

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

**"RELACIÓN ENTRE PODER Y SUS DIFERENTES TIPOS Y LAS HABILIDADES PARA  
TRABAJAR EN EQUIPO EN LAS ORGANIZACIONES, EN UN GRUPO DE COLABORADORES  
DE UNA ENTIDAD BANCARIA GUATEMALTECA."**

TESIS DE GRADO

**ERICK RODOLFO CIFUENTES RECINOS**  
CARNET 12212-07

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, NOVIEMBRE DE 2017  
CAMPUS CENTRAL

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

**"RELACIÓN ENTRE PODER Y SUS DIFERENTES TIPOS Y LAS HABILIDADES PARA  
TRABAJAR EN EQUIPO EN LAS ORGANIZACIONES, EN UN GRUPO DE COLABORADORES  
DE UNA ENTIDAD BANCARIA GUATEMALTECA."**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE  
HUMANIDADES

POR

**ERICK RODOLFO CIFUENTES RECINOS**

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE PSICÓLOGO INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADO

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, NOVIEMBRE DE 2017  
CAMPUS CENTRAL

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

RECTOR: P. MARCO TULIO MARTINEZ SALAZAR, S. J.

VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO

VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO

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**

DECANO: MGTR. HÉCTOR ANTONIO ESTRELLA LÓPEZ, S. J.

VICEDECANO: DR. JUAN PABLO ESCOBAR GALO

SECRETARIA: MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY

**NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**  
MGTR. JULIO ANTONIO CARTAGENA WILHELM

**REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**  
LIC. DIARA EUNICE ALVAREZ LUNCHEY



**Orden de Impresión**

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante ERICK RODOLFO CIFUENTES RECINOS, Carnet 12212-07 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, del Campus Central, que consta en el Acta No. 051404-2017 de fecha 9 de noviembre de 2017, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

**"RELACIÓN ENTRE PODER Y SUS DIFERENTES TIPOS Y LAS HABILIDADES PARA TRABAJAR EN EQUIPO EN LAS ORGANIZACIONES, EN UN GRUPO DE COLABORADORES DE UNA ENTIDAD BANCARIA GUATEMALTECA."**

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGO INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADO.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 17 días del mes de noviembre del año 2017.



*Irene Ruiz Godoy*

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

Guatemala, 2 de julio del 2014

Señores  
Consejo Facultad de Humanidades  
Universidad Rafael Landívar

Estimados Señores

He tenido a la vista el proyecto de tesis del estudiante Erick Rodolfo Cifuentes Recinos carné 1221207, de la carrera de Psicología Industrial/organizacional, el cual lleva por título **“Relación entre poder y sus diferentes tipos y las habilidades para trabajar en equipo en las organizaciones, en un grupo de colaboradores de una entidad bancaria guatemalteca”** el cual, a mi criterio, ha cumplido con los requisitos establecidos por la facultad, por lo que autorizo al estudiante Cifuentes Recinos para que solicite fecha de revisión y posterior defensa de tesis.

Atentamente,



Magíster  
Julio Cartagena  
Código 11030

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A DIOS**

Por darme las capacidades necesarias para culminar mi carrera profesional, por cuidarme día a día ayudándome a superar los obstáculos que se presentaron en este camino, por no dejarme caer y sobre todas las cosas por darme la familia que tengo.

### **A MIS PAPAS**

Por darme la vida, por brindarme su apoyo incondicional siempre, por guiarme por el camino del éxito, por siempre sacar lo mejor de mí y sobre todo porque esta meta es el fruto de su paciencia y esfuerzo, es por esta razón que este logro es de ustedes y para ustedes.

### **A MI HERMANA**

Por siempre apoyarme, por siempre ser un ejemplo a seguir, por demostrarme que con esfuerzo todo se puede lograr.

### **A MARIANA HERNANDEZ**

Por ser una buena amiga a lo largo de estos años, por compartir los mejores momentos de los años de universidad, por ese millón de risas que compartimos y siempre demostrarme que los amigos verdaderos están a tu lado en las buenas y malas.

## Índice

Resumen	3
1. Introducción	4
2. Planteamiento del problema	45
2.1 Objetivos de la Investigación	46
2.1.1 Objetivo General	46
2.1.2 Objetivo Específico	46
2.2 Elementos de Estudio	46
2.3 Definición de Elementos de estudio	46
2.3.1 Definición Conceptual	47
2.3.2 Definición Operacional	47
2.4 Alcances y Límites	48
2.5 Aporte	49
3. Método	50
3.1 Sujetos	50
3.2 Instrumentos	51
3.3 Procedimiento	54
3.4 Diseño y Metodología Estadística	55
IV Presentación de resultados	57
V Discusión de resultados	63
VI Conclusiones	67
VII Recomendaciones	69
VIII Referencias	70
Anexos	79

## **Resumen**

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre el poder, y sus diferentes tipos y las habilidades para trabajar en equipo en las organizaciones, en un grupo de colaboradores en una entidad bancaria guatemalteca. El grupo de investigación estuvo conformado por cuarenta colaboradores, de ambos géneros. Divididos en tres grupos: cargos directivos, jefaturas y varias categorías, tales como auxiliar, técnico y secretarías.

Entre los instrumentos que se aplicaron, está el de escala reducida a partir del inventario de poder del líder (RLPI), creada por French y Raven (1959), evalúa la percepción del empelado con respecto al poder que un supervisor o un líder posee, y está compuesto por un total de 15 ítems. El segundo instrumento fue un cuestionario diseñado por el propio autor de la investigación, donde se pretendía determinar las habilidades para trabajar en equipo, el mismo se encuentra representado por cuatro dimensiones propuestas por Robbins y Judge (2009), el mismo cuenta con 16 preguntas.

La investigación es tipo cuantitativa, descriptiva y de percepción, con una muestra para poblaciones finitas.

La metodología estadística utilizada se basó en las medidas de tendencias centrales como: media, modas y medidas de dispersión como la desviación estándar.

Adicionalmente para análisis se utilizó el análisis de Pearson para demostrar la relación entre las variables.

## **I. Introducción**

En las organizaciones de hoy se ve con más frecuencia que los colaboradores pueden ejercer poder en las personas que los rodean influyendo en sus acciones, comprendiendo que el poder se puede definir como y manifestándose en distintos tipos como el poder legítimo, poder coercitivo, poder de recompensa, entre otros ya sea por el puesto que ocupan o por las capacidades que naturalmente les permiten manifestar poder sobre los demás colaboradores.

Al momento que dichos colaboradores actúan con poder sobre los demás, pueden llegar a tener un alto impacto en los comportamientos de las personas que los rodean, influyendo de forma positiva o negativa en las habilidades para trabajar en equipo, teniendo en cuenta que es de vital importancia para una organización el aporte que se obtiene por parte de los colaboradores al emplear sus habilidades para trabajar como parte del mismo equipo.

Para que los colaboradores logren los resultados deseados deben trabajar de forma coordinada y responsable, comprometidos para aportar sus habilidades y orientándolas a las metas que desean lograr, tomando en cuenta que dentro de todo equipo de trabajo existe un líder que ejerce poder sobre el grupo y que el mismo puede ser o no aceptado, se vuelve una obligación para los integrantes hacer usos de habilidades como la experiencia técnica y profesional, resolución de problemas, toma de decisiones y relaciones interpersonales con el fin de armonizar el grupo y alcanzar los objetivos trazados con un aporte colectivo.

De acuerdo con lo anterior, se presentan, varios estudios tanto nacionales como internacionales, donde se destaca la importancia de las variables de poder en la organización y trabajo en equipo.

En cuanto a estudios nacionales relacionados con la variable de poder en la organización, se menciona a Sandoval (1996), quien realizó una investigación cualitativa con el objetivo de conocer el manejo de los errores del personal como herramienta de aprendizaje y motivación de recursos humanos, participaron noventa y cuatro colaboradores que ocupan puestos de alta dirección (gerentes generales, gerentes de área y jefes de departamento). Se aplicó un cuestionario y según los resultados obtenidos se percibió que el 59% de las personas encuestadas tiene a su cargo un programa de inducción de personal y a pesar que la inducción juega un papel importante en la adaptación de los nuevos empleados a la empresa, del 41% de los encuestados no lo tiene como un programa formal de capacitación. Después de analizar los resultados se llegó a la conclusión que se acepta la hipótesis inicial donde se argumenta que los errores del personal bien administrados constituyen una buena herramienta para elevar la moral y la productividad de los empleados. Es por ello que se recomienda que las evaluaciones del desempeño proporcionen una oportunidad de comunicación honesta, frente a frente entre el empleado y el gerente.

Por otra parte, Valladares (2013), quien realizó una investigación de tipo cualitativa con enfoque etnográfico, donde investigó 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, participaron quince empleados entre ellos 9 hombres y 6 mujeres del área operativa con edades comprendidas entre 20 y 30 años, los cuales cuentan con un mínimo de dos años de experiencia en el puesto de agente telefónico; se realizaron entrevistas semi-estructuradas. Los resultados confirmaron la relación significativa entre la motivación predominante de cada individuo y los intereses de la persona. Apreciaron el apego e identificación de algunos de los colaboradores con la organización y la adaptación de sus motivaciones para cubrir sus necesidades laborales y personales.

Se sugirió la implementación de una herramienta diseñada para la identificación de las motivaciones al logro, afiliación y poder, para realizar un análisis detallado en los descriptores de puesto y así mismo mejorar los procedimientos de contratación, programas de capacitación y procesos de promociones internas.

A continuación se presentará la variable de trabajo en equipo, ya que no se encontraron más investigaciones nacionales acerca de la variable de poder en la organización, más adelante se complementará el tema con investigaciones internacionales que sean relevantes.

En cuanto a estudios nacionales relacionados con la variable de trabajo en equipo, se menciona a Reyes (2005), en su investigación tipo cuasi experimental, investigó de qué manera una propuesta de capacitación para mandos medios en el área de recursos humanos, puede aumentar el trabajo en equipo y la eficiencia técnica laboral de Sime, S.A. La investigación se inició con la realización de entrevistas con las gerencias de cada área de la empresa, en donde se planteó la problemática. De la interpretación de resultados se concluyó, que todos los mandos medios, en la actualidad, no llenan el perfil deseado por la empresa, en donde se incluyen funciones de Recursos Humanos. Que existen brechas significativas entre el perfil ideal y el actual del mando medio, específicamente en lo que se refiere a estructuración de trabajo en equipo e identificación del trabajo. Las brechas menos importantes se encontraron en las funciones de comunicación, manejo de conflictos y compromiso. Se recomendó el no descuidar estas tres últimas funciones ya que en este momento su brecha no es significativa pero podría aumentar si no se capacita a tiempo.

De la misma manera, Gómez (2008) en su investigación de tipo descriptiva, tenía como objetivo conocer si la fuerza para el aprendizaje organizacional y el mejoramiento del

desempeño laboral es el trabajo en equipo. El trabajo realizado consistió en el diseño y ejecución de un programa de capacitación sobre el trabajo en equipo dirigido a los trabajadores del área de bodega de la empresa American Doughnuts, S.A. El propósito del programa era fomentar y ejecutar, a través de fundamentos teóricos y prácticos, una cultura de apoyo y colaboración entre los trabajadores para el cumplimiento con eficiencia y eficacia, de las metas establecidas. En el inicio del trabajo se hizo un diagnóstico, por medio del cual se determinó la necesidad de la capacitación referida, ya que las actitudes y el comportamiento de los colaboradores del área eran marcadamente individualistas en la realización de las funciones, lo que les causaba pérdidas de tiempo y un mayor desgaste físico generados por la falta de organización y de cooperación existentes. En las distintas fases del programa hubo interés y una apropiación de conocimientos, actitudes, comportamientos y habilidades necesarias para el trabajo en equipo, mismos que fueron puestos en práctica en correspondencia con los objetivos y el contenido de cada una de las fases. Los resultados del programa se consideran satisfactorios. Sin embargo, lo más importante es que lo aprendido trascienda del programa y se convierta en una práctica permanente y cotidiana. Por último se recomienda que la capacitación se haga extensiva a otras áreas de la empresa.

Por otra parte, Cuyun (2012), en su investigación de tipo cuasi experimental propone un programa de capacitación de sociabilidad laboral integrada por sus áreas: habilidades sociales, integración social laboral y trabajo en equipo, teniendo como objetivo establecer qué elementos debe contener un programa de capacitación de sociabilidad laboral para mejorar las áreas de habilidades sociales, integración social laboral y trabajo en equipo. Se utilizó como muestra 25 sujetos de ambos sexos los cuales se desempeñan en los diferentes puestos, entre ellos 2 personas del área administrativa y 23 personas del área operativa. Para realizar dicho estudio se diseñó un programa y aplicó un instrumento ya diseñado por su autor antes y

después del programa de sociabilidad laboral, para poder medir si existiría un cambio con la implementación del programa de sociabilidad laboral. El programa consta de 18 horas de capacitación distribuidas en 6 sesiones. Se pretendía medir el cambio después de aplicado un programa, se concluyó que si existe diferencia estadísticamente significativa en las áreas evaluadas: habilidades sociales, integración social laboral y trabajo en equipo.

Por su lado, Pérez (2012) en su investigación tipo cualitativa descriptiva con el objetivo de determinar cómo los estudiantes de los últimos dos años de la carrera de psicología industrial evalúan las competencias laborales, trabajo en equipo, relaciones interpersonales y comunicación. Los sujetos que formaron la población de la investigación fueron 99 estudiantes de género masculino y femenino quienes cursaban sus últimos años en la carrera de psicología industrial de una institución educativa de nivel superior. Se les aplicó un instrumento creado por el autor de la investigación, el cual está estructurado por medio de la escala de Likert para las respuestas del mismo. Se concluyó que los estudiantes de psicología industrial de la institución privada de estudios superiores evalúan que las tres competencias laborales medidas se encuentran en el rango alto de la escala, estableciendo de esta forma que las han desarrollado de manera satisfactoria y reconocen la importancia de las mismas dentro de su profesión.

Por su lado, Díaz (2014) quien realizó una tesis tipo descriptiva, en la que participaron un grupo de 45 trabajadores, entre personal operativo, administrativo y jefes que laboran en esta institución con diferentes títulos universitarios, comprendidos entre las edades de 18 a 77, de género masculino y femenino, de diversas religiones y estado civil. Para la recolección de la información se utilizó una encuesta y al analizar los resultados se llegó a la conclusión que la comunicación organizacional en las diferentes áreas de la institución si influye

considerablemente sobre el proceso del trabajo en equipo, lo que fomenta un ambiente laboral de confianza, armonía y respeto a través de una comunicación óptima. Se recomendó a la institución fortalecer la comunicación entre los trabajadores a través de los círculos de calidad, pues es una herramienta de suma importancia para el desarrollo de sus actividades.

En cuanto a estudios internacionales relacionados con la variable de poder en la organización se encontró la tesis de Córdova (1996) de la Pontificia Universidad Javeriana Santafé de Bogotá, Colombia, realizó una investigación de tipo cualitativa la cual buscó analizar las relaciones de poder en un proceso de cambio organizacional planificado, la misma consistió en analizar las relaciones de poder que se entretajan en una empresa dentro de un proceso de cambio organizacional planificado. Se utilizó una metodología cualitativa basada en la observación participante activa y pasiva, en una empresa mediana de 250 empleados del sector alimenticio. Se observó la interacción entre los diferentes niveles jerárquicos (nivel directivo, mandos medios y personal operativo). Se encontró que los flujos de poder eran más intensos entre los niveles jerárquicos superiores que entre los inferiores, que el poder que se ejercía en mayor medida era el poder legítimo, dada la legitimidad que otorga la estructura jerárquica de la empresa a los cargos, y en segundo lugar el poder de experto. Se observó poca incidencia del poder de referencia. Los poderes de recompensa y coercitivo se ejercían esencialmente de forma verbal/escrita y económica. Se concluyó que la pugna de poder que existente entre los principales directivos resulta entorpecedora del proceso de desarrollo organizacional que se está intentando implantar.

Asimismo, Juárez (2004) de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México realizó una investigación de tipo descriptiva donde pretendía conocer cuáles eran los factores que influyen en el proceso de relaciones de poder en el departamento de relaciones públicas de la secretaría de turismo del estado de Hidalgo, en la que participaron 1 director, 1

subdirector, 1 diseñador y 4 servidores de sexo masculino del departamento de relaciones públicas de la secretaría de turismo del estado de Hidalgo. Se condujeron tres estrategias metodológicas: a) observación; b) interpretación de las acciones observadas; y c) entrevistas, los contenidos de las entrevistas no fueron grabados, ya que no se permitió, pero las notas tomas fueron transcritas en un formato. En este estudio se concluyó en que ciertos aspectos se pueden regular las relaciones de poder, en este estudio no se puede asegurar que los individuos lo respeten, debido a que cuentan con algo llamado “decisión propia o libre albedrio”, éste problema se debe combatir de raíz, y por ello se recomienda fortalecer los objetivos del comunicólogo de la organización.

Es así como Albuquerque (2007) de la Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco, México D.F realizó una investigación de tipo descriptivo donde investigó el poder, ambigüedad e institución: re-pensando la concepción tradicional de las relaciones de poder en el análisis organizacional. Para ello, en primer lugar se abordó el aporte de las teorías de la ambigüedad organizativa para el estudio de las relaciones de poder. En segundo lugar, se reflexionó sobre la relación entre nuevo institucionalismo sociológico y político y relaciones de poder destacando el paso de los intereses individuales y racionales a las identidades, roles y marcos institucionales. En tercer lugar se trató brevemente lo relativo a la relación conflicto-institución. Posteriormente, en cuarto lugar, se establecieron los límites del análisis neo institucional para el análisis de las relaciones de poder, ya que si bien el neo institucionalismo resulta útil al análisis de las relaciones de poder, encuentra ciertos límites. Por último, a manera de conclusión, se reflexiona sobre la relación entre institución, conflicto, poder y análisis organizacional.

Por otra parte, Moreno (2008) de la Universidad de Sevilla, España realizó una investigación de tipo descriptiva, su objetivo principal era conocer el poder y liderazgo de

mujeres responsables de instituciones universitarias, dicha investigación somete a discusión los resultados de una investigación sobre los estilos de liderazgo y las redes de poder desplegadas por mujeres que gobiernan unidades organizativas universitarias. Para ello se utilizaron dos cuestionarios diseñados ad hoc, dirigidos tanto a las directivas como a los miembros de sus respectivas organizaciones, a fin de recoger datos acerca del perfil profesional y las opiniones de las directivas participantes en el estudio. Los resultados que se mostraron aquí se refieren a las características y la orientación de su estilo directivo y a las bases o fuentes de poder sobre las que construyen su liderazgo. Como conclusión fundamental se planteó que es posible reconocer nuevas formas de liderazgo en el modo en que las mujeres ejercen el poder, las cuales podrían contribuir al desarrollo y la mejora de las organizaciones de educación superior.

Por otra parte, García (2009) en Granada, España realizó una investigación de tipo descriptiva donde investigó la relación entre estilos de liderazgo y bases de poder en las enfermeras, la muestra fue elegida al azar constituida por 204 mujeres participantes pertenecientes al personal de Enfermería de un hospital público. Los instrumentos de medida fueron: el SBDQ (SupervisoryBehaviorDescriptionQuestionnaire) para identificar los estilos de liderazgo y el perfil de percepción de poder para determinar los tipos de poder utilizados por los líderes. Se realizó análisis descriptivo, bi-variante y multi-variante. A partir de los resultados obtenidos, se verificó la relación propuesta por la TLS (Teoría del Liderazgo Situacional) entre el poder coercitivo y el estilo de liderazgo y entre el poder referente y el estilo de liderazgo. Los resultados fueron opuestos a los esperados: la utilización del poder propuesto por el modelo disminuye la probabilidad de desempeñar el estilo de liderazgo prescrito.

Por su lado Martínez (2009) de la Universidad de Granada, España realizó una investigación de tipo descriptiva donde pretendía conocer el poder y atribuciones de control,

en el que participaron 142 estudiantes de primer curso de la Facultad de Psicología de la Universidad de Granada, compuesto por 25 hombre (17.6%) y 117 mujeres (82.4%). El objetivo principal de la presente investigación era analizar el impacto del poder en las atribuciones causales; concretamente, se analizaron los que realizaron la observación ante el éxito y el fracaso de personas que difieren en el poder que poseen en su trabajo. Los resultados muestran que tanto los éxitos como los fracasos de las personas con alto poder, se explican mediante atribuciones controlables internas, específicamente, refiriéndose al esfuerzo de persona poderosa. Sin embargo, la explicación de los resultados logrados por personas con bajo poder presentaron, un patrón diferente. Mientras que el éxito se atribuye al esfuerzo del subordinado, el fracaso, a su poca habilidad.

Por otra parte, García (2009) de la Universidad del Magdalena, Colombia, realizó un artículo de reflexión, el cual pretende ofrecer al lector una mirada que va más allá de la observación de una realidad organizacional desde el punto de vista de las prácticas e invita a involucrarse en el tema del poder como un referente para encontrar explicación a la conducta de los colaboradores en las empresas y permite comparar lo que desde la administración se ha conocido como el ejercicio del poder en las organizaciones. En el mismo se concluyó que los mecanismos de control, que gobiernan la conducta del hombre, no son creados por un individuo y menos pueden ser considerados como el resultado del ejercicio del poder, pues significaría entonces que el concepto del poder está basado única y exclusivamente en la reducción de la ley y prohibición y sería de carácter homogéneo, que se presenta solo en términos negativos, como aquello que dice que no, cuya operación fundamental se presenta como un acto de palabras que enuncia la ley a través del discurso de la prohibición, suponiendo la existencia de un soberano (gerente de la organización) cuyo papel es prohibir y

por otra un sujeto (empleado) que debe de algún modo decir sí a la prohibición y además debe obedecerla.

En el mismo orden de ideas, Silva (2011) de la Universidad Federal de Minas, Brasil, realizó una investigación de tipo cualitativa donde pretende conocer las estrategias de poder de trabajadores industriales en el que participaron 18 obreros hombres de una siderúrgica seleccionados por los criterios de tiempo trabajando en la empresa y accesibilidad. Se trataron los datos a través del análisis del discurso, mientras haciendo pensar en cuatro estrategias de poder usadas por los empleados, la experiencia negociada basada en el conocimiento, diversificación de relaciones afectivas a los grupos, la obediencia sumisa para conseguir reconocimiento, durabilidad y/o valorización futura y la popularidad planeada como medio de autopromoción. Se concluyó que, aunque los elementos formales exhiben el poder real en la organización, para lograr sus propias metas, los empleados interpretan las reglas del juego y figuran estrategias dinámicas en el contexto en que ellos operan, mientras ejerciendo, de esta manera, el poder. Las contribuciones principales de este artículo, en el nivel macro de análisis, se refieren a la discusión de implicaciones de idea de propiedad privada, que no agota la dinámica política organizacional.

En cuanto a estudios internacionales relacionados con la variable de trabajo en equipo se encontró la tesis de Bohórquez (2012) de la Pontificia Universidad Javeriana, Colombia, realizó una investigación de tipo descriptiva, el objetivo del trabajo es evaluar cómo ha sido empleado el concepto de equipo de trabajo en las investigaciones realizadas en contextos organizacionales entre el 2000 y el 2010. Para responder a la pregunta de investigación se realizó una búsqueda bibliográfica en diferentes bases de datos. Se realizó una revisión de la literatura especializada en la que se encontró que las unidades de análisis de las investigaciones (equipos) no son construidas adecuadamente ya que no se siguen límites

claros en el número de integrantes, cantidad de tiempo de interacción de estos, y características propias de las organizaciones estudiadas; además, se encontró que la efectividad de los equipos se concentra especialmente en la productividad, más no en variables de tipo grupal o individual. A partir de estos resultados se propusieron dos áreas de intervención e investigación futura, la primera área es la especificación de características grupales y la segunda es la evaluación individual.

Por otra parte, Baltar (2012) de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Viña del Mar, Chile, realizó una investigación de tipo cualitativa sobre el trabajo interdisciplinario entre psicólogos y profesores. En este análisis se distinguieron tres etapas consecutivas y recursivas: pre análisis, codificación y categorización. Basada en entrevistas individuales y un grupo focal, se describen los significados respecto de la relación que establecen psicólogos y profesores como asesores de una estrategia de Asistencia Técnica Especializada en Educación. El análisis de contenido realizado concluye que la implementación de equipos de trabajo interdisciplinarios es considerado como una característica distintiva de esta asesoría técnica, la cual reproduce la historia de relaciones de poder entre psicología y educación, considerando propio de la psicología un saber más reflexivo, y propio de la pedagogía, un saber de tipo práctico. Pese a que esto genera una distancia social entre ambas disciplinas, los equipos declaran avanzar hacia un trabajo de cooperación, en un sentido interdisciplinario.

Por su lado, Jarrín (2012) de la Universidad Spenta Monterrey México, realizó una investigación de tipo descriptiva-explicativa donde interioriza la relación del docente como gerente en la calidad del aprendizaje y trabajo en equipo, dicha investigación pone énfasis en la calidad de aprendizaje, los beneficios de aptitudes y actitudes del docente como gerente participativo y la eficiencia que tiene un buen trabajo en equipo. En conjunto estos objetivos

se enfocaron en la participación activa de todos sus actores para la toma de decisiones, implementando un liderazgo compartido y un poder socializado para que exista una responsabilidad compartida y se busque una meta en común, dejando atrás antiguas metodologías de enseñanza, evaluación y aprendizaje para propiciar un ambiente suficientemente dinámico, interactivo, crítico y reflexivo que permita la calidad de aprendizaje y excelencia en el aula. Se puede concluir que es necesario precisar una metodología de calidad total del proceso educativo enfocada en la gerencia participativa, fomentando una participación activa de todos los actores, una evaluación integral, sincronizada y armónica de todos los involucrados y elementos que participan dentro de este proceso.

Asimismo, Gastélum (2012) de la Universidad Autónoma de Chihuahua, México realizó una investigación de tipo descriptiva donde pretendía conocer la composición factorial de una escala de autoeficacia en el ámbito del trabajo en equipo y liderazgo en universitarios de ciencias de la salud. Participaron 525 sujetos, 203 (39%) mujeres y 322 (61%) hombres, se obtuvo mediante un muestreo por conveniencia, tratando de abarcar la representatividad de las diferentes licenciaturas de ciencias de la salud, que se ofrecen en la Universidad; luego la muestra, fue aleatoriamente dividida en dos sub muestras (50% y 50%). Las edades estaban comprendidas entre 17 y 22 años. Dichos análisis mostraron que una estructura bi-factorial es viable y adecuada para el estudio, dando indicadores de ajuste, de fiabilidad y de validez apropiados. Además, los resultados de los análisis factoriales llevados a cabo indican la existencia de fuertes evidencias de estabilidad de la estructura factorial. La investigación concluyó que el análisis de las propiedades psicométricas, ha mostrado que una estructura bi-factorial es viable y adecuada de acuerdo a los requisitos psicométricos establecidos cuando los informantes son los propios alumnos.

De la misma manera, Torrente (2013) de la Universidad de Jaume, España, realizó una investigación de tipo descriptivo con el objetivo de conocer el papel de la similitud en el contagio positivo del compromiso con el trabajo en equipo, el objetivo de este trabajo era analizar en qué sentido la similitud entre los miembros del equipo en cuanto a sexo y antigüedad en la empresa se relaciona con la convergencia en el compromiso con el trabajo en equipos. La muestra estaba compuesta por 694 empleados distribuidos en 161 equipos de 80 organizaciones españolas. La muestra se compone de un grupo heterogéneo de organizaciones: la industria del 21% (actividades manufactureras), el 17% comercio, 16% hoteles y restaurantes, 10% de las actividades de ocio, el 8% la educación, el 7% de consultoría y asistencia, 7% de mantenimiento técnico, 6% de la construcción, la atención de la salud 4% y 4% otros. Se recomendó a las organizaciones a participar en el proyecto y se les ofreció un informe final con los resultados más relevantes del estudio con el fin de promover el compromiso con el estudio de investigación en todo el proceso de conjunto. Resultados prestaron apoyo en el caso del género, por lo que la mayor similitud de género dentro de los equipos de trabajo, mayor es la convergencia entre los miembros del equipo en el compromiso de trabajo en equipo.

Ambos temas son de gran importancia tanto a nivel nacional como internacional, ya que se manifiestan en distintas problemáticas dentro de diversas organizaciones y forma parte de la interacción de los seres humanos, es por eso que se debe conocer más acerca de ambos temas, para brindar soluciones viables a los problemas que puedan presentarse alrededor de estos.

Como se puede observar en algunas de estas investigaciones los tipos de poder en la organización y las habilidades para trabajar en equipo, tienen un gran impacto en los colaboradores de toda organización; es por eso que en las investigaciones nacionales e

internacionales se refleja que estas dos variables deben coexistir de forma adecuada para lograr el desarrollo de sus colaboradores.

Con la finalidad de profundizar en los temas a investigar, se presenta a continuación la teoría sobre poder en la organización y el trabajo en equipo.

### **Definición de poder**

Para Velázquez (1986) la palabra poder proviene del latín “potere” que tiene el significado de autoridad y también el de mando, poder proviene de possum, pôtes, posee, potuit, de potis y sum. Potis significa capaz de y sum ser o existir. En consecuencia, la acepción original de poder es "quien es capaz en sí".

Para Mulder (1986) el término poder es el dominio, imperio, facultad y jurisdicción que alguien tiene para mandar o ejecutar algo. Así, este poder incluiría la habilidad o capacidad de forzar a alguien para que se comporte de una determinada manera o, como se dice comúnmente, salirse con la suya en una situación social.

Por su lado, para Buchheim (1985) el poder es un fenómeno social que no puede concebirse en forma aislada sino siempre en grupo.

En cambio para Rose (1970) el poder implica la adopción de decisiones por medio de las cuales quienes las toman tienen la posibilidad de ejercer control. En su explicación, la noción de control es muy importante y manifiesto que ambos conceptos expresan más o menos lo mismo. Rose se refiere a la distinción entre poder e influencia. El primero se fundamenta en la sanción que puede imponer; el segundo en el respeto o la estima que inspira, este autor señala que el poder tiene dos aspectos: el de la oferta y el de la demanda. La oferta estriba en la existencia de algunas personas u organizaciones que pueden controlar a las otras. En

cambio, la demanda se explica porque las sociedades u organizaciones para continuar existiendo es menester disponer de un medio capaz de ordenar relaciones entre los hombres, para satisfacer al menos las necesidades mínimas de los mismos.

Para Weber (1969), poder es la probabilidad de imponer voluntad propia, en una relación social, aun contra toda resistencia o cualquiera que sea el fundamento de dicha probabilidad

Al respecto, Kanter (1979) el término poder se ha vuelto una mala palabra. De hecho, es más sencillo hablar sobre dinero o sexo que sobre poder. La gente de poder niega tenerlo y la gente que aspira al poder, lo niega. Sin embargo, el poder debería extraerse de su escondite, pues es uno de los elementos más importantes del comportamiento gerencial.

Según Greene (1998), la sensación de no tener poder sobre las personas y los hechos resulta insoportable: cuando se sienten desvalidos, se sienten miserablemente mal. Nadie quiere tener poco poder; por el contrario, todos aspiran poseer una cuota cada vez mayor. Sin embargo, en el mundo en el cual se vive en la actualidad, resulta peligroso demostrar demasiadas ansias de poder o actuar abiertamente para obtenerlo. Las personas se deben mostrar decentes y equitativas. De modo que deben ser muy sutiles, agradables, simpáticos y al mismo tiempo, arteros; democráticos pero engañosos.

Por su lado, French y Bell (1996), tras una revisión de las distintas definiciones de poder que se pueden encontrar en la literatura sobre Psicología del Trabajo, identifican una serie de elementos comunes a todas ellas. Así el poder implica:

1. Obtener un efecto, este se refiere a salirse con la suya o sea el poder obtener algo de otra persona buscando un beneficio propio.
2. Se da durante una interacción social, esta se vive todo el tiempo ya dos o más personas interactúan en cualquier momento.

3. Supone la capacidad de influir en los otros, en gran medida es una forma de poder incluir las propias ideas en las decisiones que toman los demás.
4. Los resultados favorecen a alguna de las partes, esto se refiere a que en una relación únicamente una parte obtiene beneficios de la otra.

### **Poder positivo y poder negativo**

Una primera clasificación del poder dentro de las empresas, sería aquella que distingue entre el poder positivo y el poder negativo.

Por su lado, para Emans (2003) en la organización, el término poder se puede asociar a actividades tales como guiar, influir, persuadir o vender, e incluso el poder puede llegar a ser constructivo.

Es así como Patchen (1984) resalta que el poder también puede asociarse a términos como forzar, oprimir o conozer. Es por esto que en este escenario el poder muestra dos sentidos; la cara positiva o poder colectivo, éste lo denominó Roberts (como se citó en Patchen, 1984), como la que prevalece en las empresas como han demostrado diversos estudios frente a la cara más negativa o poder competitivo. Por ejemplo, las tácticas de resolución de problemas y búsqueda de consenso son mucho más populares en las empresas que las tácticas coercitivas.

### **Tipos de poder**

De la misma manera, Melia (2003) muestra que existen otras clasificaciones de los distintos tipos de poder que se desprenden de la teoría bifactorial de su teoría de poder social. En esta se distinguen dos tipos de poder fundamentales: el poder formal y el poder informal.

Se le denomina poder formal al control que una determinada persona tiene sobre el intercambio de recursos dentro de la organización y está vinculado con la posición jerárquica que ésta ocupa dentro de dicha organización. Este tipo de poder se basa en la capacidad de intercambiar recursos escasos y es un tipo de poder vertical, descendente y también asimétrico, de forma que, cuanto más poder tenga una determinada persona sobre otra, esta tendrá menos poder que su par en cuestión.

Según lo anterior, el poder informal no está relacionado directamente a la estructura de una organización y si deriva más de las fuentes propias de la persona; puede extenderse de forma vertical como horizontal, resultando de gran interés puesto que se basa en el aspecto positivo de las relaciones dentro de la organización teniendo efectos positivos para ésta. Por ejemplo, se anticipan relaciones positivas entre el poder informal, comunicación y contacto entre los trabajadores y relaciones negativas con los conflictos, ya que, a mayor comunicación, la cual viene facilitada por este tipo de poder informal, menor número de conflictos y mayor facilidad en la resolución de los conflictos existentes.

Precisamente, un área de estudio fundamental dentro de la Psicología Industrial es la relacionada con la gestión de los conflictos dentro de la organización. Puesto que los conflictos, en mayor o menor medida, siempre van a estar ahí, un interés primordial es evitar que se conviertan en elementos perjudiciales para la organización y aprender a resolverlos de forma productiva.

No obstante French y Raven (1959), agregaron que a pesar del paso del tiempo, estos tipos de poder social siguen siendo actores principales en cualquier manual de Psicología Industrial, también hoy en día, siguen siendo elementos a partir de los cuales desarrollar estrategias de Desarrollo Organizacional. Concretamente estos autores distinguen cinco tipos de poder:

1. **Poder de recompensa:** Basado en la capacidad que dentro de la organización tiene una persona para administrar incentivos positivos con el objetivo de conseguir determinados resultados o conductas entre los empleados.
2. **Poder coercitivo:** Basado en la capacidad que tiene una persona para administrar sanciones y castigos. Esto es, capacidad de una persona para dar algo que una segunda persona valora de manera negativa.
3. **Poder legítimo:** Basado en la creencia de que quien posee el poder tiene un derecho legítimo a ejercerlo, y quien recibe las consecuencias de este poder tiene una obligación legítima de aceptarlo. Este tipo de poder está respaldado por las normas de la organización, las cuales acatan los trabajadores.
4. **Poder referente:** Está basado en la posesión de determinados rasgos que resultan valiosos para otras personas. Así, la persona que recibe las consecuencias del poder siente una atracción o sentimiento de unidad respecto a la persona que está ejerciendo el poder.
5. **Poder de experto:** Basado en los conocimientos, experiencia o habilidades que posee la persona con poder y que desean los demás miembros de la organización.
6. **Poder informacional:** Éste tipo de poder se basa en la posesión de información, la capacidad de obtenerla y de administrarla. El mismo es de suma importancia en las organizaciones, puesto que la información es la materia prima que se emplea en los procesos de toma de decisiones y tiene un gran peso sobre los procesos de influencia.

### **Fuentes de poder personal y de disposición**

Asimismo, Whetten (1991) se logran identificar dos fuentes de poder en las organizaciones las cuales son: el poder personal y el poder de la posición.

El primero, está relacionado con la experiencia de la persona, su atractivo personal, el esfuerzo y la legitimidad, mientras que el poder de la posición tiene cinco orígenes diferenciados los cuales son: la posición que tiene la persona dentro de una red de información y comunicación; la importancia que tiene el trabajo que realiza esa persona; su grado de discreción en el trabajo; la visibilidad que el trabajo que realiza esa persona tiene de cara a personas influyentes y el grado de importancia que tiene la tarea respecto a los objetivos de la empresa.

### **¿Cómo conseguir poder?**

Según Mintzberg y Waters (1985) agrega cinco posibles fuentes de poder en las organizaciones las cuales son:

- La posibilidad de controlar un determinado recurso
- El control de una determinada habilidad técnica
- Los conocimientos de un área específica
- Las prerrogativas legales
- La capacidad del trabajador de acceder a las personas que tienen poder en alguna de las primeras cuatro bases

Es por esto que no solo resulta interesante tener poder sino también tener la capacidad de acceder a personas que tienen poder, esto es, la capacidad de relacionarse con personas que ejercen poder en alguna de las bases citadas.

### **Las leyes del poder**

Según el libro “Las 48 leyes del poder”, Greene (2010) plantea en su 1ra. Ley “nunca le haga sombra a su amo” refiriéndose a que siempre se debe esforzar por lograr que quienes

están jerárquicamente por encima se sientan cómodos con su sensación de superioridad. No se debe permitir que sus deseos de complacerlos o impresionarlos lo induzcan a hacer ostentación de sus talentos y capacidades, ya que ello podría generar un efecto opuesto al deseado, es decir, inspirar temor o inseguridad en sus superiores. Se debe hacer aparecer siempre más brillantes de lo que en realidad son. Siguiendo esta ley se podrá acceder a la cumbre del poder, posteriormente, el autor muestra varias leyes que tiene injerencia en la forma de conseguir poder, las cuales podemos apreciar a continuación:

La 3ra. ley, “Disimule sus intenciones” indica que se debe desconcertar a las personas y mantenerlas en la mayor ignorancia posible, sin que se revelen nunca los verdaderos propósitos o acciones. Hace referencia a que si las personas no tienen la menor idea de qué es lo que realmente se desea lograr, les será imposible preparar una defensa. Se les debe conducir por el camino de las falsas suposiciones, envolviéndolos en una nube de humo y cuando al fin caigan en cuenta de la realidad, ya será demasiado tarde.

En su 11ava. Ley titulada “Haga que la gente dependa de usted” argumenta que para mantener una independencia es indispensable que los demás lo quieran y lo necesiten. Cuanto más confíen y dependan las personas, más libertad se podrá obtener. Se debe lograr que la gente dependa de sí mismo para lograr su felicidad y prosperidad, y no habrá nada que temer. Nunca se debe enseñar a los demás lo suficiente como para que puedan arreglárselas sin ayuda de los demás.

Asimismo, en la 14ava ley “muéstrese como un amigo pero actúe como un espía” se hace referencia a que es de fundamental importancia saber todo sobre un rival. Utilizando espías para reunir información valiosa que permita mantener siempre una ventaja sobre él. Y mejor aún: utilizarse a sí mismo como espía. Se debe aprender a sondear con cuidado a la gente en

cortesés encuentros sociales, formulando preguntas indirectas para lograr que el otro revele sus intenciones y debilidades. Toda ocasión es buena para ejercer el arte del espionaje.

En el mismo orden de ideas, la 15ava ley “Aplaste por completo a su enemigo” hace referencia que históricamente iniciando por moisés, todos los grandes líderes de la historia sabían que era necesario aplastar por completo al enemigo al que temían. En algunas oportunidades aprendieron esta lección a fuerza de golpes y dificultades. Si se deja encendida una sola brasa, por muy débil que sea, siempre se corre el riesgo de que vuelva a desencadenarse un incendio. Se ha perdido más por una aniquilación a medias que por una exterminación total: el enemigo se recuperará y buscará venganza. Hay que destruirlo, no sólo física si no también espiritualmente.

Mientras que la 19ava ley “Sepa con quien está tratando, no ofenda a la persona equivocada” muestra que en el mundo muchas clases de personas diferentes, y que se puede llegar a suponer que todos reaccionaran de la misma manera frente a las estrategias que se pongan en práctica, pero hay ciertas personas que, si se manipulan o engañan, pueden pasar el resto de su vida procurando una venganza. Serán, desde el momento de la ofensa, lobos con piel de oveja. Se debe elegir con cuidado a las víctimas y a sus contrincantes, y nunca ofender o engañar a la persona equivocada.

La 22ava ley “Utilice la táctica de la capitulación transforme la debilidad en poder” hace referencia a cuando sea el más débil, no se debe luchar por el simple hecho de salvar el honor. Se debe optar por la capitulación. Rendirse dará más tiempo para recuperarse, tiempo para atormentar e irritar al vencedor, tiempo para esperar a que el poder de este se diluya. No hay que dar la satisfacción de luchar y ser vencido. Hay que capitular antes de ser derrotado. Al volver la otra mejilla, enfurecerá y desconcertará a su contrincante.

La 33ava ley “Descubra el talón de Aquiles de los demás” resulta ser una de las más importantes, puesto que expone la existencia de un punto débil en todos los individuos, denominándola “fisura” en la muralla que rodea su fortaleza. Por lo general, esa debilidad es algo que le causa inseguridad, o una emoción o una necesidad que lo supera. También puede ser un pequeño placer secreto. Sea lo que fuere, una vez que se haya descubierto esa debilidad se convierte en un elemento de presión que podrá manejar como guste y siempre a favor propio.

En el mismo orden de ideas, la 35ava, ley “Domine el arte de la oportunidad”, hace referencia a no demostrar que se tiene prisa, ya que el apuro delata una falta de control sobre el tiempo y su propio accionar. Hay que mostrarse siempre paciente, como si supiera que, con el tiempo, todos sus deseos se cumplirán. Conviértase en especialista en el arte de detectar el momento propicio para cada cosa. Descubra el espíritu de los tiempos actuales y las tendencias que lo llevarán al poder. Hay que aprender a mantenerse a la expectativa cuando el momento propicio no haya llegado, y a golpear con fuerza cuando la oportunidad le sea propicia.

La 46ava ley, titulada “Nunca se muestre demasiado perfecto”, hace alusión a que siempre es peligroso mostrarse superior a los demás, pero lo más peligroso de todo es parecer libre de toda falla o debilidad. La envidia genera enemigos silenciosos. Lo inteligente es poner de manifiesto, de vez en cuando, sus defectos y admitir vicios inofensivos, a fin de desviar la envidia y parecer más humano y accesible. Solo los dioses y los muertos pueden parecer perfectos impunemente.

De igual forma la 40ava ley, “Menosprecie lo que es gratuito” hace alusión a que todo lo que es gratuito es peligroso, ya que por lo general implica alguna treta o un compromiso oculto. Las cosas que tienen valor valen la pena pagarse. De esta manera, no estará obligado a

gratitud alguna, se verá libre de culpa y evitara fraudes y engaños. Lo más inteligente es, a menudo, pagar el precio total. Cuando se habla de excelencia no hay gangas. Sea generoso con su dinero y hágalo circular, dado que la generosidad es señal e imán de poder.

En la 42ava ley titulada, “Muerto el perro muerta la rabia”, muestra que los problemas suelen tener su origen en un solo individuo fuerte: el instigador, el subalterno arrogante, el sembrador de inquinas y resentimientos. Si se deja espacio para el accionar de este tipo de individuos, otros sucumbirán a la influencia del personaje. No hay que esperar a que los problemas que él causa se multipliquen, y no trate de negociar con él, pues es irrecuperable. Hay que neutralizar esa influencia, aislándolo o eliminándolo. Hay que recordar que, muerto el perro, se acabó la rabia.

Asimismo, la 45ava ley, “Predique la necesidad de introducir cambios, pero nunca modifique demasiado a la vez” da a conocer en teoría, que todo el mundo comprende la necesidad del cambio, pero en el nivel cotidiano el ser humano es hijo de la costumbre. Demasiada innovación resulta traumática y conducirá a la rebelión. Si se es nuevo en una posición de poder, o un tercero intenta construir una base de poder, alarde de respetar la forma tradicional de hacer las cosas. Si se impone un cambio necesario, hágalo parecer como una leve modificación positiva del pasado.

La 41ava ley, titulada, “Evite imitar a los grandes hombres” indica que lo que se produce por primera vez siempre parece mejor y más original que lo que viene después. Si sucede a un gran hombre o se tiene padres célebres, se deberá lograr el doble para poder superar la imagen de ese modelo. No hay que perderse en la sombra de esos grandes ni hay que atascarse en un pasado que no es obra propia, hay que encontrar la identidad y reafirmela con acciones diferentes. Hay que eliminar a ese padre dominante, renegar su herencia y ganarse el poder a través de sus propios méritos.

De igual forma la 39ava ley, “Revuelva las aguas para asegurarse una buena pesca”, habla de la ira y las emociones que son estratégicamente contraproducentes. Siempre se debe mantener sereno y objetivo, pero si puede enfurecer a sus enemigos mientras se conserve la propia calma, se obtendrá una ventaja decisiva. Hay que despistar a los enemigos: descubrir la grieta, a través de la cual se puedan sacudir y manejar.

Finalmente, la 47ava ley, titulada “No vaya más allá de su objetivo original; al triunfar, aprenda cuando detenerse”, ésta es una de las más importantes puesto que da a conocer que el momento del triunfo es a menudo el momento de mayor peligro. En el fragor de la victoria, la arrogancia y el exceso de confianza en las fuerzas pueden llegar a impulsarlo a ir más allá de la meta que se había propuesto en un principio, y al ir demasiado lejos serán más los enemigos que se crearan que los que logren vencer. No hay que permitir que el éxito se suba a la cabeza. No hay nada como la estrategia y la planificación cuidadosa, hay que fijarse un objetivo y cuando se alcance, hay que detenerse.

### **Trabajo en Equipo**

Según Yepes y Aranguren (2003), el ser humano, por definición, es un ser sociable; no se basa en sí mismo, sino que necesita de los demás para comportarse y alcanzar la plenitud. Los autores aseveran tajantemente: “no hay un yo sin un tú”.

Por otra parte, de acuerdo con Covey (1993), es también un principio generalmente aceptado que rinde más cuando se realiza una labor en colaboración con otros que cuando intenta hacerlo solo. Es precisamente lo que se denomina sinergia; aquel fenómeno mediante el cual, el todo es mayor que la suma de las partes. Dos más dos no es igual a cuatro, se suele decir sino que puede ser cinco o más. Pero lo esencial de la sinergia como señala el autor

consiste en saber valorar las diferencias. En efecto, no se trata de acumular gente para realizar una tarea.

Como señala Álvarez (2001), el trabajo en equipo es una práctica común en las empresas desde hace muchos años. Pero no a toda labor realizada por varias personas se le puede calificar de trabajo en equipo, así como no a todo conjunto de personas se le puede llamar equipo. El autor afirma que una cosa es trabajar en equipo y otra diferente es reunirse.

Para Katzenbach y Smith (1995), es un conjunto de personas, pequeño por lo general, que poseen habilidades complementarias y persiguen un objetivo común; tienen unas metas definidas y se sienten mutuamente responsables por alcanzarlas. El trabajo en equipo requiere, pues, una serie de habilidades y actitudes por parte de sus miembros, lo cual sugiere un delicado ejercicio de selección de quiénes van a formar parte del mismo.

### **Del grupo al equipo de trabajo**

Es posible distinguir entre el concepto de equipo y el de grupo, en las organizaciones. Así, un grupo son dos o más personas interactuantes e interdependientes, que se han reunido para alcanzar objetivos específicos.

Para Katzenbach y Smith, (1991) un grupo de trabajo es aquel que interactúa principalmente para compartir información y tomar decisiones, a fin de ayudar a cada miembro a desarrollarse dentro de su área de responsabilidad.

Los grupos de trabajo no tienen necesidad ni oportunidad de desempeñarse en un trabajo colectivo que requiera de un esfuerzo conjunto. Su desempeño es simplemente la suma de la contribución individual de cada miembro.

Por su parte, Robbins (2004) asevera que un equipo de trabajo genera una sinergia positiva por medio de un esfuerzo coordinado. Sus esfuerzos individuales dan como resultado un nivel de desempeño mayor que la suma total de los individuos.

Estas definiciones ayudan a comprender por qué tantas organizaciones han reestructurado sus procesos de trabajo alrededor de equipos. La organización está buscando esta sinergia positiva que permita que sus miembros incrementen el desempeño.

De acuerdo con Stogdill (1972), el cambio de trabajar solo a trabajar en equipo requiere que los empleados cooperen unos con otros, compartan información, enfrenten las diferencias y sublimen sus intereses personales en aras del bien del equipo. Hay algunas características comunes de equipos exitosos: tienden a ser pequeños, contienen personas con tres habilidades: solución de problemas y toma de decisiones grupales e interpersonales; y vinculan correctamente a las personas con los diversos papeles.

De acuerdo con Ancona y Caldwell (1992), los equipos se han convertido en una parte esencial de la forma en que se desarrollan las organizaciones. La evidencia sugiere que los equipos generalmente superan el desempeño individual cuando las tareas que se desarrollan requieren de habilidades múltiples, sentido común y experiencia.

Según Goodman, Devadas y Griffith-Hughson (1988), al reestructurarse las organizaciones por la globalización, requieren ser más competentes y se ha acudido a los equipos como una forma de utilizar mejor los talentos de sus empleados. La administración ha encontrado que los equipos son más flexibles y responden mejor a los eventos cambiantes que los departamentos tradicionales u otras formas de agrupamiento permanente. Los equipos tienen la capacidad de reunirse, desplegarse, reenfocarse y desbandarse con rapidez.

Asimismo, Bantz (1993) afirma que además facilitan la participación de los empleados en las decisiones de operación. Son un medio eficaz para que la administración democratice su organización y aumente la motivación de sus empleados.

Estos equipos tienen un compromiso con un propósito común, establecen metas específicas y tienen el liderazgo y la estructura que les proporciona enfoque y dirección. También se sienten responsables, tanto a nivel individual como de equipo, de tener sistemas de evaluación y recompensa bien diseñados. Por último, los equipos de alto desempeño se caracterizan por una gran confianza mutua entre sus miembros

Para Shonk y Verespej (1992), el trabajo en equipo es además la forma en que se organizan las actividades para lograr mayor eficiencia. La mayoría de los equipos siguen un proceso común y se pueden identificar en ellos características básicas. Estas son las normas, los roles, la socialización, la cohesión, la cooperación, la competencia y la decisión.

De acuerdo con Robbins, (2004) los grupos de trabajo están conformados por personas que poseen diferentes habilidades aleatorias, quienes interactúan sobre todo para compartir información y tomar decisiones para que cada miembro del grupo se desenvuelva en su área de responsabilidad.

Para Katzenbach y Smith (1995b) los grupos de trabajo realizan sus contribuciones a través de las aportaciones agregadas, independientes y separadas, no son más que la suma de sus partes y en general carecen de un propósito, enfoque u objetivo compartido además de un producto de trabajo en conjunto.

Katzenbach y Smith (1995), señalan que el establecimiento de metas importantes para los miembros de un grupo (un reto realmente significativo), conducirá la mayor parte de las veces, tanto a la mejora del rendimiento, como a la construcción de un equipo. Entonces, no

basta sólo con la definición de objetivos, sino que éstos tienen que ser significativos para comprometer a sus miembros. Esto tenderá a dar resultados muy por encima de los que podrían conseguir los individuos solos y los grupos.

Es así como de acuerdo con los mismos autores, la ventaja de los verdaderos equipos de trabajo por sobre los grupos radica en que los miembros de los equipos son personas altamente competentes que pueden combinar dichas habilidades para facilitar la resolución de problemas de diversa índole, son más flexibles, tienden a mejorar las estructuras y procesos y están fuertemente comprometidos a lograr objetivos claros de rendimiento, todo esto basado en factores humanos como el compromiso, la confianza, comunicación, cooperación y complementariedad.

Por su parte, Fernández y Winter (2003), afirman que los grupos de trabajo son reunidos por la autoridad formal de la organización, desarrollan relaciones duraderas, poseen objetivos comunes y además una reglamentación acerca de las acciones y las relaciones.

Los mismos autores indican que los grupos de trabajo evolucionan en equipos cuando sus integrantes comparten sus ideas para mejorar los procesos del trabajo, desarrollan respuestas coordinadas frente a los cambios, promueven el respeto entre sus miembros, participan en mejorar sus objetivos comunes e inician acciones conjuntas para mejorar su rendimiento. Entonces, para convertirse en equipo se deben dar niveles mayores de coordinación y compromiso que los que se desarrollan en los grupos para lograr el objetivo común, dando por resultado un desempeño que es mayor que la suma de los aportes individuales.

De esta forma, los equipos de trabajo:

- Están formados por un número pequeño de personas con habilidades y destrezas complementarias, comprometidos entre sí y con un propósito significativo, con

objetivos y metas colectivas, con una propuesta de trabajo clara y un sentido de responsabilidad mutua. (Katzenbachy Smith, 1995a, 1995b; Robbins, 2004)

- Desarrollan características básicas esenciales como la unidad, armonía, cooperación, empuje, confianza, ejecutividad y sentido de pertenencia. (Gómez, 2006)
- Basan su efectividad en la confianza y mutua comunicación, comparten y complementan sus competencias y se apoyan en los otros miembros del equipo. (Borrell, 2004; Gautier yVervisch, 2002; Kofman, 2001)
- Producen ventajas adicionales que se traducen en términos de eficacia (Katzenbachy Smith, 1995a)
- Impulsan comportamientos como escuchar y responder constructivamente a puntos de vista expresados por otros, dan apoyo a quien lo necesite y reconocen los logros de los otros miembros. (Katzenbachy Smith, 1995a)
- Poseen sinergia positiva. (Robbins, 2004)

### **Habilidades para el trabajo en equipo**

Según el artículo (Anónimo, 2010), existen cuatro habilidades que facilitan el trabajo en equipo siendo éstas de vital importancia para formar de manera integral el mismo aportando capacidades que logren complementar a los integrantes del equipo incrementando la efectividad y disminuyendo los conflictos para formar un equipo de trabajo funcional; a continuación, algunas de estas habilidades:

1. **Experiencia técnica y profesional:** una de las habilidades más importantes dentro de todos los equipos de trabajo es que éstos estén integrados por personas con diferentes especialidades o experiencias, ya sea que estas se hayan adquirido por medio de vivencias o por preparación académica. Los equipos de desarrollo que pertenecen a una sola especialidad tienen menos posibilidad de tener éxito de aquellos que cuentan

con las habilidades añadidas, si sus integrantes cuentan con esta habilidad pueden tener aportes clave para superar obstáculos que se presenten durante una tarea asignada generando soluciones que logren enriquecer el aporte de todo el equipo.

2. **Habilidades de resolución de problemas:** los equipos deben tener la capacidad de enfrentarse y solucionar de una forma adecuada y eficiente las dificultades que se presenten, mostrando la capacidad de identificar los problemas y oportunidades que tendrán que resolver en determinada situación, evaluando las opciones que tienen para avanzar, y los obstáculos que deben superar para seguir adelante ante un problema.
3. **Toma de decisiones:** en la mayoría de los equipos se deben tomar decisiones en conjunto, valiéndose de su experiencia y conocimientos para elegir el camino más favorable que ayude a resolver las dificultades que se presenten de la mejor manera posible, cabe resaltar que la toma de decisiones debe ser una acción en conjunto tomando en cuenta la opinión de cada uno de sus integrantes con el conocimiento previo de la situación sobre la cual deban tomar una decisión, el correcto ejercicio de ésta habilidad tiene como resultado una buena toma de decisiones por parte de todo el equipo.
4. **Habilidades interpersonales:** estas habilidades incluyen correr riesgos, la crítica constructiva, la objetividad, escuchar con calma, ceder el beneficio de la duda y reconocer los intereses y logros de los otros, es por esto que en algunos equipos esta habilidad juega un papel adverso dentro del equipo, ya que para algunos estas habilidades resultan una legítima pelea de egos, es por eso que los integrantes del equipo deben poner en práctica su inteligencia emocional para evitar conflictos y generar unión dentro del mismo.

El artículo también agrega que estas cuatro categorías de habilidades se constituyen a medida que el equipo va trabajando en conjunto y afrontando adversidades, ya que en un principio no siempre se cuenta con ellas. La elección de los integrantes de un equipo debe formarse tanto sobre el potencial de habilidades como las habilidades ya reconocidas para tener un equipo integral.

Los equipos eficaces desarrollan un fuerte compromiso con un objetivo común; con la forma en la que trabajarán en equipo para cumplir con su propósito.

Cuando las personas se integran a un equipo, especialmente en entornos organizacionales, cada una tiene fortalezas y debilidades que manifiestan una variedad de talentos, antecedentes, personalidades y prejuicios que finalmente aportan contrastes tanto positivos como negativos para el equipo. Para ello se debe analizar quien está más capacitado para cada una de las tareas, así como la manera en que se acordaran los roles individuales. El equipo debe crear un contrato social entre sus miembros, el cual se debe unir con su propósito, y crear la forma en la que las personas deberán trabajar juntas para alcanzar las metas que tengan como equipo.

### **Tipos de equipo**

Según Robbins y Judge (2009), los equipos de trabajo son capaces de hacer varias cosas, como fabricar productos, brindar servicios, cerrar tratos, coordinar proyectos, dar asesoría y tomar decisiones. En esta sección se describirá los cuatro tipos de equipos más comunes que es probable encontrar en una organización:

1. **Equipos para resolver problemas:** en los equipos para resolver problemas, los miembros comparten ideas u ofrecen sugerencias acerca de cómo mejorar los

procesos y métodos de trabajo, aunque rara vez tiene la autoridad para implementar en forma unilateral cualquiera de las acciones que recomiendan.

2. **Equipos de trabajo auto dirigido:** son grupos de empleados (lo más común es que tengan de 10 a 15 miembros) que llevan a cabo trabajos relacionados o independientes, y que asumen muchas de las responsabilidades de sus supervisores. Lo común es que ésta labor incluya la planeación y programación del trabajo, asignar tareas a sus miembros, ejercen el control colectivo de ritmo de trabajo, tomar decisiones operativas, enfrentar problemas y trabajan con los proveedores y clientes. Los equipos auto dirigidos por completo incluso seleccionan a sus miembros y evalúan entre si su desempeño. Como resultado, los puestos de supervisión ven reducida su importancia y hasta son eliminados.
  
3. **Equipos transfuncionales:** son equipos formados por empleados del mismo nivel jerárquico aproximado, pero provenientes de distintas áreas de trabajo, que se reúnen para llevar a cabo una tarea. Los equipos transfuncionales son un medio eficaz que permite que las personas de distintas áreas de una organización o incluso de otras organizaciones, intercambien información, desarrollen ideas nuevas y resuelvan problemas, además de que coordinen proyectos complejos. Por supuesto los equipos transfuncionales no son fáciles de administrar, pues es frecuente que sus primeras etapas de desarrollo consuman mucho tiempo mientras los miembros aprenden a trabajar con la diversidad y la complejidad. Lleva tiempo cimentar la confianza y el trabajo en equipo, en especial entre personas que proceden de distintos campos y que tiene experiencias y puntos de vista diferentes.

4. **Equipos virtuales:** los tipos de equipos previos hacen su trabajo cara a cara. Los equipos virtuales usan tecnología de computación para reunir a miembros que están dispersos físicamente con objeto de alcanzar una meta común. Permiten que la gente colabore en línea con el empleo de medios de comunicación como las redes de área amplia, conferencias por video, o correo electrónico, ya sea que los separe solo una oficina o estén en distintos continentes. Los equipos virtuales son tan ubicuos y la tecnología ha avanzado tanto, que tal vez sea un error llamarlos “virtuales”, casi todos los equipos de hoy hacen al menos una parte de su trabajo en forma remota. A pesar de su ubicuidad, los equipos virtuales enfrentan dificultades especiales. Es fácil que padezcan por el hecho de que tiene menos compenetración social e interacción directa entre sus miembros. No tiene la posibilidad de replicar el “toma y daca” del análisis cara a cara. En especial cuando los miembros no se conocen en persona, los equipos virtuales tienden a estar más orientados a la tarea y a compartir menos información social y emocional que los equipos cara a cara. No es sorprendente que los miembros de los equipos virtuales informen tener menos satisfacción con el proceso de interacción grupal que los equipos que tiene contacto personal.

### **Composición del equipo**

Finalmente, Robbins y Judge (2009) muestran variables que se relacionan con la forma en que se asigna personal a los equipos, a continuación se considerara la aptitud y personalidad de los miembros de los equipos, la asignación de roles y la diversidad, el tamaño del equipo, la flexibilidad de los miembros y el gusto de éstos por el trabajo en equipo.

- **Aptitud de los miembros:** parte del desempeño de un equipo depende del conocimiento, las aptitudes y habilidades de sus miembros individuales. Para

desempeñarse con eficacia, un equipo requiere de tres tipos de aptitudes diferentes. La primera es que necesita personas con experiencia técnica. La segunda es que incluya gente con aptitud para resolver problemas y tomar decisiones a fin de que sea capaz de identificar problemas, generar y evaluar alternativas, y hacer elecciones competentes. Por último, los equipos necesitan personas que sepan escuchar, retroalimentar y resolver conflictos, entre otras aptitudes personales. Ningún equipo ve realizado su potencial de desempeño si no desarrolla estos tres tipos de aptitudes. Es crucial hacer la mezcla correcta, pues demasiado de una a expensas de las otras dos dará como resultado un rendimiento bajo.

- **Personalidad de los miembros:** la personalidad tiene una influencia significativa en el comportamiento del empleado individual. Esto también se extiende al comportamiento del equipo. Se ha demostrado que muchas de las dimensiones identificadas en el modelo de la personalidad de los cinco grandes son relevantes para la eficacia del equipo. En específico, los equipos con calificación alta en extroversión, amabilidad, responsabilidad, apertura a las experiencias y estabilidad emocional, tienden a recibir una calificación más alta por su desempeño. Además, también importa el nivel mínimo de amabilidad que tenga un miembro: los equipos funcionan peor si tiene uno o varios integrantes desagradables. Quizá se cumple el adagio de que “una manzana podrida echa a perder a toda la canasta”.
- **Asignación de roles:** los equipos tiene necesidades diferentes y deben seleccionarse a sus integrantes de modo que se garantice que se cubrirá la totalidad de los distintos roles. Es posible identificar nueve roles potenciales en los equipos siendo estos: integrador, creador, promotor, asesor, organizador, productor, controlador,

salvaguarda, asesor. Los equipos de trabajo exitosos tiene personas que los cubren porque han sido seleccionadas con base en sus aptitudes y preferencias, en muchos equipos los individuos juegan roles múltiples. Los administradores necesitan entender las fortalezas individuales que cada persona aporta a un equipo, seleccionar a sus miembros con estas en mente y hacer las asignaciones de trabajo que se ajusten a sus miembros con estas en mente y hacer las asignaciones de trabajo que se ajusten con los estilos que prefieren estos. Al hacer coincidir las preferencias individuales con las demandas de los roles en el equipo, los gerentes incrementan la probabilidad de que los integrantes funcionen bien trabajando juntos.

- **Diversidad de los miembros:** en muchos casos se cree que la diversidad es algo bueno, viéndolo desde un punto de vista optimista; los equipos diversos deben de beneficiarse de las distintas visiones y por ello funcionan mejor. Desafortunadamente las evidencias tienden a dar la razón a los pesimistas, uno de los problemas con los equipos es que, si bien la diversidad llega a tener beneficios potenciales reales, un equipo se basa en la información común que comparte. Pero si los equipos diversificados han de concretar su potencial creativo, necesitan centrarse en sus similitudes y no en sus diferencias. La clave para los equipos diversificados consiste en comiscarse lo que solo ellos saben y también lo que ignoran. Una derivación del tema de la diversidad que ha recibido mucha atención por parte de quienes investigan a los grupos y equipos, es el grado en que los miembros de un grupo comparten un atributo demográfico común, como la edad, sexo, raza, nivel educativo o duración del servicio en la organización, y el efecto que ese atributo tiene sobre la rotación. Esa variable se llama demografía organizacional. Esta variable sugiere que atributos como la edad o fecha en que alguien paso a formar parte de un equipo de trabajo u

organización específica, debe de ayudar a pronosticar la rotación. En esencia, la lógica es la siguiente: la rotación será mayor en aquellos que tienen experiencias que no son similares porque la comunicación es más difícil.

- **Demografía organizacional:** el autor la define como el grado en que los miembros de un grupo comparten un atributo demográfico común como edad, sexo, raza, nivel educativo, y el impacto de dicho atributo en la rotación.
- **Tamaño de los equipos:** lo ideal es que el equipo tenga de siete a nueve miembros. A este consejo lo apoyan las evidencias que al momento de hablar en general, los equipos más eficaces tienen menos de diez miembros, y los expertos sugieren utilizar el número más pequeño de personas que puedan hacer la tarea. Desafortunadamente, hay una tendencia persistente por la que los gerentes cometen el error de formar equipos demasiado grandes. Mientras que un mínimo de cuatro o cinco individuos es suficiente para aportar una diversidad de visiones y aptitudes los gerentes parecen subestimar mucho que los problemas de coordinación se incrementan en forma geométrica con el número de miembros. Cuando los equipos tienen exceso de integrantes, la cohesión y confiabilidad mutua disminuyen, aumenta la pereza social y más y más personas hablan menos entre sí. Además los equipos grandes tienen problemas para coordinarse con otros, en especial cuando hay presiones de tiempo. Por tanto, para diseñar equipos eficaces los gerentes deben tratar de mantenerlos por debajo de los diez integrantes.
- **Preferencias de los miembros:** no todo empleado es un jugador de equipo. Si se les da la opción, muchos trabajadores elegirán quedar fuera de un equipo. Cuando se pide a personas que preferirían trabajar solas que formen parte de un equipo surge una amenaza directa a la moral de este y a la satisfacción del miembro individual. Esto sugiere que cuando se seleccionen miembros de equipos, deben tomarse en cuenta las

preferencias individuales y también las aptitudes, personalidades y habilidades. Los equipos de alto rendimiento están compuestos por personas que prefieren trabajar como parte de un grupo.

### **Procesos de los equipos**

Agregan también Robbins y Judge que la categoría final que se relaciona con la eficacia son las variables del proceso. Éstas incluyen el compromiso de los miembros con un propósito común, establecer metas específicas para el equipo. Eficacia de este, nivel administrado del conflicto y minimización de la pereza social.

- **Propósitos y planes comunes:** los equipos eficaces tienen un plan y propósito comunes que proporcionan dirección, momento y compromiso para los miembros. Este propósito es una visión. Es más amplio que las metas específicas. Los miembros de los equipos exitosos dedican gran parte de su tiempo y esfuerzo a analizar, conformar y ponerse de acuerdo en un propósito que les pertenezca, tanto en forma colectiva como individual. Este propósito común, cuando el equipo lo acepta, se convierte en lo que la navegación por estrellas es para el capitán de un barco: da la dirección y guía en todas y cada una de las condiciones posibles. Los equipos eficaces tienen “reflexividad”, lo que significa que reflexionan y ajustan su plan maestro cuando es necesario.
- **Metas específicas:** los equipos exitosos traducen su propósito común en metas de desempeño específicas, mensurables y realistas. Así como se demostró que el establecimiento de metas lleva a los individuos a un desempeño más alto, estas también energizan a los equipos. Las metas específicas facilitan la comunicación

clara y también ayudan a los a los equipos a mantenerse centrados en la obtención de resultados.

- **Eficacia del equipo:** es común que los equipos tengan confianza en sí mismos, piensan que pueden triunfar: Esto se denomina “eficacia del equipo”. El éxito llama al éxito. Los equipos que han triunfado elevan su convencimiento sobre el éxito futuro lo que a su vez los motiva a trabajar más duro. Existen dos opciones posibles que ayudan al equipo a incrementar su desempeño una opción son los éxitos pequeños y otra es brindar capacitación en ciertas aptitudes. Los éxitos pequeños hacen ganar confianza al equipo. Conforme un equipo desarrolla un historial de desempeño cada vez mejor, también aumenta el convencimiento colectivo de que los esfuerzos futuros llevaran al éxito. Además los gerentes deben considerar capacitar a los miembros para mejorar sus aptitudes técnicas e interpersonales. Entre más grandes sean las aptitudes de los integrantes de un equipo, mayor será la probabilidad de que desarrolle confianza y la capacidad de construir logros sobre ella.
- **Modelos mentales:** los modelos mentales son propios de los equipos eficaces, estos son exactos y comunes: conocimiento y creencias tal como un “mapa psicológico” sobre la forma de hacer el trabajo. Si los miembros del equipo tiene modelos mentales equivocados, lo que es muy probable que ocurra en aquellos equipos que trabajan sometidos a tensión, su desempeño se ve perjudicado. También es importante la similitud de los modelos mentales de los integrantes de los equipos, puesto que si tiene ideas distintas respecto de cómo hacer las cosas discutirán sobre el modo y no sobre lo que se necesita hacer. En realidad puede mejorar la eficacia del equipo, pero no todo tipo de conflicto. Los conflictos en

las relaciones se basan en incompatibilidades personales, tensión y animosidad contra otros, Son casi siempre disfuncionales. Sin embargo, en los equipos que realizan actividades que no son rutinarias, los desacuerdos entre los miembros respecto del contenido de la tarea, también llamada “conflictos de tarea” no son destructivos, y de hecho es frecuente que sean benéficos debido a que disminuyen la probabilidad del pensamiento de grupo. Los conflictos de tarea estimulan la discusión, promueven la evaluación crítica de los problemas y las opciones, y conducen a tomar mejores decisiones en equipo. Por todo lo anterior, los equipos eficaces se caracterizan por un nivel apropiado de conflicto.

- **Pereza social:** en muchos equipos de trabajo algunos integrantes se pueden ocultar en el interior del mismo. Es posible que caigan en la pereza social y descansen en el esfuerzo del grupo, debido a que no se puede identificar las contribuciones individuales. Los equipos eficaces reducen esta tendencia al evaluar tanto el nivel individual como el colectivo. Los equipos exitosos toman en cuenta a sus miembros en forma personal y conjunta respecto del pronóstico, las metas y el enfoque del grupo. Por tanto debe quedar claro a los miembros de lo que son responsables en lo individual y de su responsabilidad como equipo.

### **Individuos en jugadores de equipo**

Para concluir Robbins y Judge afirman que Aunque se ha defendido el valor y la popularidad creciente de los equipos, muchos individuos no son jugadores de equipo de manera inherente. También hay muchas organizaciones que a lo largo de su historia han favorecido los logros individuales, los equipos funcionan bien en los países con mucho colectivismo. Pero que pasa al momento que una organización desea introducir equipos

en una fuerza laboral constituida sobre todo por individuos que nacieron y crecieron en una sociedad individualista, las acciones que toman las organizaciones para contrarrestar esta tendencia se resumen en tres opciones que se describen a continuación:

1. **Selección:** contratar jugadores de equipo, ciertas personas ya poseen las aptitudes interpersonales para ser jugadores de equipo eficaces. Cuando contratan miembros de equipos, además de la capacidad técnica para el trabajo, deben poner atención en asegurar que los candidatos cumplan con sus roles en el equipo y con los requerimientos técnicos. Muchos candidatos a un puesto no tienen aptitudes para trabajar en equipo, esto es cierto en especial para quienes socializaron en contribuciones individuales. Cuando se enfrentan con tales candidatos, los gerentes tiene tres opciones básicas: los candidatos pueden tomar capacitación para hacerlos jugadores de equipos; si esto no es posible o no funciona, se puede transferir al individuo a otra unidad dentro de la organización en la que no haya equipos si existiera tal posibilidad o se tomaría la decisión de no contratarlo.
2. **Capacitación:** creación de jugadores de equipo en un sentido más optimista una gran proporción de las personas que crecieron imbuidas por la importancia de los logros individuales puede ser capacitada para convertirse en jugadores de equipo, especialistas en capacitación realizan ejercicios que permiten a los empleados experimentar la satisfacción que proporciona el trabajo en equipo, es común que ofrezcan talleres para ayudar a los trabajadores a mejorar sus aptitudes para mejorar sus aptitudes para resolver problemas, comunicación, negociación, manejo de conflictos y dirección. Los empleados también aprenden el modelo de cinco etapas del desarrollo de un grupo, por lo general las capacitaciones se centran en como atraviesa un equipo por las diferentes etapas antes de que finalmente se estabilice. Y

se recuerda a los empelados la importancia que tiene la paciencia: porque los equipos requieren más tiempo para tomar decisiones que los empleados que actúan solos.

3. **Recompensas:** dar incentivos para ser un buen jugador, el sistema de recompensas necesita ser rediseñado para que estimule los esfuerzos de cooperación en lugar de los competitivos. También deben darse ascensos a los individuos aumentos de salario y otras formas de reconocimiento por su eficacia como miembros colaboradores de un equipo. Esto significa que se ignoren las contribuciones individuales, sino que se equilibran con otras menos egoístas que se aporten al equipo. Ejemplos claros de comportamientos que deberían recompensarse son; capacitar a colegas nuevos, compartir informaciones con los compañeros de equipo, ayudar a resolver conflictos y dominar habilidades nuevas que el equipo necesite y de las que se carece. Para finalizar, no hay que olvidar las recompensas intrínsecas que los empleados reciben al trabajar en equipo. Los equipos brindan camaradería. Es emocionante y satisfactorio ser parte de un equipo triunfador. La oportunidad de involucrarse en el desarrollo personal y ayudar a los compañeros a crecer es una experiencia muy satisfactoria y compensadora para los trabajadores.

En general todos los autores coinciden en pensar que el poder es una característica clave en el personal de toda organización, así como este tiene injerencia en la forma de trabajar en equipo, por esto se cree que los tipos de poder dentro de una organización pueden tener impacto en las habilidades de cada individuo para trabajar en equipo.

## **II Planteamiento del problema**

En las organizaciones de hoy se ve con más frecuencia que los colaboradores pueden ejercer poder en las personas que los rodean influyendo en sus acciones, comprendiendo que el poder se puede definir como la capacidad de influenciar el comportamiento de los demás manifestándose en distintos tipos como el poder legítimo, poder coercitivo, poder de recompensa, entre otros ya sea por el puesto que ocupan o por las capacidades que naturalmente les permiten manifestar poder sobre los demás colaboradores.

Al momento que dichos colaboradores actúan con poder sobre los demás, pueden llegar a tener un alto impacto en los comportamientos de las personas que los rodean, influyendo de forma positiva o negativa en las habilidades para trabajar en equipo, teniendo en cuenta que es de vital importancia para una organización el aporte que se obtiene por parte de los colaboradores al emplear sus habilidades para trabajar como parte del mismo equipo.

Para que los colaboradores logren los resultados deseados deben trabajar de forma coordinada y responsable, comprometidos para aportar sus habilidades orientándolas a las metas que desean lograr. Tomando en cuenta que dentro de todo equipo de trabajo existe un líder que ejerce poder sobre el grupo y que el mismo puede ser o no aceptado, se vuelve una obligación para los integrantes hacer usos de habilidades como la experiencia técnica y profesional, resolución de problemas, toma de decisiones y relaciones interpersonales, con el fin de armonizar el grupo y alcanzar los objetivos trazados con un aporte colectivo.

Justo en esta parte se presenta el interés por conocer si el tipo de poder tiene injerencia en las habilidades para trabajar. El presente estudio se plantea la siguiente interrogante:

¿Cuál es la relación existente entre el poder, y sus diferentes tipos, y las habilidades para trabajar en equipo en las organizaciones, en un grupo de colaboradores del área administrativa de una entidad bancaria guatemalteca?

## **2.1 Objetivos**

### **2.1.1 Objetivo general**

2.1.1.1 Determinar la relación existente entre el poder, y sus diferentes tipos, y las habilidades para trabajar en equipo, en el área administrativa de una entidad bancaria guatemalteca.

### **2.1.2 Objetivos específicos**

- Identificar el nivel de poder y sus diferentes tipos, en colaboradores del área administrativa de una entidad bancaria guatemalteca, según cinco ramas: poder de recompensa, poder coercitivo, poder legítimo, poder referente y poder de experto.
- Identificar la habilidad para trabajar en equipo en colaboradores del área administrativa de una entidad bancaria guatemalteca, a través de 4 áreas: experiencia y técnica, resolución de problemas, toma de decisiones y relaciones interpersonales.
- Establecer la relación que existe entre el poder y sus diferentes tipos, con la habilidad para trabajar en equipo de los colaboradores del área administrativa de una entidad bancaria guatemalteca.

## **2.3 Variables de estudio**

Poder en la organización

Habilidad de trabajo en equipo

### **2.3 Definición de las variables**

#### **2.3.1 Definición conceptual**

## **Poder en la organización**

Según Robbins y Decenzo (2002), el poder en la organización se refiere a la capacidad que la persona tiene para poder influir en las decisiones de los demás.

### Trabajo en equipo

Según Robbins (2004), trabajo en equipo se define como dos o más personas que interactúan y son independientes, y que se han juntado para lograr objetivos particulares.

### **2.3.2 Definición operacional**

#### Poder en la organización

Para efectos de esta investigación poder en la organización se entenderá como la capacidad de influenciar el comportamiento de los demás manifestándose en distintos tipos, para identificar, comprender y manejar los tipos de poder en la organización, se evaluarán a través del cuestionario Inventario de Rahim sobre el Poder del Líder (RLPI) propuestos por Rahim en el año 1988, se propone una versión reducida de esta escala y adaptada al castellano para evaluar las cinco bases de poder de French y Raven siendo estas:

- Poder de recompensa, se refiere a la habilidad para recompensar a la otra parte.
- Poder coercitivo, este se refiere al poder de castigar, de quitarle algo a los demás.
- Poder legítimo, se refiere a un poder dependiendo la situación y el momento, no siempre suelen tener el poder.
- Poder referente, es el que surge a través de la admiración, es considerado por los demás como un modelo a seguir.
- Poder de experto, es el poder que es reconocido por los demás por su grado de conocimientos, experiencia y autoridad.

## **2.4 Trabajo en equipo**

Para efectos de esta investigación “trabajo en equipo” se entenderá como un número de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito común, las habilidades para trabajar en equipo se obtendrán mediante la aplicación de un instrumento diseñado por el autor de la presente investigación a un grupo de colaboradores del área administrativa de una entidad bancaria guatemalteca, la cual podrá medir el nivel de las siguientes habilidades para trabajar en equipo:

- Experiencia técnica y profesional, se refiere al tiempo invertido y laborado en el área en que la persona ejerza.
- Resolución de problemas, la capacidad para resolver un conflicto.
- Toma de decisiones, la habilidad para tomar decisiones cuando el momento lo requiera.
- Relaciones interpersonales, habilidad para interactuar con los demás y relacionarse de manera correcta con los mismos.

## **2.5 Alcances y límites**

El propósito de esta investigación es establecer la relación entre el poder y sus diferentes tipos y las habilidades para trabajar en equipo en una organización, en un grupo de colaboradores del área administrativa de una entidad bancaria guatemalteca ubicado en la ciudad de Guatemala.

La utilidad de los resultados será de la misma institución bancaria, como objeto de estudio o aplicación según su discreción para otras instituciones de igual giro comercial, con características y necesidades similares. La información no será compartida con otra entidad por discreción y políticas de la institución, por lo tanto es de aplicación interna y queda a discreción de la misma la utilidad que le brindarán a la información.

Se considera una limitante para realizar esta investigación, el tiempo con el que disponen los sujetos para contestar ambos instrumentos, así como la accesibilidad a la institución bancaria antes mencionada.

## **2.6 Aporte**

Aporte importante para el país, ya que hay muy poca información nacional acerca de ambos temas y principalmente acerca de poder y los tipos que hay. Guatemala es un país que va en asenso y para ellos se necesita en las empresas y/u organizaciones tengan el conocimiento y la aplicación de un buen poder y las buenas habilidades para el trabajo en equipo, como parte importante del desarrollo de las mismas.

Como apoyo a una entidad bancaria guatemalteca es importante conocer los tipos de poder y las habilidades para trabajar en equipo con que cuentan sus colaboradores, ya que es un apoyo para futuras aplicaciones en el Departamento de Recursos Humanos, facilitando la identificación de los tipos de poderes y las habilidades para trabajar en equipo de los colaboradores, aportando información crucial para el desarrollo de programas que tengan como fin desarrollar poderes o habilidades que sean de utilidad para la institución.

Para la universidad y para la carrera, en futuras investigaciones constituye una fuente valiosa de información y conocimiento al combinar variables que permiten ahondar en aspectos poco investigados dentro de las organizaciones.

### III. Método

#### 3.1 Sujetos

La muestra seleccionada tiene una vinculación directa sobre una entidad bancaria guatemalteca, en su totalidad están conformados por 30 personas tanto del sexo masculino como femenino, de rangos de edad desde los 20 hasta los 55 años de edad, con diferentes grados académicos desde graduados a nivel medio hasta maestría y licenciatura, así mismo los sujetos cuentan con varios años de experiencia en diversas secciones del área administrativa de la misma institución. Los mismos se dividen en tres grupos diferentes, persona que ocupan cargos directivos (sub director y director), personas que ocupan jefaturas de las distintas secciones que conforman el área administrativa (sub jefes y jefes) y colaboradores con varias categorías tales como: auxiliar, técnico y secretarias. La entidad bancaria guatemalteca fue fundada en el año 1945, cuenta con 734 colaboradores y está ubicada en la zona 1 de la capital de Guatemala.

El tipo de muestreo utilizado es el de muestras para poblaciones finitas, según Hernández, Fernández y Baptista (2010), se refiere a una población limitada de personas a estudiar, es la que se conoce el número total de la población.

##### 3.1.1 Sexo

Género	Cantidad
Femenino	14
Masculino	16

##### 3.1.2 Edades

Rango de edades	Cantidad
20-25	2
25-30	8
30-35	5
35-40	4
40-45	1
45-50	5
50-55	5

### 3.1.3 Área Laboral

Área	Cantidad
Directivo	10
Jefatura	10
Técnico	10

### 3.2 Instrumentos

#### a) Poder en la organización:

El instrumento utilizado se basa en la escala reducida a partir del inventario el Poder del Líder (RLPI) ya validado gracias a una prueba piloto, creada por French y Raven (1959). Este inventario evaluó la percepción del empleado respecto al poder que un supervisor o líder poseen y está compuesto por un total de 15 ítems. Concretamente, se emplearon 3 ítems para cada dimensión de los tipos de poder, propuestos por French y Raven: poder coercitivo, poder de recompensa, poder experto, poder referente y poder legítimo. Se propone una versión reducida de esta escala y adaptada al castellano para evaluar las cinco bases de poder de French y Raven. Para su aplicación, con la intención de evitar sesgos en las respuestas, es recomendable presentar los ítems de forma aleatoria. Cada uno de los tipos de poder se componen por:

- **Poder coercitivo:** Capacidad que tiene una persona para administrar sanciones y castigos.
- **Poder de recompensa:** Capacidad que tiene una persona para administrar incentivos positivos con el objetivo de conseguir determinados resultados o conductas entre los empleados.
- **Poder de experto:** Se basa en los conocimientos, experiencia o habilidades que posee la persona con poder y que desean los demás miembros de la organización.

- **Poder referente:** Está basado en la posesión de determinados rasgos que resultan valiosos para otras personas. Así, la persona que recibe las consecuencias del poder siente una atracción o sentimiento de unidad respecto a la persona que está ejerciendo el poder.
- **Poder legítimo:** Se basa en la creencia de que quien posee el poder, tiene un derecho legítimo a ejercerlo y quien recibe las consecuencias de este poder tienen una obligación legítima de aceptarlo. Este tipo de poder está respaldado por las normas de la organización, las cuales acatan los trabajadores.

Para evaluar dicho formato y obtener así la puntuación de cada factor, se sumó la mayor cantidad de respuestas a los enunciados marcadas con “SI”, Para el poder coercitivo se deben tomar en cuenta los enunciados 2.7 y 11, para el poder de recompensa los enunciados 1.6 y 9, para el poder experto los enunciados 4.12 y 8, para el poder referente los enunciados 13.15 y 3 y para el poder legítimo los enunciados 14.5 y 10. Luego comparar los enunciados con las tablas a las que corresponden los enunciados de cada poder.

#### b) Trabajo en equipo:

Se utilizó como instrumento, un cuestionario diseñado por el autor de esta investigación y validado a través de una prueba piloto, en donde se pretendió determinar las habilidades para trabajar en equipo, representado en cuatro dimensiones propuestas por Robbins y Judge (2009), las cuáles se presentan a continuación:

- **Experiencia técnica y profesional:** Una de las habilidades más importantes dentro de todos los equipos de trabajo es que estos estén integrados por personas con diferentes especialidades o experiencias, ya sea que estas se hayan adquirido por medio de vivencias o por preparación académica. (Pregunta 1 a la 4)

- **Resolución de problemas:** Capacidad de enfrentarse y solucionar de una forma adecuada y eficiente las dificultades que se presenten, mostrando la capacidad de identificar los problemas y oportunidades. (Pregunta 5 a la 8)
- **Toma de decisiones:** Tomar decisiones en conjunto, valiéndose de su experiencia y conocimientos para elegir el camino más favorable que ayude a resolver las dificultades que se presenten de la mejor manera posible. (Pregunta 9 a la 12)
- **Relaciones interpersonales:** Estas habilidades incluyen correr riesgos, la crítica constructiva, la objetividad, escuchar con calma, ceder el beneficio de la duda y reconocer los intereses y logros de los otros. (Pregunta 13 a la 16).

El mismo está conformado por veinte enunciados, correspondiendo cinco, para cada una de las cuatro cualidades. Para cada una de las cuales existen cuatro posibles respuestas: (4) totalmente de acuerdo, (3) de acuerdo, (2) en desacuerdo y (1) totalmente en desacuerdo.

Para los cuales existen cuatro parámetros de interpretación:

- 0 a 25 puntos:** Su habilidad es muy baja y será de poca ayuda para el equipo.
- 26 a 50 puntos:** Su habilidad es baja pero con formación puede llegar a desarrollarla.
- 51 a 75 puntos:** Su habilidad es buena, pero necesita reforzarla.
- 76 a 100:** Cuenta con la habilidad necesaria para fortalecer a su equipo.

### 3.3 Procedimiento

Una vez aprobado el tema de investigación se procedió de la siguiente manera:

- Se procedió a realizar el anteproyecto para presentarlo a la facultad de humanidades la cual lo aprobó después de una meticulosa revisión.

- Se buscaron las variables para hacer la correlación, tomando en cuenta que no se hubieran utilizado en otros trabajos.
- Luego con las variables seleccionadas se procedió a crear la pregunta de investigación.
- Posteriormente se realizó el planteamiento del problema.
- Se buscaron los antecedentes tanto nacionales como internacionales de cada variable.
- Se procedió a realizar el marco teórico.
- Se seleccionó la muestra a trabajar con la autorización de las autoridades de entidad bancaria a visitar.
- Se seleccionaron los dos instrumentos a utilizar.
- Se presentaron los instrumentos para su revisión y aprobación.
- Se entregó el anteproyecto.
- Se les comunicó al personal que fueron seleccionado para un estudio, y se les explicó generalidades del mismo, se resolvieron dudas, así como una breve explicación de los alcances y límites del mismo.
- Se realizó una prueba piloto con el instrumento creado por el autor de esta investigación.
- Se analizaron y validaron los resultados de la prueba piloto, con el fin de comprobar si la misma arrojaba los resultados esperados.
- Se aplicaron los instrumentos a la muestra seleccionada.
- Se tabularon los resultados obtenidos.
- Se analizaron los resultados obtenidos estadísticamente, para así lograr la resolución de los instrumentos.

- Se hizo la discusión de resultados y se elaboraron las conclusiones y las recomendaciones basándose en los resultados obtenidos de la investigación.

### 3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística

La investigación es cuantitativa tipo descriptiva y de percepción con una muestra d para poblaciones finitas, la cual la define Hernández, Fernández y Baptista (2010) como la que describe de modo sistemático las características de una población, situación o área de interés sobre la base de una hipótesis o teoría.

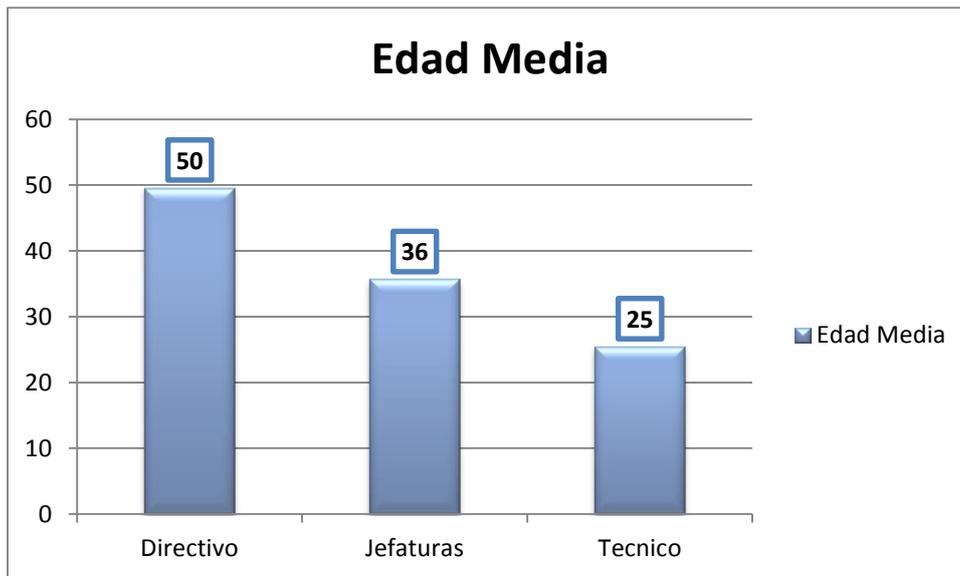
La metodología estadística a utilizarse se basó en las medidas de tendencias centrales como: y medidas de dispersión como la desviación estándar.

Adicionalmente para análisis se utilizó el análisis de Pearson, la cual consiste en una medida de la relación lineal entre dos variables aleatorias cuantitativas para demostrar la relación entre las variables.

### 3.5 Características de la muestra

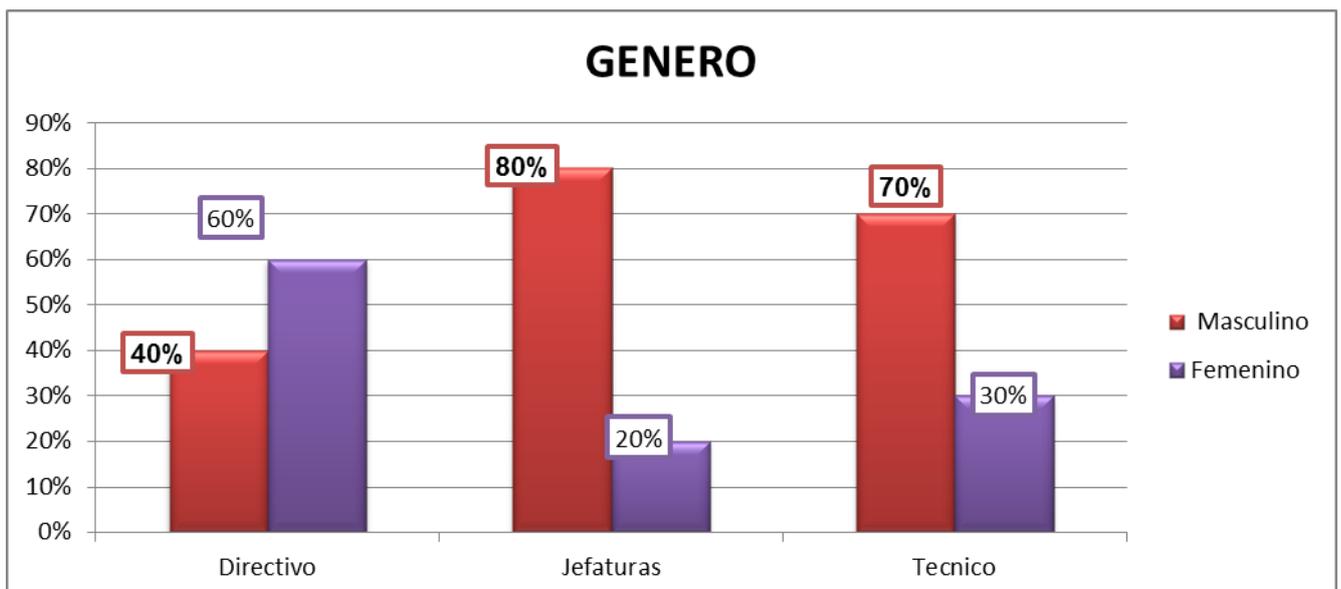
**Edad:**

EDAD		
Niveles	Media	Desviación estándar
Directivo	50	5.20256
Jefaturas	36	5.33333
Tecnico	25	1.77951
Total	36	10.98384



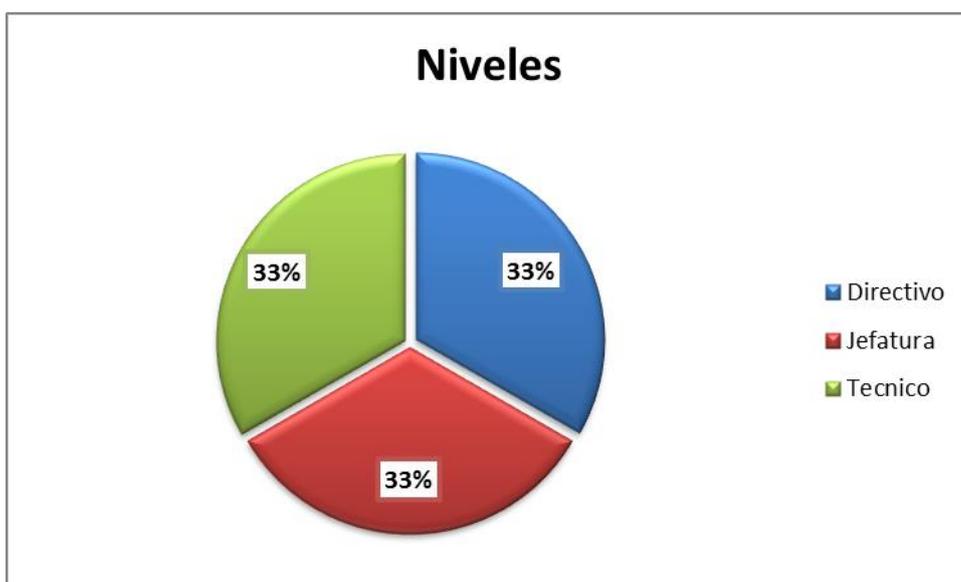
**Género:**

GENERO		
Niveles	Masculino	Femenino
Directivo	40%	60%
Jefaturas	80%	20%
Tecnico	70%	30%
Total	53%	47%



## Nivel:

Niveles			
Directivo	Jefatura	Tecnico	Total
33%	33%	33%	100%



## IV Presentación y análisis de resultados

A continuación se presenta los resultados que se obtuvieron en el trabajo de campo realizado a los directivos, jefaturas y técnicos, en una entidad bancaria de Guatemala. Se llevó a cabo mediante la aplicación del cuestionario el poder del líder (RLPI) que evalúa la percepción del empleado respecto al poder que un supervisor o líder posee en 5 tipos.

**Tabla 4.1 Correlación entre trabajo en equipo y tipos de poder**

	<i>Tipos de poder</i>	<i>Trabajo en equipo</i>
Tipos de poder	1	
Trabajo en equipo	0.071	1.00

r=0.071

Según los resultados obtenidos, no hay una relación estadísticamente significativa, ya que para serlo debió estar en un nivel de 0.05 r que es igual a 0.28 o más, de acuerdo a lo que refleja la tabla está a un nivel bajo, siendo igual a 0.071 como se indica en el anexo anterior. Quiere decir que el trabajo en equipo no está influenciado por el tipo de poder predominante en el grupo bajo estudio.

**Tabla 4.2 Nivel de trabajo en equipo en los diferentes grupos según cuatro sub-factores Experiencia técnica y profesional, resolución de problemas, toma de decisiones y relaciones interpersonales.**

SUB-FACTORES	NIVELES	N	Media	Desviación estándar
EXPERIENCIA TECNICA Y PROFESIONAL	Directivo	10	10.1856	3.47051
	Jefaturas	10	8.7620	3.92287
	Tecnico	10	10.3652	4.23740
	Total	30	9.7709	3.87693
RESOLUCION DE PROBLEMAS	Directivo	10	9.9245	2.94581
	Jefaturas	10	8.6626	3.01109
	Tecnico	10	10.4525	4.17532
	Total	30	9.6799	3.37741
TOMA DE DECISIONES	Directivo	10	9.2978	2.75681
	Jefaturas	10	9.6430	4.50309
	Tecnico	10	9.6788	2.88483
	Total	30	9.5399	3.38157
RELACIONES INTERPERSONALES	Directivo	10	8.9999	2.79682
	Jefaturas	10	12.1467	3.30824
	Tecnico	10	10.1059	4.45845
	Total	30	10.4175	3.52117

Según los resultados reflejados, en el primer sub-factor experiencia técnica y profesional, los técnicos obtuvieron la mayor calificación demostrando así un puntaje de 10.3652, las jefaturas tuvieron la puntuación más baja, siendo una diferencia de 0.1796. En el segundo sub-factor resolución de problemas, los técnicos nuevamente mostraron bastante ventaja en sus resultados con una media de 10.4525, En toma de decisiones los técnicos obtuvieron el mayor puntaje siendo una medida de 9.6788, la puntuación más baja lo obtuvo el nivel directivo, aunque en este sub-factor las diferencias fueron mínimas siendo de 0.3810, en el último sub-factor relaciones interpersonales las jefaturas obtuvieron la mayor calificación con un puntaje de 12.1467, en segundo lugar se encuentran los técnicos con una media de 10.1059 y los más bajos son los directivos con una media de 8.9999.

**Tabla 4.3 Nivel de poder en los diferentes grupos según sus cinco sub-factores, poder de recompensa, poder coercitivo, poder legítimo, poder referente y poder experto.**

FACTORES	NIVELES	N	Media	Desviación estándar
PODER DE RECOMPENSA	Directivo	10	5.7013	1.72884
	Jefaturas	10	6.5664	1.93218
	Tecnico	10	5.6692	1.66333
	Total	30	5.9790	1.77478
PODER COERCITIVO	Directivo	10	7.2094	1.64655
	Jefaturas	10	5.9663	2.05751
	Tecnico	10	5.9851	2.05751
	Total	30	6.3869	1.92052
PODER LEGÍTIMO	Directivo	10	6.9940	1.28668
	Jefaturas	10	6.6834	2.30940
	Tecnico	10	5.9420	2.54733
	Total	30	6.5398	2.04780
PODER REFERETE	Directivo	10	6.0465	2.11870
	Jefaturas	10	6.1181	2.45855
	Tecnico	10	6.7175	2.16025
	Total	30	6.2941	2.24583
PODER EXPERTO	Directivo	10	7.2612	2.01384
	Jefaturas	10	6.6267	2.02485
	Tecnico	10	5.3977	2.25093
	Total	30	6.4286	2.09654

Los resultados reflejan que según el primer sub-factor, poder de recompensa, las jefaturas muestran un mayor puntaje, ubicado a los técnicos en último lugar con una diferencia de 0.8972 puntos. De igual manera en el segundo sub-factor poder coercitivo los directivos obtuvieron un mayor puntaje de 7.2094, y las jefaturas obtuvieron la puntuación más baja con una diferencia de 1.2432, En el tercer sub-factor poder legítimo como era de esperarse los directivos obtuvieron la puntuación más alta con 6.9940, la menor puntuación la obtuvieron los técnicos con 5.9420 marcando una diferencia de 1.0520. El cuarto sub-factor poder referente, los técnicos obtuvieron el mayor puntaje con 6.7175 ubicando a los directivos en último lugar con una diferencia de 0.6710, Por último en el quinto sub-factor poder experto nuevamente los directivos obtuvieron el mayor puntaje con 7.2612, mientras los técnicos se ubican en el último lugar con un puntaje de 5.3977 y una diferencia de 1.8635. Concluyendo que los directivos tienen los niveles más altos de poder, le sigue las jefaturas y por último en las puntuaciones más bajas se encuentran los técnicos.

**Tabla 4.4 Establecer la relación que existe entre el poder y sus diferentes tipos, con la habilidad para trabajar en equipo**

**4.4.1 Relación entre trabajo en equipo y poder de recompensa:**

Pearson
-0.061

Con respecto a la relación entre poder de recompensa y trabajo en equipo, demuestran una correlación de -0.061 comprobando así que no existe una relación estadísticamente significativa al nivel de 0.5, lo cual quiere decir que el poder de recompensa no va a influir en el trabajo en equipo, siendo este el valor más alejado al 0.5 necesario para establecer una correlación.

#### 4.4.2 Relación entre trabajo en equipo y poder coercitivo:

Pearson
0.275

Con respecto a la relación entre poder coercitivo y trabajo en equipo, demuestran una correlación de 0.275 comprobando así que no existe relación estadísticamente significativa al nivel de 0.5, lo cual quiere decir que el poder coercitivo no va a influir en el trabajo en equipo, a pesar de ser la más cercana en puntuación al 0.5 que se requiere para que exista correlación, cabe resaltar que a pesar de que no existe correlación estadísticamente significativa, este es el tipo de poder que más utilizan, debido a la brecha generacional, antigüedad y cultura del personal que integra dicha entidad bancaria.

#### 4.4.3 Relación entre trabajo en equipo y poder legítimo:

Pearson
-0.136

Con respecto a la relación entre poder coercitivo y trabajo en equipo, demuestran una correlación de -0.136 comprobando así que no existe relación estadísticamente significativa al nivel de 0.5, lo cual quiere decir que el poder legítimo no va a influir en el trabajo en equipo.

#### 4.4.4 Relación entre trabajo en equipo y poder referente:

Pearson
0.128

Con respecto a la relación entre poder referente y trabajo en equipo, demuestran una correlación de 0.128 comprobando así que no existe relación estadísticamente significativa al nivel de 0.5, lo cual quiere decir que el poder referente no va a influir en el trabajo en equipo, aunque como el poder coercitivo estén más cercanos al 0.5 determinado para establecer la correlación.

#### 4.4.5 Relación entre trabajo en equipo y poder experto:

Pearson
-0.185

Con respecto a la relación entre poder experto y trabajo en equipo, demuestran una correlación de -0.185 comprobando así que no existe relación estadísticamente significativa al nivel de 0.5, lo cual quiere decir que el poder experto no va a influir en el trabajo en equipo, aunque como el poder legítimo y poder de recompensa sean los más lejanos al 0.5 determinado para establecer la correlación.

## V. Discusión de resultados

A través de los años son incontables las investigaciones y estudios realizados acerca del trabajo en equipo y el poder, tanto a nivel nacional como internacional, se ha querido comprobar la relación que existe entre estas variables. Muchas personas han querido comprobar qué tanto se relacionan estas variables con el comportamiento de las personas que forman parte de una organización.

Esta ocasión en este estudio se trató de establecer la relación entre trabajo en equipo y el poder en tres diferentes niveles socioeconómicos y culturales, tales como directivos, jefaturas y técnicos. Se contó con un total de 30 sujetos y los resultados obtenidos fueron que no hay relación estadísticamente significativa al nivel de 0.5 entre inteligencia emocional y asertividad.

De acuerdo con los resultados obtenidos se realiza a continuación una comparación con los otros estudios realizados a nivel nacional e internacional, con la finalidad de enriquecer la investigación y sustentar de esta manera el resultado que se obtuvo.

En el estudio de Díaz (2014), en base a los resultados de la investigación se llegó a la conclusión que la comunicación organizacional en las diferentes áreas de la institución si influye considerablemente sobre el proceso del trabajo en equipo, lo que fomenta un ambiente laboral de confianza, armonía y respeto a través de una comunicación óptima.

La comunicación organizacional es crucialmente importante en el trabajo en equipo de cualquier organización o institución, ya que esta facilita la forma en la que lo equipos se desempeñan y aporta claridad a los mismos para saber si las acciones que realizan van en la misma línea de la visión de la organización o institución en la que laboran, en la institución bancaria donde se realizó la presente investigación utilizan la comunicación organizacional

para dar a conocer el plan estratégico a todas sus dependencias para que los directivos de estas puedan trasladársela a sus equipos de trabajo.

Según Valladares (2013), los resultados de la investigación confirmaron la relación significativa entre la motivación predominante de cada individuo y los intereses de la persona. Apreciaron el apego e identificación de algunos de los colaboradores con la organización y la adaptación de sus motivaciones para cubrir sus necesidades laborales y personales. Se sugirió la implementación de una herramienta diseñada para la identificación de las motivaciones al logro, afiliación y poder.

Comparando los resultados con el actual estudio, se puede notar que los colaboradores se identifican con la organización y adaptan sus motivaciones para cubrir sus necesidades laborales y personales, tal y como sucede en la entidad bancaria donde se realizó la presente investigación, ya que los colaboradores también se identifican con dicha institución y se adaptan a ella viviendo su cultura y valores, así como el tipo de poder que se utiliza para dirigir cada una de las áreas, siendo este en su mayoría el poder coercitivo derivado de la brecha generacional que existe entre las direcciones, jefaturas y las áreas técnicas, es por eso que los tipos de poder más utilizados son el poder coercitivo y el poder experto.

Por su parte Pérez (2012), concluyó que los estudiantes de psicología industrial de la institución privada de estudios superiores evalúan que competencias laborales: trabajo en equipo, relaciones interpersonales y comunicación se encuentran en el rango alto de la escala, estableciendo de esta forma que las han desarrollado de manera satisfactoria y reconocen la importancia de las mismas.

El presente estudio en total de acuerdo con los resultados de Pérez, ya que se considera que el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales son competencias muy importantes y las cuales también forman parte de la presente investigación, puesto que al momento de aplicar

los instrumentos, varios sujetos mostraron muy elevadas dichas competencias, lo cual es positivo para la entidad bancaria, ya que en base a estas se crean los programas de gestión por competencias, capacitación y evaluación del desempeño en todos los colaboradores, con el fin de conseguir una formación integral en todos los colaboradores de forma integral.

En la investigación de Reyes (2005), según los de resultados se concluyó, que todos los mandos medios, en la actualidad, no llenan el perfil deseado por la empresa, en donde se incluyen funciones de Recursos Humanos. Que existen brechas significativas entre el perfil ideal y el actual del mando medio, específicamente en lo que se refiere a estructuración de trabajo en equipo e identificación del trabajo.

Similitudes con la investigación anterior se puede agregar que en el presente estudio realizado en dicha entidad bancaria también se pueden encontrar brechas significativas en estructuración de trabajo en equipo, razón por la cual anualmente se realizan talleres de trabajo en equipo, los cuales son de gran ayuda para fortalecer la unión del personal y mejorar el trabajo en equipo, según se detalla en el plan estratégico de la institución, puesto que las autoridades de esta están conscientes que las habilidades para trabajar en equipo son crucialmente importantes en los niveles directivos y jefaturas para lograr una gestión adecuada con su personal.

Según Córdova (1996), se encontró que los flujos de poder eran más intensos entre los niveles jerárquicos superiores que entre los inferiores, que el poder que se ejercía en mayor medida era el poder legítimo, dada la legitimidad que otorga la estructura jerárquica de la empresa a los cargos, y en segundo lugar el poder de experto.

El presente estudio está totalmente de acuerdo con Córdova, ya que también se concluyó que los flujos de poder más intensos se encuentran en los niveles jerárquicos superiores, siendo estos los directivos y las jefaturas, los cuales mostraron que el poder que más ejercen es el

poder coercitivo, ya que se valen de su posición para ejercer presión sobre los equipos de trabajo para obtener los resultados que desean, seguido por el poder experto, este poder es el segundo más alto debido a que el personal logra obtener experiencia sobre los demás a base de esfuerzo a través de los años que labora para dicha institución.

Concluyendo con lo descrito anteriormente, los resultados pueden ser parecidos o totalmente diferentes, algunos de los factores descritos en las investigaciones de dichos autores pueden ser o no ser parte del trabajo en equipo o el poder, ya que lo que estos estudios buscan demostrar es la importancia de estas variables a nivel laboral y personal. Sin importar el género, nivel o nacionalidad, estas son de igual importancia y contar con alguna de ellas o con ambas puede ser de gran ayuda para las personas que desean desarrollarse de forma integral.

## VI. Conclusiones

- Según los resultados obtenidos no existe relación estadísticamente significativa al nivel de 0.5 entre trabajo en equipo y tipos de poder en los colaboradores de las una entidad bancaria en Guatemala, es decir, el trabajo en equipo de los sujetos no depende del tipo de poder.
- En base a los resultados obtenidos la habilidad para trabajar en equipo más utilizada por los colaboradores del área administrativa de dicha entidad bancaria guatemalteca son las relaciones interpersonales, debido a que en esta institución la cultura organizacional se centra en las relaciones humanas.
- Según la relación entre poder y sus diferentes tipos, con la habilidad para trabajar en equipo los resultados demuestran, que no existe una relación estadísticamente significativa a un nivel de 0.05 entre poder y sus diferentes tipos, con la habilidad para trabajar en equipo. Aunque el poder coercitivo y referente fueron mostraron las correlaciones más altas, no fueron suficientes para demostrar que existe relación estadísticamente significativa entre los mismos.
- Se concluye que los técnicos obtuvieron la mayor calificación, en los subfactores; experiencia técnica y profesional, resolución de problemas y toma de decisiones, en último sub factor; relaciones interpersonales, las jefaturas obtuvieron el puntaje más elevado. Demostrando así, que los técnicos son los

sujetos con mayores habilidades para trabajar en equipo colocando a los directivos en el nivel más bajo.

- Los resultados reflejaron que los directivos cuentan con la mayor calificación en poder coercitivo, legítimo y experto, seguido por las jefaturas, las cuales mostraron una puntuación alta en el poder de recompensa y por último los técnicos mostraron elevado el poder referente, por lo anterior se demuestra que los directivos tiene los niveles más altos de poder, seguidos por las jefaturas.

## VII Recomendaciones

- A futuros estudiantes realizar un programa de capacitación donde fortalezcan el trabajo en equipo para directivos y jefaturas así mismo se refuerce el poder en técnicos y posteriormente a ello, evaluarlos con los mismos instrumentos, para comprobar si han mejorado
- Se recomienda que en futuros estudios se mida las mismas variables pero con distintos instrumentos, para comprobar si hay alguna variación o similitud en los puntajes.
- A profesionales y trabajadores del área, se les recomienda tomen en cuenta sus resultados para mejorar sus habilidades para trabajar en equipo así como sus tipos de poder, con el fin de cosechar buenas relaciones en el trabajo.
- Se recomienda evaluar la relación entre trabajo en equipo y poder en otras áreas e instituciones, para evaluar si los resultados podrían variar y tener alguna información importante.

## VIII Referencias

- Alburquerque, A. (2007). *Poder, ambigüedad e institución: repensado la concepción traidicional de las relaciones de poder en el análisis organizacional*. Universidad Autónoma Metropolitana Ciudad: México, D.F. Departamento/Facultad: Administración. Recuperado de: [http://www.misprofesores.com/profesores/Ayuzabet-De-la-Rosa-Alburquerque\\_29733](http://www.misprofesores.com/profesores/Ayuzabet-De-la-Rosa-Alburquerque_29733)
- Alvarez de Mon, S., *El mito del líder*. Pearson, Madrid, (2001) p.64.
- Ancona, D.G., y Caldwell, D.F. (1992). BridgingtheBoundaryexternalactivity and performance in organizationalteams. *AdministrativeScienceQuarterly*, 634-65.
- Bantz, C. R. (1993). *Cultural diversity and groupcross-cultural teamresearch*. *Journal of Management Organizational*, 45-68.
- Baltar, Andrade. (2012). "El trabajo interdisciplinario entre psicólogos y profesores: estudio cualitativo sobre los significados de asesores técnicos en educación respecto de su experiencia como equipo de trabajo". (Spanish)." *Revista De Psicología (Santiago)* 21, no. 2: 187-213. Recuperado de: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail?sid=a14d9b68-1bac-48c3-bf7b-69f5e41db16a%40sessionmgr4001&vid=1&hid=4112&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=fua&AN=88336181>
- Borrell, F. (2004). *Cómo Trabajar en Equipo y Crear Relaciones de Calidad con Jefes y Compañeros*. Madrid: Gestión 2000.com

- Bohorquez, J. (2012). *"El concepto de equipo en la investigación sobre efectividad en equipos de trabajo. (Spanish)."* Estudios Gerenciales 28, no. 123: 121-132. Business Source Premier, EBSCOhost. Recuperado de: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail?sid=a3239d1d-bfea-47f7-882e-bace2ab501a8%40sessionmgr4004&vid=1&hid=4106&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=buh&AN=85851794>
- Buchheim, H. (1985). *Política y poder*. trad. de Carlos de Santiago, Barcelona, Alfa, 1985, p. 10. Recuperado de <http://www.derevistas.com/contenido/articulo.php?art=2522>.
- Covey, S.R., *Los hábitos de la gente eficaz*. 2ª. Paidós Barcelona (1993) p.304.
- Cordova, A. (1996). *Análisis de las relaciones de poder en un proceso de cambio organizacional planificado*. (Tesis). Recuperado de: [http://pujportal.javeriana.edu.co/portal/page/portal/Facultad%20de%20Psicologia/recursos/documento\\_analisis\\_relaciones.pdf](http://pujportal.javeriana.edu.co/portal/page/portal/Facultad%20de%20Psicologia/recursos/documento_analisis_relaciones.pdf)
- Cuyun, M. (2012). *Propuesta de un programa de capacitación de sociabilidad laboral integrada por sus áreas: Habilidades sociales, integración social laboral y trabajo en equipo* (Tesis de licenciatura inédita).Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Díaz, C. (2014). *Comunicación organizacional y trabajo en equipo* (Tesis de licenciatura inédita).Universidad Rafael Landívar, Campus de Quetzaltenango, Quetzaltenango, Guatemala.
- Emans, B., Munduate, L., Klever, E., y Van de Vliert, E. (2003). *Constructive consequences of leaders' forcing influence styles*. Applied Psychology: An International Review,

recuperado

de

<http://info.juridicas.unam.mx/publica/rev/boletin/cont/95/art/art2.htm#P4>

Fernández, I., Winter, T. (2003). *Equipos de Alto Desempeño*. Tendencias en Psicología Contemporánea. Serie Azul, N°4, Escuela de Psicología, Universidad Adolfo Ibáñez.

French, L. y Bell, C. (1996) *Desarrollo organizacional. Aportaciones de las ciencias del comportamiento de la organización*. México. Prentice-Hall

French, W y Raven, J. (1959). *Further examples include fringe benefits or promotions*. Santander.

García, I. (2009). *Relationship Between Nurses' Leadership Styles And Power Bases*. Revista Latino-Americana De Enfermagem (RLAE) 17.3 (2009): 295-301. Academic Search Complete. Web.. Recuperado de:  
[http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail?sid=a6e89edf-3c67-4f8c-9d8c-  
caa0718202f6%40sessionmgr4005&vid=1&hid=4112&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=a9h&AN=44142664](http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail?sid=a6e89edf-3c67-4f8c-9d8c-caa0718202f6%40sessionmgr4005&vid=1&hid=4112&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=a9h&AN=44142664)

García, Ó. (2009). *El concepto de poder y su interpretación desde la perspectiva del poder en las organizaciones*. (Spanish). Estudios Gerenciales, 25(110), 63-83. Recuperado de:  
[http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail?sid=b85abd66-b0ee-4538-80e7-  
b808db4cc24f%40sessionmgr4003&vid=1&hid=4112&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=buh&AN=40221189](http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail?sid=b85abd66-b0ee-4538-80e7-b808db4cc24f%40sessionmgr4003&vid=1&hid=4112&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=buh&AN=40221189)

Gastélum, G. (2012). *Composición Factorial de una Escala de Autoeficacia en el Ámbito del Trabajo en Equipo y Liderazgo en Universitarios de Ciencias de la Salud*. (Spanish). Formación Universitaria, 5(4), 49-60. doi:10.4067/S0718-

50062012000400006.

Recuperado

de:

<http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail?sid=b42fd40f-c4f5-455b-827e->

[8690d24229a5%40sessionmgr4005&vid=1&hid=4106&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2](http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail?sid=b42fd40f-c4f5-455b-827e-8690d24229a5%40sessionmgr4005&vid=1&hid=4106&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2)

[10ZT1laG9zdC1saXZl#db=fua&AN=85877725](http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail?sid=b42fd40f-c4f5-455b-827e-10ZT1laG9zdC1saXZl#db=fua&AN=85877725)

Gómez, T. (2008). *Programa de capacitación sobre el trabajo de equipo dirigido a los trabajadores del área de bodega de la empresa American Doughnuts, S.A* (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Gómez, E. (2008). *El Liderazgo Ético*. Buenos Aires: Gestión 2000

Goodman, P.S., Devadas R., y Griffith-Hughson, T.L. (1998). *Groups and productivity*. New York: Mc.Graw Hill.

Greene, Robert, (2010). *Las 48 leyes del poder*. Argentina, Buenos Aires: Atlantida.

Hernández, N.(2009). Comunicación y asertividad, claves de una comunicación asertiva y efectiva. Recuperado de: <http://www.mailxmail.com/curso-comunicacion-asertividad-claves-comunicacion-asertiva-efectiva/asertividad-comunicaciónmundo-laboral-ser-asertivos-trabajo>

Jarrín,F. (2012). *El Docente como Gerente en la Calidad del Aprendizaje y Trabajo en Equipo. (Spanish)*. Revista Daena (International Journal Of Good Conscience), 7(2), 61-72. Recuperado de: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail?sid=3c6795fb-f6c0-4ac5-80e9-4afae593e051%40sessionmgr4003&vid=1&hid=4106&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc210ZT1laG9zdC1saXZl#db=fua&AN=93609059>

- Juarez, A. (2004). *El poder de la organización caso: Departamento de relaciones publicas de la secretaria de turismo del estado de Hidalgo*. Universidad Autonoma del estado de Hidalgo. Recuperado de: <http://dgsa.uaeh.edu.mx:8080/bibliotecadigital/bitstream/231104/589/1/El%20poder%20en%20la%20organizacion%20turismo.pdf>
- Kanter, R. (1979). *Desarrollo gerencial: El poder en la organización*. Harvard Business Review, edición julio-agosto de 1979. Recuperado de: <http://www.derevistas.com/contenido/articulo.php?art=2522>.
- Katzenbach, J. (2000). *El trabajo en equipo*. Santiago: Granica.
- Katzenbach, J., Smith, D. (1995). *Sabiduría de los Equipos*. México: Ediciones Díaz de Santos p.39.
- Katzenbach, J.R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Boston: Harvard Business School Press.
- Katzenbach, J., Smith, D. (1995). *Equipos en la cumbre*. Harvard Business Review, Vol. 67, 34-41.
- Kofman, F. (2001). *Metamanagement. La Nueva Con-Ciencia de los Negocios*. Buenos Aires: Ediciones Granica
- Mulder, M., De Jong, R.D., Koppelaar, L., &Verhage, J. (1986). *Power, situation and leaders'effectiveness: anorganizationalfieldstudy*. Journal of AppliedPsychology, 71, 566-570.

- Martinez, R. (2010). *¿Por qué tienen éxito y fracasan las personas con poder y sin poder? Poder y atribuciones de control.* (Spanish). *Universitas Psychologica*, 9(1), 57-66.  
Recuperado de: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail?sid=d1ae5e6c-f197-4eb8-95a5-3473c18ee148%40sessionmgr4001&vid=1&hid=4112&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=a9h&AN=55249633>
- Melia, P.(2003). *Teoría bifactorial del poder social. Revista de psicología general y aplicada*, Volúmenes 44-45. Instituto Nacional de Psicología Aplicada y Orientación Profesional (Spain), Instituto Nacional de Psicología Aplicada y Psicotecnia (Spain), Sociedad Española de Psicología. Editor: Instituto Nacional de Psicología Aplicada y Orientación Profesional, 1991.
- Moreno, M.. (2008). *Poder y liderazgo de mujeres responsables de Instituciones Universitarias.* (Spanish). *Revista Española De Pedagogía*, (240), 345-364
- Mintzberg, H y Waters, J. (1985). *Strategic Management Journal*, Vol. 6, No. 3 (Jul. - Sep., 1985), pp. 257-272. Published by: John Wiley & Sons. Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/2486186>
- Patcher,K. (1984). *What Shall We Do Without Us?: The Voice and Vision of Kenneth Patchen.* Sierra Club Books, 1984. California
- Pérez, J. (2012). *La autoevaluación de los estudiantes de psicología industrial de una institución educativa de nivel superior sobre las competencias laborales: Trabajo en equipo, relaciones interpersonales y comunicación* (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

- Ranney, J. (1996). *Gestión de Equipos Multifuncionales: perfiles diferentes para un objetivo común*. Harvard Deusto Business Review N° 74, 68-75.
- Reyes, S. (2005). *Capacitación en los mandos medios en el área de recursos humanos, para mejorar el trabajo en equipo y eficiencia técnica de Simes, S.A* (Tesis de licenciatura). Universidad San Carlos de Guatemala. Recuperada de: [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_2874.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_2874.pdf)
- Robbins, S. y Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. Editor Pearson Educación, Estados Unidos.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*, En: Pearson/Prentice Hall. (Capítulo 5)
- Rose, M. (1970). *La estructura del poder. El proceso político en la sociedad norteamericana*, trad. de Luis Lecón, Buenos Aires, Paidós, pp. 60-67. Recuperado de <http://www.derevistas.com/contenido/articulo.php?art=2522>.
- Sandoval, C. (1996). *El manejo de los errores del personal como herramientas de aprendizaje y motivación dentro de la administración de recursos humanos*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Francisco Marroquín. Recuperada de: <http://www.tesis.ufm.edu.gt/50428/tesis.htm>
- Saraiva, L. (2011). *Estrategias de poder de trabajadores de industrias* (Portuguese). Revista De Administração Mackenzie, 12(4), 15-43

- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Random House.
- Shonk, J. (1992). *Team-based organizations*. Illinois: Homewood
- Stogdill, R. (1972). *Group productivity, drive, and cohesiveness*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 8, 26-43.
- Torrente, P. (2013). "*Spreading Engagement: On The Role Of Similarity In The Positive Contagion Of Team Work Engagement*." *Revista De Psicología Del Trabajo Y De Las Organizaciones* 29.3 (2013): 153-159. Academic Search Complete. Recuperado de: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail?sid=532e21d6-6ba8-46ad-8235-bc499be24508%40sessionmgr114&vid=1&hid=122&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=a9h&AN=94158356>
- 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 de licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Recuperado de: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/57/Valladares-Edna.pdf>
- Velázquez, C. (1986). *El poder político*, Bogotá, Universidad Externado de Colombia, p.21. Recuperado de <http://www.derevistas.com/contenido/articulo.php?art=2522>.
- Verespej, M. (1993). *When workers get new roles*. New York: Industryweek.
- Weber, M. (1969). *Economía y sociedad*. trad. de José María Echavarría, Juan Roura Parella, Eduardo García Máynez, Eugenio Imaz y José Ferrater Mora, México, Fondo de Cultura Económica, pp. 43, 171 y 695-701. Recuperado de <http://www.derevistas.com/contenido/articulo.php?art=2522>.

Whetten, D. (1991). *Instructor's manual to accompany Developing management skills*. 2nd ed. Published 1991 by HarperCollins in New York, NY .

Yepes, R. y Aranguren, J. (2003). *Fundamentos de Antropología*. 6ª. Edición. EUNSA, Pamplona p.181.

# Anexo

## Anexo 1

### Ficha técnica

Nombre	Poder del Líder (RLPI)
Autores	French y Raven (1959).
Objetivo	Evaluar la percepción del empleado respecto al poder que un supervisor o líder posee.
Que mide	Para el poder coercitivo se deben tomar en cuenta los enunciados 2,7 y 11, para el poder de recompensa los enunciados 1,6 y 9, para el poder experto los enunciados 4,12 y 8, para el poder referente los enunciados 13,15 y 3 y para el poder legítimo los enunciados 14,5 y 10.
Forma de aplicación	Auto aplicación
Duración	5-10 minutos
Cuestionamientos	15 preguntas
Opciones de respuesta	Dos opciones de respuestas: Si o NO.

## ANEXO 1

### PODER DEL LIDER

**Área laboral:**

**Sexo:**

**Edad:**

Directivos/ Sub directivos  
Jefaturas/ Sub jefes  
Colaboradores


Femenino  
Masculino



Nivel de escolaridad	
Maestría	
Licenciatura	
Nivel Medio	

Antigüedad en el puesto	
-------------------------	--

**INSTRUCCIONES:** A continuación encontrara 15 afirmaciones, marque con una X la respuesta que más se apegue a sus características personales, hay dos opciones para marcar, siendo estas si, o no. NO HAY RESPUESTAS BUENAS O MALAS.

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

## Anexo 2

### Ficha técnica

Nombre	Trabajo en equipo
Autor	Erick Cifuentes (autor investigación)
Objetivo	Determinar las habilidades para trabajar en equipo, representado en cuatro dimensiones propuestas por Robbins y Judge (2009)
Que mide	<p>Experiencia técnica y profesional Se refiere a la integración por personas con diferentes especialidades o experiencias, ya sea que estas se hayan adquirido por medio de vivencias o por preparación académica. (pregunta 1-4)</p> <p>Resolución de problemas: Capacidad de enfrentarse y solucionar de una forma adecuada y eficiente las dificultades que se presenten, mostrando la capacidad de identificar los problemas y oportunidades. (pregunta 5-8)</p> <p>Toma de decisiones: Tomar decisiones en conjunto, valiéndose de su experiencia y conocimientos para elegir el camino más favorable. (pregunta 9-12)</p>

	Relaciones interpersonales: Incluyen correr riesgos, la crítica constructiva, la objetividad, escuchar con calma, ceder el beneficio de la duda y reconocer los intereses y logros de los otros. (pregunta 13-16)
Forma de aplicación	Auto aplicación
Duración	De 5-10 min
Cuestionamientos	16 preguntas
Tipo de respuestas	<p>Cuatro opciones de respuestas:</p> <p>TDA: Totalmente de acuerdo</p> <p>DA: De Acuerdo</p> <p>D: Desacuerdo</p> <p>TD: Totalmente en desacuerdo</p>
Puntaje máximo y mínimo	<p>Para los cuales existen cuatro parámetros de interpretación:</p> <p>a. 0 a 25 puntos: Su habilidad es muy baja y será de poca ayuda para el equipo.</p> <p>b. 26 a 50 puntos: Su habilidad es baja pero con formación puede llegar a desarrollarla.</p> <p>c. 51 a 75 puntos: Su habilidad es buena, pero necesita reforzarla.</p> <p>d. 76 a 100: Cuenta con la habilidad necesaria para fortalecer a su equipo.</p>

## ANEXO 4

### HABILIDADES PARA TRABAJAR EN EQUIPO

**Área laboral:**

Directivos/ Sub directivos  
Jefaturas/ Sub jefes  
Colaboradores


**Sexo:**

Femenino  
Masculino


**Edad:**

Nivel de escolaridad	
Maestría	
Licenciatura	
Nivel Medio	

Antigüedad en el puesto	
-------------------------	--

**INSTRUCCIONES:** A continuación encontrará 16 afirmaciones, marque con una X la respuesta que más se apegue a sus características personales, siendo de esta manera las opciones de respuesta:

**1: Totalmente de acuerdo    2: Algo de acuerdo    3: Bastante de acuerdo  
4: Muy de acuerdo    5: Totalmente de acuerdo**

NO.	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1	¿Considero que mi experiencia es técnica en su mayoría?					
2	¿Considero que mi experiencia es profesional en su mayoría?					
3	¿Me gusta aportar mi experiencia técnica para ayudar a mi equipo de trabajo?					
4	¿Con frecuencia apporto mi experiencia profesional para ayudar a mi equipo de trabajo?					
5	Regularmente apporto soluciones a los problemas que se me presentan?					
6	¿Mi equipo de trabajo puede contar conmigo para solucionar inconvenientes?					
7	¿Expreso mi punto de vista sobre un problema aunque no sea la opción más favorable?					
8	¿Prefiero participar de forma pasiva ante los problemas que se presentan a mi equipo de trabajo?					
9	¿Regularmente me siento bien tomando decisiones?					
10	¿Me gusta analizar todas las situaciones antes de tomar una decisión?					
11	¿Con frecuencia me siento molesto si alguien toma decisiones sin escuchar mis aportes?					
12	¿En la mayoría de las situaciones siento la necesidad de tomar las decisiones de mi equipo de trabajo?					
13	¿Se me facilita tratar con las personas de mi equipo de trabajo?					
14	¿Estoy dispuesto a aceptar las críticas de mis compañeros?					
15	¿Trato de comprender la posición de mis compañeros aunque no esté de acuerdo con ellos?					
16	¿Se me facilita hacer amistad con mis compañeros de trabajo?					