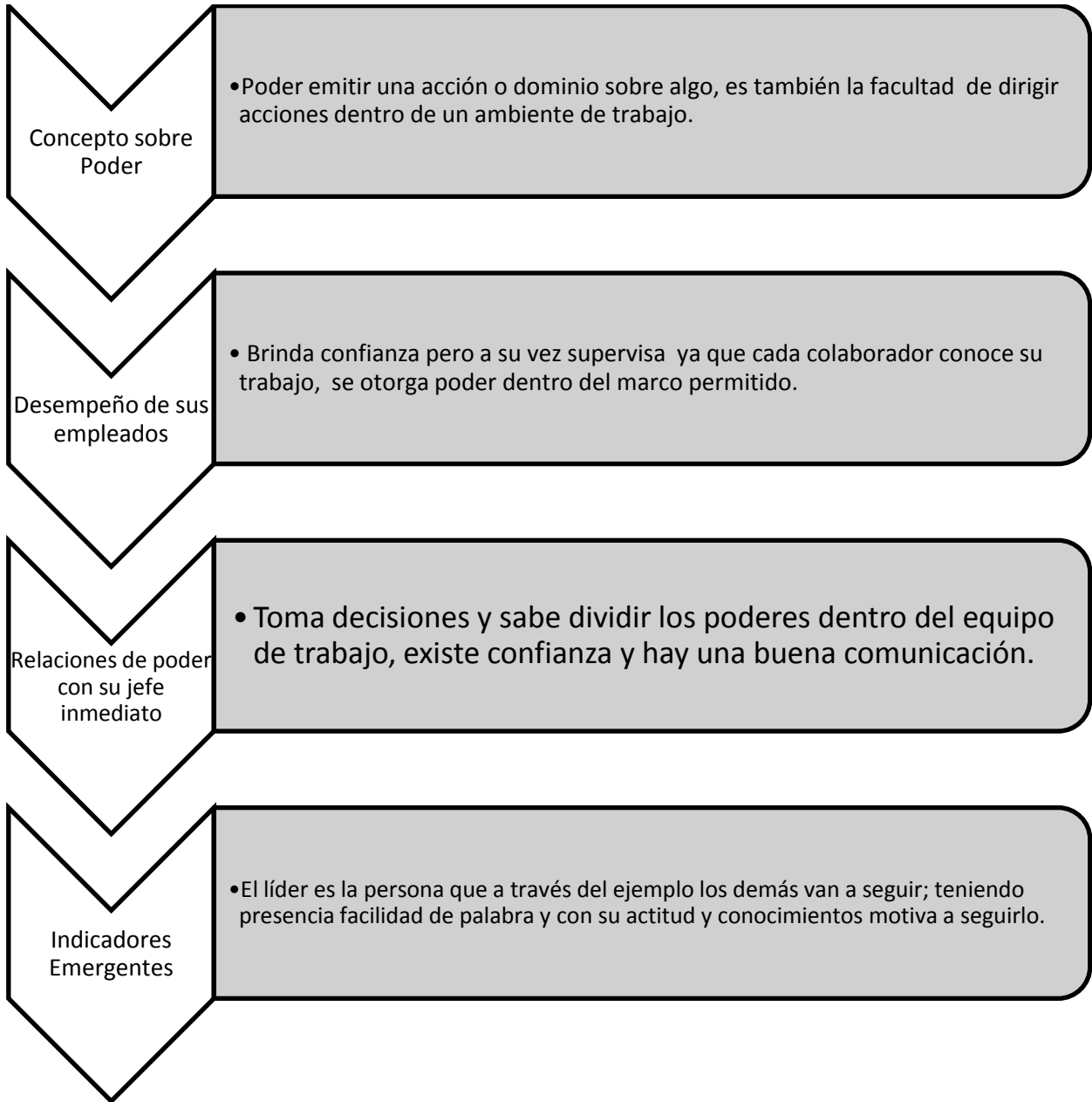
Mapa Conceptual No. 4

Sujeto 5	
Género	Femenino
Edad	43 años
Escolaridad	Universitario
Nivel Jerárquico	Jefe de Departamento
Indicadores	
Concepto sobre poder	“Es la autorización de poder ejercer algún mandato” (181)
Desempeño de sus empleados	<p>“Normalmente tenemos reuniones en las cuales no discutimos si no dialogamos, damos lluvia de ideas para que todos trabajemos en armonía” (195)</p> <p>“yo soy muy abierta a la comunicación si acepto tanto sugerencias como trato de mantener una comunicación amplia con los que están a mi cargo” (198)</p> <p>“y como le digo siempre supervisando a modo de que ni ellos ni yo nos salga afectado en cualquier situación” (201)</p>
Relaciones de poder que existen con el jefe inmediato	<p>“ahora si ya involucra a decisiones más jerárquicas de donde tiene que llevar la opinión o incluso autorización pues si definitivamente son consultadas” (189)</p> <p>“Buena, realmente de arriba para abajo y de bajo para arriba gracias a Dios estamos bien” (203)</p>
Concepto de Liderazgo	“si no una persona que llama la atención o que atrae en masas a personas individuales a través de su

	actitud y de su conocimiento de su trabajo, motiva a la demás gente a seguirlo" (184)
Concepto de relaciones de Poder	"Es como la estructura jerárquica de las mismas autorizaciones" (182)



Mapa Conceptual No. 5



V. DISCUSION DE RESULTADOS

En base a los resultados de las entrevistas realizadas durante el trabajo de campo efectuado para esta investigación que tuvo como fin conocer las percepciones con respecto a las relaciones de poder dentro de la organización, por parte de un grupo de jefes de departamento de una institución del Estado de Guatemala, se da a conocer un análisis comparativo con estudios previos sobre el tema y las opiniones de los sujetos entrevistados.

Es conveniente recordar como base la definición de poder para varios autores el poder es la fuerza, que se crea sobre un individuo, en sí, las personas poderosas impresionan e intimidan por su parquedad, quien posee información, tiene el poder. Teniendo en cuenta esta información los sujetos entrevistados en esta investigación que para ellos poder consiste en tener la capacidad de emitir acciones, tomar decisiones y tener la capacidad de dirigir acciones dentro de su departamento.

La investigación permitió conocer la opinión de los Jefes de Departamento sobre tres indicadores a cerca de las Relaciones de poder siendo ellos: Concepto sobre poder, Desempeño de sus empleados, Relación de poder con el jefe inmediato.

Para el primer indicador sobre Concepto de poder, los sujetos acordaron en su mayoría que es la ejecución de acciones, tal y como lo expresan.

- “La facultad de poder, emitir una acción” (1)
- “Tener la capacidad de realizar una acción, tomar decisiones por cuenta propia.” (64)
- “...dirigir las acciones dentro de nuestro medio de trabajo.” (119)
- “Es la autorización de poder ejercer algún mandato” (181)

La información brindada por los sujetos coincide con lo expresado por Meneses (2006), siendo su principal resultado la integración y armonía que se logra a partir de la existencia de objetivos y fines comunes a todos y de una división del trabajo, por lo cual algunos tienen autoridad para coordinar y controlar el trabajo de otros.

Lo que los sujetos y Meneses expresan es que al tener poder dentro de la organización se puede dirigir las acciones de los subalternos para repartir el trabajo teniendo eficacia y eficiencia para beneficio de todos.

Para Población (2005) el poder tiene que ver con la información, ya que quien conoce y sabe información, tiene el poder sobre otras personas es por eso que se afirma que esta es una era de poder.

Asimismo, Yax (2006) explica en su investigación que los sujetos reconocieron que la mayor parte de su trabajo lo realizaban en equipos, los cuales estaban compuestos en su mayoría por trabajadores de diferentes especialidades, mezclando sus distintos talentos para la realización de una tarea.

Dentro de la Institución investigada la información que se obtiene se comparte y se usa para todos, ya que sus departamentos están muy ligados y necesitan apoyo de todos, tal como lo hace un equipo. Así lo expresan los sujetos:

- “Son mi equipo de trabajo, somos un equipo de trabajo y por ende como una maquina con una pieza que falle pues falla la maquina” (162)
- “es como un Dominó que se viene uno, nos venimos todos” (186)

Como se planteaba anteriormente el poder está ligado al Liderazgo, y es así como lo expresa Alles (2011) el líder debería fijar un estándar, es decir conducir a la organización, realizar los cambios para bien y lograr que los demás tengan la misma visión para que le ayuden a ser un buen equipo y no solo sea del montón que le siguen sin saber por qué, conducirlos, llevarlos hacia el éxito sintiendo que cada uno formó parte de ese proceso y así no llevarse el crédito él solo. Por su

parte Rivas (2007) concluye en su estudio que los logros obtenidos en la organización no están relacionados con los de los empleados, ya que no tiene oportunidad de lograr sus objetivos personales y sugiere reconocer los logros de los empleados basándose en sus resultados, mediante incentivos en los que recompense a los mismos en proporción a la calidad de su desempeño.

Para Robbins y Judge (2009) los líderes son individuos que definen la realidad de la Organización mediante su visión. Con ello se arriesgan a llevar al éxito o al fracaso a su organización, debido a que sobre ellos recae el peso si algo falla, quien guía son ellos y no los empleados que le colaboran para llevar a cabo su visión.

Dentro de la Institución estatal investigada para esta investigación, los sujetos expresaron que el liderazgo:

- “El líder ...alguien que tiene la naturaleza de poder dirigir a un grupo de personas para tomar alguna decisión o alguna iniciativa” (69)
- “...alguien que toma algo a cargo y lo realiza y la gente tiende a apoyarlo.” (71)
- “manteniendo una buena relación y decir bueno hagámoslo entre todos no decir háganlo” (124)
- “entonces un líder debe tener un carisma para poder relacionarse con los demás tanto su superiores como con su subalternos tratando de que las cosas siempre marchen por la vía de la armonía” (127)

Con respecto a los que dicen los sujetos y la información previa descrita en esta investigación se observa que los sujetos tienen claro qué es un líder positivo y concuerdan con Alles respecto al cómo deben de dirigir la institución, en este caso cada departamento, que a su vez conforman la Organización y ayuda a que la Dirección pueda llevar a cabo las funciones que le competen porque está siendo apoyada por parte de cada departamento que está funcionando tal y como se espera.

Dentro de la Institución el liderazgo puede reconocerse o percibirse como “positivo”, hay una relación entre todos buena, amena y claro el líder absoluto es el Director, todos lo tienen claro; sin embargo siendo una persona abierta a escuchar sugerencias, se convierte o le da la libertad a ellos de sentirse con plena confianza para expresarse, sin temor a recibir algún tipo de “mala cara”, éste líder, busca siempre mantener una relación estrecha con sus jefes de departamento para trabajar y delegar responsabilidades que cada uno sabe llevar con responsabilidad.

Según Chiavenato (2009) hay un estímulo o causa por la cual nace la motivación, esto genera la necesidad o deseo de realizar la conducta, se efectúa la conducta logrando así el objetivo y cuando se tiene el objetivo, se pierde la motivación.

Los sujetos expresan a cerca del delegar:

- “Sí, el mayor poder es el director y el subdirector, ellos toman las decisiones, y a su vez delegan tomar decisiones a los jefes entonces, saben dividir los poderes”(16)
- “en la realización del trabajo si se delega este poder a la persona que se encargue siempre y cuando tenga esa capacidad.” (92)
- “Si hay un principio de delegación de funciones en el cual se cumple perfectamente” (152)

Pero Valladares (2013) afirma en su investigación que las personas con motivación al poder, generalmente tienden a dar órdenes, pueden trabajar individualmente para demostrar que son más eficientes que otros a trabajar en grupo para dar a conocer que son líderes.

Se ve reflejado que la Institución tiene claros que sus líderes (los jefes de departamento) son personas que aportan beneficio a la organización, delegan, dan órdenes y saben trabajar en equipo, brindando informes que se construyen

con base a esfuerzo de su departamento para presentarlo a la Dirección, demuestran eficiencia y saben guiar a su equipo hacia el éxito.

Con los resultados que se obtienen por parte de los entrevistados y la información obtenida por medio de la investigación, llegamos a entender que en esta institución se lleva a cabo un ejercicio de poder buscando el bienestar de la Institución Estatal. Los jefes de departamento están satisfechos con su trabajo, el de sus colaboradores y el de su jefe inmediato. Las percepciones que poseen con respecto a la institución se reflejan en los resultados.

VI. CONCLUSIONES

Con base a los resultados obtenidos, se integran las siguientes conclusiones.

1. Se conoció la percepción de los Jefes de departamento respecto a las relaciones de poder que se manejan dentro de la Institución Estatal, dichas relaciones se llevan a cabo permitiendo que se respete la estructura jerárquica de la institución además de mantener claras las relaciones jerárquicas que existen.
2. Se analizó la opinión de los entrevistados acerca del concepto de poder y ellos han expresado que es la capacidad de emitir una acción, toma de decisiones por cuenta propia, autoridad, capacidad de dirigir acciones dentro de un ambiente y el establecer el ejercicio de mando.
3. Se conoció la opinión de los entrevistados respecto al desempeño del personal, manifestando que tienen confianza hacia los colaboradores. Coinciden que ellos saben cómo realizar su trabajo, los jefes delegan y empoderan a su personal, son abiertos a escuchar opiniones y supervisan el trabajo final, siempre otorgan poder dentro del marco permitido.
4. Se determinó que la relación con el jefe inmediato es adecuada debido a que supervisa su trabajo, está abierto a escuchar a los colaboradores, toma decisiones y delega a quien corresponde.
5. Los beneficios que se obtienen son que se sienten involucrados, existe confianza, buena comunicación debido a que todos concuerdan que son un equipo, por tanto se tiene un mejor desempeño.

VII. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la Institución continuar con el ambiente de trabajo que tienen actualmente, se percibió por medio de las entrevistas que es muy agradable, hay dentro de la Organización trabajo duro y serio, pero un ambiente de compañerismo, tal parece que la Dirección busca que sus Jefes de Departamento tengan un desempeño adecuado pero en un ambiente de compañerismo y tranquilidad.
2. La dirección como los jefes de departamento tiene un buen concepto sobre el poder, se sugiere que estas medidas continúen de esta forma para que los procesos sigan funcionando tal cual lo hacen actualmente.
3. Se sugiere a los encargados del departamento continúen manteniendo y fomentando las relaciones entre el alto mando y los subordinados, por lo establecido en este trabajo de investigación se puede decir que su labor está siendo bien desempeñada, y eso hace que ellos cumplan de manera correcta y adecuada con las obligaciones y conducen a su equipo de trabajo a entregar buenos resultados teniendo eficiencia y eficacia para lograrlo.
4. Se sugiere a la Institución seguir fortaleciendo la supervisión “positiva” ya que la misma crea como herramienta que ayuda a los Jefes de departamento para fortalecer la relación laboral que tienen con los colaboradores y establecer de forma positiva el acompañamiento técnico.
5. En términos generales se sugiere seguir fortaleciendo el sistema de trabajo efectuado por los jefes de Departamento para seguir realimentando y fomentando las buenas relaciones de poder dentro de la Institución.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Albuquerque, A. (2007). *Poder, ambigüedad e institución; re-pensando la concepción tradicional de las relaciones de poder en el análisis organizacional*. Artículo del Departamento de Administración. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco, México. Recuperado de: http://148.206.107.15/biblioteca_digital/estadistica.php?id_host=6&tipo=ARTICULO&id=5046&archivo=9-325-5046npy.pdf&titulo=Poder, ambigüedad e institución : re-pensando la concepción tradicional de las relaciones de poder en el análisis organizacional

Alles, M. (2011). *Comportamiento Organizacional; Como lograr un cambio cultural a través de la gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica

Arras, A., Jáquez, J., y Fierro, L. (2008) *Comunicación y Cambio Organizacional*. Artículo de Revista Latina de Comunicación Social. Universidad Autónoma de Chihuahua, México. (Homepage) Recuperado en: http://www.revistalatinacs.org/08/35_792_51_Chihuahua/Ana_Maria_Arras.html

Bennis, W. y Nannus, B. (2001). *Líderes: estrategias para un liderazgo eficaz*. Barcelona: Paidós.

Bernal, C. (2005). *Metodología de la investigación*. México: Pearson Educación.

Blas, I. (2009). *Al servicio de su majestad... el jefe*. España: Bubok Publishing

Cabrera, W. (2005). *Diagnóstico de los estilos de liderazgo en los gerentes de las pequeñas empresas familiares dedicadas al ramo de la litografía en la ciudad de Guatemala*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Castañeda, L. (2004). *Como destruir su carrera ejecutiva en doce meses... o antes*. México: Ediciones Poder.

Castellanos, A. (2008). *La relación que existe entre los estilos de liderazgo de los ejecutivos de primera línea y el clima organización a de los diferentes departamentos de una empresa de consumo masivo*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Chaux, C. (2006). *Una mirada a las relaciones de poder en las organizaciones con una perspectiva compleja*. (Tesis de maestría. Universidad Nacional de Colombia, Colombia.) Recuperado en: <http://www.bdigital.unal.edu.co/1229/1/carmenelisachauxmayorga.pdf>

Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos; El capital Humano en las organizaciones*. México: McGrawHill Educación.

Curral, L. y Marques-Quinteiro, P. (2009). *Self-leadership and work role innovation: Testing a mediation model with goal orientation and work motivation*. (Homepage) Recuperado en: <http://www.redalyc.org/pdf/2313/231316498006.pdf>

Girón, A. (2008). *Influencia de un seminario de trabajo en equipo según la personalidad, en la mejora del clima laboral del departamento de recursos humanos de una empresa de telecomunicaciones*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Godoy, L. y Mladinic, A. (2009). *Estereotipos y roles de género en la evaluación laboral y personal de hombres y mujeres en cargos de dirección*. (Homepage) Recuperado en: <http://www.scielo.cl/pdf/psykhe/v18n2/art04.pdf>

Goleman, D. (1999). *La inteligencia emocional en la empresa*. Buenos Aires: Vergara.

Greene, R. y Elffers, J. (2009). *Las cuarenta y ocho leyes del poder*. Buenos Aires: Atlántida.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

James, M. (1993). *El jefe ideal; las organizaciones multiculturales, guía para triunfar usando el análisis transaccional*. México: Addison-Wesley Iberoamericana.

Meneses, A. (2006). *El estudio del comportamiento Humano en la administración; un aporte de las ciencias sociales*. Documento de Apoyo Docente, Universidad de Chile, Chile. (Homepage) Recuperado en: http://mazinger.sisib.uchile.cl/repositorio/ap/instituto_de_asuntos_publicos/m20066201526dad7.pdf

Montaño, L. (2003). *La reapropiación internacional de modelos organizacionales; Algunas reflexiones sobre la experiencia japonesa*. (Tesis de licenciatura. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, México.) Recuperado en: <http://tesiuami.uam.mx/revistasuam/iztapalapa/include/getdoc.php?id=1457&article=1486&mode=pdf>

Población, P. (2005). *Las relaciones de poder*. Madrid: Editorial Fundamentos.

Rivas, F. (2007). *Diagnóstico de clima organizacional en la unidad de administración de recursos humanos del Organismo Judicial de la*

República de Guatemala. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.

Ulrich, D. Losey, M. y Lake, G. (2003). *El Futuro de la Dirección de Recursos Humanos*. Barcelona: Gestión 2000.

Valladares, E. (2013). *Percepción de un grupo de agentes telefónicos de un centro de llamadas de la ciudad de Guatemala sobre sus motivaciones al logro, afiliación y poder*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Yax, M. (2006), *Estructura organizacional y su efecto en el trabajo en equipo de las grandes y medianas empresas industriales de la ciudad de Quetzaltenango*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Campus Quetzaltenango, Quetzaltenango, Guatemala.

ANEXOS

ANEXO No. 1

Universidad Rafael Landívar

Facultad de Humanidades

Departamento de Psicología

Guía de Entrevista

Género:	
Edad:	
Fecha:	

Por favor responda a los siguientes cuestionamientos.

PERCEPCION DE CONCEPTOS

1. Para usted, ¿qué es “Poder”?
2. Para usted, ¿Qué significa “relación de poder”?
3. Para Usted, ¿Qué es un líder?

RELACIONES DE PODER

4. Su jefe ¿en alguna ocasión busca ventaja por algún proyecto que se le delega a usted?
5. ¿Cree usted que en su empresa se realiza o se lleva a cabo una relación de poder?
6. ¿Para tomar alguna decisión usted, le consulta su jefe para poder tomarla?
7. ¿Algún empleado depende de sus decisiones para poder realizar su trabajo?

8. ¿Delega usted, responsabilidades a sus empleados?
9. ¿Supervisa el trabajo que realizan sus empleados?
10. ¿Su jefe, supervisa su trabajo?

RELACION COMO JEFE INMEDIATO

11. Como Jefe de departamento, ¿Cuándo sus empleados están inconformes con usted en algún aspecto, le han dado a conocer su inconformidad?, de ser así, ¿Cómo?
12. Como Jefe de departamento, ¿La relación que lleva usted y sus empelados es buena?, ¿por qué?
13. Como Jefe de departamento, ¿Otorga o da poder en algún momento a sus empleados para que ellos resuelvan asuntos o tomen decisiones?
14. Como Jefe de departamento, ¿Sus empleados tienen la confianza de acercarse y realizarle consultas?
15. ¿Cómo es la relación con su jefe inmediato?
16. Su jefe inmediato, ¿está abierto a escuchar sus opiniones?

ANEXO No. 2

Entrevista del Sujeto No. 1 al Sujeto No. 5

Sujeto 1	
Género	Masculino
Edad	36 años
Escolaridad	Universitaria
Nivel Jerárquico	Jefe de Departamento

Percepción de conceptos	
1. Para usted, ¿qué es poder?	“La facultad de poder, emitir una acción” (1)
2. ¿Qué significa relación de poder para usted?	“la combinación de varios factores que pueden hacer que se cumpla esa acción que inicio la intención de poder” (2)
3. Para usted, ¿qué es ser líder?	“una persona con características de convencimiento, de organización y que puede transmitir ideas o acciones a sus empleados o a un grupo de personas de una forma adecuada” (3) “que tenga la facultad de que “que le hagan caso”, que tenga presencia, que tenga facilidad de palabra, un poco de personalidad y que pueda transmitir ese entusiasmo a un grupo de personas y poder hacer algo, cualquier acción o idea que se le haya encomendado” (4).

	<p>“Hablando de los líderes de la historia, que son personas bien carismáticas , son personas muy organizadas, pueden ser desordenadas pero transmiten esa idea tiene ese poder de convencimiento y la gente les cree hasta las mentiras que dicen, entonces un líder es alguien que convence que tiene ese como don” (5)</p> <p>“trato de imitar cosas o aprender por lo menos pasarlos a mi estilo, pero veo a personas que tiene una facilidad de palabra increíble, tiene ese poder de convencimiento y yo digo, tengo que intentar un poco de ser así” (6)</p> <p>“yo soy más técnico, soy más de números, pero ya este puesto es más administrativo y de gestión, entonces está ese traspaso” (7)</p> <p>“en algunas ocasiones me ha salido bastante bien , y en otras ocasiones, no , no logro dar la idea o no logro dar ese entusiasmo” (8) “que esa cosa que tengo yo y la gente no, ahí también intervienen cositas como la personalidad de cada persona, es difícil tratar con diferentes personalidades” (9) “hay personas que siempre están atentas a los requerimientos que yo tengo obviamente los que me pide mi director</p>
--	--

	<p>o subdirector y colaboran, hay otras personas que solo “peros” son” (10) “entonces uno tiene que lidiar con todo y tratar de ser un poquito político, no pelear con nadie, yo he tratado de mantener buena relación con todos los compañeros, hasta el momento en mi gestión más del 75% ha estado bien, pero siempre hay dificultades.” (11)</p>
--	--

Relaciones de poder

<p>4. ¿su jefe en alguna ocasión busca ventaja por algún proyecto que se le delega a usted?</p>	<p>“Sí y no, él pide requerimientos ya que es una imagen pública” (12) “Entonces él pide la información, no lo veo como que él gane protagonismo si no lo veo como que es la persona que nos está representado y es la persona encargada de negociar de hacer meeting en reuniones y tratar de conseguir los recursos para nosotros” (13), “lo miro como que yo le doy los insumos a él para poder hacer algo. Y en ocasiones también me delega a mi ese protagonismo, me manda a dar pláticas a universidades, instituciones o a su vez también atiende entrevistas de los medios” (14) “no lo miro como protagonismo si no lo miro como ganar ósea yo estoy haciendo mi trabajo, para eso me pagan y él también pero en ningún momento va a buscar el ventaja sobre esto, ni él ni el</p>
---	---

	Subdirector” (15)
5. ¿cree usted que dentro de la organización se realiza o se lleva a cabo una relación de poder?	<p>“Sí, el mayor poder es el director y el subdirector, ellos toman las decisiones, y a su vez delegan tomar decisiones a los jefes entonces, saben dividir los poderes”(16) “a mí me deja encargado de mi gente, a mí me da las instrucciones y veo a quien delego entonces yo estoy sobre mi personal” (17) y ellos en ocasiones también ven directamente con un personal por cuestiones emergentes, ellos tiene todo el derecho, y en ocasiones algunas personas que están bajo de mí en jerarquía se dirigen a ellos directamente, pero se da en ocasiones. “Hasta donde tengo entendido se maneja bien la jerarquía y la relación de poderes, ellos me dicen que yo decida a quien delego cierta actividad de mi grupo.” (18)</p>
6. Para tomar alguna decisión usted, ¿le consulta a su jefe antes de tomarla?	<p>“En ocasiones si, a veces no, cosas que se yo que la decisión es esa, tomo la libertad de hacerlo pero ya que ya me han delegado esa actividad y me dicen “decida” y ahí yo decido completamente.” (19) “Y en otras incluso me dicen, bueno cuando haga esto nos consulta para ver qué</p>

	<p>propuesta y lo platicamos, entonces están las dos cosas 50-50” (20)</p> <p>“se podría decir. 50% tomo yo mis decisiones y otras de que ellos necesitan mi opinión para tomar decisiones ellos o yo necesito también de ellos para tomar alguna decisión.” (21) “Ellos están más enterados de las cuestiones administrativas y en cuestiones de contratación y requerimientos tengo que consultar” (22) “en cosas técnicas, no tanto, todo eso yo lo tengo muy claro y ellos me preguntan a mí, cosas talvez administrativas que tengan que ver con que al final el director tenga que ver, yo consulto, consulto mejor antes de tomar alguna decisión” (23) “En cuestiones internacionales también, yo mi forma de consultarles es mantenerlos al tanto es manteniéndolos informados de lo que yo platico con ellos, talvez no les pregunto tanto pero si les informo” (24). “Y en ocasiones me han preguntado y me sugieren algunas cosas, está bien la relación y me han tratado bien, me tiene confianza siento yo” (25)</p>
<p>7. ¿algún empelado depende de usted para tomar alguna de sus decisiones para poder realizar su</p>	<p>“No, ya todos saben sus actividades, en ocasiones yo les pongo más por requerimientos oportunos” (26)</p>

trabajo?	“Pero yo les digo, “mira hay que hacer este trámite para tal cosa” entonces ya dependen de mí, de lo que yo les digo; pero ya todo el personal tiene establecidas sus actividades.” (27)
8. ¿Delega a usted responsabilidades a sus empleados?	“Sí, si delego, en ocasiones yo tengo que realizar convenios o acuerdos con otras instituciones y me gusta pedir la opinión de mi personal” (28) “no es que delegue pero si consulto, al final yo tengo que firmar, ellos prácticamente no firman nada, entonces consulto más que delego decisiones, pero actividades si delego directamente.” (29)
9. ¿Supervisa el trabajo que realizan sus empleados?	“Sí, pero no como yo quisiera, quisiera poder supervisarlos más” (30) “porque hay bastantes actividades y veces yo no puedo estar viendo que hace cada gente entonces tengo que confiar que lo que hagan este bien” (31) “pero en su momento no soy una persona que este encima y viendo como lo escribió, no soy como un capataz, pero trato de estar al tanto de lo que están haciendo” (32) “Uno tiene que tener como tacto en ese sentido para no molestar al equipo de trabajo” (33) “pero ese tipo de cosas por lo menos yo no las sabia, me tengo que ir como que aplicando y leyendo

	cuestiones de administración” (34) .
10. Su jefe ¿supervisa su trabajo?	“Sí, él me pide información, yo lo tengo que mantener al tanto de las actividades de aquí, entonces yo lo debo de mantener informado de aquí” (35) “incluso pasamos evaluaciones al personal y él me evalúa a mí, si siento que él me supervisa.(36)
Relaciones con el jefe inmediato	
11. ¿Cómo jefe de departamento cuando sus empleados están inconformes con usted en algún aspecto, le han dado a conocer su inconformidad? De ser así ¿cómo?	“Se dirigen directamente al director, no ha pasado mucho, si surgen algunas inconformidades, porque yo tengo que proponer” (37) “él lo que hace es que me llama y me da mi lugar, tratamos de tomar una decisión, yo le expongo porque estoy proponiendo a alguien y a veces él me cambia la decisión o la respeta, dependiendo del tema, del problema y de ciertas circunstancias” (38). “Yo estoy bien enfocado de lo que hace cada persona y sé a quién voy a mandar a determinada actividad” (39) “En todo lo demás no, pensaría que están conformes” (40)
12. ¿Cómo jefe de departamento la relación que lleva usted y sus empleados es buena? Si es así, ¿porque?	“Si es buena” (41) “siento yo que talvez, hablando de porcentaje, es un 80% buena porque por lo menos las actividades que tengo que presentar yo

	<p>se han cumplido, hay un 20-30% que puede estar de que no, por, no situaciones con el personal sino de recursos” (42) “pero yo veo que son más problemas por falta de recursos, que por falta de organización nosotros mensualmente” (43) “hacemos nuestras actividades, nos reunimos y decimos vamos a hacer esto, esto y esto; y lo tratamos de hacer pero hay algunas cosas que no se puede” (44) “y otras porque viene una gran carga de actividades de acción que son prioritarias entonces hay que cambiar, entonces así lo veo yo, veo una buena relación con el personal” (45)</p>
<p>13. ¿Cómo jefe de departamento otorga o da poder en algún momento a sus empleados para que ellos resuelvan asuntos o tomen decisiones?</p>	<p>“Sí, delego pero al final a estas personas que he delegado no les gusta tomar decisiones, ósea realmente el que toma las decisiones aquí soy yo” (46) “a veces cuando he tenido que salir o algo, dejo algo pendiente y le digo, mira como resuelves, y nadie se compromete” (47) “talvez a la gente no le gusta tomar decisiones y a mí me gusta aterrizar en algo y si me equivoco pues me equivoco” (48) “me he equivocado poco, pero si he tratado de delegar responsabilidades y no lo he logrado mucho” (49) “a la gente no le</p>

	gusta adquirir compromiso a veces se lo dejan todo a uno” (50)
14. ¿Sus empleados tienen la confianza de acercarse y realizarle consultas?	<p>“Algunos, no todos; bueno de hecho el personal que tengo ahorita sí” (51)</p> <p>“antes tenía una persona que ya no está aquí, que hacía sus actividades y no me avisaba” (52) “y no me consultaba nada, recibía documentos y cuando se le daba la gana me los pasaba” (53) “entonces, ya una semana de atraso y de repente me llamaban de dirección “mire ¿ya me mando le informe de tal cosa?” ¿Qué cosa? Y cuando veo, lo tenía traspapelado” (54)</p> <p>“no sé si era mal intencionado o por dejadez pero ahí lo veo como que esta persona no consultaba; ahorita sí, si consultan y si preguntan” (55)</p>
15. ¿Cómo ha sido la relación con su jefe inmediato?	<p>“Buena, personalmente son bastante respetuosos, bromean un poco, hay cierta camaradería entre personas” (56)</p> <p>“pero cuando hay que ponerse serios , se ponen bastante serios, y uno tiene que cumplir con eso” (57) “me consultan, ósea yo sé que soy el asesor de ellos y tengo que mantenerlos informados y me toman en cuenta también en decisiones” (58) “a veces, el Director tiene que ir a una reunión y me</p>

	<p>llama, que le acompañe en esta reunión para que yo le dé s mi punto de vista” (59) ”y con el Sub-director también entonces siento yo que es buena, si me siento involucrado.” (60)</p>
<p>16. ¿Su jefe inmediato está abierto a escuchar sus opiniones?</p>	<p>“Sí, yo incluso, lo puedo llamar directamente a él a su oficina” (61) “me gusta llamar a la secretaria para darle su lugar pero cuando es algo prioritario si lo llamo directamente” (62) “y él me atiende; si me atiende casi siempre cuando yo lo voy a buscar.” (63)</p>

Sujeto 2	
Género	Masculino
Edad	33 años
Escolaridad	Universitaria
Nivel Jerárquico	Jefe de Departamento

Percepción de conceptos	
1. Para usted, ¿qué es poder?	“Tener la capacidad de realizar una acción, tomar decisiones por cuenta propia.” (64) “Yo entiendo como sin tener que recibir alguna instrucción directa si no que tener uno la capacidad de gestionar” (65) “y de hacer cualquier actividad y hacerlo de la manera que uno considere mejor eso para mí es tener poder.” (66)
2. ¿Qué significa relación de poder para usted?	“Acá eso funciona bastante bien, en si las unidades o la dirección están como muy relacionadas y coordinadas hasta cierto punto entonces” (67) “no existe algún conflicto no se tiene problema en ese intercambio de opiniones la relación me parece que es bastante buena” (68)
3. Para usted, ¿qué es ser líder?	“El líder lo he identificado como alguien que tiene la naturaleza de poder dirigir a un grupo de personas para tomar alguna decisión o alguna iniciativa” (69) “la gente esté de acuerdo con él incluso lo apoye en la organización de

	<p>cualquier cuestión.” (70) “Para mí eso es un líder, alguien que toma algo a cargo y lo realiza y la gente tiende a apoyarlo.” (71)</p>
<p>Relaciones de poder</p>	
<p>4. ¿su jefe en alguna ocasión busca ventaja por algún proyecto que se le delega a usted?</p>	<p>“El jefe tiene esa capacidad de visión, de mover ciertas piezas para mejorar la unidad y la institución” (72) “entonces por lo general si hay como un doble propósito, se me encomienda algo pero para obtener un beneficio u otra cosa” (73)</p>
<p>5. ¿cree usted que dentro de la organización se realiza o se lleva a cabo una relación de poder?</p>	<p>“Sí, no solo la institución como tal si no con otros ministerios y organizaciones, y si se lleva definitivamente a cabo la relación de poder” (74)</p>
<p>6. Para tomar alguna decisión usted, ¿le consulta a su jefe antes de tomarla?</p>	<p>“En ocasiones, dependiendo, de la naturaleza de la cuestión que se vaya a hacer” (75) “si es algo propiamente funcional de la sección al departamento donde pertenezco por lo general se toman también decisiones por cuenta propia” (76) “pero si ya es una actividad bastante importante lo relevante o lo que vaya a tener consecuencias que uno no puede prever en su totalidad, pues si por lo general se consulta la jefe inmediato antes de realizar” (77)</p>

<p>7. ¿algún empleado depende de usted para tomar alguna de sus decisiones para poder realizar su trabajo?</p>	<p>“No, digamos, cada empleado tiene ya establecido su quehacer en el contrato” (78) “sin embargo si hay cuestiones que uno tiene que delegar porque hay también como cierta flexibilidad en las cuestiones que están establecidas en el contrato porque como somos poco personal” (79) “a veces hay que realizar actividades que no están contempladas ahí” (80) “cosas pequeñas, a veces cosas complicadas pero no están contempladas se delega pero es poco, cada quien tiene ya establecido por lo general sus reglas del juego” (81)</p>
<p>8. ¿Delega a usted responsabilidades a sus empleados?</p>	<p>“Sí, se hace eso cuando hay alguna comisión se le pide a alguien encargado del problema” (82)</p>
<p>9. ¿Supervisa el trabajo que realizan sus empleados?</p>	<p>“Sí, cuando se hacen estudios se entregan informes y esos pasan a través de la jefatura para poder después llevarlos ya sea a la dirección o a autoridades que lo hayan solicitado la información” (83)</p>
<p>10. Su jefe ¿supervisa su trabajo?</p>	<p>“Si, a través de esos informes y a través de evaluaciones que se hacen periódicamente pero siempre se está supervisando” (84)</p>

Relaciones con el jefe inmediato

<p>11. ¿Cómo jefe de departamento cuando sus empleados están inconformes con usted en algún aspecto, le han dado a conocer su inconformidad? De ser así ¿cómo?</p>	<p>“la sección a la que pertenezco son muy pocos entonces ya se tiene cierta confianza” (85) “hay gente que ha estado relacionándose durante muchísimos años y existe esa confianza de decir si se tiene alguna inconformidad” (86) “aunque yo creo que es también bastante importante el mencionar que hay gente que se guarda algunas inconformidades y uno se entera por otros medios pero son cuestiones más tendiendo a lo personal no tan enfocado al trabajo”(87)</p>
<p>12. ¿Cómo jefe de departamento la relación que lleva usted y sus empleados es buena? Si es así, ¿porque?</p>	<p>“Es muy buena porque una de las características de la gente que trabaja en la sección es que a todos nos gusta mucho el área en que estamos” (88) “en cuanto personales bastante bien y laborales también porque la comunicación es bastante buena, en general la relación laboral es bastante buena.” (89)</p>
<p>13. ¿Cómo jefe de departamento otorga o da poder en algún momento a sus empleados para que ellos resuelvan asuntos o tomen decisiones?</p>	<p>“En lo que compete al trabajo en específico si se manda alguien para que se resuelva el problema en cuestión” (90) “esta persona tiene toda la potestad de llevar a cabo el estudio de dirigir de hacer el informe pero hasta</p>

	allí” (91) “en la realización del trabajo si se delega este poder a la persona que se encargue siempre y cuando tenga esa capacidad.” (92)
14. ¿Sus empleados tienen la confianza de acercarse y realizarle consultas?	“Si, se tiene la confianza” (93) “Dado que cada quien se va especializando en su área hay algunas cosas que el jefe no tiene el control o la capacidad técnica de resolverlos” (94) “pero si es tema puramente administrativo y el funcionamiento de la unidad si se tiene esa confianza de hacer preguntas y consultas” (95)
15. ¿Cómo ha sido la relación con su jefe inmediato?	“Bastante buena” (96)
16. ¿Su jefe inmediato está abierto a escuchar sus opiniones?	“Si, se detiene bastante la comunicación con él eventualmente toma bastante en cuenta las cuestiones que le he sugerido o que hemos discutido. (97)

Sujeto 3	
Género	Masculino
Edad	30 años
Escolaridad	Universitaria
Nivel Jerárquico	Jefe de Departamento

Percepción de conceptos	
1. Para usted, ¿qué es poder?	“Es una guerra entre dos personas para ver quien domina al otro” (98)
2. ¿Qué significa relación de poder para usted?	“Competir uno con otro a ver quién gana” (99)
3. Para usted, ¿qué es ser líder?	“Es aquella persona que se involucra con sus subalternos y siempre da la cara por ellos nunca los deja a la deriva” (100)
Relaciones de poder	
4. ¿su jefe en alguna ocasión busca ventaja por algún proyecto que se le delega a usted?	“No” (101)
5. ¿cree usted que dentro de la organización se realiza o se lleva a cabo una relación de poder?	“Por mi parte no y por parte de la dirección tampoco” (102)
6. Para tomar alguna decisión usted, ¿le consulta a su jefe antes de tomarla?	“Si fuera externa o dependiendo la magnitud de lo que conlleva si” (103) “si es a nivel mío, que yo puedo solucionarlo no” (104)
7. ¿algún empleado depende de usted para tomar alguna de sus	“no” (105)

decisiones para poder realizar su trabajo?	
8. ¿Delega a usted responsabilidades a sus empleados?	“no” (106)
9. ¿Supervisa el trabajo que realizan sus empleados?	“Si” (107)
10. Su jefe ¿supervisa su trabajo?	“Si” (108)
Relaciones con el jefe inmediato	
11. ¿Cómo jefe de departamento cuando sus empleados están inconformes con usted en algún aspecto, le han dado a conocer su inconformidad? De ser así ¿cómo?	“La verdad es que por lo mismo que no me gusta estar mucho tiempo encerrado, ando todo el tiempo caminando en todo el departamento” (109) “me he dado cuenta que normalmente yo los llamo y trato de interrelacionar a modo de ver lo que está pasando” (110)
12. ¿Cómo jefe de departamento la relación que lleva usted y sus empleados es buena? Si es así, ¿porque?	“Si, trato de no ser jefe, porque jefe para mi es aquel que solo intenta mandar trato de ser líder” (111)
13. ¿Cómo jefe de departamento otorga o da poder en algún momento a sus empleados para que ellos resuelvan asuntos o	“Si trato de involucrarlos de que no siempre tiene que depender de alguien si no tratar de desenvolverse por sí solos dependiendo que sea” (112)

tomen decisiones?	
14. ¿Sus empleados tienen la confianza de acercarse y realizarle consultas?	“si” (113)
15. ¿Cómo ha sido la relación con su jefe inmediato?	“buena” (114)
16. ¿Su jefe inmediato está abierto a escuchar sus opiniones?	“si” (115)

Sujeto 4	
Género	Masculino
Edad	49 años
Escolaridad	Universitaria
Nivel Jerárquico	Jefe de Departamento

Percepción de conceptos	
1. Para usted, ¿qué es poder?	<p>“Desde el punto de vista de una relación laboral, hay varios conceptos, a veces el poder se puede interpretar como la capacidad de hacer algo puedo hacer algo o no puedo hacer algo” (116) “poder es la facultad o la autoridad para tomar decisiones para llevar una planificación, una guía respecto al trabajo y decidir sobre los que están bajo la cadena de mando” (117) “de uno que es lo que se debe hacer hacia dónde vamos cumplir los objetivos trazados y así mismo a la vez hay un poder en una cadena de mando superior que en este caso sería en mi jefe inmediato” (118) “si lo tomamos como una relación de trabajo el poder, resumiendo, sería la autoridad que se tiene y la facultad legalmente establecida para poder dirigir las acciones dentro de nuestro medio de trabajo.” (119)</p>
2. ¿Qué significa relación de poder	“la cadena de mando que existe dentro

<p>para usted?</p>	<p>de una empresa o dentro de una organización en este caso dentro de la institución de un instituto nacional” (120) “digamos la relación sería en este caso por ejemplo del director y subdirector general a los jefes de departamentos” (121) “ellos tienen un poder superior están investidos para eso, yo como jefe de departamento en relación de ellos tengo un poder inferior pero a su vez superior respecto a los que dependen de mí, en relación de trabajo” (122)</p>
<p>3. Para usted, ¿qué es ser líder?</p>	<p>“un líder es una persona que tiene la capacidad de poder estar al frente de su equipo de trabajo o de sus compañeros de trabajo y de su superiores en cuanto al trabajo” (123) “manteniendo una buena relación y decir bueno hagámoslo entre todos no decir háganlo” (124) “una persona que tenga buenas relaciones humanas y que tenga la capacidad de escuchar y también así mismo en el momento de tomar decisiones” (125) “aunque no signifique esto ser un tirano pues tomar decisiones firmes cuando es necesario” (126) “entonces un líder debe tener un carisma para poder relacionarse con los demás tanto su superiores como con su</p>

	<p>subalternos tratando de que las cosas siempre marchen por la vía de la armonía” (127) “evitando ser una persona confrontativa y sobre todo participar y decir hagámoslo y no decir háganlo, para mí eso sería un líder.” (128)</p>
<p>Relaciones de poder</p>	
<p>4. ¿su jefe en alguna ocasión busca ventaja por algún proyecto que se le delega a usted?</p>	<p>“La verdad que por la característica de la institución nosotros trabajamos en total armonía los proyectos son de la institución” (129) “aunque se ejecutan a través de los diferentes departamentos siempre la potestad y la autoridad viene desde arriba talvez por el tipo de institución, aquí no hay intereses ni económicos ni políticos” (130) “de tal manera de que por lo menos a mí percepción es de que buscar alguna ventaja por parte de nuestros superiores, nunca lo he visto” (131) “más bien hemos trabajado en armonía porque si un proyecto se lleva a buen término quien va salir ganando es la institución y por ende el pueblo de Guatemala que es el que con sus impuestos contribuye a que nosotros estemos por acá sirviéndoles. Entonces no.” (132)</p>

<p>5. ¿cree usted que dentro de la organización se realiza o se lleva a cabo una relación de poder?</p>	<p>“Desde lo que faculta la ley en cuanto a que hay un director, subdirector, jefes de departamento y de algunas áreas” (133) “sí existe una relación de poder pero es lo que facultan los cargos que ostentamos cada uno” (134) “no es un poder en el cual se quiera incidir o influir sobre los demás con algún interés personal o particular” (135) “simple y sencillamente es la cadena de poder que impone la jerarquía de acuerdo al organigrama institucional” (136)</p>
<p>6. Para tomar alguna decisión usted, ¿le consulta a su jefe antes de tomarla?</p>	<p>“Dependiendo, la importancia o la incidencia de la decisión que yo voy a tomar” (137) “porque por eso hay una cadena de mando bien establecida en la cual si yo tuviera que consultarle a mi jefe inmediato que es el director y el subdirector” (138) “si yo les tuviera que consultar para tomar una decisión en todo no tendría caso de que hubiera una jefatura de departamento” (139) “todas las decisiones dependiendo el nivel se toman en mi departamento” (140) “más sin embargo si es una decisión por ejemplo que tenga que ver ya con algún asunto muy delicado en el cual se vea comprometida la institución, obviamente se tiene que hacer la</p>

	<p>consulta” (141) “entonces todas las actividades que son planificadas desde el departamento las decisiones se toman en el departamento” (142) “allí se ejecutan las acciones y solamente que sean algo muy importante entonces la relación con el director” (143) “todo lo que tiene que ver directamente con las actividades del departamento se podría decir que tenemos la plena libertad” (144) “y precisamente por eso es de que el director tiene la confianza en sus jefes de departamento y nos tiene allí porque podemos trabajar y salir adelante” (145) “si no él tendría que estar desde estar en la garita, barrer, tomar las decisiones de cada departamento y además ser director.” (146)</p>
<p>7. ¿algún empelado depende de usted para tomar alguna de sus decisiones para poder realizar su trabajo?</p>	<p>“yo como jefe de departamento en conjunto con el equipo de profesionales y técnicos hacemos una planificación de las actividades, cuando ya se ejecutan las actividades cada quien en su trabajo” (147) “en determinadas ocasiones tal vez basado en que tengo plena potestad de autoridad sobre mi equipo de trabajo en el departamento doy alguna directriz y por supuesto que sea lógica y que concuerde con nuestro</p>

	<p>trabajo y se tiene que cumplir” (148) “le podría decir de que así como pudieran haber algunas observaciones en las cuales yo tenga que ejercer el poder que me enviste como jefe para que se haga algo” (149) “también estoy totalmente abierto y perceptible para escuchar las opiniones de los que están realizando determinada actividad o inclusive de algunos otros compañeros de que sugieran algo para bien de la institución” (150)</p>
<p>8. ¿Delega a usted responsabilidades a sus empleados?</p>	<p>“Por supuesto, porque si no así como el director no puede hacer todo yo como jefe de departamento tampoco” (151) “Si hay un principio de delegación de funciones en el cual se cumple perfectamente” (152)</p>
<p>9. ¿Supervisa el trabajo que realizan sus empleados?</p>	<p>“Por supuesto que sí, nosotros tenemos que dar resultados tenemos diariamente que presentar informes, boletines informativos, entonces cada quien elabora su trabajo pero un toquecito final, una revisión por supuesto.” (153)</p>
<p>10. Su jefe ¿supervisa su trabajo?</p>	<p>“Tanto así como supervisar no, pero talvez sería una de las principales funciones de la administración que es el control” (154) “entonces (el director que</p>

	<p>es mi jefe inmediato y el subdirector) ellos tienen su organización pero también tiene su control” (155) “que él pase y se pasee alrededor de mi escritorio viendo que estoy haciendo, no, ellos lo que quieren son resultados” (156) “al igual de que yo le echo un último ojazo a los productos que salen del departamento él lo hace por los productos que salen de la institución hacia todo el país” (157) “talvez no le diría supervisión como tal si no es un control, más que todo el control de calidad de los productos que aquí elaboramos.” (158)</p>
--	--

Relaciones con el jefe inmediato

<p>11. ¿Cómo jefe de departamento cuando sus empleados están inconformes con usted en algún aspecto, le han dado a conocer su inconformidad? De ser así ¿cómo?</p>	<p>“Hasta parte de la naturaleza humana es el hecho de que tengamos en determinado momento criterios diferentes respecto a una situación” (159) “en este caso en alguna situación de trabajo pues regularmente yo me reúno con mi equipo de trabajo” (160) “ya sea con todos cuando así lo amerita o con una parte, dependiendo el tema que se va a tratar y por supuesto las opiniones han sido invertidas y más que todo de manera verbal.” (161)</p>
<p>12. ¿Cómo jefe de departamento la</p>	<p>“Son mi equipo de trabajo, somos un</p>

<p>relación que lleva usted y sus empleados es buena? Si es así, ¿porque?</p>	<p>equipo de trabajo y por ende como una maquina con una pieza que falle pues falla la maquina” (162) “entonces somos un equipo de trabajo pero a mi criterio y ahí sí que en lo individual podrá tener cada quien su opinión, yo considero que llevamos una buena relación con los compañeros de trabajo” (163) “muchas veces además de la relación de trabajo pueda ser de que tenga una amistad que va más allá de una relación de trabajo” (164) “hay algunas otras personas que por su carácter por la situación que ellos estén viviendo en lo personal con su familia o que se yo pueden mostrar cierto temperamento” (165) “sin embargo yo lo que le podría asegurar en este momento de que si bien no tenga una sincera amistad con el 100% una buena relación de trabajo si” (166) “que es al final lo que me interesa porque para eso estamos aquí no para crear vinculo si se puede por supuesto es bueno pero en relación de trabajo creo que tenemos una buena relación” (167)</p>
<p>13. ¿Cómo jefe de departamento otorga o da poder en algún momento a sus empleados para que ellos resuelvan asuntos o</p>	<p>“Por supuesto que sí, más que todo decisiones que se deben de tomar en campo” (168) “El supervisor que se designa lleva plena representación del</p>

<p>tomen decisiones?</p>	<p>departamento y la institución para que pueda tomar decisiones si el caso lo amerita, es más o menos como la delegación de funciones.” (169)</p>
<p>14. ¿Sus empleados tienen la confianza de acercarse y realizarle consultas?</p>	<p>“Bueno eso tiene que ver, como se mencionaba anteriormente con las características individuales de cada uno de los compañeros de trabajo” (170) “considero que en un 95% si, siempre hay en un ambiente de trabajo personas que son extrovertidas algunos otros son introvertidos, no tienen la plena confianza pero yo si le podría decir que un gran porcentaje sí.” (171)</p>
<p>15. ¿Cómo ha sido la relación con su jefe inmediato?</p>	<p>“si usted me preguntara si es buena o es mala, es buena, de lo contrario no estaría yo en este momento ocupando un cargo que estoy ocupando” (172) “porque realmente para que aquí las cosas funcionen y que cumplamos con nuestros objetivos tiene que haber una buena relación” (173) “de hecho yo considero que parte de esa buena relación lo denota la confianza para poder tomar decisiones y para poder planificar y llevara a cabo ciertas acciones que son del departamento” (174) “pero realmente son obligaciones y competencias de la institución hay</p>

	<p>buena comunicación de todos los días, nos reunimos, eso es parte de una buena relación, todos los días nos estamos viendo y las pláticas además de ser muy profesionales son amenas entonces la relación es buena” (175)</p>
<p>16. ¿Su jefe inmediato está abierto a escuchar sus opiniones?</p>	<p>“Siempre, nuestro director se caracteriza por ser una persona muy educada le gusta escuchar pero también le gusta que lo escuchen” (176) “por lo menos a en ese sentido tenemos un gran respeto por nuestro director y así como tenemos nosotros el apoyo de él, él tiene el apoyo de nosotros” (177) “él siempre está muy abierto a escuchar las opiniones de todos y como es natural también le gusta que lo escuchemos, lo que sí le puedo decir es que siempre se llega a consensos y de buena manera” (178) “en términos generales hay muy buenas relaciones humanas es lógico más de alguna persona habrá allí pero eso si ya está fuera de nuestro alcance” (179) “que eso muchas veces tiene que ver desde cómo se criaron, si se criaron las personas en un hogar integrado o no, la mentalidad que tienen, la reacción que tiene ante ciertas situaciones y todo eso pero eso es</p>

	parte de la individualidad de cada quien, pero en términos generales hay nuevas relaciones humanas.” (180)
--	--

Sujeto 5	
Género	Femenino
Edad	43 años
Escolaridad	Universitaria
Nivel Jerárquico	Jefe de Departamento

Percepción de conceptos	
1. Para usted, ¿qué es poder?	“Es la autorización de poder ejercer algún mandato” (181)
2. ¿Qué significa relación de poder para usted?	“Es como la estructura jerárquica de las mismas autorizaciones” (182)
3. Para usted, ¿qué es ser líder?	“Persona que las demás personas van a seguir a través de su ejemplo sin existir alguna línea jerárquica o algún mandato en especial” (183) “si no una persona que llama la atención o que atrae en masas a personas individuales a través de su actitud y de su conocimiento de su trabajo, motiva a la demás gente a seguirlo” (184)
Relaciones de poder	
4. ¿su jefe en alguna ocasión busca ventaja por algún proyecto que se le delega a usted?	“No, porque en teoría jefe y subordinado trabajamos en equipo” (185) “es como un Dominó que se viene uno, nos venimos todos” (186)
5. ¿cree usted que dentro de la organización se realiza o se lleva	“Si” (187)

a cabo una relación de poder?	
6. Para tomar alguna decisión usted, ¿le consulta a su jefe antes de tomarla?	“Si está dentro de mis términos de referencia en las cuales yo puedo tomar mis propias decisiones yo las tomo” (188) “ahora si ya involucra a decisiones más jerárquicas de donde tiene que llevar la opinión o incluso autorización pues si definitivamente son consultadas” (189) “que la mayoría de ellas pues este por ser una institución gubernamental pues si se necesita de que todos estén informados de las diferentes acciones sobre todo el director.” (190)
7. ¿algún empleado depende de usted para tomar alguna de sus decisiones para poder realizar su trabajo?	“si” (191)
8. ¿Delega a usted responsabilidades a sus empleados?	“definitivamente” (192)
9. ¿Supervisa el trabajo que realizan sus empleados?	“si” (193)
10. Su jefe ¿supervisa su trabajo?	“Todos los días” (194)
Relaciones con el jefe inmediato	

<p>11. ¿Cómo jefe de departamento cuando sus empleados están inconformes con usted en algún aspecto, le han dado a conocer su inconformidad? De ser así ¿cómo?</p>	<p>“Normalmente tenemos reuniones en las cuales no discutimos si no dialogamos, damos lluvia de ideas para que todos trabajemos en armonía” (195) “aunque básicamente aquí lo que es gobierno, ya están establecidas como las bases y los términos generales en los cuales se tiene uno que regir” (196) “en lo que pueda ser flexible en lo que podamos hacer que haya oportunidad de hacerlo de una forma más fácil cumpliendo con todas las leyes pues lo llevamos a cabo” (197) “yo soy muy abierta a la comunicación si acepto tanto sugerencias como trato de mantener una comunicación amplia con los que están a mi cargo” (198)</p>
<p>12. ¿Cómo jefe de departamento la relación que lleva usted y sus empleados es buena? Si es así, ¿porque?</p>	<p>“Si, definitivamente es buena, por la comunicación que se tiene y obviamente el respeto de las personas y su trabajo” (199)</p>
<p>13. ¿Cómo jefe de departamento otorga o da poder en algún momento a sus empleados para que ellos resuelvan asuntos o tomen decisiones?</p>	<p>“Volvemos a lo que esté dentro del marco conceptual de lo que ellos puedan hacer se les deja total libertad” (200) “y como le digo siempre supervisando a modo de que ni ellos ni yo nos salga afectado en cualquier situación” (201)</p>

14. ¿Sus empleados tienen la confianza de acercarse y realizarle consultas?	“Totalmente” (202)
15. ¿Cómo ha sido la relación con su jefe inmediato?	“Buena, realmente de arriba para abajo y de bajo para arriba gracias a Dios estamos bien” (203)
16. ¿Su jefe inmediato está abierto a escuchar sus opiniones?	“si” (204)