



Percepción de los empleados de una empresa de transporte de carga terrestre acerca del manejo que hacen del poder y las conductas éticas los directivos y mandos medios.

Tatiana Giraldo Valdés

María Alejandra Vargas Velásquez

Trabajo de grado de maestría presentado para optar al título de Magíster en Gestión Humana para Organizaciones Saludables

Asesora

María Alejandra Gómez Vélez, Doctor (PhD) en Psicología

Universidad Pontificia Bolivariana
Escuela de Ciencias Sociales

Maestría en Gestión Humana para Organizaciones Saludables

Medellín, Antioquia, Colombia

2024

El contenido de este documento no ha sido presentado con anterioridad para optar a un título, ya sea en igual forma o con variaciones, en esta o en cualquiera otra universidad.

Dedicatoria

A la vida y al tiempo por demostrarnos que con disciplina, orden, pasión, paciencia y amor se puede lograr cada propósito y sueño planteado.

A nuestras familias por acompañarnos durante el proceso, ser fortaleza, motivación, inspiración y guía en cada paso del camino.

A nuestros maestros por compartir su conocimiento y calidad humana, empujándonos a ver más allá de lo evidente.

Tatiana: A mi amor por su compañía permanente, su alegría contagiosa, sus ojos soñadores, sus abrazos sanadores y por ser el barco que navega con calma mis turbulencias.

María Alejandra: A mis mascotas que me acompañan y brindan su cariño incondicional, llenándome de serenidad, ternura y besos en el día a día, y a mi pareja que ha llegado a alegrar mis días y darme certeza en momentos de dificultad.

Tabla de contenido

Resumen.....	8
Introducción.....	10
Método.....	13
Resultados.....	18
Discusión.....	24
Conclusiones.....	37
Referencias.....	39
Apéndices.....	45

Lista de tablas

Tabla 1 <i>Fiabilidad instrumento de poder</i>	19
Tabla 2 <i>Fiabilidad instrumento de ética</i>	19
Tabla 3 <i>Género</i>	20
Tabla 4 <i>Nivel Educativo</i>	21
Tabla 5 <i>Dependencia o área de trabajo</i>	21
Tabla 6 <i>Cargos</i>	22
Tabla 7 <i>Resultados generales instrumento de poder</i>	22
Tabla 8 <i>Resultados totales promedio por tipo de poder utilizado</i>	23
Tabla 9 <i>Resultados generales instrumento de ética</i>	23
Tabla 10 <i>Resultados totales promedio por tipo de comportamiento ético</i>	24

Lista de figuras

Figura 1 Logo Universidad Pontificia Bolivariana.....	1
--	---

Siglas, acrónimos y abreviaturas

Et al	Y otros
P.	Página
Párr.	Párrafo
s.f.	Sin fecha
UPB	Universidad Pontificia Bolivariana

Resumen

El objetivo de esta investigación es estudiar la percepción de los empleados de una empresa de transporte de carga terrestre acerca del manejo que hacen del poder y las conductas éticas los directivos y mandos medios; lo cual se realiza a través de un método cuantitativo descriptivo, y un estudio de caso. La investigación se realiza a través de una revisión exhaustiva de la literatura existente, trabajos o tesis que se hayan elaborado y que permitieran explicar los resultados obtenidos, para este se tuvo en cuenta la población de la empresa la cual al momento de aplicar el instrumento (cuestionario) eran 59 trabajadores y la muestra fue de 54, incluyendo los colaboradores que se encuentran en Medellín, Santa Marta, Cartagena, Barranquilla, Pereira, Buenaventura y Bogotá. Como técnica de recolección de la información se utilizaron dos instrumentos, el primero de ellos fue extraído del texto denominado “Development and Application of New Scales to Measure the French and Raven (1959) Bases of Social Power” de los autores Timothy R. Hinkin y Chester A. Schriesheim, el segundo instrumento, publicado en el año 2018, busca establecer la presencia de un liderazgo ético o de supervisión abusiva respecto a la satisfacción con el líder y fue llamado “Escala de liderazgo ético en el trabajo: Evidencia de validez de la versión brasileña” de los autores Juliana Almeida, Deanne Hartogb y Juliana Barreiros Portoa. Después de analizados los resultados se logra identificar que en la organización estudiada se presenta un ejercicio del poder imponente ya sea por la coerción o el carisma que condiciona a los trabajadores, y en cuanto a la ética, se evidenció que los colaboradores reconocen que los directivos y mandos medios se preocupan por la sostenibilidad de la actividad económica ejecutada y prima el cumplimiento de la palabra y las promesas. Este estudio proporciona una base teórica para futuras investigaciones y ofrece recomendaciones prácticas para mejorar la gestión del poder y la ética en las organizaciones.

Palabras clave: Poder, ética, presión, liderazgo, organización.

Introducción

El ser humano ha identificado, en las relaciones interpersonales, un elemento permanente como es el poder, fenómeno que ha intentado definir y explicar, incluso mucho antes del siglo XV, época en la que Thomas Hobbes (1974), en su obra *Leviatán*, lo localizó en el Estado, específicamente en la Ley, afirmando que el poder era un derecho inherente al soberano. Por su parte, el sociólogo Max Weber, en 1922, definió así el poder: “significa la probabilidad de imponer la propia voluntad, dentro de una relación social, aún contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad” (2002, p. 43). De otro lado, Michel Foucault (2002) considera que el poder es “esencialmente lo que reprime. Es lo que reprime la naturaleza, los instintos, una clase, individuos” (p. 28).

Actualmente, frente al concepto de poder aún reina una indeterminación semántica, dado que, para algunos teóricos, se relaciona con la opresión y las sanciones, mientras que, para otros, es algo que permite construir diferentes espacios y relaciones basadas en la libertad.

De las relaciones estructuradas por el poder, aparece la organización, donde surgen sistemas de mando, de estatus y, valga la pena reiterarlo, de poder; conforme explican Donnelly et al., (2002), el poder que posee un miembro del equipo afecta las reacciones de los demás y la propia conducta del sujeto poderoso, generando una influencia positiva, o negativa, dentro de la organización.

Dicha influencia será ejercida a través de conductas relacionadas con el liderazgo el cual es definido como el desarrollo social que permite alcanzar los objetivos establecidos en la estrategia corporativa a través de la motivación, la recompensa y la unificación de los miembros de la misma (Alves, 2000).

En este sentido, el líder tiene la posibilidad de tomar decisiones que provoquen el deterioro de la empresa o, por el contrario, promuevan la innovación y el desarrollo de la misma, lo cual dependerá, en gran medida, de las consideraciones, percepciones y vivencias que identifiquen su sentir ético.

“La ética empresarial tiene que ver con la conducta de los individuos que se desempeñan y dirigen las organizaciones, es el modo como se desarrollan los integrantes de empresas de acuerdo a las normas y patrones reconocidos y aceptados dentro del área organizacional y el ambiente socio-económico en el que se desenvuelven” (Ruíz et al, 2008, párr. 23).

De esta manera, el sentir del líder debe ir en consonancia con el planteamiento de ética que posee la organización, en la medida que debe responder a las necesidades y expectativas de las partes interesadas como empleados, comunidad y sociedad en general (Rodríguez, 2005), por lo que el líder a través del ejercicio del poder orientado por la ética empresarial será el guía de las relaciones que se generen en el interior y exterior de la organización.

De esta manera, y a través del ejercicio del poder y de las dinámicas del liderazgo es posible verificar los procesos para la toma de decisiones, los valores corporativos y si la organización tiene como eje fundamental el respeto por lo humano. Según este planteamiento, las relaciones al interior de las organizaciones tienen múltiples facetas y consecuencias, motivo por el cual, en el presente estudio de caso, se pretende verificar cómo es percibido el poder a través de conductas de liderazgo y direccionamientos éticos por parte de un grupo de trabajadores de una empresa de transporte de carga terrestre. De este modo, se propone como pregunta de investigación, ¿Cuál es la percepción de los empleados de una empresa de transporte de carga terrestre acerca del manejo que hacen del poder y de la ética los directivos y mandos medios?

Al respecto, se tiene como hipótesis que, en la empresa de transporte de carga terrestre investigada, el poder se ejerce principalmente con conductas relacionadas con la coerción o presión que condiciona el comportamiento de los colaboradores, y que su percepción es que los líderes son personas integras que cumplen sus promesas y mantienen su palabra.

La reflexión sobre esta problemática se realiza con el propósito de conocer la percepción de los trabajadores sobre el poder, si consideran que hay abuso del mismo, su ejercicio a través del liderazgo y las conductas éticas en el desarrollo de la empresa, para obtener así resultados que permitan generar diagnósticos y recomendaciones para la respectiva consideración de la organización. Así mismo, se pretende proporcionar algún tipo de aporte a la comunidad académica y empresarial en la vía de entender las distintas perspectivas de poder, las formas en que se expresa esta capacidad, las consecuencias de su ejercicio a través del liderazgo positivo o destructivo y la necesidad de que se relacione con la ética.

Para obtener la información, se implementó una estrategia metodológica de carácter cuantitativo, la cual se refiere a la búsqueda del conocimiento a través del análisis de hechos reales por medio de la observación, la comprobación y la experiencia, excluyendo creencias, prejuicios o valoraciones subjetivas del investigador o tendencias de terceros, con el propósito de explicar, construir y demostrar teorías (Hernández et al., 2010). La investigación se efectuó a través de dos cuestionarios, el primero fundamentado en la teoría elaborada por John R. P. French y Bertram Raven, que busca identificar la clase de poder ejercido por cada líder, y el segundo cuestionario, construido por los autores Juliana Almeida, Deanne Hartogb y Juliana Barreiros Portoa, que indaga por los comportamientos éticos de los líderes.

Este ejercicio, en el marco de un proceso formativo en posgrado, con las limitaciones de tiempo y de recursos que esto implica y que se refleja en el alcance del presente escrito.

Método

Tipo de investigación

La metodología de esta investigación es de carácter cuantitativo, lo cual hace referencia a la búsqueda del conocimiento de la realidad social con fundamento en normas o principios generales y objetivos, partiendo de la formulación de una hipótesis y la definición de marcos teóricos claros, para la posterior medición de los datos a través de sistemas estadísticos confiables (Galeano, 2004).

Este tipo de investigación es descriptiva y se fundamenta en el análisis de hechos reales a través de la observación, la comprobación y la experiencia, excluyendo creencias, prejuicios o valoraciones subjetivas del investigador o tendencias de terceros, con el propósito de explicar, construir y demostrar teorías (Hernández et al, 2010). Al respecto Galeano (2004) menciona que la investigación cuantitativa “Busca la verdad comprobable científicamente. Una proposición o enunciado tiene sentido solo si es verificable en la experiencia y la observación, es decir si existe un conjunto de condiciones de observación relevantes para determinar su veracidad o falsedad” (p. 13).

Proceso para la investigación.

Proceso lineal y sistemático cuyas fases o etapas principales son: Fase 1. Conceptual, en la cual se realiza la definición del problema, revisión de literatura, desarrollo del marco teórico y la respectiva formulación de hipótesis; Fase 2. Planeación y diseño, en la que se identifica la población a estudiar, se selecciona el instrumento a implementar y se realiza una prueba piloto; Fase 3. Trabajo de campo, que hace referencia a la recolección de los datos, así como, la preparación de los mismos para el respectivo análisis; Fase 4. Analítica, en la que se realiza la

interpretación de los resultados y finalmente; Fase 5. Difusión, en la cual se comunican y aplican las observaciones (Monje, 2011).

Población y muestra

El proyecto de investigación se realiza en una empresa de transporte de carga terrestre que posee una experiencia de 33 años en el mercado, cuya sede principal se ubica en la ciudad de Medellín, posee agencias en otras 6 ciudades de Colombia. La población total de la empresa es de 59 trabajadores y la muestra fue de 54, incluyendo los colaboradores que se encuentran en otras zonas del país (Santa Marta, Cartagena, Barranquilla, Pereira, Buenaventura y Bogotá).

Los trabajadores que participaron en el proyecto académico están conformados por 36 hombres y 18 mujeres, de los cuales 7 hacen parte del área administrativa, 4 del área contable, 15 de mantenimiento, 21 del área de operaciones, 6 de seguridad y una persona de tesorería, la cual no se tabulará para discriminar por área con el propósito de salvaguardar su identidad, pero se tendrá en cuenta para resultados generales.

Como criterios de inclusión se definió la participación del 91% de los colaboradores, dado que la mayoría tenían la capacidad y disposición para resolver el cuestionario. Cabe decir, que no participaron 5 trabajadores, uno por ser el gerente y no tener un único jefe, sino que responde a una Junta Directiva, la directora jurídica que es investigadora en el presente proyecto, y tres empleados que se encontraban en condiciones de incapacidad, vacaciones o licencias.

Técnica de recolección de información.

Investigación por encuesta/cuestionario. Esta técnica de investigación permite estudiar hechos y percepciones a través de lo que los entrevistados estén dispuestos a comunicar, por medio de un conjunto de preguntas respecto de las variables a medir las cuales serán resueltas de forma escrita por aquellos que hacen parte de la investigación.

Esta técnica de recolección de datos reduce las posibles desviaciones o sesgos que ocasiona la presencia de un investigador, facilitando el análisis y reduciendo costos, pero presenta desventajas como la pérdida del control en la resolución de las preguntas y una posible disminución en el porcentaje de respuestas (Monje, 2011. p. 136).

La investigación por cuestionario puede ejecutarse a través de preguntas cerradas que se refieren a categorías previamente definidas y que condicionan las posibilidades de respuesta de los participantes, o preguntas abiertas que no establecen un tipo de alternativas o delimitan las posibles respuestas, y que permiten información más amplia, así como profundizar en percepciones u opiniones de hechos o situaciones en particular (Hernández et al., 2010).

En el presente proyecto, se utilizaron dos instrumentos para la recolección de los datos, el primero de ellos y que puede ser observado en el apéndice B, fue extraído del texto denominado “Development and Application os New Scales to Measure the French and Raven (1959) Bases of Social Power” de los autores Timothy R. Hinkin y Chester A. Schriesheim (1989), documento fundamentado en la investigación realizada por los psicólogos sociales y autores John R. P. French y Bertram Raven en 1959, y que tiene como consideración principal la relación entre el poder y el liderazgo en entornos de influencia social y en el que se identificaron cinco formas de poder, de la siguiente manera:

- El poder de recompensa se explica como el poder cuya base es la capacidad de recompensar (French & Raven, 1959, p, 152). Es la capacidad percibida del poseedor del poder para administrar resultados que son gratificantes. (Hinkin & Schriesheim, 1989. p.561).

- El poder coercitivo es la capacidad de administrar a otro las cosas que él o ella no desea o quitar o disminuir las cosas que él o ella desea (Hinkin & Schriesheim, 1989. p.562).
- El poder legítimo es la capacidad de administrar los sentimientos de obligación o responsabilidad de otro (Hinkin & Schriesheim, 1989. p.562).
- El poder de referencia es la capacidad de administrar a otros sentimientos de aceptación o aprobación personal (Hinkin & Schriesheim, 1989. p.562).
- El poder experto es la capacidad de administrar a otro información, conocimiento o experiencia (Hinkin & Schriesheim, 1989. p.562).

En resumen, fueron tenidas en cuenta conductas relacionadas con el poder coercitivo, el de recompensa, el legítimo, de referencia y el experto, los cuales fueron divididos en 20 ítems que pretenden identificar las características de quien ejerce el poder.

El segundo instrumento (apéndice C), publicado en el año 2018, busca establecer la presencia de un liderazgo ético o de supervisión abusiva respecto a la satisfacción con el líder y fue llamado “Escala de liderazgo ético en el trabajo: Evidencia de validez de la versión brasileña” de los autores Juliana Almeida, Deanne Hartogb y Juliana Barreiros Portoa, quienes relacionan factores como la orientación ética, el trabajo justo, la integridad, la búsqueda de un poder compartido, la aclaración de roles, la sostenibilidad y la preocupación central por las personas, a través de 29 ítems.

Técnica de procesamiento de información.

Así mismo, para el procesamiento de la información se empleó el software de análisis estadístico denominado Jamovi, que fue creada por Jonathon Love, Damian Dropmann y Ravi Selker y que corresponde a una nueva hoja de cálculo estadístico de “tercera generación” o

interfaz gráfica de usuario que permite el procesamiento de información de manera sencilla a través de gráficos estadísticos (Universidad Autónoma de Barcelona, 2021, p. 8-9).

Procedimiento

Para el desarrollo de la investigación, se tuvo un encuentro con el gerente de la empresa antioqueña de transporte de carga terrestre solicitando autorización para la realización del ejercicio académico, lo cual fue otorgado.

Se realizó una prueba piloto con dos trabajadores conductores, solicitándoles indicaran si comprendían cada pregunta o expresión, a partir de lo cual se realizaron cambios en la redacción.

Posterior a ello, se citó de manera virtual a los trabajadores y se les explicó el propósito de la encuesta, la confidencialidad de la misma, la metodología a usar y la importancia de su participación para cumplir los objetivos propuestos.

Luego de esto, se remitió a los correos de los trabajadores el link con la encuesta correspondiente (el cual se elaboró a través de la plataforma Google forms) que contenía el “Consentimiento informado” donde autorizaban su participación. Para aquellos participantes de la investigación que no tuvieran acceso a internet, como el caso de los conductores y mecánicos, se realizó la encuesta de manera presencial.

Sistematización y análisis de la información

A partir de los instrumentos aplicados (cuestionarios) se extrajo la información de la plataforma Google forms como base de datos de Excel y, se procesó con el programa estadístico Jamovi para obtener los resultados.

Componente ético

Teniendo en cuenta que el tema a investigar es de carácter fundamental en la estructura y cultura organizacional, se realizó una entrevista preliminar con la gerencia solicitando

autorización para nombrar la empresa, lo cual no fue permitido por lo que no será incluido en la investigación.

Por otro lado, es importante destacar que una de las investigadoras trabaja en la organización, por lo que la misma no tuvo contacto directo con los trabajadores, ni con la recolección de la información, y fue la investigadora externa quien realizó esta gestión buscando así objetividad en el proyecto y sus conclusiones.

Finalmente, debe resaltarse que para el presente proyecto se tuvo en cuenta lo establecido en la Ley 1090 de 2006 Código Deontológico y Bioético y, la Resolución N° 8430 de 1993 por la cual se establecen las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud.

Resultados

En primer lugar, se realiza el análisis de fiabilidad de los instrumentos utilizados, así mismo, se hace una recopilación de los datos sociodemográficos de la empresa estudiada identificando género de los trabajadores, nivel educativo, dependencia o área de trabajo y cargo, acto seguido se explican los resultados generales del instrumento de poder y ética a través de las Tablas N° 6 y N° 8, continuando con la discusión que consideró la teoría revisada y los resultados obtenidos con la investigación y, finalizando con las conclusiones.

Análisis de fiabilidad.

El presente estudio se ha llevado a cabo de manera confiable y rigurosa por medio del análisis del coeficiente de alfa de Cronbach y el omega de McDonald, cuyos resultados son superiores al 0,90 (Campo y Oviedo, 2008), como se evidencia en la tabla adjunta, lo que demuestra validez y precisión de los hallazgos presentados en este estudio.

Tabla 1. Fiabilidad instrumento de poder.

Estadísticas de Fiabilidad de Elemento – instrumento de poder

	Si se descarta el elemento	
	Alfa de Cronbach	ω de McDonald
PP1	0.912	0.923
PP2	0.921	0.930
PP3	0.916	0.926
PP4	0.909	0.920
PP5	0.913	0.923
PP6	0.918	0.928
PP7	0.913	0.924
PP8	0.912	0.921
PP9	0.912	0.923
PP10	0.921	0.931
PP11	0.917	0.927
PP12	0.910	0.921
PP13	0.912	0.923
PP14	0.921	0.931
PP15	0.908	0.918
PP16	0.910	0.921
PP17	0.912	0.922
PP18	0.917	0.927
PP19	0.910	0.918
PP20	0.909	0.919

Nota: En el análisis de fiabilidad de los ítems del instrumento sobre tipos de poder, utilizado en la investigación, se aprecia que el coeficiente de alfa de Cronbach y el de omega de McDonald es mayor a 0.9, lo cual indica validez de todos los ítems del instrumento, en el estudio realizado.

Tabla 2. Fiabilidad instrumento de ética.

Estadísticas de Fiabilidad de Elemento – Instrumento de ética

	Si se descarta el elemento	
	Alfa de Cronbach	ω de McDonald
PE1	0.908	0.935
PE2	0.909	0.935
PE3	0.906	0.933
PE4	0.906	0.932
PE5	0.912	0.936

Estadísticas de Fiabilidad de Elemento – Instrumento de ética

	Si se descarta el elemento	
	Alfa de Cronbach	ω de McDonald
PE6	0.907	0.933
PE7	0.907	0.933
PE8	0.906	0.933
PE9	0.908	0.934
PE10	0.906	0.932
PE11	0.917	0.938
PE12	0.912	0.936
PE13	0.905	0.931
PE14	0.907	0.932
PE15	0.909	0.934
PE16	0.907	0.933
PE17	0.908	0.933
PE18	0.908	0.933
PE19	0.906	0.932
PE20	0.917	0.938
PE21	0.906	0.931
PE22	0.913	0.937
PE23	0.907	0.933
PE24	0.905	0.932
PE25	0.921	0.940
PE26	0.907	0.933
PE27	0.917	0.938
PE28	0.909	0.934
PE29	0.909	0.935

Nota: En el análisis de fiabilidad de los ítems del instrumento sobre conductas éticas, se aprecia que el coeficiente de alfa de Cronbach y el de omega de McDonald es mayor a 0.9, lo cual indica validez de todos los ítems del instrumento.

Resultados sociodemográficos

Tabla 3. Género

Frecuencias de Género		
Género	Frecuencias	% del Total
Mujer	18	33.3 %

Frecuencias de Género

Género	Frecuencias	% del Total
Hombre	36	66.7 %

Nota: Los resultados del estudio muestran que el 33.3% de la población es de género femenino lo que corresponde a 18 personas y el 66.7% de género masculino siendo 36 personas.

Tabla 4. Nivel Educativo

Frecuencias de Nivel_educativo

Nivel_educativo	Frecuencias	% del Total
Tecnólogo	13	24.1 %
Bachiller	15	27.8 %
Profesional	5	9.3 %
Técnico	12	22.2 %
Especialista	3	5.6 %
Bachillerato incompleto	6	11.1 %

Nota: Los resultados del estudio revelan que, en términos de nivel educativo, un 27.8% son bachilleres académicos, un 24.1% son tecnólogos, un 22.2% son técnicos, un 11.1% no han completado el bachillerato, un 9.3% son profesionales y un 5.6% tienen especialización.

Tabla 5. Dependencia o área de trabajo

Frecuencias de Dependencia

Dependencia	Frecuencias	% del Total
Operaciones	19	35.2 %
Seguridad	6	11.1 %
Administrativa	7	13.0 %
Contabilidad	4	7.4 %
Tesorería	1	1.9 %
Mantenimiento	17	31.5 %

Nota: La dependencia Operaciones cuenta con 19 empleados con un 35.2%, le sigue Mantenimiento con 17 empleados para un 31.5%, sigue el área Administrativa con 7 trabajadores para un 13.0%, continua Seguridad con 6 trabajadores para un 11.1%, seguido de Contabilidad con 4 empleados para un 7.4% y, finalmente Tesorería, con una sola persona que representa el 1.9%.

Tabla 6. Cargos

Frecuencias de Cargo

Cargo	Frecuencias	% del Total
Recepción	1	1.9 %
Coordinador de operaciones	1	1.9 %
Jefe administración de riesgos	1	1.9 %
Director de operaciones	1	1.9 %
Auxiliar de despachos	6	11.1 %
Administrador de agencia	6	11.1 %
Servicio al cliente	1	1.9 %
Auxiliar de facturación y nómina	1	1.9 %
Auxiliar de seguridad	1	1.9 %
Auxiliar de Seguridad y Salud en el Trabajo	1	1.9 %
Contador	1	1.9 %
Ejecutivo comercial	3	5.6 %
Responsable de seguridad y salud en el trabajo	1	1.9 %
Auxiliar contable	2	3.7 %
Auxiliar de control tráfico	4	7.4 %
Jefe de despachos	1	1.9 %
Analista contable	1	1.9 %
Jefe de tesorería	1	1.9 %
Auxiliar de tesorería	1	1.9 %
Auxiliar de facturación	1	1.9 %
Auxiliar administrativa	1	1.9 %
Mecánico	2	3.7 %
Conductor	15	27.8 %

Nota: En el estudio, se encontró que la población que respondió a la encuesta se distribuye en un total de 23 cargos diferentes. De estos, 15 personas son conductores y pertenecen al área de mantenimiento como se mencionó anteriormente.

Resultados generales de los instrumentos aplicados.

Tabla 7. Resultados generales instrumento de poder.

Dependencia	Coercitivo	Recompensa	Experto	Legítimo	Referente
Operaciones	4,13	3,1	3,83	3,91	4,01
Seguridad	4,59	3,05	3,5	3,38	3,33
Administrativa	3,8	3,215	3,72	3,76	4,19
Contabilidad	4,75	4,42	4,44	3,75	4,31

Mantenimiento	4,12	3,29	4,03	4	4,015
----------------------	------	------	------	---	-------

Nota: Las puntuaciones en la tabla representan la percepción de cada dependencia en relación a los diferentes tipos de poder. La dependencia de Contabilidad tiene una alta puntuación en poder coercitivo y de recompensa, la dependencia de Tesorería muestra una puntuación relativamente baja en influencia de recompensa y mayor en coercitivo y referente, en operaciones y seguridad el poder con mayor puntaje es el coercitivo y el área administrativa por su parte, refleja mayor poder referente y menor poder en recompensa.

Tabla 8. Resultados totales promedio por tipo de poder utilizado.

Tipo de poder	Media
Coercitivo	4,28
Referente	3,97
Experto	3,90
Legítimo	3,76
Recompensa	3,42

Nota: La presente tabla explica que el tipo de poder más percibido por los trabajadores es el coercitivo, seguido por el poder referente y el experto; mientras que el tipo de poder legítimo y el de recompensa son los que se perciben como menos utilizados.

Tabla 9. Resultados generales instrumento de ética.

Dependencia	Aclaración de roles	Compartir el poder	Integridad	Orientación a las personas	Orientación a la ética	Sostenibilidad	Trato justo
Operaciones	4,04	3,51	4	3,83	3,97	4,12	3,67
Seguridad	4,04	3,34	3,92	3,63	3,78	4,11	3,67
Administrativa	3,96	3,36	4,14	3,50	3,81	4,09	4
Contabilidad	4,38	3,56	4,63	3,69	4,1	4,42	4,81
Mantenimiento	4,13	3,25	4,21	4,32	4,10	4,53	4,12

Nota: Estas puntuaciones reflejan la percepción de cada dependencia en cuanto a la importancia que proporciona el líder o jefe a siete aspectos: aclaración de roles, compartir el poder, integridad, orientación a las personas, orientación a la ética, sostenibilidad y trato justo. En ese sentido, en las áreas de operaciones y seguridad se privilegia los ítems relacionados con la sostenibilidad y la aclaración de roles, el área administrativa tiene más marcados los aspectos de integridad y sostenibilidad, en el área contable se observa una aplicación más profunda de conductas relacionadas con el trato justo a los trabajadores y la integridad, mientras que el área de mantenimiento privilegia la sostenibilidad y la orientación a las personas. Por otro lado, es importante destacar que como punto en común en todas las áreas de la organización estudiada, se percibe que el tipo de poder menos usado es el relacionado con compartir el poder.

Tabla 10. Resultados totales promedio por tipo de comportamiento ético.

Tipo de comportamiento ético	Media
Sostenibilidad	4,25
Integridad	4,18
Aclaración de roles	4,11
Trato justo	4,05
Orientación a la ética	3,95
Orientación a las personas	3,79
Compartir el poder	3,40

Nota: La presente tabla explica el puntaje promedio de los tipos de comportamientos éticos, identificando que los más percibidos en los jefes son los de sostenibilidad, integridad, aclaración de roles y trato justo, y los que menos se observan son compartir el poder, orientación a las personas y orientación a la ética.

Discusión

El poder es un fenómeno que ha estado presente en toda la historia de la humanidad, permitiendo la construcción de historias de aflicción pero también de desarrollo y progreso, definiendo el curso de la sociedad sin ser tangible ni material, por lo que es una circunstancia que sucede en periodos de tiempo específicos y obedece a condiciones sociales particulares, por lo que las definiciones que le han dado múltiples autores son parciales y corresponden a su percepción individual.

Es por ello que, precisar su concepto, puede ser controvertido, ambiguo y diverso, pero, indudablemente, ayuda a comprender las relaciones interpersonales y sociales.

Al respecto, el sociólogo Max Weber (2002), en el texto de 1922 *Economía y sociedad*, señala que el poder es la probabilidad de imponer la voluntad dentro de una relación social, a pesar de cualquier tipo de resistencia, fraccionando este concepto en dominación y disciplina.

Igualmente, Weber distingue varias clases de poder, a saber: el político, indicando que quien lo asume posee medios de coacción legítimas; el económico, determinado por la posesión de riqueza, capital y bienes; y el poder ideológico, el cual fundamenta su control en ideas o argumentos que influyen el pensamiento de los demás.

Por su parte, De la Rosa (2009) precisa que el poder es una capacidad de un individuo o un sistema para ejercer la autoridad, por lo que es considerado como una propiedad del individuo que no deriva de la relación social en la que se encuentra inmerso si no de sí mismo, por lo que el poder es una condición que se posee y se ejerce.

Para este estudio en particular, se tiene en cuenta la teoría denominada “Bases del poder” planteada por los autores John R. P. French, Jr. y Bertram Raven (1959), la cual parte del estudio del poder en términos de la influencia que se genera sobre otro y que genera un cambio psicológico en comportamientos, necesidades, valores, entre otros aspectos de las personas.

Estos autores denominan P a la persona sobre la que se ejerce el poder y O aquella persona que dispone del poder, indicando que entre ellos existe una relación fundamentada en cinco bases del poder que son: “(1) poder de recompensa, basado en la percepción de P de que O tiene la capacidad de mediar recompensas para él; (2) poder coercitivo, basado en la percepción de P de que O tiene la capacidad de mediar castigos para él; (3) poder legítimo, basado en la percepción por parte de P de que O tiene el derecho legítimo de prescribirle una conducta; (4) poder de referencia, basado en la identificación de P con O; y (5) poder experto, basado en la percepción de que O tiene algún conocimiento especial o pericia” (French & Raven, 1959, p. 151).

En ese sentido, en el estudio de caso de la empresa de transporte se evidenció que el poder coercitivo privilegia las relaciones laborales en todas las dependencias o áreas de trabajo,

lo cual se asocia con la ejecución de conductas relacionadas principalmente a la presión, control sobre las actuaciones de los subordinados y a la imposición de sanciones por los líderes.

Dicho tipo de poder, es mencionado por los autores Gómez y Peña (2004) como poder vertical, identificado como aquel que se asocia a un cargo formal con la capacidad para controlar información, recursos y decisiones, cuya subcategoría es el poder coercitivo caracterizado por reducir el poder que tiene el otro.

Al respecto French y Raven (1959), tienen como hipótesis que “La coerción da como resultado una menor atracción de P hacia O y una alta resistencia” (p. 156), por lo que en la empresa de transporte de carga terrestre se puede inferir un distanciamiento de los trabajadores con sus líderes y la posible oposición constante a sus apreciaciones.

En ese mismo sentido, García (2009) indica que el concepto de poder implica la existencia de subordinación, prohibición y restricción por parte de los integrantes de un grupo frente a algo o alguien que consideran superior, al cual se le reconoce como compensación por protección social, teoría que es contrastada con lo propuesto por Foucault (1992) quien menciona:

Ya que si el poder no tuviese por función más que reprimir, si no trabajase más que según el modo de la censura, de la exclusión, de los obstáculos, de la represión, a la manera de un gran superego, si no se ejerciese más que de una forma negativa, sería muy frágil. Si es fuerte, es debido a que produce efectos positivos a nivel del deseo —esto comienza a saberse— y también a nivel del saber. El poder, lejos de estorbar al saber, lo produce (p. 107).

De esta manera, es claro que la presión, la imposición de formas de proceder y decisiones está presente por regla general en las organizaciones, y particularmente en la organización investigada representa una forma de reprimir las consideraciones de los subordinados y generar incomodidad o desagrado en las labores encomendadas, lo cual se explica por lo mencionado por Contreras y Castro (2013) en cuanto a que el ejercicio del poder genera consecuencias en el actuar de los trabajadores,

por lo que un directivo altamente controlador, rígido, inflexible y autoritario, fomentará el surgimiento de seguidores pasivos, conformistas y con bajo nivel de compromiso, personas que probablemente se limiten a trabajar con base en los métodos existentes y no les interese innovar (p.75).

Al respecto, los autores Murillo y Herrera (2018) citando a Douglas McGregor, expresan la relevancia de la teoría X y Y en el conocimiento del individuo en las organizaciones, explicando que en la teoría X el líder considera que los trabajadores no quieren obligaciones o responsabilidades y prefieren ser direccionados a través de procedimientos que conocen, lo cual impacta negativamente en el desarrollo de la organización. Por su parte, en la teoría Y el dirigente percibe que los trabajadores tienen cualidades que permiten que se hagan responsables de sus tareas, busquen realizarse en el trabajo y tengan control sobre su desempeño.

Dicha teoría explica las atribuciones de los líderes respecto de los trabajadores desde dos lados completamente opuestos. La teoría X se enmarca en un liderazgo o ejercicio del poder controlado, inflexible, rígido, basado en la desconfianza en las actitudes y capacidades de los demás, mientras que la teoría Y se fundamenta en un estilo flexible, de confianza y de reconocimiento del otro como un ser competente, comprometido y capaz, lo cual contribuye al crecimiento y desarrollo de la organización como sistema integrado de oportunidades.

Sobre el particular, los autores Zoghbi y Verano (2006) estudian las conductas irregulares de los trabajadores que afectan la productividad, mencionando como estrategia para controlar este proceder la coerción, que explican como la presión que se ejerce sobre alguien para modificar su voluntad, y que comprende tres elementos principales como la norma, el control objetivo y subjetivo y la amenaza del castigo (p. 74).

Dichos autores concluyen que recurrir al castigo puede llegar a percibirse como un fracaso y que con el pasar del tiempo los mecanismos sancionadores o controladores tienden a desdibujarse para darle paso a la disciplina positiva, la cual viene acompañada de cultura organizacional, compromiso de la alta dirección y normas claras (p. 87).

En ese sentido, se hace evidente que la organización estudiada tiene una cultura de punición y sanción, y que su mayor reto es acogerse a las nuevas teorías planteadas para un ambiente laboral en condiciones armónicas y de mayor productividad, lo cual en términos de Arredondo y Maldonado (2009) es enfocar el liderazgo en el aspecto humano y poner en un segundo plano el control de procesos operativos y de activos (p.62).

La segunda base del poder representativa en la organización estudiada es el poder Referente, que obtuvo un porcentaje promedio de calificación de 3.97 (ver tabla 8), lo cual implica un reconocimiento al otro, quien representa un modelo a seguir y es alguien que puede ser imitado (Fernandes, 2008. p. 22). Así mismo, se relaciona de manera positiva con el compromiso y la confianza con la estructura organizacional.

French y Raven (1959) lo definen como la identificación del trabajador con el líder, un deseo de unirse o asociarse y mantener la relación, lo cual ocurrirá si el subordinado se comporta, cree y percibe como lo hace quien ejerce el poder (p. 154).

Ello representa un contraste de relevancia con lo mencionado en anterioridad, en la medida que los trabajadores de la empresa estudiada perciben un control y presión en la ejecución de sus labores, pero sienten interés en relacionarse e inclusive parecerse a sus líderes.

Al respecto, el autor Infante (2001) relaciona el poder de referencia con el carisma, explicando que el empleado busca identificarse con su supervisor “por la admiración personal que despierta su trato, personalidad, habilidad social, etc” (párr. 17), y según sus estudios concluye que el poder informal (integrado por el poder experto y referente) es el más adecuado para lograr el compromiso, responsabilidad y sentido de pertenencia laboral del personal a cargo, por medio de “líderes que sirven de modelos efectivos de conducta organizacional” (párr. 50).

En cuanto al carisma, Molero (1995), citando a Max Weber menciona que hay tres tipos de dominación legítima, como son la dominación carismática, dominación racional o legal y dominación tradicional. La dominación carismática hace referencia a cualidades especiales de la persona que se acredita a través de éxitos y los proporciona a sus seguidores (p. 45), por lo que tiene un carácter profundamente emocional.

Molero (1995), continua explicando teorías sobre el liderazgo carismático indicando que los autores Conger y Kanongo proponen un modelo que comprende tres etapas, la primera etapa en la que el líder realiza una evaluación acertada y realista del entorno identificando las dificultades existentes, la segunda etapa como la evaluación que permite la formulación de una proyección deseable para la organización y la tercera relacionada con la capacidad del líder para que los seguidores o trabajadores se esfuercen y trabajen en el cumplimiento de la misión propuesta (p. 49).

Respecto a este tipo de ejercicio del poder la autora Meléndez (1997) citando a Conger (1989) indica que como resultado de un estudio realizado entre 1984 y 1985 se logró identificar el perfil del líder carismático, el cual posee como características principales la insatisfacción permanente con el statu quo, la búsqueda de nuevas oportunidades en el entorno, la capacidad para resolver imprevistos y motivar el cambio (párr. 16).

De esta manera, se hace evidente que en la empresa de transporte de carga estudiada hay un contraste en cuanto al ejercicio del poder, encontrando en las áreas de operaciones, contabilidad y mantenimiento líderes que presionan la realización de las labores y controlan los resultados pero que poseen conductas motivadoras y de cambio que permiten la identificación de sus colaboradores con sus decisiones. Ello en la medida que las bases del poder predominantes son la coercitiva y de referencia como se ha mencionado anteriormente.

Este contraste nos lleva a considerar lo indicado por Malavé (2022) quien expresa que se presenta un problema conceptual entre el concepto poder y liderazgo por cuanto se sobreponen, pero logra identificar que el poder se relaciona con la imposición de la voluntad a través de diversas fuentes como la coerción, el carisma, ocupar una posición formal, el conocimiento, entre otros, mientras que el liderazgo es un proceso de influencia que no puede ser asignado y necesariamente es adquirido.

En ese sentido, la presente investigación refleja un ejercicio del poder imponente ya sea por la coerción o el carisma que condiciona a los trabajadores, y que evidencia la distancia que aún se presenta para llegar a un liderazgo que inflencie la totalidad de la organización.

Así mismo, puede observarse que los trabajadores de la empresa de transporte identifican que los directivos y mandos medios usan menos el poder de recompensa, el cual tiene relación

con incentivos que motiven el desarrollo y crecimiento de la organización y de quienes hacen parte de ella.

La remuneración y los incentivos contribuyen a la implantación de las estrategias porque dan forma a la conducta de las personas y del grupo. Los planes de recompensas, bien diseñados, son congruentes con los objetivos y la estructura de la organización. Motivan a los empleados para que dirijan su desempeño hacia las metas de la organización (García et al, 2012, párr. 15).

En ese sentido, debe tenerse en cuenta que en la actualidad del mundo del trabajo, las recompensas o beneficios hacen parte integral de la experiencia de un empleado en una organización en particular, toda vez que la calidad de vida, el entorno familiar y las labores significativas y transformadoras son condiciones que motivan a los trabajadores para permanecer en un lugar de trabajo.

Conforme con lo descrito, los autores García, Posada y Hernández (2012) exponen que las recompensas tienen una estructura particular y se dividen en 4 grandes grupos. En primer lugar, se encuentran las recompensas informales que son aquellas que se entregan o generan por iniciativa propia del directivo, teniendo en cuenta el desempeño en un caso particular del empleado, la cual tiene como característica principal la adecuación del estímulo a la persona. Como segunda posibilidad, están las recompensas formales, las cuales se relacionan con los programas o sistemas que desarrollan las organizaciones para mantener motivado al personal en general.

Las recompensas por acciones o logros específicos hacen referencia a la retribución que la empresa otorga a un trabajador por el logro de un objetivo importante, una idea diferencial o

un servicio excepcional, y, finalmente, la compensación indirecta apunta a los beneficios extralegales otorgados a los trabajadores como seguros de vida, seguros médicos, prestaciones por nacimiento de un hijo, apoyo para el acceso a la academia, entre otros.

De esta manera, es claro que la empresa de transporte de carga estudiada no tiene como eje central de liderazgo el poder de recompensa, lo cual debe ser examinado por el nivel directivo y los líderes de área si su interés es motivar y retener el personal, así como permitir el logro de objetivos personales y laborales por parte de los trabajadores.

Por otro lado, y en cuanto al instrumento de ética aplicado en la presente investigación, debe tenerse en cuenta que la ética busca comprender dos aspectos relevantes como son la conducta moral y la acción humana que conlleve dicha causante. En palabras de Díaz (2000), la ética “se ocupará en esclarecer, reflexionar, fundamentar esa experiencia humana que es la moral. Buscar su razón de ser, sus orígenes, el sentido de su evolución a través de los tiempos y las distintas culturas” (p. 51).

Por su parte, Arroyo (2018) establece que la ética se define como la especialidad que califica los actos humanos como correctos e incorrectos y su intención es el estudio de la conducta y la interpretación de las actividades y expresiones humanas diarias.

En ese sentido, la ética se introduce en la organización como aquellas normas, valores y principios que son utilizados tanto para resolver los distintos conflictos morales que surgen al interior de la empresa, como para generar relaciones comerciales con múltiples grupos de interés fundamentadas en la confianza y la transparencia.

Este conjunto de principios hace referencia a las convicciones que guían las decisiones de la organización, lo cual según el autor Fernández (2009) “se conoce como “enfoque de los

negocios basado en los valores” y se refleja en general en la Misión y Visión de la empresa, así como en sus Códigos de Ética y de Conducta” (p. 21).

La ética empresarial verifica que las conductas ejercidas por quienes hacen parte de la entidad generen valor social y bienestar general a la organización, a través de actos justos, equitativos, solidarios y que busquen la prevalencia de lo bueno, sin limitarse a identificar el cumplimiento de la ley en los procesos, las ventajas de una transacción o los resultados económicos de una gestión (Etkin, 2002).

Sobre el particular, los resultados del instrumento aplicado evidencian un alto reconocimiento por parte de los colaboradores al esfuerzo por la sostenibilidad y la relevancia que los líderes dan a la integridad.

En cuanto al aspecto sostenibilidad, Bernal (2018) indica que la empresa sostenible es aquella que se esfuerza por el desarrollo, identificando cuales son los efectos negativos que genera en la sociedad y se compromete de manera voluntaria a generar un equilibrio o compensación entre su propio crecimiento económico y la salvaguarda del medio ambiente, lo cual favorece el bienestar común.

Este aspecto abarca la relación de la organización con clientes, proveedores, la comunidad en general y por supuesto el medio ambiente.

Acerca de la relación de la empresa con la sociedad y el público en general, debe tenerse en cuenta que en virtud a la globalización las acciones ejecutadas por la organización pueden influir y causar efectos en cualquier parte del mundo, por lo que la empresa debe procurar estar al servicio de la comunidad, poseer una conciencia social y preocupación por el bienestar general.

Ello se logra a través de estrategias solidarias con el entorno que apoyen la mitigación de dificultades como el acceso a la educación, salud de calidad, formación de los jóvenes, disminución del desempleo, la financiación de negocios locales que tengan vínculo con la organización, entre otras prácticas que permitan generar un bienestar económico y social a las comunidades, para lograr estabilidad y desarrollo en el entorno (Añez & Bonomie, 2010).

Así mismo, la sostenibilidad ambiental se refiere a los diferentes planes y proyectos que se acogen desde la organización para proteger la naturaleza en general y su futuro (Vélez & Cano, 2016), así como buscar la prevención y reparación de los daños que se causan por los procesos productivos directos de la empresa.

Dicha gestión ambiental debe implicar para las organizaciones las consideraciones de los problemas medioambientales en la toma de decisiones para la continuidad del negocio y sus productos o servicios, a través de un compromiso claro por parte de la dirección, la valoración de los impactos, la gestión respetuosa de los recursos naturales, la concientización a los grupos de interés y la intervención en proyectos que promuevan un cambio de pensamiento hacia lo ambiental (Remacha, 2017), lo cual es reconocido por los colaboradores de la empresa de transporte de carga terrestre investigada como un ejercicio que se ejecuta por parte de los líderes y que es un tema central de los valores corporativos.

Por otra parte, se reconoce en el estudio realizado, la relevancia de la integridad en el que hacer de los líderes, virtud relacionada con la honestidad y el decoro, un alto sentido de autoestima y decencia personal, coherencia, rectitud, seguridad y responsabilidad por parte del líder (Gutiérrez & Romero, s.f.).

“La integridad apela a lo más profundo de la conciencia e impulsa a actuar en consecuencia con ella” (Paladino et al, 2005, p. 12), y es una actitud relacionada estrechamente

con la comunicación, en la medida que hace que la palabra de quien se comunica tenga valor, lo que dice sea confiable y que los demás consideren que cumplirá lo que promete, lo que en consecuencia edifica la reputación de la persona.

En cuanto a la integridad dentro de la organización se puede observar en 2 escalas, la primera de ellas en la estructura organizacional, es decir, en los procesos, procedimientos, manuales, códigos abiertos y estandarizados y, la segunda escala a nivel individual, en la que se tienen en cuenta las conductas individuales de quienes integran la organización (Arredondo et al. 2014. p. 413), integridad que debería coincidir en ambas escalas con los líderes de procesos.

El autor Villoria (2011) citando a Carter (1996: 7-10), explica que la integridad requiere la consolidación de tres pasos:

1. El discernimiento de lo que está bien y lo que está mal.
2. La actuación de forma coherente con los resultados del discernimiento, incluso con coste personal.
3. La declaración abierta de que se está actuando de forma coherente con lo que se entiende como correcto (p. 108).

En ese sentido, en la organización investigada, los resultados evidencian que los colaboradores perciben que los directivos y mandos medios cumplen y mantienen sus promesas y que se puede confiar en sus palabras, por lo que se tiene un resultado positivo en cuanto a la esfera personal de los líderes al interior de la organización.

Finalmente, vale la pena mencionar que el resultado más bajo de la investigación en cuanto a ética fue el ítem de Compartir el poder, el cual no superó una media de 3,40 lo que ratifica la centralidad del uso del poder por parte de los líderes y la dificultad de entregar responsabilidades y compromisos sin supervisión estricta. Esta característica mencionada, hace parte de las cualidades de un líder que denomina Kaufmann (1997) como transformador el cual

se caracteriza por ser “un proceso en el cual los líderes evocan permanentemente respuestas emocionales de sus seguidores, modificando sus conductas cuando se hallan ante resistencias evidentes, en un constante proceso de flujo y reflujo” (p. 166).

Conforme con las teorías descritas, y teniendo en cuenta los resultados de los instrumentos aplicados se hace claro que la organización estudiada posee fortalezas en cuanto a su esfuerzo por la sostenibilidad al ejecutar las labores y el cuidado del medio ambiente, así como el proceder íntegro de sus líderes. Sin embargo, el ejercicio del poder a través de condicionamientos y control, así como directivos y mandos medios que se basan en su carisma para moldear a sus equipos, deja en evidencia la necesidad de trabajar en conductas, decisiones e inclusive una cultura que se dirija hacia un liderazgo transformador, positivo y constructivo.

Sobre el particular, Bates (2009) resalta algunas características importantes con las que debe contar un líder, indicando:

Un buen CEO debe atender siete principios: 1. Comenzar e identificar por él mismo su propósito y pasión, 2. Comunicar claramente una misión poderosa, 3. Aprender que motiva a su gente, 4. Hacer una conexión personal con su gente. 5. Entablar una conversación abierta con su equipo de trabajo, 6. Reconocer y recompensar a su personal y 7. Predicar con el ejemplo. Nadie sigue a un líder desorientado, él debe ser la brújula, el que realice la planeación, sugiera las estrategias y se asegure de una excelente ejecución. Los líderes formados en ingenierías o en ciencias duras deben capacitarse en teorías del desarrollo humano, entender las conductas de las personas, así como sus principales motivaciones y preocupaciones (p. 44).

Dichas características deben ser promovidas desde los directivos para que su equipo de trabajo logre cambios en su cultura y que cada líder evalúe su liderazgo a través de la influencia

que ejerce sobre sus seguidores, lo cual se ejecuta por medio de sus conocimientos, relaciones y experiencia, logrando que otros participen motivados en el logro de los objetivos en común y encuentren la satisfacción inclusive de sus propósitos personales (Maxwell, 2007).

Así mismo, se requiere una renovación de paradigmas en quienes ejercen roles de dirección, los cuales se encuentren más enfocados en compartir el poder, orientarse a las personas y ser formadores, con el objetivo de darle mayor reconocimiento al aporte de las personas en el trabajo.

Conclusiones

De acuerdo con la investigación realizada, se logra concluir que la hipótesis planteada respecto a que el poder que se ejerce principalmente en la empresa de transporte es el coercitivo fue acertada, en la medida que los trabajadores identificaron en sus líderes conductas de presión, coerción y control al momento de ejercer el poder sobre responsabilidades y tareas asignadas.

Así mismo, se logró identificar que el poder Referente se encuentra altamente presente en la cultura organizacional de la empresa de transporte de carga terrestre estudiada, lo cual genera cercanía y un punto de referencia para los colaboradores, así como un sentimiento de compromiso y de confianza con la estructura organizacional. A pesar de ello, el poder de referencia se asocia con el carisma del líder, el cual de alguna manera también genera control en los subordinados.

En ese sentido, la presente investigación refleja un ejercicio del poder imponente ya sea por la coerción o el carisma que condiciona a los trabajadores, así como el desuso del poder de Recompensa, lo cual se puede ver reflejado en la poca motivación de los trabajadores, motivo por el que debe ser evaluado por el nivel directivo y los líderes de área si su interés es impulsar

objetivos generales y específicos y retener al personal, así como permitir el logro de propósitos personales y laborales por parte de los colaboradores.

Por otro lado, los colaboradores identificaron directivos y mandos medios preocupados por la sostenibilidad de la actividad económica ejecutada y por la conservación del medio ambiente, demostrando interés en la sociedad y sus grandes retos; así mismo, se reconoció que en la organización prima el cumplimiento de la palabra y las promesas, y los líderes actúan por regla general con integridad.

En contraste con lo descrito, la investigación ejecutada permite observar que los líderes de la empresa de transporte comparten poco el poder y centralizan las decisiones en sí mismos, lo cual se contradice con lo explicado por los autores Delfín y Acosta (2016), quienes citando a Wright y Mackinnon mencionan que en tiempos de grandes cambios una de las competencias principales de un líder es empoderar a los demás a través de compartir del poder, lo cual genera como resultado un mayor poder en el equipo de trabajo.

En ese sentido, es claro que el gran desafío de la organización es centrarse en lo humano, migrando hacia un ejercicio del poder con mayor confianza en las cualidades, aptitudes y conocimiento de los trabajadores, permitiendo que no sea la coerción la condición que prime al momento de liderar los equipos.

Así mismo, se concluye que la empresa estudiada requiere un liderazgo flexible, el cual permita a las personas apropiarse de sus responsabilidades y tomar decisiones coherentes con los objetivos de la organización, permitiendo el desarrollo de una cultura más participativa.

Referencias

- Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional. *Revista de psicología del deporte*. 9, (1-2) 123-133. <https://bit.ly/2M7M6JL>
- Añez, C. & Bonomie, M. (2010). Responsabilidad social empresarial: Estrategia de competitividad en el marco de la globalización. *Formación Gerencial*, 9(1), 144-168. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3297019>
- Arredondo, F. G. & Maldonado, V. (2010). Differences between the relationship of integrity and leadership style. *Estudios Gerenciales*, vol. 26, núm. 114, pp. 59 – 76. <https://acortar.link/N4BARN>
- Arredondo, F. De la Garza, G. & Vásquez, J. (2014). Transparencia en las organizaciones, una aproximación desde la perspectiva de los colaboradores. *Estudios Gerenciales*, 30. pp 408-418. <https://n9.cl/syk7s>
- Arroyo, J. (2018). Los códigos de ética y los códigos de conducta en la promoción de la ética organizacional. *Revista Nacional de Administración*, 9(1), 87-103. <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/rna/article/view/2104/2468>
- Bates, S. (2009). *Motivate like a CEO. Communicate your strategic vision and inspire people to act*. McGraw-Hill companies.
- Bernal, O. (2018). Planeación estratégica y sostenibilidad corporativa. *Conocimiento global*. 3 (1). 50-55. <http://conocimientoglobal.org/revista/index.php/cglobal/article/view/27/22>
- Campo, A. & Oviedo, H. (2008). Propiedades psicométricas de una escala: la consistencia interna. *Revista Salud Pública (Bogotá)*.10 (5): 831-839. <http://dx.doi.org/10.1590/S0124-00642008000500015>

- Contreras, F. & Castro, G. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. *Estudios Gerenciales*, 29, 72-76. <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v29n126/v29n126a09.pdf>
- Delfín, F. & Acosta, M. (2016). Importancia y análisis del desarrollo empresarial. *Pensamiento & Gestión*. N° 40. 184-202. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762016000100008&script=sci_arttext
- Díaz, J. (2000). La ética en la gerencia, vista a través del desarrollo organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 5(10), 49-61. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/8992/8982>
- De la Rosa, A. (2009). Organización y poder: un marco analítico para su estudio. *Revista Análisis Organizacional*, 1(1), 63-102. <http://remineo.org/repositorio/rao/aonc/raoncv1n1.pdf#page=62>
- Donnelly, J., Gibson, J., & Ivancevich, J. (2002). *Poder y política. Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. Décimo tercera edición. McGraw-Hill <https://bit.ly/3DZfqgR>
- Etkin, J. (2002). El potencial ético de las organizaciones. *Seminario Internacional: Los desafíos éticos del desarrollo*. 1-19. https://www.campus.fundec.org.ar/admin/archivos/desaf_etica_etkin.pdf
- Fernandes, M. C. F. (2008). Bases do poder organizacional. *Medidas do comportamento organizacional*, 21-28. https://www.larpsi.com.br/media/mconnect_uploadfiles/c/a/cap_01er.pdf
- Fernández, R. (2009). Responsabilidad social corporativa. Una nueva cultura empresarial. Editorial club universitario. <https://bit.ly/3hvGdKf>
- Foucault, M. (2002). *Defender la sociedad*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

Foucault, M. (1992). *Microfísica del poder*. Las ediciones de la piqueta.

<https://www.pensamientopenal.com.ar/system/files/2014/12/doctrina39453.pdf>

French, J. & Raven, B. (1959). *The Bases of Social Power*. Leadership as an influence process, chapter 6. Universidad de California. pp. 151- 164.

https://www.researchgate.net/publication/215915730_The_bases_of_social_power

Galeano, M. (2004). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Fondo editorial Universidad Eafit.

García, M. Posada, N. & Hernández, C. (2012). La motivación y los sistemas de recompensas y su impacto en la producción. *Revista contribuciones a la economía*, Vol. 10, N°. 2.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9173769>

García, O. (2009). El concepto de poder y su interpretación desde la perspectiva del poder en las organizaciones. *Estudios Gerenciales*, 25(110), 63-83. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(09\)70062-2](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(09)70062-2)

Gómez, M. & Peña T. (2004). Poder, política, autoridad y empowerment en las organizaciones. *Analogías Del Comportamiento*, (7). pp 75-100. <https://n9.cl/7senhv>

Gutiérrez, M. & Romero, M. (s.f.). La importancia del liderazgo ético en las organizaciones. <https://arehuse.webs.ull.es/mesasdetrabajo/ponenciagutierrezyromero.pdf>

Hernández, R & Fernández, C & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill Educación. Quinta edición. <https://bit.ly/3EYmyLO>

Hinkin, T & Schriesheim, C (1989). Development and Application os New Scales to Measure the French and Raven (1959) Bases of Social Power”. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 74, N° 4, 561-567. <https://bitly.ws/35gqc>

- Hobbes, T. (1974). *Leviatán: o la materia, forma y poder de una república, eclesiástica y civil*. Editorial Universitaria. <https://bit.ly/3FuVxi4>
- Infante, E. (2001). El poder interpersonal en las organizaciones: Teoría y medición. *Trabajos de Investigación 2000*. pp. 395-415.
<https://personales.us.es/einfante/uploads/PUBLICACIONES/articulodepoder.pdf>
- Kaufman, A. (1997). Liderazgo transformador y formación continua. *Reis: Revista Española de Investigaciones Sociológicas*. N° 77/78. pp. 163-184.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=760156>
- Malavé, J. (2022). Liderazgo responsable: Un enfoque integrador. *Debates IESA*. Volumen XXVII, número 1. <https://acortar.link/liYd2V>
- Maxwell, J. (2007). *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*. Thomas Nelson Publishers.
<https://bit.ly/3yQQOow>
- Meléndez, N. (1997). Liderazgo carismático. Cuaderno de investigación en la educación, número 11. Centro de investigaciones educativas. Facultad de educación, Río Piedras. Universidad de Puerto Rico. <file:///D:/Perfil%20no%20borrar/Downloads/ednarodriguez,+c11art3.pdf>
- Molero, F. (1995). El estudio del carisma y del liderazgo carismático en las ciencias sociales: una aproximación desde la psicología social. *Revista de psicología social*, 10, pp 43-60.
<https://acortar.link/i8Nrx5>
- Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa, guía didáctica*. Universidad Surcolombiana. <https://bit.ly/3kuRV9Y>
- Murillo, W & Herrera, L. (2018). Estilo de dirección en una universidad del Perú desde la perspectiva de la Teoría “X” y “Y” de Douglas McGregor. *Revista Valor Agregado*, Vol.

5. Núm. 1, 50-57. file:///D:/Perfil%20no%20borrar/Downloads/1281-Texto%20del%20artA%CC%83_culo-2135-1-10-20200303.pdf
- Paladino, Debeljuh & Del Bosco (2005). Integridad: Respuesta superadora a los dilemas éticos del hombre de empresa. *Journal of Economics, Finance and administrative science*, vol10, núm. 18-19. Pp. 9-37. <https://www.redalyc.org/pdf/3607/360733600001.pdf>
- Remacha, M. (2017). Medioambiente: desafíos y oportunidades para las empresas. Cuadernos de la cátedra caixabank de responsabilidad social corporativa. N° 3. <https://media.iese.edu/upload/ST0431.pdf>
- Rodríguez, M. (2005). Comportamiento ético gerencial. *Icade Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*. (64), 109-133. <https://revistas.comillas.edu/index.php/revistaicade/article/view/6484/6294>
- Ruiz, C, Silva V, & Vanga A. (2008). Ética empresarial y el desempeño laboral en Organizaciones de Alta Tecnología (OAT). *Revista Venezolana de Gerencia*, 13(43), 417-441. http://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1315-99842008000300006&script=sci_arttext
- Universidad Autónoma de Barcelona. (2021). Manual de Introducción a Jamovi: Una interfaz gráfica para usuarios de T. Serveid d'Estadística Aplicada. 1º Edición. https://sct.uab.cat/estadistica/sites/sct.uab.cat.estadistica/files/manual_de_estadistica_con_jamovi.pdf
- Vélez, X & Cano, E. (2016). Los diferentes tipos de responsabilidad social y sus implicaciones éticas. *Dominio de las ciencias*. (2), 117-126. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5802930>

Villoria, M. (2011). Integridad. *Enomía. Revista en cultura de la legalidad*. N° 1. Pp. 107-113.

<https://e-revistas.uc3m.es/index.php/EUNOM/article/view/2160/1093>

Weber, M. (2002). *Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*. España: Fondo de

Cultura Económica. <https://bit.ly/3WQadAy>

Zoghbi, P & Verano, D (2006). *¿Son eficientes las estrategias coercitivas en el control de la conducta desviada en el trabajo? Un modelo basado en normas, control y castigo organizativo*. *Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa*, vol. 16, núm. 3.

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Pp. 73-92

<https://accedacris.ulpgc.es/bitstream/10553/72056/1/Dialnet->

[SonEficientesLasEstrategiasCoercitivasEnElControlD-2504827.pdf](https://accedacris.ulpgc.es/bitstream/10553/72056/1/Dialnet-SonEficientesLasEstrategiasCoercitivasEnElControlD-2504827.pdf)

Apéndice A. Consentimiento informado.

Universidad Pontificia Bolivariana Facultad de Ciencias Sociales Consentimiento Informado para Investigación

Descripción del estudio: El objetivo del presente estudio es conocer la percepción de los empleados de una empresa de transporte de carga terrestre acerca del manejo que hacen del poder los directivos y mandos medios, lo cual se realizará a través de una encuesta con preguntas cerradas con el propósito de optar por el grado de Maestría en Gestión Humana para Organizaciones Saludables de la Universidad Pontificia Bolivariana. Las estudiantes a cargo del proyecto son las señoritas Tatiana Giraldo Valdés con correo tatiana.giraldov@upb.edu.co y María Alejandra Vargas cuyo correo es maría.vargasv@upb.edu.co, mientras que la Coordinadora del proyecto es la docente María Alejandra Gomez Velez quien puede ser localizada en el correo electrónico alejandra.gomez@upb.edu.co.

La resolución 8430 de 1993 establece que antes de iniciar con la aplicación de los instrumentos investigativos es importante que los participantes o sus representantes legales firmen un consentimiento informado donde se autoriza su participación y tiene pleno conocimiento de la naturaleza de dichos procedimientos, beneficios y riesgos a que se someterá, con la capacidad de libre elección y sin coacción alguna. Los participantes pueden realizar preguntas y tienen el derecho a recibir una explicación de manera oportuna.

Por favor, lea cuidadosamente este documento. Si desea una copia de este formulario de consentimiento, puede solicitarla y le será facilitada.

Consentimiento Informado escrito

Yo _____ identificado con Cédula de Ciudadanía número _____, acepto participar en la investigación de la referencia y entiendo que puedo retirarme del estudio sin repercusiones en cualquier momento del proceso. Entiendo que el anonimato será asegurado y la información personal no será publicada. Así mismo, comprendo que recibiré una copia de este formulario de consentimiento firmado y fechado, si así lo requiero. Voluntariamente permito que los resultados de la presente investigación se publiquen con fines estrictamente académicos. Por último, expreso que con la firma de este formulario no renuncio a ninguno de mis derechos legales en un ejercicio de investigación académica.

Firma del participante
C.C.

Fecha ___/___/_____

Firma de los investigadores
C.C.

Apéndice B. Instrumento de poder.

Favor escoger la respuesta que más se adapte a tu percepción del actuar de tu jefe inmediato.

Para responder el siguiente cuestionario, por favor elige una sola opción y marca con una X, si consideras después que esa no es la opción que quieres elegir, tacha la respuesta equivocada y coloca nuevamente la X donde consideras. Ten en cuenta que:

- (1) = muy en desacuerdo
- (2) = en desacuerdo
- (3) = ni de acuerdo ni en desacuerdo
- (4) = de acuerdo
- (5) = muy de acuerdo

Solo en caso de que consideres que la pregunta no aplique para el cargo que ocupas, favor responder NA = No Aplica.

Mi supervisor o jefe directo suele hacer:

Enunciados	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
	1	2	3	4	5
1. Mejora mi nivel de pago					
2. Me da trabajo que no deseo realizar					
3. Me recuerda que tengo responsabilidades que debo cumplir					
4. Me da buenas sugerencias técnicas sobre el trabajo que realizo					
5. Influye en la obtención de un aumento de salario					
6. Hace que el trabajo sea desagradable					
7. Me hace entender que tengo tareas que cumplir					

Enunciados	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
	1	2	3	4	5
8. Me hace sentir aceptado personalmente					
9. Me proporciona beneficios especiales					
10. Hace que estar en el lugar de trabajo sea desagradable					
11. Me dice que tengo compromisos adquiridos por cumplir					
12. Me proporciona buenos consejos relacionados con el trabajo					
13. Influye en la obtención de un ascenso					
14. Me dificulta el trabajo que realizo					
15. Me hace sentir que me aprueba					
16. Me proporciona los conocimientos técnicos necesarios					
17. Comparte conmigo su experiencia y/o formación					
18. Me recuerda que debo satisfacer plenamente los requisitos de mi trabajo					
19. Me hace sentir valorado					
20. Me hace sentir importante					

Apéndice C. Instrumento de ética.

Favor escoger la respuesta que más se adapte a tu percepción del actuar de tu jefe inmediato.

Para responder el siguiente cuestionario, por favor elige una sola opción y marca con una X, si consideras después que esa no es la opción que quieres elegir, tacha la respuesta equivocada y coloca nuevamente la X donde consideras. Ten en cuenta que:

- (1) = Nunca
- (2) = Casi nunca
- (3) = Término medio
- (4) = Casi siempre
- (5) = Siempre

Tenga en cuenta las siguientes definiciones para considerar sus respuestas.
1. Sostenibilidad: Consumo responsable de los recursos naturales actuales, asegurando los que sean necesarios para el futuro.
2. Integridad: Actuar en coherencia con los propios valores.

Enunciados	Nunca	Casi nunca	Término medio	Casi siempre	Siempre
	1	2	3	4	5
21. Mi jefe explica lo que se espera de mi en términos de comportamiento íntegro.					
22. Mi jefe me hace responsable de cosas que no son mi culpa.					
23. Mi jefe felicita a los empleados que se comportan de manera íntegra y ética.					
24. Se puede confiar en que mi jefe hará las cosas que dice.					
25. Mi jefe busca el consejo de los subordinados sobre los proyectos a realizar.					
26. Mi jefe explica lo que se espera de mí y de mis colegas.					
27. Mi jefe aclara quién es responsable de qué.					
28. Mi jefe se preocupa genuinamente por mi desarrollo personal.					
29. Mi jefe muestra preocupación por los temas de sostenibilidad.					
30. Mi jefe aclara las pautas de integridad y ética.					
31. Mi jefe me hace responsable de los problemas sobre los que no tengo control.					

Enunciados	Nunca	Casi nunca	Término medio	Casi siempre	Siempre
	1	2	3	4	5
32. Mi jefe aclara las posibles consecuencias de un posible comportamiento poco ético por parte mía y de mis colegas.					
33. Mi jefe siempre mantiene su palabra.					
34. Mi jefe reconsidera sus decisiones teniendo en cuenta las recomendaciones de los trabajadores					
35. Mi jefe aclara prioridades en mi trabajo.					
36. Mi jefe presta atención a mis necesidades personales.					
37. A mi jefe le gusta trabajar de una manera respetuosa con el medio ambiente.					
38. Mi jefe asegura que los empleados sigan los códigos de integridad y ética.					
39. Mi jefe estimula la discusión de temas de integridad y ética entre los empleados.					
40. Mi jefe me hace responsable del trabajo sobre el que no tengo control.					
41. Se puede confiar en que mi jefe cumplirá con sus compromisos.					
42. Mi jefe permite a los subordinados influir en las decisiones críticas.					
43. Mi jefe indica cuáles son las expectativas de desempeño de cada miembro del grupo.					
44. Mi jefe se interesa por cómo me siento y cómo estoy.					
45. Mi jefe persigue su propio éxito pasando por encima de los demás.					
46. Mi jefe mantiene sus promesas.					
47. Mi jefe delega responsabilidades desafiantes (nuevas, retadoras) a sus subordinados.					
48. Mi jefe se solidariza conmigo cuando tengo problemas.					
49. Mi jefe estimula el reciclaje de artículos y materiales en nuestra área.					