

**ABUSO DE PODER JERÁRQUICO Y CONSECUENCIAS EN EL
TRABAJADOR**

**X CONGRESO ANUAL DE LA ACADEMIA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS AC
(ACACIA)**

**ABUSO DE PODER JERÁRQUICO Y CONSECUENCIAS EN EL
TRABAJADOR**

**TEMA
LIDERAZGO, CAPITAL HUMANO Y COMPORTAMIENTO
ORGANIZACIONAL**

Ricardo Flores Zambada
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey
Escuela de Graduados en Administración
Av. Fundadores y Rufino Tamayo, Valle Oriente
San Pedro Garza García
Monterrey, Nuevo León
Tel. 81-86256177, Fax. 86256098
riflores@itesm.mx

Sergio Manuel Madero Gómez
Juan Carlos Gómez Jiménez
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey

Universidad Autónoma de San Luis Potosí
San Luis Potosí 3, 4 y 5 de Mayo del 2006

ABUSO DE PODER JERÁRQUICO Y CONSECUENCIAS EN EL TRABAJADOR

ABUSO DE PODER JERÁRQUICO Y CONSECUENCIAS EN EL TRABAJADOR

Resumen

Factores como el incremento en la competitividad y liderazgo en el mercado y una continua presión para un cambio organizacional contribuyen para hacer un uso ilegítimo del poder que tiene como resultado un efecto en el desempeño de los empleados.

Esta investigación evalúa los factores internos de una organización involucrados en el abuso del poder y los efectos en los trabajadores. La investigación también da importancia a las normas, que regulan el uso del poder, existentes en las organizaciones como un factor catalizador del ejercicio del poder.

En una muestra no probabilística de 206 trabajadores, se obtuvo información sobre el estilo de liderazgo del jefe inmediato, la frecuencia con que la persona ha experimentado diferentes formas de abuso jerárquico del poder por parte de su jefe inmediato, los efectos actitudinales que ese abuso ha tenido en ellos, el ambiente de trabajo que predomina en la organización y la existencia de normas de comportamiento que explícitamente previenen el abuso en el uso del poder.

Con base en los resultados obtenidos, se observa que el abuso de poder es un problema real y existente en las organizaciones mexicanas. Según los datos encontrados en este estudio los estilos de liderazgo negativos y los ambientes organizacionales negativos abren las puertas para el abuso del poder por parte de los jefes o directivos encontrándose efectos significativos en las personas. La existencia de normas organizacionales que explícitamente abordan el mal uso del poder modera significativamente el uso abusivo del poder por parte de los jefes.

ABUSO DE PODER JERÁRQUICO Y CONSECUENCIAS EN EL TRABAJADOR

Marco Conceptual sobre Abuso de Poder

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

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

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

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

Estos procesos impactan a los administradores en 3 direcciones:

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

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

La intimidación en el lugar de trabajo es un problema que las empresas en México pueden estar albergando en sus organizaciones como consecuencia de la competencia existente en el mercado y de las constantes presiones hacia el alcance de sus objetivos comerciales y económicos. Vrenderburgh y Brender (1998) señalan que el poder es necesario y problemático en las organizaciones. Definen el poder como la habilidad para conseguir cosas hechas de la manera en que se desea que sean ejecutadas. Señalan que el uso del poder requiere de responsabilidad dada las oportunidades que se presentan para abusar de éste. Vrenderburgh y Brender enuncian a Lord Acton's en 1979, el cual hace la aserción de que el poder tiende a corromper y por lo tanto el que lo posee abusa de éste. Lover (1989) hace mención a Manuel Adams, uno de los americanos revolucionarios, quien remarcó que "el poder es intoxicante, ha habido pocos hombres, quienes poseídos por un poder desenfrenado, no hagan mal uso de este".

ABUSO DE PODER JERÁRQUICO Y CONSECUENCIAS EN EL TRABAJADOR

Vrenderburgh y Brender (1998) señalan que el ejercicio del poder existe en las organizaciones de manera frecuente y diversa a través de autoridades formales, normas culturales, conocimiento técnico y políticas organizacionales, donde los individuos con poder influyen en los demás. Kirkpatrick et al. (1991) citan a David McClelland (1965), quien hace una de las primeras clasificaciones del uso del poder al afirmar que existen dos tipos diferentes de dominancia:

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

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

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

Vrenderburgh y Brender (1998) definen el abuso jerárquico del poder como el acto que manifiesta falta de respeto a la dignidad de un subordinado o presenta obstáculos para la ejecución de su trabajo o la entrega de premios. Como ejemplo de la falta de respeto a la dignidad de un subordinado se pueden mencionar las siguientes acciones:

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

ABUSO DE PODER JERÁRQUICO Y CONSECUENCIAS EN EL TRABAJADOR

usada, un subordinado cuando acepta un empleo no cede sus derechos individuales.

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

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

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

Las cuales provocan en las víctimas:

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

ABUSO DE PODER JERÁRQUICO Y CONSECUENCIAS EN EL TRABAJADOR

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

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

El Hostigamiento como Abuso de Poder

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

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

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

ABUSO DE PODER JERÁRQUICO Y CONSECUENCIAS EN EL TRABAJADOR

circunstancias originadas fuera del compromiso del trabajo. Elliott (1997) expresa que la violencia es una experiencia perceptual individual que es definida por la cultura y por el ambiente, lo que una persona percibe como violento puede serlo para otro y lo que se percibe como violento en un ambiente podría no serlo en otro.

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

Factores que Contribuyen al Abuso del Poder

Un punto de vista que se puede adoptar para percibir el abuso del poder son los motivos que inducen a los poseedores de poder a abusar de éste. Vrenderburgh y Brender (1998) mencionan que de los poseedores del poder pueden abusar del poder por motivos personales, entre los motivos personales se enumeran la necesidad de: un gran control, servicios personales, obtención de metas, obediencia, lealtad y favoritismo. Vrenderburgh y Brender (1998) mencionan también que los atributos individuales de los poseedores de poder incrementan la probabilidad de que ellos abusen del poder. Entre estos atributos personales mencionan la alta necesidad de poder, un gran egocentrismo, baja sensibilidad ética, alto nivel emocional, poco cuidado con las personas y propensión a tomar riesgos. De esta manera los motivos personales y los atributos individuales de los poseedores de poder pueden interactuar con la organización activando condiciones o fuentes que dan marco a decisiones para hacer un ejercicio ilegítimo del poder.

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

Implicaciones Éticas

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

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

Efectos en la Víctima

ABUSO DE PODER JERÁRQUICO Y CONSECUENCIAS EN EL TRABAJADOR

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

Efectos psicológicos y físicos

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

Efectos hacia el trabajo

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

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

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

ABUSO DE PODER JERÁRQUICO Y CONSECUENCIAS EN EL TRABAJADOR

Consecuencias en la Empresa

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

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

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

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

Vander (2000) argumenta que en las empresas de U.S. el abuso del poder por acoso sexual existe y que éstas pierden millones de dólares en la disminución de su productividad y en litigaciones caras. Pierce et al. (1998) mencionan el caso de las empresas Mitsubishi Motors Manufacturing Company of America (Mitsubishi) and Astra, USA Inc. (Astra), en las cuales la Equal Employment Opportunity Commission (EEOC) encontró largos historiales de problemas de hostigamiento. Mencionan los costos que estas empresas tuvieron debido a los problemas de hostigamiento, Mitsubishi pagó 34 millones de dólares a cientos de mujeres que levantaron una demanda por acoso sexual en su planta en Normal, Illinois. En el caso de Astra encontró que 17 años de historia en problemas de acoso sexual habían sido desatendidos por el CEO de la empresa. Otras empresas como Chevron pagaron a 2.2 millones de dólares a 4 mujeres que habían sido víctimas de acoso sexual, por las mismas razones la firma Baker and McKenzie pagaron 3.5 millones de dólares en una corte a una secretaria que había sido hostigada por un superior durante varios meses. Estas fueron las remuneraciones que las empresas pagaron a las víctimas sin contar los gastos de financiamiento para honorarios de abogados y costos personales.

Propósito de la Investigación

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

ABUSO DE PODER JERÁRQUICO Y CONSECUENCIAS EN EL TRABAJADOR

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

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

1. Evaluar la relación que existe entre los motivos y atributos de un jefe con el abuso del poder sobre un subordinado en las organizaciones mexicanas.
2. Evaluar la relación que existe entre las características del ambiente organizacional con el abuso del poder de un jefe sobre un subordinado en las organizaciones mexicanas de telecomunicación.
3. Evaluar la relación que existe entre el abuso del poder de un jefe sobre un subordinado y los efectos provocados en el subordinado en las organizaciones mexicanas de telecomunicación.
4. Comparar la modificación en el abuso del poder que producen las normas o políticas que regulan el ejercicio del poder, cuando éstas existen en las organizaciones mexicanas.

Modelo Particular e Hipótesis

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

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

ABUSO DE PODER JERÁRQUICO Y CONSECUENCIAS EN EL TRABAJADOR

liderazgo. Para nuestro estudio se toman los siguientes motivos y atributos particulares para describir el estilo de liderazgo:

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

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

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

El ejercicio del poder, que es la parte central de esta investigación, forma parte del modelo. El poder es necesario en las organizaciones según Vrederburgh y Brender (1998) y **el abuso del poder** es una manera específica de ejercer el poder. El poder es ejercido por una persona que es el jefe inmediato del subordinado y es influenciado por

ABUSO DE PODER JERÁRQUICO Y CONSECUENCIAS EN EL TRABAJADOR

el clima organizacional existente. Un mal ejercicio del poder puede ser realizado de manera pública o de manera privada, puede ser ejecutada de manera intencional y deliberada, o bien, de manera inconsciente del hecho, no obstante es la persona sobre la que se ejerce el poder quien puede determinar un buen o mal uso del poder por parte de un jefe o persona con mayor jerarquía en la organización. Para nuestro estudio se enumeran las siguientes formas de abuso de poder que fueron citadas como problemáticas en el uso del poder:

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

Las **normas** son un factor importante en esta investigación. En el modelo particular las normas aparecen afectando las relaciones entre el estilo de liderazgo, el ambiente organizacional, el abuso del poder y los efectos, esto es debido a que las normas son factores que modifican la manera en que el ejercicio del poder es ejercido en la organización. Según Loverd (1989) una organización sin normas que regulen el uso del poder o unas normas que no se divulgan o no se aplican dejan abierta una gran posibilidad a ejercer un abuso del poder sin correr riesgo alguno. Además, una norma que no aplica medidas correctivas, deja lugar a que un mal ejercicio del poder sea repetido continuamente.

Para nuestro estudio, se necesitan conocer:

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

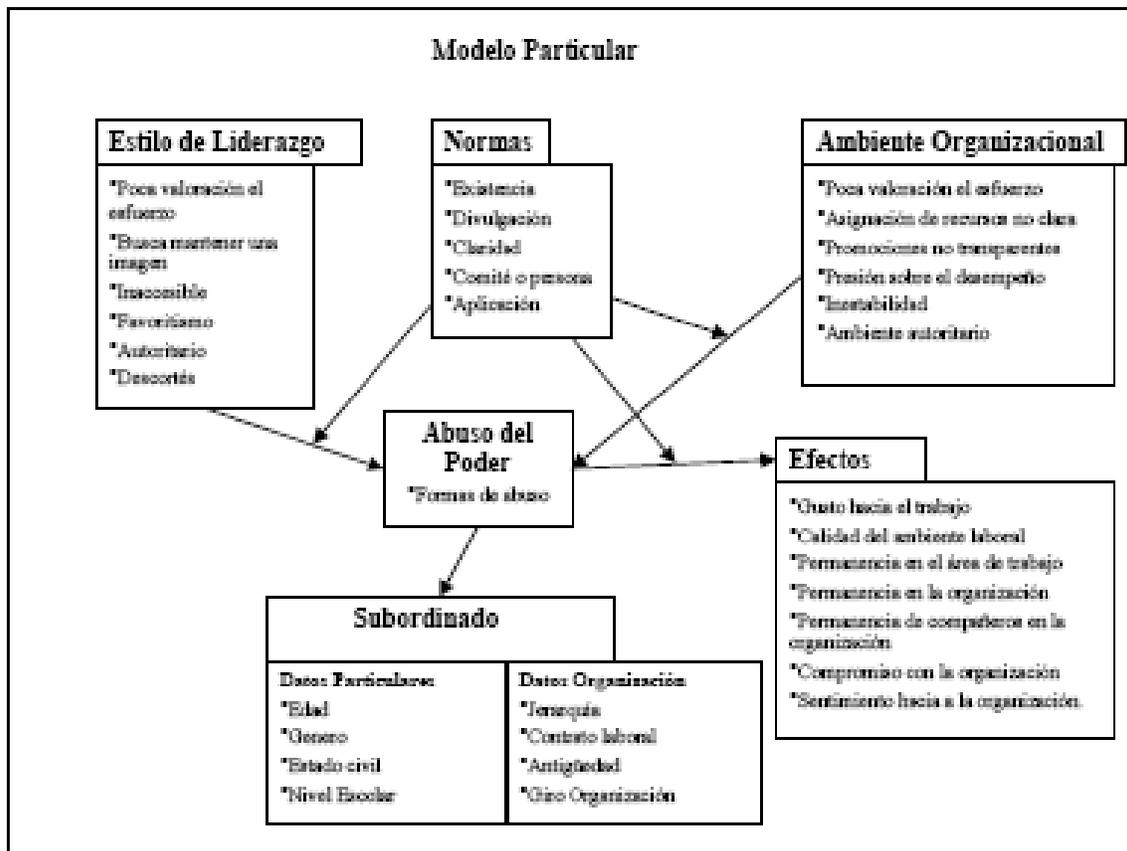
Como última parte, el modelo trata de medir el **efecto** que el uso del poder de un jefe inmediato tiene sobre un subordinado. En este estudio no se mide el efecto satisfacción que un jefe obtiene al abusar del poder, el estudio se enfoca en conocer como el abuso de poder afecta a la persona víctima. Este factor del modelo se enfoca sobre la percepción del subordinado, quien puede expresar el efecto que tiene en su persona el ejercicio del poder mediante la manera en que percibe:

1. El gusto hacia el trabajo,
2. La calidad del ambiente laboral,
3. Su permanencia en el área de trabajo,

ABUSO DE PODER JERÁRQUICO Y CONSECUENCIAS EN EL TRABAJADOR

4. Su permanencia en la organización,
5. La permanencia de sus compañeros en la organización,
6. Su compromiso que tiene con la organización y
7. Su sentimiento hacia a la organización.

La relación entre estos factores se muestra en la figura “Modelo Particular” y es lo que da lugar a la definición de las hipótesis de esta investigación.



Hipótesis

Las hipótesis de esta investigación están enfocadas en probar las relaciones existentes entre los factores que influyen en el abuso del poder descritos en el modelo particular.

Para probar estas relaciones, se establecen las siguientes hipótesis:

- H1. Existe una correlación positiva y estadísticamente significativa entre el estilo de liderazgo del jefe inmediato con el uso del poder para abusar del subordinado.
- H2. Existe una correlación positiva y estadísticamente significativa entre el ambiente organizacional con el abuso del poder que un jefe inmediato ejerce sobre un subordinado.
- H3. Existe una correlación positiva y estadísticamente significativa entre el abuso del poder que un jefe inmediato ejerce sobre un subordinado con los efectos negativos generados en el subordinado.

ABUSO DE PODER JERÁRQUICO Y CONSECUENCIAS EN EL TRABAJADOR

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

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

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

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

Estudio de Campo

A continuación se describe el proceso seguido para obtener información que nos permitiera someter a prueba las hipótesis planteadas.

Muestra

Se invito a participar voluntariamente al personal de múltiples empresas de la zona metropolitana de Monterrey y aceptaron 206 personas, se ellas 133 hombres y 73 mujeres.

La distribución de la muestra según el estado civil es el que se presenta en la siguiente tabla y podemos observar que predomina el personal soltero.

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

Considerando el nivel de escolaridad de la muestra observamos en la tabla siguiente que predominan las personas con carrera profesional y estudios de postgrado.

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

ABUSO DE PODER JERÁRQUICO Y CONSECUENCIAS EN EL TRABAJADOR

La distribución de las industrias en las que laboran las personas encuestadas se muestra en la Tabla siguiente, y se observa una alta participación de personas trabajando en empresas de telefonía:

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

Definición de Variables

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

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

Estos factores identificados, basados en la revisión bibliográfica, son los que se toman como las variables a medir en el estudio. En el diseño de la encuesta se utilizaron las características, identificadas para cada factor en el modelo particular, para conocer el impacto que tienen estos factores involucrados en el ejercicio del poder en una organización. La siguiente tabla enlista estos factores y las características que se evaluaron para conocer el impacto de cada variable:

ABUSO DE PODER JERÁRQUICO Y CONSECUENCIAS EN EL TRABAJADOR

Variables	Características Evaluadas
Estilo de liderazgo	<input type="checkbox"/> No valora el esfuerzo <input type="checkbox"/> Busca mantener su imagen <input type="checkbox"/> Inaccesible <input type="checkbox"/> Tiene favoritismos <input type="checkbox"/> Autoritario <input type="checkbox"/> Descortés
Ambiente Organizacional	<input type="checkbox"/> No se valora el esfuerzo <input type="checkbox"/> Asignación de recursos sin criterios claros <input type="checkbox"/> Promociones de salario o ascenso no claros <input type="checkbox"/> Presión para realizar trabajos <input type="checkbox"/> Temor a la estabilidad en el empleo <input type="checkbox"/> Ambiente de autoritarismo
Abuso del poder	<input type="checkbox"/> Realizar actividades que no corresponden al puesto desempeñado <input type="checkbox"/> Realizar actividades ilegales y en contra de su voluntad <input type="checkbox"/> Ser avergonzado en público <input type="checkbox"/> Ser avergonzado en privado <input type="checkbox"/> Ser objeto de hostigamiento verbal <input type="checkbox"/> Ser ridículo por creencias o preferencias personales <input type="checkbox"/> Ser objeto de hostigamiento sexual <input type="checkbox"/> Corresponder involuntariamente a hostigamiento sexual <input type="checkbox"/> Su jefe realiza actividades intencionales para que obtenga un bajo desempeño <input type="checkbox"/> No obtiene el reconocimiento conforme al desempeño <input type="checkbox"/> No obtiene las oportunidades de promoción por el desempeño
Normas	<input type="checkbox"/> Existencia de normas que regulen el uso del poder <input type="checkbox"/> Existencia de comité para reportar un abuso de poder <input type="checkbox"/> Conoce una persona de confianza para reportar un abuso de poder
Efectos	<input type="checkbox"/> No se siente a gusto en su lugar de trabajo <input type="checkbox"/> Se siente inseguro y aturdido de su ambiente laboral <input type="checkbox"/> Siente que si el clima laboral mejorara, se sentiría más a gusto <input type="checkbox"/> Desearía cambiarse de departamento o área en su trabajo <input type="checkbox"/> Conoce personas en la organización que desearían cambiarse de departamento o área en su trabajo <input type="checkbox"/> Desearía trabajar en otra empresa que le de el mismo salario y prestaciones actuales <input type="checkbox"/> Siente que un mejor ambiente laboral es un factor que influiría en seguir trabajando en la organización actual. <input type="checkbox"/> No se siente identificado con la organización <input type="checkbox"/> Tiene sentimientos de venganza hacia la organización

Medición de Variables

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

ABUSO DE PODER JERÁRQUICO Y CONSECUENCIAS EN EL TRABAJADOR

Cada una de las características de las variables es medida a través de una escala que permita la mejor descripción cuantitativamente. Para la variable de estilo de liderazgo, la escala utilizada mide desde un punto en el que los atributos y motivos para un mal ejercicio del poder son mínimos hasta un punto en que los atributos y motivos son máximos. Desde otro punto de vista, podría decirse que un bajo grado de atributos y motivos del jefe para un mal ejercicio del poder puede considerarse un liderazgo positivo, mientras que un jefe con un alto grado de atributos y motivos para abusar del poder puede considerarse un liderazgo negativo. La escala mide las características de los motivos y atributos evaluando un liderazgo positivo (con valores 1,2 y 3), un liderazgo neutro (4) y un liderazgo negativo (con valores 5,6 y 7), siendo 1 el valor que indica el máximo liderazgo positivo y 7 el que indica el máximo liderazgo negativo. Las características de las variables de ambiente organizacional son medidas de una manera similar.

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

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

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

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

Para las normas, lo que se necesita medir en el estudio es si existen o no, o si en su caso son publicadas o divulgadas por algún medio, o conocer si existe un comité o una persona en la organización de manera formal o informal que atienda los reportes de abuso de poder y conocer si dichas normas son transparentes o si dicho comité es confiable. En este caso el sentido de las respuestas pueden ser solo uno de dos valores: 1, Si; 2, No.

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

ABUSO DE PODER JERÁRQUICO Y CONSECUENCIAS EN EL TRABAJADOR

mientras que los valor 5, 6 y 7 indican que el abuso del poder tiene un alto efecto en la persona.

Resultados

Como primer paso, se hace un análisis estadístico para probar que el estilo de liderazgo y el ambiente organizacional están relacionados con el abuso del poder. También se hace un análisis para probar la relación existente entre el abuso del poder y los efectos. Además se realiza un análisis de varianza para probar la variación de los niveles de las variables, todo esto con el fin de validar las hipótesis H1, H2 y H3.

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

H1: Estilo de Liderazgo y Abuso del Poder

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

Como primer paso, se realiza el análisis estadístico para ver la relación entre el estilo de liderazgo y el abuso del poder. Para esto se utiliza un reporte de correlación Pearson entre las características del estilo de liderazgo y los tipos de abuso de poder. Los resultados de la correlación entre estas dos variables usando los datos generales de la muestra pueden ser apreciados en la Tabla siguiente:

Abuso \ Liderazgo	Desvalora	Prefiere Imagen	Cerrado	Favoritista	Autoritario	Descartis	Liderazgo Total
Actividades no corresponden puesto	0.362436*	0.250292*	0.314102*	0.191836*	0.256817*	0.183874*	0.320836*
Actividades ilegales contra voluntad	0.339530*	0.163755**	0.177721*	0.261997*	0.138828**	0.161713**	0.254881*
Avergonzado en público	0.443103*	0.329994*	0.378186*	0.259226*	0.246281*	0.410151*	0.425157*
Avergonzado en privado	0.337954*	0.307255*	0.304124*	0.186966*	0.248568*	0.275121*	0.341863*
Hostigamiento verbal	0.271384*	0.261300*	0.307063*	0.155577**	0.236148*	0.321788*	0.319943*
Ridículo creencias o preferencias personales	0.223779*	0.168073*	0.227923*	0.130304***	0.177104**	0.186028*	0.229085*
Hostigamiento sexual	0.182707*	0.116798***	0.119610***		0.166702**	0.195722*	0.177122**
Correspondido hostigamiento sexual							
Intencionalmente obstruye bajo desempeño	0.559790*	0.399337*	0.428964*	0.450195*	0.221513*	0.294568*	0.484419*
No reconocimiento desempeño	0.485209*	0.291904*	0.438933*	0.414896*	0.36676*	0.32119*	0.476363*
No oportunidades promoción	0.494682*	0.353878*	0.467051*	0.470039*	0.393799*	0.342446*	0.518452*

* Significativa a nivel Alpha de 0.01

** Significativa a nivel Alpha de 0.05

*** Significativa a nivel Alpha de 0.10

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

ABUSO DE PODER JERÁRQUICO Y CONSECUENCIAS EN EL TRABAJADOR

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

	Abuso	Nivel de Probabilidad	Lider 0 (Positivo)	Lider 1 (Neutro)	Lider 2 (Negativo)
Ø	Realiza actividades interaccionalmente para que obtenga un bajo desempeño	0.000000*	1.320613**	2.111111**	2.905406**
			1,2***	0,2***	0,1***
10	No otorga las oportunidades de promoción correspondiente al desempeño	0.000000*	2.96718**	3.886889**	5.391862**
			1,2***	0,2***	0,1***
11	No asigna el reconocimiento conforme al desempeño	0.000000*	3**	4.203704**	5.5**
			1,2***	0,2***	0,1***

* Significativo a $\alpha = 0.10$

** Media por tipo de líder

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

Según los resultados de la Tabla anterior, cada estilo de liderazgo es diferente de acuerdo al nivel de abuso y el nivel de abuso es cada vez mayor siguiendo la escala de liderazgo positivo a liderazgo negativo. Con este argumento se aprueba la hipótesis H1 como válida, es decir, se acepta que existe una correlación positiva y estadísticamente significativa entre el estilo de liderazgo del jefe inmediato con el uso del poder para abusar del subordinado.

H2: Ambiente Organizacional y Abuso del Poder

La hipótesis H2 establece que existe una correlación positiva y estadísticamente significativa entre el ambiente organizacional con el abuso del poder que un jefe inmediato ejerce sobre un subordinado. Para validar esta hipótesis se procede a realizar el análisis estadístico para ver la relación entre el ambiente organizacional y el abuso del poder. De igual manera, se utiliza un reporte de correlación Pearson entre las características del ambiente organizacional y los tipos de abuso de poder. Los resultados de la correlación entre estos dos factores usando los datos generales de la muestra pueden ser apreciados en la Tabla siguiente.

ABUSO DE PODER JERÁRQUICO Y CONSECUENCIAS EN EL TRABAJADOR

Abuso \ Ambiente Org.	Ambiente Desvalorada	Atiq. Rec. no clara	Promoción no clara	Presión	Inestabilidad Empleo	Ambiente Anterioritario	Ambiente Total
Actividades no corresponden puesto	0.398565*	0.353840*	0.260419*	0.314697*	0.378941*	0.404504*	0.496317*
Actividades ilegales contra voluntad	0.279803*	0.299613*	0.186314*		0.271716*		0.295597*
Avergonzado en público	0.292851*	0.271671*	0.143383**		0.175557**	0.119352***	0.249787*
Avergonzado en privado	0.265461*	0.197091*	0.140819**		0.175932**		0.227467*
Hostigamiento verbal	0.211181*	0.308723*					0.206459*
Ridículo creación o preferencias personales							
Hostigamiento sexual				-0.139456**		-0.118219***	
Correspondido hostigamiento sexual				-0.152193**		-0.133042***	-0.133677***
Intencionalmente obstruye bajo desempeño	0.408796*	0.276374*	0.324477*	0.191250*	0.355427*	0.173035**	0.409406*
No reconocimiento desempeño	0.446730*	0.249455*	0.298773*	0.262623*	0.405807*	0.317988*	0.466651*
No oportunidades promoción	0.534347*	0.269942*	0.301221*	0.303484*	0.396743*	0.365858*	0.508880*

* Significativa a nivel Alpha de 0.01

** Significativa a nivel Alpha de 0.05

*** Significativa a nivel Alpha de 0.10

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

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

	Abuso	Nivel de Probabilidad	Ambiente 0 (Positivo)	Ambiente 1 (Neutro)	Ambiente 2 (Negativo)
1	Realiza actividades que no corresponden al puesto desempeñado	0.000000*	1.540641**	1.860465**	2.619048**
			2***	2***	0,1***
9	Realiza actividades intencionalmente para que obtenga un bajo desempeño	0.000016*	1.216216**	1.627907**	2.515873**
			2***	2***	0,1***
10	No otorga las oportunidades de promoción correspondientes al desempeño	0.000013*	2.702703**	3.767442**	4.603175**
			2***		0***
11	No asigna el reconocimiento conforme al desempeño	0.000000*	2.675676**	3.581395**	4.880952**
			2***	2***	0,1***

* Significativo a alpha = 0.10

** Media por tipo de ambiente

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

ABUSO DE PODER JERÁRQUICO Y CONSECUENCIAS EN EL TRABAJADOR

Según los resultados de esta tabla, los ambientes organizacionales positivo y neutro no muestran diferencia, no obstante, los ambientes organizacionales son significativamente diferentes de los ambientes organizacionales negativos, excepto en el tipo de abuso 10. El nivel de abuso es considerablemente mayor en los ambientes negativos que en los ambientes positivos y neutros, por lo que se puede considerar que un ambiente organizacional negativo contribuye a un mal ejercicio del poder. Basados en estos argumentos, se aprueba la hipótesis H2 como válida, es decir, se confirma que existe una correlación positiva y estadísticamente significativa entre el ambiente organizacional con el abuso del poder que un jefe inmediato ejerce sobre un subordinado.

H3: Abuso del Poder y Efectos.

La hipótesis H3 establece que existe una correlación positiva y estadísticamente significativa entre el abuso del poder que un jefe inmediato ejerce sobre un subordinado con los efectos negativos generados en el subordinado. Para probar la hipótesis H3 se realiza un análisis estadístico para ver la relación entre el abuso del poder y los efectos. Para este esto se utiliza un reporte de correlación Pearson entre los tipos de abuso y las características de los efectos. Los resultados de la correlación entre estas dos variables usando los datos generales de la muestra pueden ser apreciados en la Tabla siguiente.

Abuso \ Efectos	No hay gusto Trabajo	Inseguridad Trabajo	Clima debe mejorar	Cambiar de dept. o área	Otros quieren cambiar	Cambiar supervisor	Amb. no opt. permanecer	No Identificado	Venganza	Efecto Total
Actividades no corresponden puesto	0.360844*	0.377099*	-0.168897**	0.286925*	0.361440*	0.253478*		0.295126*	0.271489*	0.445470*
Actividades ilegales contra voluntad	0.230796*	0.193263*	-0.126134***	0.312807*	0.200444*	0.256656*		0.350122*	0.457518*	0.371858*
Avergonzado en público	0.414516*	0.445344*	-0.147277**	0.285676*	0.161606**	0.202447*		0.181160*	0.125475**	0.319658*
Avergonzado en privado	0.392280*	0.416269*		0.255389*	0.130534***			0.201259*	0.230939*	0.341180*
Hostigamiento verbal	0.382747*	0.352178*	-0.145517**	0.383842*	0.286491*	0.173849**	-0.114955***		0.196858*	0.332150*
Ridículo creencias o preferencias personales	0.251534*	0.214715*				0.056263*			0.176411**	0.174161**
Hostigamiento sexual	0.210339*	0.174906**	0.169747**		-0.136410**		0.174869**			
Correspondido hostigamiento sexual			0.122008***				0.131562***		0.190886*	
Intencionalmente obstruye bajo desempeño	0.464798*	0.490087*	-0.222090*	0.400578*	0.332617*	0.375359*		0.296289*	0.232838*	0.485525*
No reconocimiento desempeño	0.316678*	0.344398*	-0.292765*	0.420025*	0.445354*	0.533641*		0.342728*	0.168859**	0.493937*
No oportunidades promoción.	0.388668*	0.370715*	-0.272464*	0.443656*	0.479895*	0.540487*		0.413728*	0.205365*	0.572348*

* Significativa a nivel Alpha de 0.01

** Significativa a nivel Alpha de 0.05

*** Significativa a nivel Alpha de 0.10

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

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

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

ABUSO DE PODER JERÁRQUICO Y CONSECUENCIAS EN EL TRABAJADOR

	Efecto	Nivel de Prob.	Abuso Nivel Bajo (0)	Abuso Nivel Medio (1)	Abuso Nivel Alto (2)
1	No se siente a gusto en su lugar de trabajo	0.000000*	1.695652**	2.695652**	3.230769**
			1,2***	0***	0***
2	Inseguro y aturdido de su ambiente laboral	0.000000*	1.836957**	2.478261	3.197802**
			2***		0***
3	Siente que el clima laboral mejorara, se sentiría más a gusto	0.000000*	4.097826**	4.173913**	2.582417**
			2***	2***	0,1***
4	Desearía cambiarse de departamento o área en su trabajo	0.000000*	2.228261**	2.782509**	4.405593**
			2***	2***	0,1***
5	Conoce personas en la organización que desearían cambiarse de departamento o área en su trabajo	0.000000*	2.793478**	4.043478**	5.296703**
			1,2***	0,2***	0,1***
6	Desearía trabajar en otra empresa que le de el mismo salario y prestaciones actuales	0.000000*	2.076087**	2.869565**	4.659341**
			2***	2***	0,1***
7	Que el ambiente laboral mejore, sería un factor que influiría en seguir trabajando en la organización actual				
8	No se siente identificado con la organización	0.000000*	2.326087**	2.695652**	4.384615**
			2***	2***	0,1***
9	Tiene sentimientos de venganza hacia la organización	0.002874*	1.456522**	2.086957	2.230769**
			2***		0***

* Significativo a $\alpha = 0.10$

** Medía por nivel de abuso

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

Como puede apreciarse en los datos de la tabla anterior, el nivel de abuso está relacionado con todos los efectos a un nivel de significativo alpha igual a 0.10, excepto el efecto 7 (que el ambiente mejore es un factor para seguir en la organización). En todos los casos en que son significativos, un nivel alto de abuso provoca efectos positivamente diferentes que un nivel de abuso bajo, en todos los casos, excepto en el efecto 3, un nivel de abuso alto tiene un mayor impacto que un nivel de abuso bajo. En el caso del efecto 3, el impacto de un abuso alto es menor que el de un nivel de abuso bajo, esto tiene la siguiente explicación, las personas en ambientes donde el nivel de abuso es bajo no necesitan un cambio en su ambiente de trabajo, a diferencia de las personas con niveles de abuso alto, las cuales requieren un cambio en su ambiente de trabajo.

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

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

ABUSO DE PODER JERÁRQUICO Y CONSECUENCIAS EN EL TRABAJADOR

Para probar esta hipótesis, se comparan los resultados de la correlación entre el estilo de liderazgo y el abuso de poder usando los datos de la muestra en los que existen normas en la organización y cuando no existen. Para esta comparación, se utiliza la división de la muestra descrita en secciones anteriores, en la cual 78 personas de la muestra general contestaron que sí existían normas en la organización y 128 que no. Las correlaciones cuando existen normas y cuando no existen se muestran en las tablas siguientes:

Abuso \ Liderazgo con Normas	Desvaloriza	Profiere Imagen	Cerrado	Favoritista	Autocrático	Descortés	Liderazgo Total
Actividades no corresponden puesto	0.385003*	0.231495**	0.305669*	0.194661***	0.276686**		0.311640*
Actividades ilegales contra voluntad							
Avergonzado en público	0.459780*	0.310916*	0.389173*			0.205057***	0.319637*
Avergonzado en privado			0.342336*				
Hostigamiento verbal	0.208749***		0.371625*				
Ridículo creencias o preferencias personales							
Hostigamiento sexual							
Correspondido hostigamiento sexual							
Intencionalmente obstruye bajo desempeño	0.318546*		0.225002**	0.235191**			0.237666**
No reconocimiento desempeño	0.334908*		0.237153**	0.271293**	0.268841**		0.283987**
No oportunidades promoción	0.313283*		0.285530**	0.348739*	0.306883*		0.314193*

* Significativa a nivel Alpha de 0.01

** Significativa a nivel Alpha de 0.05

*** Significativa a nivel Alpha de 0.10

Abuso \ Liderazgo sin Normas	Desvaloriza	Profiere Imagen	Cerrado	Favoritista	Autocrático	Descortés	Liderazgo Total
Actividades no corresponden puesto	0.349732*	0.248706*	0.310070*	0.173272***	0.234113*	0.211542**	0.318533*
Actividades ilegales contra voluntad	0.383104*	0.209924**	0.190201**	0.302686*	0.164993***	0.184989**	0.297746*
Avergonzado en público	0.436498*	0.331629*	0.367756*	0.331851*	0.311313*	0.498832*	0.473666*
Avergonzado en privado	0.391614*	0.355167*	0.288106*	0.255778*	0.337226*	0.401288*	0.421662*
Hostigamiento verbal	0.328889*	0.343380*	0.289138*	0.286311*	0.369095*	0.467486*	0.432238*
Ridículo creencias o preferencias personales	0.289097*	0.253732*	0.346347*	0.230291*	0.289801*	0.326538*	0.360899*
Hostigamiento sexual	0.204173**	0.166580***			0.223342**	0.258059*	0.225357**
Correspondido hostigamiento sexual							
Intencionalmente obstruye bajo desempeño	0.575205*	0.420373*	0.442812*	0.450653*	0.216012**	0.314479*	0.504571*
No reconocimiento desempeño	0.511167*	0.319997*	0.500073*	0.431942*	0.398816*	0.388290*	0.529205*
No oportunidades promoción	0.543650*	0.418550*	0.527492*	0.483587*	0.422647*	0.444041*	0.589762*

* Significativa a nivel Alpha de 0.01

** Significativa a nivel Alpha de 0.05

*** Significativa a nivel Alpha de 0.10

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

ABUSO DE PODER JERÁRQUICO Y CONSECUENCIAS EN EL TRABAJADOR

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

* Significativa a nivel Alpha de 0.01

** Significativa a nivel Alpha de 0.05

*** Significativa a nivel Alpha de 0.10

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

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

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

Para validar la hipótesis H4b se comparan los resultados de la correlación entre el ambiente organizacional y el abuso de poder usando los datos de la muestra en los que existen normas en la organización y cuando no existen. Para esta comparación, se usa la división de la muestra descrita en secciones anteriores, en la cual 78 personas de la muestra general contestaron que sí existían normas en la organización y 128 que no. Las correlaciones cuando hay normas y cuando no las hay se muestran en las Tablas siguientes:

ABUSO DE PODER JERÁRQUICO Y CONSECUENCIAS EN EL TRABAJADOR

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

* Significativa a nivel Alpha de 0.01

** Significativa a nivel Alpha de 0.05

*** Significativa a nivel Alpha de 0.10

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

* Significativa a nivel Alpha de 0.01

** Significativa a nivel Alpha de 0.05

*** Significativa a nivel Alpha de 0.10

Tomando las cifras de la columna de “Ambiente Total” de ambas tablas y tomando el resultado de la muestra general, se obtiene la siguiente tabla mostrando que en los tipos abuso 6, 7 y 8 no existe correlación en ambos casos, pero en los tipos de abuso 2, 3, 4 y 5 la correlación no existe cuando hay normas en la organización mientras que sí existe correlación cuando no hay normas y también existe en la muestra general. En los tipos de abuso 9, 10 y 11 el factor de correlación se incrementa considerablemente ante la ausencia de normas en la organización, sobre todo para los tipos de abuso 9 y 11, en el cual el factor de correlación es alrededor del doble y es mayor que la cifra mostrada en la muestra general.

Basados en estos argumentos se prueba la validez de la hipótesis H4b, por lo tanto se confirma que cuando en la organización existen normas que consideran el uso del

ABUSO DE PODER JERÁRQUICO Y CONSECUENCIAS EN EL TRABAJADOR

poder, éstas modifican la correlación existente entre el ambiente organizacional con el abuso del poder que un jefe inmediato ejerce sobre un subordinado.

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

* Significativa a nivel Alpha de 0.01

** Significativa a nivel Alpha de 0.05

*** Significativa a nivel Alpha de 0.10

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

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

Para probar la validez de la hipótesis H4c, se realiza la comparación de las correlaciones de los efectos con los niveles de abuso cuando las normas están presentes en la organización. Para ello se realizan las correlaciones de los tipos de abuso con los efectos usando los datos de la muestra dividida cuando existen o no normas en la organización que regulen el ejercicio del poder. Para esta comparación, se usa la división de la muestra descrita en secciones anteriores, en la cual 78 personas de la muestra general contestaron que sí existía normas en la organización y 128 que no.

Las correlaciones cuando hay normas y cuando no las hay se muestran en las Tablas siguientes:

ABUSO DE PODER JERÁRQUICO Y CONSECUENCIAS EN EL TRABAJADOR

Abuso / Efectos con Normas	No hay gusto Trabajo	Inseguridad Trabajo	Clima debe mejorar	Cambiar de dept. o área	Otros quieren cambiar	Cambiar empresa	Amb. no opt. permanecer	No Identificado	Venganza	Efecto Total
Actividades no corresponden puesto	0.420636*	0.352010*	-0.284003**	0.357152*	0.395564*	0.320914*		0.298166*	0.250492**	0.399549*
Actividades ilegales contra voluntad	0.221512***								0.250806**	0.273036**
Avergonzado en público	0.255837**	0.292988*		0.344605*	0.226484**				0.272555**	0.245339**
Avergonzado en privado	0.429683*	0.406642*		0.488025*	0.245896**				0.266632**	0.403434*
Hostigamiento verbal	0.484014*	0.404331*		0.560638*	0.361196*	0.321119*			0.191119***	0.405172*
Ridículo creencias o preferencias personales	0.188404***						0.198731***		0.280560**	
Hostigamiento sexual							0.200743***		0.334488*	
Correspondido hostigamiento sexual							0.192879***		0.321386*	
Intencionalmente obstruye bajo desempeño								0.311063*	0.196090***	0.202843***
No reconocimiento desempeño	0.273622**	0.222293***		0.313069*	0.355348*	0.486361*		0.413151*	0.327655*	0.520881*
No oportunidades promoción.	0.294660*			0.350482*	0.396333*	0.533621*	0.213395***	0.430892*	0.300552*	0.551959*

* Significativa a nivel Alpha de 0.01

** Significativa a nivel Alpha de 0.05

*** Significativa a nivel Alpha de 0.10

Abuso / Efectos sin Normas	No hay gusto Trabajo	Inseguridad Trabajo	Clima debe mejorar	Cambiar de dept. o área	Otros quieren cambiar	Cambiar empresa	Amb. no opt. permanecer	No Identificado	Venganza	Efecto Total
Actividades no corresponden puesto	0.325021*	0.385190**		0.243142*	0.338349*	0.210443**	0.165590***	0.285751*	0.275893*	0.466566*
Actividades ilegales contra voluntad	0.222668**	0.201447**	-0.211288**	0.356304*	0.242411*	0.287359*		0.411790*	0.522344*	0.406795*
Avergonzado en público	0.475011*	0.501026*	-0.150480***	0.252150*		0.234742*		0.284370*		0.348234*
Avergonzado en privado	0.379130*	0.416815*		0.176264**				0.207786**	0.219184**	0.320683*
Hostigamiento verbal	0.344501*	0.313422*		0.322359*	0.242884*		-0.173724**	0.160875***	0.203294**	0.300690*
Ridículo creencias o preferencias personales	0.263486*	0.301118*								0.177069**
Hostigamiento sexual	0.265915*	0.241736*	0.189845**		-0.154112***		0.174152**			
Correspondido hostigamiento sexual										
Intencionalmente obstruye bajo desempeño	0.520486*	0.561862*	-0.270697*	0.405606*	0.423479*	0.392460*		0.287803*	0.245886*	0.554024*
No reconocimiento desempeño	0.300458*	0.361407*	-0.443047*	0.419349*	0.496353*	0.522204*		0.280187*		0.447759*
No oportunidades promoción.	0.405832*	0.426549*	-0.385023*	0.441465*	0.534074*	0.526274*		0.383114*	0.150979***	0.557919*

* Significativa a nivel Alpha de 0.01

** Significativa a nivel Alpha de 0.05

*** Significativa a nivel Alpha de 0.10

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

	Abuso / Efecto	Efecto Con Normas	Efecto Sin Normas	Efecto General
1	Actividades no corresponden puesto	0.399549*	0.466566*	0.445470*
2	Actividades ilegales contra voluntad	0.273036**	0.406795*	0.371858*
3	Avergonzado en público	0.245339**	0.348234*	0.319658*
4	Avergonzado en privado	0.403434*	0.320683*	0.341180*
5	Hostigamiento verbal	0.405172*	0.300690*	0.332150*
6	Ridículo creencias o preferencias personales		0.177069**	0.174161**
7	Hostigamiento sexual			
8	Correspondido hostigamiento sexual			
9	Intencionalmente obstruye bajo desempeño	0.202843***	0.554024*	0.485525*
10	No reconocimiento desempeño	0.520881*	0.447759*	0.493937*
11	No oportunidades promoción	0.551959*	0.557919*	0.572348*

* Significativa a nivel Alpha de 0.01

** Significativa a nivel Alpha de 0.05

*** Significativa a nivel Alpha de 0.10

ABUSO DE PODER JERÁRQUICO Y CONSECUENCIAS EN EL TRABAJADOR

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

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

Conclusiones

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

El primer abuso, realizar actividades distintas al puesto desempeñado, se observa que las correlaciones más altas son el ambiente de desvaloración (0.40) y el ambiente autoritario (0.40). En el estilo de liderazgo, la característica que más influye es la de desvaloración al trabajo (0.36). Este tipo de abuso provoca en mayor grado los siguientes efectos: disgusto por el trabajo desempeñado en la organización (0.36), inseguridad en el trabajador en su ambiente (0.38), al mismo tiempo que conoce de otros que quieren cambiarse de departamento o de área (0.36).

Enfocando el noveno abuso, la obstrucción para un bajo desempeño intencional, se observa que el estilo de liderazgo que desvalora el desempeño de un empleado (0.56), el que presenta favoritismos (0.43) y el que es inaccesible (0.45) es el que contribuye más significativamente. Por otra parte, un ambiente que desvalora el desempeño de los empleados (0.40) es el que contribuye más significativamente a la obstrucción para un bajo desempeño. A su vez, este abuso influye significativamente en los efectos negativos en los trabajadores, principalmente en la falta de gusto por el trabajo desempeñado en la organización (0.46), en que un trabajador se sienta inseguro en su empleo (0.49) y en que desee cambiarse de área o departamento (0.40).

Analizando el décimo abuso, la falta de reconocimiento al desempeño, se observa que el estilo de liderazgo que más influye para este abuso es el que desvalora el desempeño de un empleado (0.49), el que presenta favoritismos (0.44) y el que es inaccesible (0.41). Un ambiente que desvalora el desempeño de los empleados (0.45) y

ABUSO DE PODER JERÁRQUICO Y CONSECUENCIAS EN EL TRABAJADOR

el ambiente de inestabilidad en el trabajo (0.41) es el que contribuye más significativamente a la obstrucción para un bajo desempeño. Los efectos de la falta de reconocimiento al desempeño más significativos son: que desee cambiarse de área o departamento (0.42), conoce a otras personas que también desean hacerlo (0.45) o en su caso, cambiarse de empresa (0.53).

En el último de los abusos, la falta de oportunidades de promoción, se observa que los estilos de liderazgo que desvaloran el desempeño de un empleado (0.49), los que presentan favoritismos (0.47) y que son inaccesibles (0.47) son los que contribuye más significativamente en este abuso. Por otra parte, se observa que un ambiente que desvalora el desempeño de los empleados (0.53) es el que contribuye más significativamente a la falta de oportunidades de promoción. Las consecuencias más significativas de este abuso son: que desee cambiarse de área o departamento (0.44), conoce a otras personas que también desean hacerlo (0.48) o en su caso, cambiarse de empresa (0.55).

Según los resultados encontrados en el análisis de resultados, hay un problema en los ambientes organizacionales, específicamente en el estilo de liderazgo que no valora el desempeño de sus subordinados, que es cerrado y que presenta favoritismos. Las características del ambiente que más abren la posibilidad para abusar del poder son los ambientes que tienen poca valoración al desempeño del subordinado, los ambientes inestables y los ambientes autoritarios. Los efectos producidos son claramente generar descontento en las personas al no ser valorados en su organización y como consecuencia que no estén a gusto con el trabajo que desempeñan en la organización, que deseen cambiarse de área o departamento, o bien, no seguir laborando en la empresa.

Es recomendable para las organizaciones, comenzar a atacar el problema del abuso de poder desde la raíz, tomando acciones para mejorar el estilo de liderazgo de sus jefes o ejecutivos y tomar medidas necesarias con el objetivo de tener un mejor ambiente organizacional. El primer paso que una organización debe tomar para hacer frente al abuso de poder, es reconocer que el abuso de poder puede estar presente en su organización de manera inconsciente. Quienes conocen de la existencia del abuso son las personas de los niveles jerárquicos inferiores como se vio en la revisión de la literatura; en varios casos, los perpetradores nunca se dan cuenta que sus acciones son abuso de poder.

Otro paso que puede hacer una organización, es mejorar la calidad de vida de sus trabajadores como parte de sus objetivos. Tal y como fue analizado al inicio de esta investigación, la mayoría de las empresas enfocan sus objetivos alrededor del servicio al cliente, sin embargo, las organizaciones deben incorporar a sus objetivos lograr un buen ambiente interno y mejorar calidad de vida de las personas que laboran en ellas. Según este estudio, las personas que trabajan en organizaciones con un bajo nivel de abuso de poder fueron las que tuvieron la tendencia de seguir laborando en su misma área o departamento; esto tiene como consecuencia directa que las personas desempeñen mejor su función dentro de la organización, y generen un bien directo

ABUSO DE PODER JERÁRQUICO Y CONSECUENCIAS EN EL TRABAJADOR

para la empresa y al mismo tiempo disminuyen las posibilidades de rotación de personal.

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

Dichas normas deben tener las siguientes características indispensables:

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

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

Referencias

- Astley, W. Graham; Sachdeva, Paramjit S. Structural Sources of Intraorganizational Power: A Theoretical Synthesis. *The Academy of Management Review* Vol. 9 Issue 1; Mississippi State; Jan 1984.
- Baron, Robert A; Neuman, Joel H. Workplace aggression--the iceberg beneath the tip of workplace violence: Evidence of its forms, frequency, and targets. *Public Administration Quarterly*, Randallstown; Vol. 21, Issue 4; pg. 446; Winter 1998.
- Bernardi, Lauren M. Management by bullying: The legal consequences. *The Canadian Manager*; Toronto; Vol. 26, Issue 3, pg. 13; Fall 2001.
- Bernardi, Lauren M. The legal case against bullying in the workplace. *Canadian HR Reporter*; Toronto; Vol. 14, Iss. 19, pp. 10; Nov 5, 2001.
- Diccionario de la Lengua Española. Espasa-Calpe. Madrid. 1974.
- Donald Vredenburg, Yael Brender. The Hierarchical Abuse of Power in Work Organizations. *Journal of Business Ethics*, Vol. 17, Issue 12, pp. 1337-1347, 1998.
- Dwan, Sue. A bestiary of bullying. *NZ Business*; Auckland; Vol. 14, Issue 8, pp. 45; Sep 2000.

ABUSO DE PODER JERÁRQUICO Y CONSECUENCIAS EN EL TRABAJADOR

- Einarsen, Stale. The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower*; Bradford; Vol. 20, Issue. 1/2 pp. 16; 1999.
- Elliott, Pamela P. Violence in health care. *Nursing Management* Vol. 28 Issue 12; Chicago; Dec 1997.
- Glenning, Peter M. Workplace bullying: Curing the cancer of the American workplace. *Public Personnel Management*; Washington; Vol. 30, Issue 3 pp. 269; Fall 2001.
- Hannabuss, Stuart. Bullying at work. *Library Management*, Vol 19, Issue 5; Bradford; 1998.
- Kipnis, David; Schmidt, Stuart M.; Wilkinson, Ian. Intraorganizational Influence Tactics: Explorations in Getting One's Way. *Journal of Applied Psychology*, Vol 65 Issue 4; Washington; Aug 1980;
- Kirkpatrick, Shelley A.; Locke, Edwin A. Leadership: Do Traits Matter? *The Academy of Management Executive*, Vol. 5 Issue 2; Ada; May, 1991.
- Lee, Deborah. An analysis of workplace bullying in the UK. *Personnel Review*, Vol. 29 Issue 5. Farnborough, 2000.
- Lewis, Malcolm A. Bullying in nursing. *Nursing Standard*, Vol. 15, Issue 45; Jul 25-Jul 31, 2001.
- Loverd, Richard A. The Challenge Of A More Responsible, Productive Public Work. *Public Productivity & Management Review*, Vol. 13 Issue 1 ; San Francisco; Fall 1989.
- Mahony, Daniel F. Collective reaction to injustice in intercollegiate athletics: Injustice to women and student athletes as test cases. *Journal of Sport and Social Issues* Vol. 23 Issue 3; Thousand Oaks; Aug 1999.
- McMahon, Lucy. Bullying and harassment in the workplace. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 12 Issue 6; Bradford; 2000.
- Mendenhall, William. Scheaffer, Richard. Wackerly, Denis. *Estadística Matemática con Aplicaciones*. Grupo Editorial Iberoamerica, Belmont, California, 1986
- O'Hare, Elizabeth A. Sexual harassment: Identifying risk factors. *Archives of Sexual Behavior*; New York; Vol. 27, Issue 6, pp. 561; Dec 1998.
- Peirce, Ellen; Smolinski, Carol A; Rosen, Benson. Why sexual harassment complaints fall on deaf ears. *The Academy of Management Executive* Vol. 12, Issue 3; Ada; Aug 1998.
- Rayner, Charlotte; Cooper, Cary. Workplace bullying: myth or reality - can we afford to ignore it? *Leadership & Organization Development Journal*; Bradford; Vol. 18, Issue 4, pp 211-214; 1997.
- Quine, Lyn. Workplace bullying in NHS community trust: Staff questionnaire survey. *British Medical Journal*, Vol. 318 Issue 7178; London; Jan 23, 1999.
- Quine, Lyn. Workplace bullying in junior doctors: Questionnaire survey. *British Medical Journal*, London; Vol. 324, Issue 7342 pp. 878; Apr 13, 2002;
- Sheehan, Michael. Workplace bullying: responding with some emotional intelligence. *International Journal of Manpower*; Bradford; Vol. 20, Issue 1/2, pp. 57; 1999;
- Smith Pittman, Mable H; McKoy, Yvonne D. Workplace violence in healthcare environments. *Nursing Forum*; Philadelphia Vol. 34 Issue 3; Jul-Sep 1999.
- Stevens, Stella. Nursing workforce retention: Challenging a bullying culture. *Health Affairs*; Australia; Vol. 21 Issue 5 pp 189-193; Sep/Oct 2002.
- Tremblay, Michel; Sire, Bruno; Balkin David B. The role of organizational justice in pay and employee benefit satisfaction, and its effects on work attitudes. *Group & Organization Management*. Sep, 2000.
- VanDer Wall, Stacy. Internal Affairs: The Abuse of Power, Sexual Harrassment, and Hyocrisy in the Workplace. *HRMagazine*; Alexandria, Vol 45, Issue 1; Jan 2000.

ABUSO DE PODER JERÁRQUICO Y CONSECUENCIAS EN EL TRABAJADOR

Yamada, David C. The phenomenon of "workplace bullying" and the need for statusblind hostile work environment protection. Georgetown Law Journal; Washington; Vol. 88, Issue 3, pp 475; Mar 2000.

Yeung, Rob; Cooper, David. Business: Bullying in the Workplace - Beat the BULLY. Accountancy; London; Vol. 129, Issue 1301; Jan 2002

Yukl, Gary; Falbe, Cecilia M. Importance of Different Power Sources in Downward and Lateral Relations. Journal of Applied Psychology Vol. 76 Issue 3; Washington; Jun 1991.