



FACTORES PARA LA IDENTIFICACIÓN DEL ABUSO DEL PODER EN LAS ORGANIZACIONES.

Raúl Cisneros González *

Resumen:

Como una alternativa para identificar los factores inherentes al abuso del poder en las organizaciones, en esta investigación se diseñó y aplicó el Cuestionario sobre Percepción del Ejercicio del Poder (CPEP), con dicho instrumento se distinguieron los tipos de abuso más comúnmente empleados por los depositarios del poder organizacional así como los motivos que los llevaron a cometer dichos abusos. El estudio está basado en una muestra de 295 trabajadores de nivel directivo y operativo de ciertas unidades administrativas del Sector Salud del Gobierno Federal. Como conclusiones principales se identificaron tipologías acotadas de abuso relacionadas con el poder coercitivo y referente, y entre las causas principales para cometer el abuso se encontraron factores relacionados con el comportamiento orientado al poder.

Palabras Clave: Poder, Abuso, Ejercicio, Extralimitación y Tipología.

Introducción.

En un contexto organizacional, el poder puede ser identificado como el ejercicio de la autoridad o la influencia que emplean los directivos con cierto nivel jerárquico para lograr

* Raúl Cisneros González es Licenciado en Ciencias Políticas y Administración Pública por la UNAM. Maestro en Ciencias en Administración por el IPN, y Doctor en Administración (Organizaciones) por la UNAM.

que los subordinados hagan lo que se les indique, es decir, que cumplan las instrucciones de una orden jerárquica, de tal forma, que la autoridad o la influencia puesta en manos de los directivos, representa, de alguna u otra forma, la última decisión en la consecución de una orden, aún cuando ella pueda ir en contra de las disposiciones normativas reglamentarias o de la propia seguridad física y moral del individuo que la realiza. De esta forma, la definición de poder puede ser explicada en términos de su ejercicio, esto es, de los mecanismos a través de los cuales los depositarios del poder formal de una organizacional (Directivos) logran lo que desean independientemente de las restricciones normativas y jerárquicas.

Independientemente de la forma de legitimación en que se apoya el poder en una organización, éste conlleva la paradoja de que siempre se ejercita de acuerdo a modalidades precisas de dominación dirigidas; no sólo por las normas y reglamentaciones de la organización, sino también por los criterios y juicios de las personas a los que se les ha investido de dicho poder (depositarios del poder); y a pesar del interés de las organizaciones por controlar los criterios y juicios, así como acotar, con mayores controles, el margen de albedrío personal involucrado en la deliberación de las circunstancias y formas en las que debe ser ejercido el poder, dicho margen de discrecionalidad sigue siendo hoy en día lo suficientemente inexacto para distinguir el límite preciso hasta el cual un directivo puede ejercitar su poder formal para lograr el sometimiento de otro individuo desprovisto de ese poder.

Ciertas investigaciones teóricas y empíricas relacionadas con el poder en un contexto organizacional han denotado que en las formas del ejercicio del poder por parte de los directivos se identifican ciertas clases de extralimitación, lo que a su vez implica una condición de abuso de autoridad porque los directivos emplean el poder para un fin distinto al que legítimamente les fue conferido; y generalmente, es en los subordinados sobre los que se hace un inapropiado e ilegítimo uso del mismo. Desafortunadamente, los estudios encaminados a tratar la extralimitación del poder, y particularmente, a considerar el abuso de autoridad como una de sus manifestaciones principales, han sido escasos, hecho que representa una limitación para dilucidar, con mayor profundidad y exactitud, respecto a los

factores a considerar para distinguir o evidenciar el abuso del poder. Buscando contribuir con este cometido, el presente artículo tiene por objeto lograr conocer los factores para la identificación del abuso del poder en las organizaciones. Factores que contribuyan a hacer más sencillo el proceso de configuración de dimensiones basales en la construcción de instrumentos de medición del abuso del poder, así como a la tipificación del abuso de autoridad.

El Proceso del Ejercicio del Poder.

En el ejercicio del poder organizacional se requieren básicamente dos o más participantes entre los que se establece una relación con fuerzas diferentes; por una parte se encuentra quien o quienes detentan el poder o lo ejercen y, por la otra, quien o quienes se opone a él o sobre el o los que se realiza la influencia, sumisión o imposición. A quienes detentan el poder de una organización se les denomina: directivos, gerentes, ejecutivos, administradores, personal superior y, a los que se disciplinan al poder de la organización se les llama: empleado, subalterno, subordinado, colaborador y personal operativo o inferior.

El ejercicio de poder puede ser visto o considerado como un *proceso* en el cual los participantes del poder interponen sus intereses fuera de los parámetros formales, de tal forma que el enfrentamiento provoca el desequilibrio de los componentes estructurales de la organización, lo que al mismo tiempo implica la posibilidad de que la organización no cumpla sus fines o propósitos, ante tal amenaza, la organización debe implementar acciones tendientes al reestablecimiento del equilibrio entre sus componentes para lo cual recurre al ejercicio del poder formal. Para aspirar a la normalidad, el poder formal basa su ejercicio en la elección o determinación de acciones o estrategias que contribuyan a solucionar los problemas, de tal manera, que las fuerzas o elementos enfrentados se apeguen a lo legítimo.

El proceso cíclico mediante el cual podría lograrse el entendimiento del ejercicio del poder en las organizaciones esta dado por las siguientes etapas:

1. *Normalidad.* Los componentes estructurales están lo suficientemente formalizados y legitimados, de tal forma que entre los protagonistas del poder no se presentan dificultades

que originen confrontaciones. La normalidad implica que los componentes estructurales están operando correctamente; la estructura responde a los fines o propósitos organizacionales. La clase de poder ejercido es netamente condicionado;

2. *Desequilibrio*. Se genera cuando uno o más componentes estructurales no está operando correctamente, lo que provoca desavenencias entre los protagonistas del poder; en este caso, la naturaleza del poder de la organización tiene que ejercitarse, para ello, deben estudiarse las condiciones que están provocando el problema, así como decidir entre las opciones legítimas con que la organización cuenta para reestablecer el orden formal, de tal modo que las ordenes sean cumplidas reconociendo la autoridad y la jerarquía, con lo cual se busca reestablecer la normalidad;

3. *Reajuste*. Conforme a la resolución que ha tomado la autoridad de la organización y que está generando el desequilibrio de las fuerzas de los participantes del poder, se ejercita la naturaleza del poder, es decir, el poder se ejerce de forma positiva (conciliadora o convergente) o negativa (sometimiento forzado), para ello, la organización fortalece al poder formal valiéndose de sus otras fuentes con las que al mismo tiempo accede a las otras clases del poder. De esta manera, la clase de poder ejercido sigue siendo el formal pero ahora está respaldado por las otras cinco clases (coercitivo, recompensa, informacional, experto y referente), de tal forma que el reconocimiento de la legitimidad es forzada, negociada, condicionada o restituida. Es en esta etapa donde se los protagonistas del poder se enfrentan, o donde se libra la batalla de las fuerzas opositoras del poder: los que buscan someter y los que quieren liberarse, por tanto, esta etapa puede ser la que lleve más tiempo dado que finalizará una vez que se llegue al acuerdo para volver al equilibrio de los componentes organizacionales; y

4. *Reequilibrio*. Considerando los resultados finales alcanzados en la etapa de reajuste, la organización toma las provisiones necesarias para reforzar o reajustar sus componentes estructurales, de tal forma que el poder formal pueda ejercerse normalmente y sea capaz de evitar o afrontar situaciones o controversias similares, sin que ello necesariamente implique provocar un nuevo desequilibrio organizacional. El ejercicio del poder vuelve a ser

condicionado pero ahora la autoridad refuerza sus mecanismos de condicionamiento de la conducta de los individuos, así como modifica o mejora los marcos y procesos normativos para que el equilibrio organizacional se mantenga el mayor tiempo posible.

De entre las etapas del proceso antes propuesto, es en la etapa del *reajuste* donde más visiblemente se llevan a cabo las relaciones del poder, donde el poder formal es puesto a prueba como una condición de su efectividad estructural; donde los participantes del poder se enfrentan; donde se miden las fuerzas formales con las informales. Entonces, la etapa del *reajuste* es importante para conocer las formas o condiciones mediante las cuales el poder de la organización es ejercido o llevado a la práctica.

Concepciones o Alternativas para el Ejercicio del Poder.

En las referencias documentales relacionadas con el estudio del poder hay implícita o explícitamente diferentes consideraciones o perspectivas respecto a las concepciones o alternativas con que la organización cuenta para llevar a cabo el ejercicio de su poder. Al simplificar, uniformar e integrar dichas propuestas teóricas, se puede hablar de cuatro principales concepciones o alternativas para comprender el ejercicio del poder organizacional, o bien, considerarse como las alternativas o estrategias que la organización puede emplear en la **etapa del reajuste del proceso** referido en el punto anterior. Dichas alternativas son:

La Concepción Normal o Simplista.

La concepción normal o simplista supone que los componentes estructurales se encuentran perfectamente adaptados a los procesos organizacionales que se tienen que efectuar para alcanzar los fines o metas y, por lo tanto, los seres humanos, considerados como elementos integrantes, solo deben desempeñar sus roles conforme a procedimientos perfectamente definidos y delimitados para cada tipo de puesto dentro de la organización.

En esta clase de concepción, el ejercicio del poder se pronuncia por el cumplimiento de la autoridad y jerarquía que ha sido atribuido a cada cuadro dentro de la organización.

El ejercicio del poder se lleva a cabo con cierta reciprocidad en la relación Directivo-Subordinado en el sentido de que ambos están conscientes de que se han alquilado para cumplir una función específica en la que es posible que se obedezcan órdenes, que provengan de algún jefe superior inmediato y que siempre va a existir un puesto en donde se tomen las decisiones estratégicas al mismo tiempo que se vuelve depositario del poder organizacional.

La relación de poder bajo esta concepción va a estar representada por la siguiente actitud de ejercicio del poder: “Un Directivo (A) tiene poder sobre un Subordinado (B) en la medida en que el Directivo (A) cuenta con la autoridad jerárquica para hacer que el Subordinado (B) haga algo que no haría si no fuera por la legitimidad de la orden del Directivo (A)”

La Concepción del Respaldo del Poder Legítimo ante la Incertidumbre.

Esta concepción parte del hecho de que en las organizaciones convergen individuos cuya conducta es aleatoria e imponderable, así como también que los componentes estructurales que definen y determinan los procesos de trabajo son administrados por seres humanos, de esta manera, las organizaciones no son simples y, por tanto, no pueden conducirse de forma determinista. Derivado de lo cual la organización para evitar transgresiones o desequilibrios en la dinámica de sus diseños estructurales y, por ende, en sus fines o propósitos, debe prever acciones anticipadas para afrontar los posibles desequilibrios o confrontaciones que se presenten en sus componentes estructurales, para lo cual confía y se alinea al poder de la organización, pero este poder, conforme a las circunstancias podrá ejercitar acciones obligatorias y hasta forzadas para adecuar la conducta de sus miembros; se trata entonces de un ejercicio del poder desde un punto de vista más forzado que el normal, por ello, recurre con mayor intensidad al uso de la fuentes del poder de la organización, lo que significa que la clase del poder que normalmente ejercita la organización, esto es, el poder condicionado, puede ser respaldado por otro tipo de clases del poder; el sostenimiento dependerá de la circunstancias que están provocando el desequilibrio en los componentes estructurales y, por tanto, se está incumpliendo el logro de los propósitos o metas de la

organización. De esta forma, la autoridad refuerza su condición de legitimidad a través de la selección de estrategias para el ejercicio de las diferentes clases de poder.

Conforme lo anterior, los directivos, dadas las circunstancias y de acuerdo a los reglamentos o normas que ha establecido la organización, podrán reforzar o respaldar tanto al poder legítimo (poder condicionado) como el cumplimiento de las órdenes a través del: a) uso de la amenaza (poder coercitivo) con consecuencias adversas, tales como multas, despidos, descuentos, entre otros; b) ofrecimiento de una recompensa afirmativa (poder compensatorio), como sería el pago de dinero por servicios prestados, productividad, cumplimiento de metas; y c) la influencia, que puede ser directa (poder referente) e indirecta (poder encubierto), donde el aprovechamiento del nivel jerárquico y el acceso a los recursos organizacionales permiten llevar a cabo la manipulación, conveniencia, o bien, el aprovechamiento indirecto de los fines logrados por otros.

Con el reforzamiento del poder legítimo, la organización se encuentra en posibilidades de continuar con sus procesos internos y atender los requerimientos externos. Bajo esta concepción, se busca que la organización pueda afrontar cierto tipo de contingencias entre los componentes de la estructura organizacional; sin embargo, considera que los miembros, sobre todo los subordinados, no tienen conciencia de clase o no les preocupa inducir cambios drásticos en la organización, sino más bien los desequilibrios o la incertidumbre provocada por ellos, busca obtener mejores condiciones de trabajo, sobre todo las económicas; por tanto, sigue prevaleciendo la firme creencia en que por medio de la organización los individuos alcanzarán su realización personal y hasta la realización social.

En esta concepción, el ejercicio del poder se lleva a cabo en desigualdad de circunstancias porque el poder formal se encuentra respaldado con otras clases de poder (coercitivo, recompensa e informacional), lo que posibilita a la autoridad a ejercerlo de forma positiva o negativa. De esta forma, el subordinado no tiene una verdadera elección, se encuentra a merced del juicio del Directivo para hacer obligatoria el cumplimiento de la ley, norma o reglamentos; de no ajustar su comportamiento se someterá al aspecto negativo del poder,

pero si se alinea o contribuye al equilibrio, podrá ser recompensado, o bien, conservar su posición dentro de la organización.

La relación de poder bajo esta concepción va a estar representada por la siguiente actitud, pero ahora con reforzamiento del poder formal como manera obligatoria del cumplimiento de la legitimidad: “Un Directivo (A) tiene poder sobre un Subordinado (B) en la medida en que el Directivo (A) cuenta con la autoridad jerárquica y puede ejercer todas las clases de poder para hacer que el Subordinado (B) haga algo que no haría a pesar de no reconocer o estar en desacuerdo si no fuera por la legitimidad de la orden y del acceso a las otras fuentes del poder del Directivo (A)”.

La Concepción de Confrontación entre lo Formal e Informal. El Contrapoder o el Poder en Conflicto.

Conforme a esta concepción, los participantes del poder identifican su conciencia, se trata de una especie de conciencia de clase como factor decisivo para restringir las relaciones de poder presentes en la organización. En la organización, los participantes antagonistas del poder crean sus propios espacios donde convergen sus aspiraciones de clase, de esta manera para poderse llevar a cabo el control de los procesos y de los recursos organizacionales no basta simplemente con la estructura formal. Es necesario que la organización implemente ciertos mecanismos de poder basados en el terreno de lo informal. El saber negociar o involucrarse con estos nuevos espacios informales se convierte en un requisito complementario de los Directivos para el logro del ejercicio del poder (Boulding, 1993).

De esta forma, en la organización se van a distinguir los grupos formales e informales, quienes al mismo tiempo detentan dos tipos de poderes: el legítimo y el ilegítimo. En este sentido, la organización formal es la encargada de moldear o condicionar el comportamiento de los miembros y adecuarlo a las exigencias productivas, a través de las normas y reglas organizacionales, por ello, va a estar regida por la lógica del costo y de la eficiencia. Por su parte, la organización informal trata de las relaciones humanas entre los subordinados y está determinado por: a) la lógica de los sentimientos (ideas y creencias que expresan los valores propios a las relaciones humanas de los diferentes miembros de la

organización) y, b) de las ideologías (conjunto de ideas y creencias en las cuales la organización basa sus valores).

Al mismo tiempo, la organización informal representa una micro-sociedad; una especie de familia de donde surgen grupos y vínculos; que llenan los huecos en el trabajo; donde cada persona es aceptada y tratada como individuo; donde se enfatiza y refuerza la personalidad y donde convergen los intereses de los grupos, en este caso, de los grupos que generalmente no cuenta con poder legítimamente constituido a través del cual puedan decir no a todo aquello que va en contra de sus valores o deseos de autorrealización. La importancia de los grupos informales, reside en que constituyen mecanismos de defensa en un doble sentido: el primero en erigirlo como sustituto de la sociedad para combatir la creciente anómala; el segundo trata de que el grupo suavice las duras condiciones de trabajo y constituya espacios de representación, que con el paso del tiempo obtengan la legitimidad (Meliá, 1988).

Pero en esta concepción, la legitimidad de la autoridad del Directivo no está totalmente puesta en tela de juicio, sino que a ella se adhiere el poder informal proveniente de la experiencia aglutinante interna de los Subordinados. Ahora el poder se justifica en función de las valoraciones que los subordinados tienen respecto a la racionalidad de la orden del Directivo (Cohen y Bradford, 2002). Derivado de ello, las jerarquías están expuestas a muchas evasivas. En los puestos medios e inferiores se puede decir sí a la orden, pero si se cree que lo que les mandan hacer es absurdo, irracional o afecta los intereses informales, no se obedece. Entonces, no tiene ningún sentido ordenar a la gente que hagan cosas que no pueden hacer o que cree que no son las apropiadas. El poder jerárquico sólo puede sobrevivir si está legitimado. De un modo u otro la autoridad siempre la conceden los subordinados. Los componentes inferiores de las jerarquías tienen una especie de “poder latente de veto”. Otra importante fuente de poder de veto es el poder de marcharse de la organización. Depende, claro está, de que exista algún lugar adonde ir, pero con frecuencia existe. El poder de las jerarquías se puede socavar fácilmente si se dirige de un modo tan incompetente que las personas capaces de los puestos inferiores se marchan para ir a otras organizaciones. Desde luego, la rebelión constituye el rechazo más radical de la

legitimidad. Aunque no se produzca con frecuencia, siempre acecha como un rechazo potencial del poder jerárquico (Pires, 1999).

De esta manera, una orden puede ser aceptada en el plano formal, pero rechazada en los informal; lo que urge es entonces que los Directivos den ordenes en el plano informal, pero éstas deben tener características diferentes si es que se quiere la efectividad en la orden, estas han de ser más precisas y hasta sutiles, menos coercitivas. De tal forma que los Directivos convengan con los Subordinados la superación de los conflictos que se puedan generar en la organización.

Conforme a lo anterior, la relación de poder va a estar representada por el posible conflicto entre el poder formal y el informal, que éste último en una especie de contrapoder, permite enfrentar, influenciar o afectar las condiciones o situaciones en que es reconocida la legitimidad de la orden del Directivo, pero como dichos poderes son antagónicos porque representan intereses y valores opuestos, en el ejercicio del poder formal se puede presentar problemas o situaciones de conflicto.

El conflicto estalla cuando un cambio en la frontera de las posibilidades entre las dos partes reduce en cierta medida el poder de una y aumenta el de otra. De esta manera se produce un conflicto cuando un Directivo (A) empuja de forma arbitraria la frontera de su autoridad sobre las funciones, atribuciones o derechos del Subordinado (B), pero el Subordinado (B) respaldado por el poder informal, o bien, por el reconocimiento de la ilegitimidad de la orden, la empuja nueva mente hacia el Directivo (A), Pero el Directivo (A) basándose en su jerarquía y recursos bajo su atribución refuerza la orden otra vez hacia el Subordinado (B), y así sucesivamente (Boulding, 1993). Para resolver el conflicto es necesario establecer líneas de propiedad pactadas entre ambas partes, de modo que ninguna de las dos intente aumentar su poder empujando hacia afuera la frontera de las posibilidades a costa de la otra.

Para Mary Parker Follet (citada por Carmen Pires, 1999) hay tres formas básicas para resolver los conflictos que surgen en el ejercicio del poder entre las confrontaciones de los grupos formal e informal:

1. Dominación, ejercitar el poder formal de manera impositiva o coercitiva sobre los subordinados. El riesgo en esta forma lleva implícita el sometimiento total de los Subordinados, es decir, ejercitar el poder coercitivo como apoyo al formal;
2. Compromiso, ejercer el poder formal en acuerdo con el informal bajo concesiones recíprocas. Se necesita ejercer el poder de influencias en apoyo al normal; y
3. Integración, restitución y reconocimiento de la autoridad del poder formal mediante el reconocimiento y reajustes organizacionales a través de la inclusión en las reglas formales de los intereses del poder informal, esto es que los valores del poder informal ayudan a evolucionar las reglas y normas del poder formal.

La Concepción de Extralimitación o Abuso del Poder.

En esta concepción las relaciones del poder también son conflictivas pero ahora las alternativas y opciones que adoptan los Directivos de la organización para enfrentar y solucionar dichos conflictos no sólo afectan a los Subordinados, sino que también provocan el debilitamiento de los componentes estructurales, o bien, se encuentran fuera de los límites del poder, lo que implica que el poder se encuentra supeditado o a merced de algún tipo de interés particular y ajeno al de la organización. De esta forma, el poder se vuelve un medio para un fin particular. La legitimidad del poder le proporciona cierto tipo de beneficio a uno o varios miembro de la organización, que generalmente se relaciona con los intereses materiales o deseos de realización del individuo.

Conforme a esta concepción, el problema de la extralimitación o abuso en el ejercicio del poder se genera cuando en las organizaciones, con miras a resolver los conflictos, se presenta una o ambas de las siguientes cuatro condiciones:

Primera. Cuando los Directivos, aprovechando la autoridad que les brinda su jerarquía, ejercen la naturaleza del poder en su forma negativa, donde la clase del poder a ejercitarse es la coercitiva; provocan que los conflictos pueden tornarse caóticos porque a juicio de los ejecutores del poder no existe otra forma de solucionar el conflicto. En esta condición, el ejercicio del poder incurre en abusos porque los Directivos violentan el componente de la formalización, imponiendo sanciones, castigos o aplicando la norma fuera de sus contextos formales. La forma de impugnar este tipo de actos discrecionales es mediante recursos contenciosos, pero generalmente dichos actos no son denunciados o por sus características de discrecionalidad no son sencillos de dictaminar. Entonces, el Directivo puede incurrir en abusos o extralimitaciones del poder en el sentido de que el Subordinado acata o cumple la orden por la imposición forzada o la amenaza y fuera de los límites formales del poder que legitima la orden. Se considera que en muchos casos y por las prácticas o inercias en el ejercicio del poder, esta condición del ejercicio pasa desapercibida por los Subordinados e incluso es considerada una práctica habitual de la organización porque antes ella son pocas o nulas las represalias hacia los Directivos como responsables directos de ejecutar este tipo de poder. El debilitamiento organizacional se produce cuando al cabo del tiempo los Subordinados y los actos indebidos o carentes de legitimidad de los Directivos son denunciados, evidenciado que el componente de formalización es deficiente y, por tanto, la organización no está perfectamente estructurada para dirigir y controlar a sus individuos; de continuarse con la ejecución de este tipo de prácticas, la organización será desacreditada en sus operaciones, poniendo en tela de juicio su permanencia y trascendencia, a pesar de que ella misma no es la responsable directa de las arbitrariedades que se cometen sobre los subordinados.

Segunda. Cuando los Directivos ejercen el poder para promover su intereses personales, preponderantemente el económico. En este sentido, el ejercicio del poder siempre va a ser experto o encubierto, supeditado al tipo de recompensa que se obtiene por contar con la jerarquía y autoridad para ejercerlo; independientemente de las repercusiones e implicaciones en que se vean involucrados los Subordinados. Generalmente para lograr el ejercicio del poder conforme a este tipo de condición se requiere de la participación de grupos del mismo nivel o de otros inferiores, de tal forma que las ordenes son cumplidas

aparentemente siguiendo la legitimidad del cargo, cuando en realidad y de forma consciente, los cómplices, con toda premeditación, acatan las indicaciones para el acto, y así aspirar a la obtención de los beneficios prometidos por los Directivos.

En general la extralimitación en el ejercicio del poder se produce en las siguientes dos condiciones: primero, la orden legítima instruye a los Subordinados sobre la realización o acatamiento de acciones inapropiadas o improcedentes a pesar de que ellas están previstas y contenidas en la norma; segundo, cuando conforme a la autoridad se autoriza, aprueba o valida satisfactoriamente un acto u acción improcedente o inconcluso en curso, u otro que anteriormente había sido evaluado como inviable. Ambas extralimitaciones tienen que ver con la infracción de la normativa y de los procesos organizacionales, conllevando al mismo tiempo al abuso de autoridad.

Este tipo de ejercicio del poder afecta a la estructura organizacional no sólo por debilitar al componente de formalización por permitirse la consecución de procesos impropios y fuera de norma, sino que también los resultados o metas organizacionales pueden verse afectadas en el sentido de que los productos organizacionales entregados a la sociedad pueden presentar fallas, defectos u anomalías, por tanto, no cumplen con los estándares o con la calidad requerida, de tal forma, la organización se desvía o no cumple con sus propósitos; lo que aunado al desprestigio social significará su reorientación o desaparecimiento.

Tercera. Cuando los Directivos reestructuran la organización informalmente en beneficio de su autoridad y poder, de tal forma que ejercen poder adecuando ilegítima y discrecionalmente, las directrices de los componentes de complejidad y formalización en beneficio de ciertos cargos, tendiendo siempre a disminuir cargas de trabajo y/o centralizar en ellos las decisiones o resoluciones más importantes para los procesos organizacionales, en dicho sentido, se instaura una especie de imperio ilegítimo donde uno o más Directivos realizan sus propósitos personales en perjuicio de los procesos formales, de los miembros y de la trascendencia organizacional. En consecuencia, el conflicto se materializa cuando a ciertos cargos se les ordena realizar mayores procesos comparativamente a los constituidos formalmente, restringiéndose a sí su nivel de autoridad e independencia laboral, mientras

que a otros, se les asigna mayor autoridad a pesar de su menor nivel jerárquico e incluso su limitada capacidad o experiencias profesional. En esta condición, los Directivos nuevamente se escudan en el poder discrecional del que goza su cargo, y de hecho, estas desigualdades en las cargas de los procesos de trabajo muchas veces pasan desapercibidas ante los Subordinados porque la organización cumple con sus objetivos y metas independientemente de la ilegitimidad que existente en los procesos de trabajo. Los conflictos son internos y generalmente se generan por la forma desequilibrada e ilegítima en que se han tergiversado y readecuado los componentes estructurales de la organización sin una aprobación institucional expresa, lo que muchas veces provoca la salida del elemento humano, pero los Directivos para doblegar a los inconformes, llevan a cabo el ejercicio del poder coercitivo, encubierto y experto, dando así la imagen al exterior que los procesos organizacionales se realización de manera efectiva, cuando al interior hay profundas diferencias y desigualdades entre los miembros, de hecho entre niveles del mismo tipo.

Cuarta. Cuando los Directivos desarrollan comportamiento orientado al poder (John P. Kotter, 1982), de tal forma que para lograr la obtención de mayor autoridad a la que corresponde a su cargo utilizan la influencia como mecanismo de compensación; de esta manera intervienen o influyen directa e indirectamente en acciones o procesos claves dentro de la organización. El ganar adeptos o seguidores de su mismo nivel, pero sobre todo de los superiores o inferiores se vuelve una prioridad. De tal forma, que ante el tipo de consecución de los resultados alcanzados por la organización siempre sea reconocida su participación (si los resultados son positivos) o pasen inadvertidamente o sin perjuicio para su cargo (si los resultados son negativos).

El conflicto se genera cuando ante el reconocimiento de su influencia entre los adeptos, sobre todo en el grupo informal, accede a recursos fuera de su incumbencia, provocando desajustes entre los cargos que cuentan con la legitimidad y la jerarquía, de tal forma que su influencia pone el riesgo la integración armónica de los componentes estructurales. Entonces se ejercita el poder referente como forma de compensación del poder de un cargo,

aún cuando las formas de su ejecución de éste no son válidas puesto que carece de la autoridad y la jerarquía para acceder a los recursos y procesos en los que está interviniendo.

La extralimitación o abuso se genera cuando el Directivo, a su conveniencia y aprovechando su jerarquía extiende o contrae los límites de su autoridad, es decir ordena sin la autoridad respectiva, pero manipula los límites por su aparente capacidad de ejercer el poder referente sin contar con la aprobación formal, para ello distrae los recursos organizacionales en su beneficio y para recompensar a sus seguidores o adeptos. De igual manera, distorsiona la formalización del cargo y establece procesos informales o ilegítimamente constituidos, ocasionando desequilibrios en los normales o formales e informalizando los canales y medios de los procesos de trabajo. De esta manera los subordinados tienen que atender la orden aunque ella carezca de legitimidad, jerarquía y autoridad y se encuentre fuera del ámbito de su competencia. También se trata de una inapropiada utilización de los recursos organizacionales.

Al reflexionar sobre las anteriores cuatro condiciones de esta concepción de abuso del poder se observa que la naturaleza del poder siempre va a ser de tipo negativo, de tal forma que el ejercicio del poder en esta concepción puede estar representada por:

Un Directivo (A) empuja ilegítimamente la frontera de su autoridad sobre las funciones, atribuciones o derechos del Subordinado (B) a través de una orden informal, de tal manera que el Subordinado (B) puede:

1.- con pleno conocimiento de la ilegitimidad de la orden del Directivo (A), acatar o cumplir con la misma, de tal forma que el Subordinado (B), restringe su frontera formal e informal a cambio de los beneficios directos o indirectos que le proporciona el Directivo (A) por la consecución de la orden ilegítima; o bien

2.- con pleno conocimiento de la ilegitimidad de la orden del Directivo (A), acatar o cumplir con la misma, de tal forma que el Subordinado (B), restringe su frontera formal e

informal a cambio de ser partícipe de los beneficios directos o indirectos que obtiene el Directivo (A) por la consecución de la orden ilegítima; o bien

3.- con el desconocimiento de la ilegitimidad de la orden del Directivo (B), acatar o cumplir con la misma, de tal forma que el Subordinado (B), restringe su frontera formal e informal en beneficio del Directivo (A) pero con repercusiones para el Subordinado (B) por haber contribuido a la consecución de la orden ilegítima; o bien

4.- con pleno conocimiento de la ilegitimidad de la orden del Directivo (A), negarse u oponerse a cumplir con la misma, de tal forma que el Subordinado (B), la empuja nuevamente hacia el Directivo (A), pero el Directivo (A) sobre extralimitando su autoridad y jerarquía refuerza la orden con la mayor extensión posible de su frontera, de tal forma que no le quede otra opción al Subordinado (B), que cumplirla; garantizándole beneficios al Directivo (A); y por último

5.- con pleno conocimiento de la ilegitimidad de la orden del Directivo (A), negarse u oponerse a cumplir con la misma, de tal forma que el Subordinado (B), refuerza su frontera formal e informal a cambio de los beneficios directos o indirectos que le proporciona la Organización por el rechazo y la denuncia contra la orden ilegítima del Directivo (A).

Como se puede observar, hay diferentes determinantes o condiciones involucradas en esta última concepción o alternativa, sin embargo, se identifica que la acción generalizada de los depositarios del poder organizacional es anteponer el “poder-sobre” al “poder-para” (Dussel, 2004) con una intención deliberada que está caracterizada por los factores en el uso de una intención, sea esta, material, personal, política o netamente económica. Buscando compenetrarnos con los factores de los depositarios del poder es que ahora nos compenetraremos con sus mecanismos en el uso del ejercicio del poder en donde se pueden encontrar tendencias en el abuso del poder, contribuyendo así a disminuir la inexactitud del margen de albedrío conferido a los depositarios del poder.

Hipótesis.

Tomando como base las alternativas para el ejercicio del poder, particularmente lo relativo al abuso del poder se han formulado las siguientes hipótesis de trabajo:

H₁: La extralimitación o abuso del poder está relacionado positivamente con el nivel jerárquico de un directivo.

H₂: A mayor nivel jerárquico de un directivo mayor uso de castigos que incumplen con la normativa en la materia del ejercicio del poder coercitivo generando con ello la extralimitación del poder organizacional.

H₃: Los principales tipos de abusos de autoridad como parte de la extralimitación del poder están relacionado con el condicionamiento de los recursos organizacionales así como con cuestiones de comportamiento orientado al poder.

Método.

Muestra.

295 personas de distintos niveles jerárquicos de Unidades Administrativas del Sector Salud del Gobierno Federal tomaron parte en el estudio. El perfil prototipo de los sujetos incluido en la muestra se presenta en el cuadro 1.1

Cuadro 1.1 Perfil prototipo de las 295 Personas Incluidas en la Muestra.

Variable	Perfil	% de Frecuencia
Edad	De 21 a 40 años	59.3
Sexo	Mujeres	57.6
Nivel de Estudios	Licenciatura	52.9
Antigüedad Laboral	Hasta 10 años	50.8
Nivel de Ingreso	De 4 mil a 11 mil pesos	69.2
Complejidad en el Área de Adscripción	Hasta Dos Puestos	57.6
Complejidad en la Organización	Más de seis puestos	100
Centralización del Poder en el Área de Adscripción	Director de Área	64.4
Centralización del Poder en el Área de Adscripción	Director General	53.2

Instrumento de Medición.

Para lograr identificar las percepciones con respecto al ejercicio del poder de las 295 personas de las distintas Unidades Administrativas, se elaboró un cuestionario de preguntas abiertas y cerradas al que se denominó Cuestionario sobre Percepción del Ejercicio del Poder (CPEP) *.

El CPEP se integra por veinticuatro preguntas, de las cuales siete son cerradas y diecisiete son abiertas, a través de las cuales se logran obtener las percepciones con respecto a las categorías o tipos de extralimitación o abusos de autoridad en que pueden incurrir los directivos de una organización. El cuestionario contiene en su mayoría preguntas abiertas porque el campo del conocimiento del abuso del poder es aún muy limitado, y ante la probabilidad de las variables con las que se relaciona, resulta de gran utilidad emplear las preguntas de este tipo para no acotar las proximidades inherentes a las variables involucradas en el estudio del problema (Rojas, 1982).

El CPEP contiene un apartado donde las personas deben identificar a los miembros de su organización con capacidad legítima de influencia en su trabajo, para ello, se emplean 10 ítems abiertos que ayudan a identificar al encuestado los miembros de su conjunto de rol, es decir, todas aquellos miembros organizacionales que podrían tener la capacidad de influir sobre su trabajo. Derivado de esta mecánica, las 295 personas de la muestra identificaron a 1,171 miembros de su organización con capacidad de ejercitar poder sobre cada rol de los participantes en el estudio.

El perfil estándar de los Miembros Identificados incluido en la muestra se presenta en el cuadro 1.2

Cuadro 1.2 Perfil prototipo de los Miembros Identificados por las 295 Personas de la muestra.

Variable	Perfil	% de Frecuencia
Edad	De 21 a 40 años	52.8
Sexo	Hombres	57.9
Nivel de Estudios	Licenciatura	70.2
Localización en la Organización	Misma Área de Adscripción	77.2
Nivel de Ingreso	De 4 mil a 11 mil pesos	67.2
Nivel Jerárquico Absoluto	Hasta Subdirector Área	76.3

* El Cuestionario sobre Percepción del Ejercicio del Poder es propiedad del autor del Artículo y se encuentra en fase de mejoramiento (conformarse por ítems cerrados) y su tropicalización (otros contextos y organizaciones), pero los resultados obtenidos a través de él fueron pertinentes para los propósitos de la investigación, esto es, encontrar tipologías acotadas de abuso de poder.

Nivel Jerárquico Relativo	En Nivel Superior (Superior Jerárquico)	51.8
---------------------------	--	------

Análisis de los Datos.

Dado que en el CPEP hubo preguntas abiertas, estas fueron cerradas y codificadas para su análisis de contenido atendiendo al procedimiento sugerido por Raúl Rojas Soriano (1982). Los resultados de la codificación fueron incorporados a un archivo tipo *.sav* del Software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) donde se incluyeron las variables de las preguntas cerradas como las categorías seleccionadas para las preguntas abiertas.

Con la categorización obtenida de las preguntas abiertas y, después de su codificación en el SPSS, los resultados del CPEP arrojaron un coeficiente alfa estandarizado de 0.90 de confiabilidad para la muestra en estudio. En lo concerniente a la validez presentó una validez aparente fundamentada en ítems directos que preguntan acerca de las relaciones que las personas que lo contestan mantienen con aquellas personas de su entorno que pueden influirle de algún modo en su trabajo. El cuestionario permitió analizar cada relación interpersonal separadamente y no prejuzgó cuántas ni qué personas resultan realmente importantes. Las personas que contestaron el cuestionario fueron las que enumeraron aquellas personas que ellas percibían con influencia en su rol organizacional.

En cuanto a la validez de contenido, en la construcción del CPEP fue cuidado que los ítems relacionados con las clases de poder abarcaran indicadores contundentes para cada una de ellas. El cuestionario contiene ítems referidos a cada uno de estos siete tipos de poder dispuestos aleatoriamente dentro de tandas de ítems. La adscripción de estos ítems a cada clase de poder es de índole teórica, dado que los análisis efectuados muestran una estructura bifactorial. Disponer de una teoría que demuestre equilibradamente las diferentes clases de poder propuestos en la literatura ha sido precisamente uno de los objetivos que ha justificado el empleo del CEPP.

Respecto a la dimensionalidad, en primer lugar hay argumentos de índole teórica que apoyan la dimensión bifactorial del poder (Meliá, 1988; 2004) en las organizaciones. En esta concepción no se niega la existencia de diferentes clases de poder, fundamentos de la

capacidad para influir, pero se sostiene que estas clases pueden agruparse en dos grandes dimensiones o tipos de poder general de la organización; en segundo lugar, la correlación entre las clases del poder y su solución bifactorial están manifestando estabilidad y consistencia a través de la ejecución de diversos estudios, de métodos de factorización, de muestras y de cuestionarios. Es difícil esperar que una estructura factorial se mantenga intacta a través de muestras, pero todavía es más difícil que la estructura obtenida sea la misma en investigaciones distintas con contextos diferentes; en tercer lugar, la solución propuesta parece razonable cuando se observa la parsimonia y claridad de las saturaciones factoriales. Todos los ítems teóricamente asociados a cada clase de poder se han comportado como predice la concepción bidimensional.

La validez relacionada con el criterio puede considerarse respecto a los llamados indicadores duros y respecto a indicadores subjetivos. Entre los primeros se encuentra la relación encontrada con el nivel jerárquico absoluto y relativo, así como la adscripción del Conjunto de Roles. Entre los segundos se encuentra la puntuación obtenida por cada persona focal en un cuestionario que mide el nivel de contacto y comunicación entre las personas focales. En suma el tratamiento estadístico inferencial también refuerza la pertinencia de la confiabilidad del instrumento, sin embargo, existe la posibilidad de reproducir el instrumento a otros contextos y organizaciones para ratificarlo o verificarlo.

El tratamiento estadístico de los datos fue descriptivo e inferencial. Para la descripción de los datos se emplearon tablas de contingencias y para las pruebas inferenciales se utilizaron las medidas de asociación simétrica y direccional teniendo como estadísticos de prueba: Tau-b y Tau-c de Kendall, Gamma, así como d de Somer.

Resultados.

Impartición de Castigos (Poder coercitivo).

A la pregunta concreta del CPEP de que si en la organización se imparten castigos sobre el personal subordinado que contraviene a las disposiciones normativas o reglamentarias institucionales, se obtuvo que el 49.8% indicó que sí, mientras que el 50.2% lo hizo en forma negativa (ver tabla 1.1).

Tabla 1.1. Frecuencias obtenidas a la pregunta de uso de castigos fuera de norma.

Aplicación de Castigos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sí	147	49.8	49.8	49.8
	No	148	50.2	50.2	100.0
	Total	295	100.0	100.0	

A pesar de que el porcentaje de afirmación es menor comparativamente con el de negación, la diferencia porcentual no es tan amplia y se extrae que las personas consideran que en las organizaciones si hay aplicación de castigos injustificados normativamente.

Resulta de interés identificar en qué nivel jerárquico es donde se percibe tanto el uso de castigos como el incumplimiento normativo, toda vez que conforme al marco teórico de esta investigación, la extralimitación del poder en sus dos vertientes: uso de castigos e incumplimiento normativo se genera principalmente en los niveles superiores de la organización. Para analizar lo anterior se generan las tablas de contingencias del modelo estadística descriptiva del menú analizar del SPSS, mismas que se presentan como las tablas 1.2 y 1.3.

Tabla 1.2 Tabla de contingencias y estadísticos para las variables nivel jerárquico y uso de castigos en el poder coercitivo.

Nivel Jerárquico Conjunto Roles * Uso de Castigos Crosstabulation

Count		Uso de Castigos					Total
		Nada	Poco	Medio	Bastante	Mucho	
Nivel Jerárquico	Personal de Apoyo	281	13	9	5	2	310
Conjunto Roles	Enlace	137	23	7	7	4	178
	Jefe Departamento	79	30	13	29	39	190
	Subdirector Área	96	30	18	21	51	216
	Director Área	60	11	11	27	68	177
	Director General Adjunto	6	1	5	7	11	30
	Director General	8	2	2	10	32	54
	Superior a Director General	2	1	2		11	16
Total		669	111	67	106	218	1171

Directional Measures

			Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Somers' d	Symmetric	.449	.018	23.023	.000
		Nivel Jerárquico Conjunto Roles Dependent	.522	.021	23.023	.000
		Uso de Castigos Dependent	.393	.017	23.023	.000

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	.453	.019	23.023	.000
	Kendall's tau-c	.403	.018	23.023	.000
	Gamma	.602	.023	23.023	.000
N of Valid Cases		1171			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Dado que el nivel crítico de significación de los tres coeficientes de correlación (symmetric measures) de la tabla 1.2, son menores que 0.05, se puede rechazar la hipótesis nula de independencia entre las variables y afirmarse que el nivel jerárquico y el uso de castigos está relacionado. Y como el valor de las medidas es positivo (relación positiva), puede concluirse que a mayor nivel jerárquico corresponde mayor uso de castigos.

Tabla 1.3 Tabla de contingencias y estadísticos para las variables nivel jerárquico e incumplimiento normativo del poder coercitivo.

Nivel Jerárquico Conjunto Roles * Incumplimiento Normativo Crosstabulation

Count		Incumplimiento Normativo					Total
		Nada	Poco	Medio	Bastante	Mucho	
Nivel Jerárquico Conjunto Roles	Personal de Apoyo	89	105	33	38	45	310
	Enlace	46	55	28	30	19	178
	Jefe Departamento	28	40	33	49	40	190
	Subdirector Área	35	35	52	48	46	216
	Director Área	28	28	29	47	45	177
	Director General Adjunto	4	2	8	5	11	30
	Director General	11	2	2	9	30	54
	Superior a Director General	3	3	1	1	8	16
Total		244	270	186	227	244	1171

Directional Measures

			Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Somers' d	Symmetric	.077	.024	3.201	.001
		Nivel Jerárquico Conjunto Roles Dependent	.078	.024	3.201	.001
		Cumplimiento Normativo Dependent	.075	.024	3.201	.001

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	.077	.024	3.201	.001
	Kendall's tau-c	.077	.024	3.201	.001
	Gamma	.095	.030	3.201	.001
N of Valid Cases		1171			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Considerando la información proporcionada por la Tabla 1.3, se observa que el nivel crítico de significación de los tres coeficientes de correlación (symmetric measures) son menores que 0.05, entonces se puede rechazar la hipótesis nula de independencia y afirmarse que entre el nivel jerárquico y el incumplimiento normativo del poder coercitivo hay relación, y como el valor de las medidas de relación es positiva, puede concluirse que a mayor nivel jerárquico mayor incumplimiento normativo. Lo antes dicho permite comprobar como verdadera la hipótesis de trabajo:

H₂: A mayor nivel jerárquico de un directivo mayor uso de castigos que incumplen con la normativa en la materia del ejercicio del poder coercitivo generando con ello la extralimitación del poder organizacional.

Castigos ilegítimos o fuera de norma.

Para conocer con mayor profundidad las clases de castigos considerados fuera de norma o de la reglamentación organizacional, a las personas que contestaron afirmativamente el cuestionamiento del uso de castigos fuera de norma que plantea el CPEP, se les pidió que conforme a su propia percepción indicaran dichas clases de castigos. Las categorías encontradas se presentan en la tabla 1.4.

Tabla 1.4 Categorías o tipos de castigos identificados como fuera de normatividad o de la reglamentación institucional.

Group \$CASTIGO FUERA NORMA Categoría de Castigos Utilizados (Value tabulated = 1)				
Dichotomy label	Name	Count	Pct of Responses	Pct Cases
Despido Injustificado	DESPI	30	5.3	20.4
Presión en el Trabajo	PRES	111	19.7	75.5
Disminución de Gratificaciones	DISMINU	35	6.2	23.8
Negación de Estímulos y Recompensas	NESTREC	146	25.9	99.3
Negación de Permisos Temporales	NPTEM	133	23.6	90.5
Negación de Periodos Vacacionales	NPVAC	36	6.4	24.5
Desfasamiento en Asignación de Trabajo	DESTRAB	41	7.3	27.9
Selectiva Asignación de Material de Trab	OTMATRA	31	5.5	21.1
	Total responses	563	100.0	383.0

148 missing cases; 147 valid cases

Al comparar las ocho categorías de castigos identificadas por las personas encuestadas se observa que las categorías de: despido injustificado, disminución de las gratificaciones, negación de estímulos y recompensas, negación de permisos temporales y de periodos vacacionales no sólo no están permitidos normativamente, sino que existen recursos jurídicos para exigir su observancia y penalizar su inobservancia. En cuanto a las categorías de presión en el trabajo, desfasamiento en la asignación del trabajo y selectiva asignación de material de trabajo, todos ellos no están tipificados normativamente.

Abuso de Autoridad.

En lo tocante a la pregunta del CPEP: ¿Considera que en su organización los directivos incurren en abusos de su autoridad? el 54.9% de las personas contestó afirmativamente mientras que el 45.1% lo hizo de forma negativa (ver tabla 1.5).

Tabla 1.5 Frecuencias obtenidas a la pregunta de incurrancia de abuso de autoridad.

Abuso de Autoridad					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sí	162	54.9	54.9	54.9
	No	133	45.1	45.1	100.0
	Total	295	100.0	100.0	

Para conocer las categorías de abusos de autoridad percibidos por las personas y ejercitados por los miembros organizacionales identificados, nuevamente se solicitó a las personas que respondieron afirmativamente a la pregunta de incurrancia de abuso de autoridad que dieran ejemplos e indicaran las clases de abuso que comúnmente observan en sus centros de trabajo. Como resultado se obtuvieron nueve categorías o tipos de abusos, mismas que se presentan en la tabla 1.6

Tabla 1.6 Categorías o tipos de abusos de autoridad identificados.

Group \$ABUSO Categorías de Abuso Identificadas (Value tabulated = 1)				
Dichotomy label	Name	Count	Pct of Responses	Pct of Cases
Exigencias Inequitativas	EXIG	145	17.1	89.5
Abuso Verbal	ABUVER	101	11.9	62.3
Evidencia Pública	EVIPUB	24	2.8	14.8
Presión Psicológica	PREPS	156	18.4	96.3
Favoritismo en Asignación de Estímulos	FAVO	144	17.0	88.9
Mentir sobre el Desempeño de Subalternos	MENDES	63	7.4	38.9
Inclumplimiento de Promesas de Promoción	INCUPRO	24	2.8	14.8
Inequitativa Asignación de Recursos	INEREC	92	10.8	56.8
Protagonismo Respecto a Logros y Resulta	PROTAG	100	11.8	61.7
		-----	-----	-----
	Total responses	849	100.0	524.1
133 missing cases; 162 valid cases				

Con la tipología anterior, se puede corroborar la siguiente hipótesis de trabajo:

H₃: Los principales tipos de abusos de autoridad como parte de la extralimitación del poder están relacionado con el condicionamiento de los recursos organizacionales así como con cuestiones de comportamiento orientado al poder.

Tipologías del Abuso de Autoridad identificados.

Las nueve categorías o tipos de abusos, se desglosan conforme a su descripción de contenido de la siguiente forma:

- presión psicológica (18.4%) que considera la constante insistencia de estar localizable en un lugar dentro de el área de adscripción sin posibilidad de movilidad, el constante control sobre el personal con uso de tiempos y movimientos (control sobre el tiempo invertido para asistencia a: eventos oficiales, servicio médico, alimentación y uso de baño), impedir el intercambio de opiniones y de palabras entre compañeros de trabajo, el control riguroso de las horas laborales y de las de entrada y salida, solicitar insistentemente la comprobación del desfase en el tiempo laboral y de las licencias médicas o de cuidados maternos, impedir la emisión de opiniones ni de juicios profesionales, impedir el intercambio de opiniones o de apreciaciones en reuniones de trabajo, sobre todo si éstas son con directivos de nivel superior;
- exigencias inequitativas en el trabajo (17.1%) que están relacionadas con la forma desigual de la asignación de las cargas de trabajo entre el personal subalterno, sin considerar en la asignación: la cantidad del trabajo, la importancia, el apoyo disponible, el nivel jerárquico, las funciones oficiales del puesto, el perfil profesional, así como el tiempo de entrega;
- favoritismo en la asignación de los estímulos y recompensas entre el personal (17.0%), tales como el otorgamiento de permisos especiales, justificación de inasistencia u horas de entradas y salidas; otorgamiento de vacaciones fuera de periodos oficiales, otorgamiento de estímulos y recompensas a personas que conforme a la normatividad no lo ameritan, o bien el desfasamiento o tardanza en el otorgamiento a quienes son acreedores de los mismos;
- abuso verbal con malos tratos (11.9%) que no necesariamente implica el uso de malas palabras sino el nivel de tono, la forma de expresión (despectiva) y la reiterada cantidad de ocurrencia, así como la falta de tacto, respeto y cortesía;

- protagonismo respecto a los logros alcanzados en el trabajo (11.8%), que generalmente es atribuido a los jefes superiores sin que ellos reconozcan la contribución y el trabajo de sus subalternos;
- desigual asignación de recursos materiales entre el personal (10.8%), que se refiere a la asignación inequitativa o desfasada de mobiliario, equipo y material de oficina entre el personal subalterno; destacándose en el otorgamiento de recursos materiales una marcada asignación de la mejor calidad y menor antigüedad del material entre ciertos subordinados, que generalmente son las personas más allegadas al directivo superior, independientemente de la importancia de sus funciones y de la trascendencia del trabajo encomendado;
- mentir sobre el desempeño de los subalternos (7.4%), situación que se relaciona con la falta de reconocimiento a la iniciativa y desempeño mostrado en el trabajo por los subalternos, el proteccionismo de los subalternos más allegados a los puestos directivos independientemente de su nivel de productividad laboral, o bien, encubrimiento de las carencias laborales y productivas de ciertos subalternos con el trabajo desempeñado por otros miembros.
- Incumplimiento de promesas de promoción o mejoras en el trabajo y evidencia pública (ambos con el 2.8%), el primero se refiere a la falta de cumplimiento en cuanto al otorgamiento de ascensos salariales, de nivel jerárquico, de desarrollo profesional o de mejoras en cuanto a la dotación de material y equipo aún cuando a otros subalternos se les conceden dichos beneficios; por su parte, el segundo se refiere a evidenciar públicamente, de forma despectiva y autoritaria, las fallas y errores sin que se reconozcan los aciertos y logros laborales, aún cuando éstos últimos sean mayores comparativamente con los primeros.

Al comparar nuevamente esta clase de abusos de autoridad con las normas o reglamentaciones institucionales, se encuentra que de los nueve tipos de abuso siete están tipificados tanto en los ordenamientos institucionales, y dos de ellos no están considerados: presión psicológica e incumplimiento de promesas. Esto refuerza la percepción de Vredenburg y Breder (1998), quienes afirman que el abuso de autoridad se trata de una

acción encaminada a poner obstáculos o dificultades para el correcto desempeño del trabajo o del adecuado otorgamiento de refuerzos (materiales y financieros) a los subalternos, se trata entonces de una extralimitación del poder, ya que el detentador, principalmente los directivos, lo lleva más allá de sus límites normativos con algún propósito deliberado, desvirtuando así la verdadera naturaleza del poder organizacional, entonces el abuso no lo produce la organización sino la persona que lo detenta al infringir las normativas instituidas para el ejercicio del poder.

Responsables en la ejecución del Abuso de Autoridad.

Identificar, conforme a las percepciones de las personas encuestadas, quiénes son los responsables de la consecución de los nueve tipos de abusos, se generó la tabla de contingencias presentada en la tabla 1.7. En dicha tabla se puede apreciar que las personas consideran que es en el nivel de Director de Área y Directivos posteriores a ese nivel (73.8%) donde más se generan los abusos comparativamente con los otros niveles jerárquicos, de igual forma se denota que la mayoría de los abusos percibidos por las personas focales son ejercitados por los miembros referenciales con mayor nivel jerárquico. Para determinar el grado de relación y la dirección se utilizan como estadístico de contraste las medidas basadas en la asociación simétrica y la direccional (respectivamente Tau-b y Tau-c de Kendall; Gamma, así como d de Somer), resultados que se muestran en la tabla 1.8.

Al atender a la información proporcionada por la referida Tabla 1.8, se observa que el nivel crítico de significación de los tres coeficientes de correlación (symmetric measures) son menores que 0.05, entonces se puede rechazar la hipótesis nula de independencia y afirmarse que entre el nivel jerárquico y los tipos de abusos cometidos hay relación, y dado que el valor de las medidas de relación es positiva, puede concluirse que a mayor nivel jerárquico mayor incidencia de los tipos de abuso de autoridad identificados por las personas focales. La información antes descrita permite comprobar como verdadera la siguiente hipótesis de trabajo:

H₁: La extralimitación o abuso del poder está relacionado positivamente con el nivel jerárquico de un directivo.

En este mismo sentido, también se pudo comprobar que: A mayor nivel jerárquico mayor incidencia en la extralimitación o abuso del poder.

En cuanto a los motivos o pretensiones con las que se busca la consecución de los abusos de autoridad o de la extralimitación, de acuerdo con la información proporcionada por el CPEP, los individuos distinguieron cinco categoría, de las cuales, control sobre el personal (28.4%), obtención de incondicionalidad con lealtad y obediencia (28.5%) y búsqueda de posicionamiento para la realización personal (25.6%) presentaron las frecuencias más alta. Dichas categorías también saturan con mayor frecuencia en los miembros referenciales de mayor jerarquía, por tanto, las categorías en comento son los motivos que provocan a los miembros referenciales a anteponer el “poder-sobre al poder-para” (Enrique Dussel, 2004), situación que se presentan en la tabla 1.9.

Tabla 1.7 Comparación entre categoría o tipo de abuso y nivel jerárquico que lo cometió.

```

*** C R O S S T A B U L A T I O N ***
$ABUSO (tabulating 1) Categorías de Abuso Identificadas
by JERARQ5 Nivel Jerárquico cometió Abuso

$JERARQ5
Count  ⇔Director Subdirec Jefe de  Enlace
Tab pct ⇔y Sup.  Área      Depto.      Row
⇔                               ⇔                               ⇔
⇔           1 ⇔           2 ⇔           3 ⇔           4 ⇔
$ABUSO
EXIG          ⇔          109 ⇔          28 ⇔          6 ⇔          2 ⇔          145
Exigencias Inequitati⇔          67.3 ⇔          17.3 ⇔          3.7 ⇔          1.2 ⇔          89.5
ABUVER        ⇔          78 ⇔          18 ⇔          4 ⇔          1 ⇔          101
Abuso Verbal  ⇔          48.1 ⇔          11.1 ⇔          2.5 ⇔          .6 ⇔          62.3
EVIPIB        ⇔          15 ⇔          7 ⇔          1 ⇔          1 ⇔          24
Evidencia Pública ⇔          9.3 ⇔          4.3 ⇔          .6 ⇔          .6 ⇔          14.8
PREPS         ⇔          119 ⇔          29 ⇔          6 ⇔          2 ⇔          156
Presión Psicológica ⇔          73.5 ⇔          17.9 ⇔          3.7 ⇔          1.2 ⇔          96.3
FAVO          ⇔          107 ⇔          29 ⇔          6 ⇔          2 ⇔          144
Favoritismo en la As ⇔          66.0 ⇔          17.9 ⇔          3.7 ⇔          1.2 ⇔          88.9
MENDES        ⇔          43 ⇔          16 ⇔          3 ⇔          1 ⇔          63
Mentir sobre el Dese ⇔          26.5 ⇔          9.9 ⇔          1.9 ⇔          .6 ⇔          38.9
INCUPRO       ⇔          10 ⇔          10 ⇔          3 ⇔          1 ⇔          24
Inclumplimiento de P ⇔          6.2 ⇔          6.2 ⇔          1.9 ⇔          .6 ⇔          14.8
INEREC        ⇔          73 ⇔          13 ⇔          4 ⇔          2 ⇔          92
Inequitativa Asignac ⇔          45.1 ⇔          8.0 ⇔          2.5 ⇔          1.2 ⇔          56.8
PROTAG        ⇔          73 ⇔          19 ⇔          6 ⇔          2 ⇔          100
Protagonismo Respect ⇔          45.1 ⇔          11.7 ⇔          3.7 ⇔          1.2 ⇔          61.7
Column       627          169          39          14          849

```

Total	73.8	19.9	4.7	1.6	100.0
Percents and totals based on respondents. 162 valid cases; 133 missing cases					

Tabla 1.8 Estadísticos de contraste para la comparación entre Categoría o Tipo de Abuso y Nivel Jerárquico que lo cometió.

Directional Measures

			Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Somers' d	Symmetric	.438	.020	22.146	.000
		Nivel Jerárquico Conjunto	.479	.022	22.146	.000
		Roles Dependent	.403	.018	22.146	.000

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	.439	.020	22.146	.000
	Kendall's tau-c	.413	.019	22.146	.000
	Gamma	.559	.024	22.146	.000
N of Valid Cases		162			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Tabla 1.9 Categorías o tipos de motivos que conlleva a la extralimitación o abuso de poder por parte de los miembros identificados para ejercer poder.

Group \$CAUABU Categorías de Causas de Abuso (Value tabulated = 1)				
Dichotomy label	Name	Count	Pct of Responses	Pct of Cases
Control sobre el Personal	CONTPER	162	28.4	99.4
Búsqueda de Posicionamiento Personal	BUSPOS	146	25.6	89.6
Obtención de Lealtad y Obediencia	OBTLEAL	163	28.5	00.0
Control de Recursos Organizacionales	CONREC	64	11.2	39.3
Independencia Laboral para logros	INDLAB	36	6.3	22.1
Total responses		571	100.0	350.3

132 missing cases; 163 valid cases

previsiones al momento de considerarse los hallazgos de modo que los resultados se circunscriben a la población y a los factores consideradas en el estudio, sin embargo, los resultados encontrados en torno a la extralimitación son aceptables en la medida en que los estadísticos de prueba empleados para someter a prueba las hipótesis de trabajo cumplen con los supuestos estadísticos, de tal forma que no se trata de consideraciones que carezcan de sustento estadístico inferencial; en este mismo sentido, también tiene que ser considerado el hecho que muchos de los resultados concuerdan con los constructos teóricos en que se fundamentó el análisis del abuso de poder, así como que el instrumento de captación de información tienen adecuado nivel de aceptación.

Aclarado lo anterior, en torno a la extralimitación se halló que el abuso de autoridad es una de las expresiones del abuso del poder porque con el abuso de autoridad se entorpecen las disposiciones reglamentarias en cuanto uso del ejercicio de las clases del poder; se trata de una extralimitación porque el ejercicio legítimo de las clases del poder se destina a un fin distinto para el que fue conferido, de forma que con el abuso se legitima lo ilegítimo. Muchos autores teóricos han planteado esta premisa (Percy, 1978; Kotter, 1982; Boulding, 1993; Sánchez, 2000; Randall, 2000 y Scarnati, 2002), argumentando que el abuso de poder tiene que ver entonces con el incumplimiento normativo, con un mal uso del poder organizacional o con un comportamiento orientado al poder. En este sentido, la presente investigación encontró que a mayor nivel jerárquico del conjunto de roles mayor uso de castigos que incumplen con la normativa en la materia del ejercicio del poder coercitivo, generando con ello la extralimitación del poder organizacional. Este resultado, de alguna forma respalda la propuesta de Vredenburg et al (1998), quien encontró relaciones entre el poder coercitivo con el uso de castigos fuera de normatividad.

También se observó que los principales tipos de abusos de autoridad como parte de la extralimitación del poder están relacionado con el *condicionamiento* de los *recursos organizacionales* así como con cuestiones de *comportamiento orientado al poder*; situación que se corrobora con las consideraciones teóricas de Kotter (1982); Boulding (1993) y Vredenburg et al (1998). Para mejorar la visión en cuanto al abuso del poder se identificaron los motivos que conlleva a la extralimitación encontrándose que son

relacionados con el comportamiento orientado al poder o al deseo de control de los recursos organizacionales y de la incondicionalidad, situación que apoya las deferencias de Kotter (1982), Vredenburg et al. (1998), Randall (2000) y Duseel (2004). De manera que los fundamentos en que se basó el análisis del abuso del poder organizacional tienen cabida y hasta fundamenta los sustentos teóricos, derivado de lo cual los resultados pueden considerados como adecuados.

Concluyendo, el ejercicio del poder dentro de una organización implica una gran responsabilidad, no sólo para los depositarios del poder sino para la seguridad y autorealización de los subalternos, toda vez que las organizaciones implican los espacios para el desarrollo de las aspiraciones individuales con implicaciones grupales; el hecho que se identifiquen abusos de poder que tienen como factores el condicionamiento de recursos y comportamiento orientado al poder implica que los depositarios del poder organizacional están abusando de sus roles, autoridad y jerarquía y, por tanto, violentan las relaciones sociales inherentes a la convivencia armónica que deben garantizar las organizaciones, esto es, una antidemocracia. En la medida en que no se implementen reglamentaciones más precisas para acotar el margen de libertad provisto a un puesto con decisión y con capacidad de ejercicio del poder organizacional no podrá ser considerada una sociedad igualitaria donde la ecuación: “unos mandan otras obedecen” sea justa y factible, por tanto, las etapas de reajuste para lograr el estadio de normalidad de operaciones de una organización se tornarán más difíciles y con preponderancia a la violencia; donde la integridad personal no estará garantizada. Se requiere entonces de contar con depositarios del poder o directivos con mayor integridad ética y calidad personal, pero sobre todo, conscientes de la importancia de sus resoluciones, esto es, personas mayormente formadas y preparadas para el desarrollo de sus profesiones, donde conscientes de que sus puestos tienen una gran responsabilidad social. De esta forma el poder organizacional no tiene como función esencial limitar, ni ejercer sumisión y sometimiento forzado, más bien son los criterios y juicios de los depositarios las que condicionan su naturaleza y los mecanismos en las formas de su ejercicio.

Referencias.

ACOSTA Romero, Miguel, **Compendio de derecho administrativo**, México, Porrúa Editores, 1998, Parte general, pp. 61-100.

BOULDING, Kenneth E., **Las tres caras del poder**, Barcelona, España, Paidós Editores, 1993.

COHEN, Allan R. y BRADFORD, David L., “Exercising power”, in Executive Excellence, Volume 19, Number 2, December 2002, pp. 14-15.

DUSSEL, Enrique, “Diálogo con John Holloway”, en Herramienta, Volumen 9, Número 26, 2004, pp. 137-151.

FRENCH, John R.P., Jr & RAVEN, Bertram H. “*The bases of social power*”, in CARTWRIGHT, Dorwin & ZANDER, Alvin, **Group dynamics: research and theory**, New York, USA, Harper & Row Publisher, 1968, pp. 259-269.

KATZ, Daniel y KAHN, Robert L., **Psicología social de las organizaciones**, México, Trillas Editores, 1978.

KOTTER P., John, **El poder gerencial: cómo reconocerlo, obtenerlo y usarlo**, México, Interamericana Editores, 1982.

MELIÁ, José Luis, “A bifactorial theory of organization power”, in Meeting of the XXIV International Congress of psychology, Sydney, Australia, 1988, pp. 56-65.

MELIÁ, José Luis, “A methodology for the measurement of complex power interactions and social positions in organizations, In PINA e CUNHA, Miguel & MUNDUATE, Lourdes, **Proceedings of the fourth symposium on power dynamics and organizational change**, Lisbon, Portugal, ISPA Publisher, 2004, pp. 147-203.

MINTZBERG, H., **Power in around organizations**, New York, U.S.A., Prentice Hall Editores, 1983.

PERCY, Ian D., “Violence in the corporation, In CA Magazine, Volume 111, Number 2, 1978, p. 76.

PÉREZ López, Cesar, **Técnicas de análisis multivariante de datos. Aplicaciones con SPSS**, Madrid España, Pearson/Prencice Hall Editres, 2004, pp. 155-218, 495-550.

PFEFFER, Jeffrey, **Managing with power: politics and influence in organizations**, Boston, Masachu, Harvard Business School Press, 1992.

PIRES Flauzino, Dulce, “Poder organizacional un instrumento para la identificación de sus bases”, en Estudios, Volumen 28, Número 4, julio-agosto de 2001, pp. 591-623.

PIRES Migueles, Carmen, “El ejercicio del poder por los administradores y la motivación de los empleados”, en Revista de Administración Pública, Volumen 33, Número 3, mayo-junio de 1999, pp. 113-138.

RANDALL, Peterson S., “Power and influence in organizations”, Administrative Science Quarterly, Volume 45, Number 1, 2000, pp. 160-163.

RAVEN, Bertram H., **French y Raven 30 years later: power/interaction and interpersonal influence**, XXIV International Congress of Psychology, Sydney, Australia, 1992, pp. 1-33.

ROJAS Soriano, Raúl, **Guía para realizar investigaciones sociales**, México, UNAM Editores, 1982, pp. 27-250.

SÁNCHEZ Azcona, Jorge, **Reflexiones sobre el poder**, México, Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM Editores, 2000, pp. 9-79.

SCARNATI, James T., “The godfather theory of management: and exercise in power and control”, In Management decision, Volume 40, Number 9, 2002, pp. 834-841.

VREDENBURGH, Donald & BRENDER, Yael, “The hierarchical abuse of power in work organizations”, Journal of business ethics, Volume 17, Number 12, 1998, pp. 13-37.