

## **ESTILOS DE PODER EN DIRECTIVOS DE PYMES DE TEJUPILCO, EDO. MÉX.**

**MBA. Denia Benítez Salinas**

denia\_bs@hotmail.com

**M. Ed. María del Carmen Domínguez Ramírez**

dorc\_29@hotmail.es

UAEM - Unidad Académica Profesional Tejupilco.

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Denia Benítez Salinas y María del Carmen Domínguez Ramírez (2020): "Estilos de poder en directivos de PyMES de Tejupilco, Edo. Méx.", Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación RILCO DS, n. 9 (julio 2020). En línea:  
<https://www.eumed.net/rev/rilcoDS/09/poder-directivos.html>  
<http://hdl.handle.net/20.500.11763/rilcoDS09poder-directivos>

### **RESUMEN**

Los directivos actualmente utilizan sistemas de coordinación y control basados en el poder; distintos autores conciben el poder como la base del liderazgo, por lo que este puede beneficiar o de lo contrario afectar en el desempeño de sus colaboradores. Con este trabajo se busca determinar el estilo de poder que utilizan los directivos de las PyMES de Tejupilco, Estado de México. La investigación fue aplicada, de tipo descriptivo, con enfoque cuantitativo; para la recopilación de información se utilizó una encuesta con escala de Likert que fue aplicada a gerentes, dueños o administradores de las 94 PyMES, tomando un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%. La investigación fue no experimental, con corte transversal. Los resultados revelaron que los directivos de las PyMES usan principalmente en la dirección de sus empresas el poder legítimo, logrando conseguir la obediencia de sus subordinados por el puesto formal o posición que ocupan dentro de la empresa. Por otro lado, el menos utilizado es el poder personal, es decir no atraen a sus trabajadores con su propia personalidad.

**Palabras clave:** Poder, Gerentes, Liderazgo, PyMES

## **ABSTRACT**

Managers currently use power-based coordination and control systems; Different authors conceive power as the basis of leadership, so this can benefit or otherwise affect the performance of their collaborators. This work seeks to determine the style of power used by managers of SMEs in Tejupilco, Estado de Mexico. The research was applied, descriptive, with a quantitative approach; for the collection of information, a Likert scale survey was used, which was applied to managers, owners or administrators of the 94 SMEs, taking a margin of error of 5% and a confidence level of 95%. The research was non-experimental, with a cross section. The results revealed that the managers of the SMEs mainly use legitimate power in the management of their companies, managing to obtain the obedience of their subordinates for the formal position or position they occupy within the company. On the other hand, the least used is personal power, that is, they do not attract their workers with their own personality.

**Keywords:** Power, Managers, Leadership, SMEs.

## **INTRODUCCIÓN**

Las PyMES han llegado a convertirse en el pilar básico del crecimiento económico de muchos países, tan solo en México generan un gran impacto en la generación de empleos y en la producción nacional; por esta razón es fundamental que las PyMES cuenten con directivos capaces de marcar objetivos, establecer retos y planes de acción, así como ejecutarlos mediante el poder, ya que este es un atributo esencial para conducir a la organización al éxito.

El poder es una de las habilidades principales de los directivos, sin embargo deben tener presente que pueden asumir cualquier tipo de poder. Los directivos de las PyMES deben ser flexibles, adaptarse a las situaciones; en ocasiones tal vez sea conveniente utilizar el poder de referencia y en otras el poder de recompensa o incluso el poder coercitivo. Tal capacidad de adopción dependerá de la experiencia que se tenga como directivo y del tipo de colaboradores que tenga, además del grado de poder con que se cuente.

## **METODOLOGÍA**

El estudio fue de tipo descriptivo, con enfoque cuantitativo; tuvo como base la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento de los directivos. La variable de investigación fue el estilo de poder, la cual fue medida a través de la escala de Likert. Los datos fueron recolectados a través de una encuesta a los directivos de las PyMES, lo cual permitió obtener la información de forma rápida y eficaz.

La población estudiada fueron las PyMES del municipio de Tejupilco, en donde se registran 124 establecimientos de dicho tamaño, sin importar su sector económico (DENUE, 2019). Para determinar la muestra, se utilizó el método de muestreo probabilístico, en donde todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de una muestra (Cuesta, 2009). Por tanto, la muestra fue de 94 empresas, cabe señalar que se consideró un margen de

error del 5% y un nivel de confianza del 95%. La investigación fue no experimental, con un diseño transversal; es decir la recolección de datos fue en un solo momento y en un tiempo único.

## **DESARROLLO DEL TEMA**

### **El poder en las organizaciones**

Toda organización que desea lograr sus objetivos y metas, necesita implementar sistemas de coordinación y control basados en el poder y en la autoridad de sus directivos. Para Weber (1997), el poder es el eje articulador de las relaciones en la organización, es considerado como la habilidad de los grupos o individuos para cumplir su voluntad en una acción común aun contra la resistencia de otros que están participando en esa acción.

Dahl (1957), citado por Hall (1996), define al poder como: A tiene poder sobre B en el grado en que hace que B realice algo que B no haría de otra manera. Así mismo, Robbins (1996) define el poder como la capacidad que se tiene de influir en el comportamiento de las demás personas, de manera que éstas hagan cosas que no harían de otra manera (Citados por Zapata, 2007).

Por otro lado, Foucault (1975), definió el poder como una acción sobre las acciones de los otros que no se posee, sino que se ejerce, y no es el privilegio adquirido de la clase dominante, sino el efecto de conjunto de sus posiciones estratégicas y que no se aplica pura y simplemente, como una obligación o una prohibición a aquellos que no lo poseen; los invade, pasa por ellos y a través de ellos.

De modo que, el poder comprende atributos personales y de posición en jerarquía que se constituyen en la base de la capacidad para influir en las demás personas. Analizando el poder y la autoridad, se observa que el poder abarca atributos personales y de posición, mientras que la autoridad implica el poder con base en la posición (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1996).

Weber (1985) otorga un lugar significativo a la autoridad en las organizaciones, comprendida como la probabilidad de que una determinada orden sea obedecida. Según lo que plantea Weber, el poder en las organizaciones guarda un estrecho vínculo con la legitimidad de las personas que la integran. Esto lleva a un planteamiento mucho más profundo, en el que se establece que las órdenes son seguidas, no por su estatus de orden, sino porque provienen de una persona con autoridad y legitimidad, lo que automáticamente transfiere la situación hacia el poder y la dominación.

### **Estilos de poder según French y Raven**

Los psicólogos sociales French y Raven realizaron un estudio sobre el poder en 1959, afirmando que el poder está dividido en cinco formas separadas y diferentes (Citado por Van Vliet, 2010):

#### *a) Poder coercitivo*

Esta forma de poder se basa en la idea de coerción. Esto significa que alguien se ve obligado a hacer algo en contra de su voluntad. El principal objetivo de la coerción es el cumplimiento. Según

French y Raven, también hay otras formas de poder que se pueden usar de forma coercitiva, como retener recompensas y experiencia o usar el poder referente para amenazar la exclusión social.

La fuerza del poder también se asocia positivamente con el comportamiento punitivo y se asocia negativamente con el comportamiento de recompensa condicional. Esta forma de poder constantemente lleva a problemas. En muchos casos se abusa de esta forma de poder. El poder coercitivo puede llevar a un comportamiento poco saludable e insatisfacción en el trabajo. Los líderes que usan este estilo de liderazgo confían en las amenazas en sus estilos de gestión. A menudo estas amenazas se relacionan con el despido o la degradación.

*b) Poder de recompensa*

Este tipo de poder involucra la capacidad de los individuos para delegar asuntos que no desean hacer otras personas y recompensarlos por esto. Para los gerentes de una organización es una posibilidad percibida de valorar o recompensar los buenos resultados de sus subordinados de una manera positiva. Esta forma de poder se basa en la idea de que como sociedad, estamos más inclinados a hacer las cosas bien cuando obtenemos algo a cambio de esto. Las formas más populares son los aumentos, elogios, bonos o ascensos en la organización.

El problema con esta forma de poder es que cuando la recompensa no tiene suficiente valor percibido para otros, el poder se debilita. Una de las frustraciones al usar las recompensas es que a menudo tienen que ser más grandes que la última vez para tener el mismo efecto. Incluso entonces, cuando se les da regularmente, los empleados pueden sentirse satisfechos con las recompensas y como resultado perderán su efectividad.

*c) Poder legítimo*

Esta forma de poder brinda la capacidad de vincular ciertos sentimientos de obligación o noción de responsabilidad con la administración. Recompensar y castigar a los empleados puede ser visto como una parte legítima del rol de liderazgo formal o designado. La mayoría de los gerentes en las organizaciones ejecutan un cierto grado de recompensa y castigo. El poder legítimo se basa generalmente en un papel.

Las personas tradicionalmente obedecen a la persona con poder que se basa únicamente en su posición o título. Esta forma de poder puede superarse fácilmente tan pronto como alguien pierde su posición o título. Este poder es una forma débil para persuadir y convencer a otras personas.

*d) Poder de referencia*

Esta forma de poder tiene que ver con la administración basada en la capacidad de conducir a alguien en un sentido de aceptación o aprobación personal. El líder en esta forma de poder a menudo es visto como un modelo a seguir. Su poder es a menudo tratado con admiración o

encanto. Este poder emana de una persona que es muy apreciada y la gente se identifica fuertemente con ella de alguna manera.

Un líder que tiene un poder de referencia a menudo tiene una buena apreciación de su entorno y tiende a tener mucha influencia. La responsabilidad en esta forma de poder es pesada y uno puede perderse fácilmente en esto. En combinación con otras formas de poder, puede ser muy útil. Las celebridades a menudo tienen esta forma de poder en la sociedad, pero también pierden mucho poder debido a ciertas circunstancias.

e) *Poder experto*

Esta forma de poder se basa en información, conocimiento o experiencia en profundidad. Estos líderes a menudo son muy inteligentes y confían en su poder para cumplir con varios roles y responsabilidades organizacionales. Esta habilidad les permite combinar el poder de recompensa en el modo correcto. El hecho es que si alguien tiene una experiencia particular dentro de una organización, a menudo puede persuadir a los empleados, que confían y los respetan, para que hagan las cosas por ellos. Esta experiencia es muy apreciada y constituye la base de este tipo de liderazgo.

### **Estilos de poder en PyMES de Tejupilco**

El municipio de Tejupilco se caracteriza por tener un gran número de establecimientos económicos, especialmente PyMES. Es importante destacar que el 18.1% de estas empresas son de reciente creación ya que tienen de 0 a 2 años, el 38.9% son empresas jóvenes que tienen una edad de 3 a 5 años, el 20% de estos negocios son adultos debido a que tienen de 6 a 10 años, mientras que solamente un 23% de estos establecimientos tienen más de 10 años, siendo considerados como empresas mayores. A continuación se describen los resultados con respecto al estilo de poder que utilizan los directivos de las PyMES en Tejupilco:

El 15.8% de los directivos de las PyMES implementan en sus empresas el poder de referencia, ya que sus empleados los siguen y obedecen porque les atrae su personalidad, mientras que el 10.5% no usan este tipo de poder en la dirección de sus empresas. Por otro lado, el 36.8% de los empresarios afirman usar el poder legítimo, ya que sus empleados los obedecen únicamente por el puesto que ocupan, mientras que el 48.4% nunca o casi nunca usan este tipo de poder en la dirección de sus colaboradores.

Con respecto al poder experto, solamente el 31.6% de los empresarios señalaron implementarlo en la dirección de sus empresas, ya que sus trabajadores los respetan y obedecen por sus conocimientos o especialidad en el negocio, mientras que el 16.8% de los encuestados dijo no usar este tipo de poder. En cambio, el 13.7% de los empresarios dijeron aplicar el poder coercitivo con sus empleados, ya que los obedecen porque de lo contrario los castigan o reprimen y una manera

es a través de las amenazas de despido, mientras tanto el 23.2% nunca usa este tipo de poder en la dirección de sus negocios.

## CONCLUSIONES

Los gerentes de las PyMES de Tejupilco usan principalmente en la dirección de sus empresas el poder legítimo, logrando conseguir la obediencia de sus subordinados por el puesto formal o posición que ocupan dentro de la empresa. Por otro lado, el menos utilizado es el poder personal, es decir no atraen a sus trabajadores con su propia personalidad.

Los directivos de las PyMES deben ajustar su estilo de poder según las circunstancias y adaptarse a los cambios que se producen con su equipo de colaboradores, logrando influir de manera efectiva en el comportamiento de estos.

Necesitan los directivos hacer más uso del poder de referencia, logrando atraer más a sus trabajadores a través de su personalidad y carácter, ya que si así lo hacen generarán entusiasmo entre estos y lograrán un buen ambiente laboral, mediante la comunicación y la motivación para inspirarlos a dar su máximo esfuerzo, con el fin de alcanzar las metas establecidas. El poder de referencia ayuda al crecimiento de las PyMES, debido a que los trabajadores se sienten más motivados y por ende son más productivos y eficientes.

## REFERENCIAS

- Cuesta, M. (2009). *Introducción al muestreo*. Universidad de Ovideo.
- DENUE, Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (2019). *Total de establecimientos de Tejupilco, Estado de México*. Recuperado de: <http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>
- Foucault, M. (1975). *Surveiller et punir*. París: Gallimard.
- Hall, R.H. (1996). *Organizaciones: estructuras, procesos y resultados*. México: Prentice Hall.
- Raven, B. H. & French, J. (1959). *The bases of social power*. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power*. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.
- Robbins, S. (1996). *Fundamentos de administración, concepto y aplicaciones*. México: Prentice Hall Hispanoamérica.
- Van Vliet, V. (2010). *Cinco tipos de poder (French & Raven)*. Recuperado de: <https://www.toolshero.es/liderazgo/cinco-tipos-de-poder-french-raven/>
- Weber, M. (1985). *Économie et société: L'organisation et les puissances de la société dans leur rapport avec l'économie*. París: Agora.
- Weber, M. (1997). *Economía y Sociedad*. Santafé de Bogotá, Colombia: Fondo de Cultura Económica.
- Zapata, A. (2007). *Cultura Organizacional*. Cali, Colombia: Universidad del Valle.