

**ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA COORDINACIÓN DEL PROGRAMA AAA Y
TIPOS DE PODER PERCIBIDO EN EL EQUIPO DE TRABAJO**

DANIEL ARDILA ZULUAGA

LUIS ENRIQUE ROJAS CUÉLLAR

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD EAFIT

BOGOTA

2018

**ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA COORDINACIÓN DEL PROGRAMA AAA Y
TIPOS DE PODER PERCIBIDO EN EL EQUIPO DE TRABAJO**

DANIEL ARDILA ZULUAGA

LUIS ENRIQUE ROJAS CUÉLLAR

**Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Administración de Empresas
(MBA)**

Director: Francisco López Gallego

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD EAFIT

BOGOTA

2018

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Bogotá, 31 de octubre de 2018

CONTENIDO

	Pág.
Resumen	9
1. Introducción	10
2. Planteamiento del problema	14
3. Justificación	15
4. Objetivos	16
4.1 Objetivo General	16
4.2 Objetivos Específicos	16
5. Marco Teórico	17
5.1. Las Organizaciones como sistemas de gobierno	19
5.2. Relaciones de poder	21
5.3. Fuentes y tipos de poder	22
5.3.1. El poder de recompensa	22
5.3.2. El poder coercitivo	22
5.3.3. El poder de experto	22
5.3.4. El poder referente	22
5.3.5. El poder legítimo	22
5.3.6. El poder informativo	22
5.4. Poder como relaciones asimétricas	23
5.5. Análisis de intereses	23
5.6. Teoría de Liderazgo Situacional	26
5.6.1. Madurez	27

5.7. Conflicto	28
5.8. Comunicación	29
6. Metodología	31
6.1. Técnicas de obtención de la información	31
6.2. Participantes	32
6.3. Tipos de herramientas a utilizar	32
6.4. Diseño de la entrevista	32
6.5. Instrumentos	32
6.5.1. N1, Entrevista semiestructurada	32
6.5.1.1. Poder	32
6.5.1.2. Madurez	33
6.5.1.3. Comunicación	33
6.5.2. Instrumento N1, Inventario sobre tipos de poder	34
6.5.3. Instrumento N2, Preferencias en la conducción de grupos	38
6.5.4. Instrumento N3, Liderazgo Situacional	42
7. Hallazgos de la investigación	43
7.1. Inventario sobre tipos de poder	43
7.2. Preferencias en la conducción de grupos	45
7.3. Entrevistas	45
7.3.1. Percepción del poder dentro de la organización	46
7.3.2. Percepción de la madurez dentro de la organización	47
7.3.3. Percepción de la comunicación dentro de la organización	49
8. Conclusiones	51

9. Recomendaciones	53
10. Referencias	54

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Conceptos de poder	18
Tabla 2. Inmaduro Vs. Maduro	28
Tabla 3. Preguntas sobre poder	33
Tabla 4. Preguntas sobre madurez	33
Tabla 5. Preguntas sobre comunicación	34
Tabla 6. Tabulación resultados encuestas tipos de poder	43
Tabla 7. Resultados encuestas sobre madurez	45

LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Poder formal y poder informal	23
Gráfico 2. Intereses de la organización: De Función, Profesionales y Expertos	25
Gráfico 3. Madurez de los seguidores	27
Gráfico 4. Inventarios de poder	42
Gráfico 5. Conducción de grupos	45

Resumen

La presente investigación identifica los tipos de relaciones de poder que se dan dentro del programa AAA de la empresa Carcafé y el estilo de liderazgo predominante entre la coordinación y el equipo de trabajo. Se toman como referentes teóricos los aportes de French y Raven sobre las diferentes bases o mecanismos de poder y la teoría del liderazgo situacional (TLS) de Hersey y Blanchard. Como referencias complementarias se toman, entre otros, los aportes Weber, Foucault, Morgan, Mintzberg. Se realizan encuestas y entrevistas a los integrantes del programa para aproximarse a su percepción sobre los mecanismos de poder y al tipo de liderazgo con el cual se identifican. Al final se hacen unas recomendaciones que propenden por mejorar la motivación y la cohesión del equipo.

Palabras claves:

Relaciones de poder, liderazgo, madurez, relaciones verticales y horizontales, prácticas de poder, tipos de poder.

1. INTRODUCCIÓN

Carcafé Ltda. se ha dedicado a la exportación de café colombiano durante más de 35 años, desempeñando un papel importante en el mercado local, promoviendo y desarrollando su red de compra y trilla a través de las áreas principales del producto. La empresa trabaja directamente con productores de café, asociaciones de caficultores e intermediarios especializados por región, para lo cual cuenta con el apoyo de un equipo técnico compuesto por más de 50 ingenieros agrónomos distribuidos en todo el territorio nacional, expertos en sostenibilidad, buenas prácticas agrícolas y recomendaciones generales ajustadas para los productores de café que hacen parte de la cadena de abastecimiento. “Carcafé Ltda. está plenamente involucrado en programas de sostenibilidad y certificaciones ajustadas a las necesidades de sus clientes a nivel mundial” (Rada, 2018)

Carcafé Ltda. cuenta con un grupo de clientes relevantes en el negocio de tostado de café como Starbucks, Paulig, Lavazza, Nestlé, Nespresso, entre otros. Con estos establece relaciones de abastecimiento de café a largo plazo y trabaja para brindarles el acceso a la diversidad del café colombiano y la cercanía con los caficultores (Rada, 2018)

Nespresso es uno de los clientes y socios estratégico de Carcafé Ltda. en Colombia; esta compañía de origen suizo es considerada una de las empresas tostadoras de café más especializadas a nivel mundial. Como parte de su estrategia, ha diseñado el Programa AAA, el cual se orienta a garantizar el abastecimiento de café con los más altos estándares de calidad y sostenibilidad, para lo cual se apoya en Carcafé como exportador y responsable de la implementación y administración de este programa para algunas regiones de Colombia (Nespresso, s.f.)

Entendiendo la importancia del cliente, Nespresso, y considerando que el eje central del Programa AAA exige el despliegue en campo de un equipo de trabajo especializado, se hace necesario asegurar la mejora constante de los procesos de administración de este personal. Esta investigación se convierte en una herramienta para fortalecer los modelos de administración implementados, a partir de la descripción de las concepciones de poder existente en este equipo de campo y analizando las relaciones de poder en el grupo de trabajo

del Programa AAA de Carcafé Ltda. Para ello se tuvieron como referentes de análisis las teorías de Michel Foucault (1989), Max Weber, Gareth Morgan (1990) e investigadores como French y Raven (1959), quienes estudian los tipos de poder y sus relaciones dentro de las organizaciones, además de considerar la teoría del liderazgo situacional planteada por Hersey y Blanchard como una herramienta que facilita el entendimiento y el abordaje de las principales actividades que realiza el equipo de colaboradores.

Este estudio comprende el poder como relaciones de fuerza que no se excluyen, sino que se comparten, entre oposición y complementariedad, reconociendo que estas se dan entre sujetos actuantes y libres que buscan posición dentro de la organización a través del control de su espacio de acción en relaciones de naturaleza vertical y horizontal.

El trabajo describe las posibles tensiones y los conflictos entre los agentes que hacen parte de la coordinación del Programa AAA buscando entender las causas de estas y planteando una estrategia que permita ejercer una mejor dirección, organización, vigilancia y control de los objetivos de productividad y el cumplimiento de las políticas organizacionales a partir de la aceptación de las normas y los objetivos de la empresa.

El Programa AAA es la agrupación de caficultores, compradores, fuerza técnica y exportación de Carcafé Ltda., encargada de garantizar el abastecimiento de café para un cliente, Nespresso. Este programa cuenta con un equipo de catorce agrónomos y un equipo administrativo compuesto por tres personas, un administrador del programa, un coordinador técnico y un administrador de la información, además de una red comercial de treinta puntos de compra que no harán parte del estudio de relacionamiento de esta investigación. En este contexto se busca entender las interacciones de poder entre estos actores con el fin de garantizar los mejores desempeños de esta línea de trabajo.

Considerando lo anterior, se tiene como finalidad en esta investigación generar aportes para tener un programa de asistencia técnica a caficultores, más sólido y que pueda mantenerse en el tiempo, diferenciándose a través del trabajo técnico de alto desempeño en las comunidades rurales donde se trabaja, vinculando los objetivos organizacionales con los individuales del equipo técnico. Esto permitirá consolidar un grupo que se comprometa e identifique con los lineamientos dispuestos para lograr los objetivos del programa e involucrar su percepción en el planteamiento de los objetivos organizacionales macro.

En este estudio se buscó entender y describir las concepciones que existen sobre *poder* en el grupo de trabajo del Programa AAA, permitiendo tener una base desde la que se identifiquen los flujos e interacciones con la Dirección del programa, estableciendo la capacidad de influencia que la figura de coordinación tiene sobre el equipo técnico. A partir de esta lectura se espera realizar propuestas de modelos de liderazgo que se ajusten a las características del equipo de trabajo y contemplen los objetivos de la organización.

Dentro de los hallazgos de la investigación se encontró que el tipo de poder por el cual el equipo de trabajo tiene preferencia está determinado por los atributos propios del poder de “experto” el cual se encuentra asociado a la disposición de capacidades y experiencias del líder (French and Raven, 1959, p. 152); también puede observarse que los tipos de poder de “posición o Legítimo” y “referente” son estructuras deseadas en los modelos de liderazgo, pues aparecen en un segundo renglón de preferencia.

En este estudio se hace uso de recursos metodológicos como entrevistas semiestructuradas y encuestas de preguntas cerradas a todos los actores del Programa AAA, coordinación técnica, administrador de la información y equipo técnico; con ellas se espera identificar las percepciones sobre cómo se ejerce el poder, cómo son las relaciones y cómo estas pueden transformarse.

Se pretende exponer elementos y características que están de manera manifiesta o implícita en cada una de las teorías que se abordaron a lo largo de la investigación, para posteriormente hilvanar de una manera coherente dichos elementos y características, y proponer un modelo de liderazgo ajustado y que se preste para reflexionar sobre las relaciones de poder en espacios organizacionales.

Los hallazgos obtenidos durante la investigación permiten un análisis sobre las cinco principales actividades del equipo técnico del Programa AAA y los niveles de *conducta de relación* y *conducta de tarea* del equipo (Hersey, P., & Blanchard, K. (1988). En estos se sugiere que este grupo de trabajo tiene un nivel de disposición de “alta afinidad a la relación y baja a la tarea”, es decir, un modelo de liderazgo con este equipo debe procurar el involucramiento de los colaboradores en la identificación de problemas y establecimiento de metas, así mismo es una actividad importante dentro de este modelo de liderazgo contemplar la evaluación del trabajo realizado junto al colaborador.

Es preciso mencionar que la presente investigación busca un acercamiento a una estrategia que se enfoca de forma exclusiva en el contexto del Programa AAA y que no se extiende hacia las demás áreas de la organización ni a Nespresso como cliente.

Es así como este estudio se centra en buscar mejores prácticas de relacionamiento entre los actores del Programa AAA en Carcafé Lda.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

En el Programa AAA de Carcafé Ltda., durante el último año se ha identificado que los profesionales de campo que trabajan dentro de este proceso manifiestan desacuerdos y evidencian desatención a las orientaciones ofrecidas por la coordinación de campo. Se observa que esta situación genera impactos negativos en el cumplimiento de los objetivos en un proceso considerado como estratégico para la organización, en tanto es uno de los factores diferenciadores y considerado un elemento de conexión de los clientes con los proveedores de materia prima, el café (Rada, Gerente Comercial, 2018).

En la teoría administrativa se presentan elementos de valor que permiten analizar este caso, ofreciendo recursos teóricos y prácticos que se desean implementar en la revisión del Programa AAA para entender cómo funciona allí, el estilo de liderazgo y las formas de percibir el poder por parte de los integrantes de este equipo de trabajo, lo cual podría ayudar a comprender las causas de este conflicto.

3. JUSTIFICACIÓN

Con el presente trabajo se pretende hacer una lectura de las investigaciones sobre las relaciones de poder en la Administración y el ámbito empresarial, pasando por la teoría de relaciones de poder de Max Weber y Foucault que describen las relaciones de poder, la teoría de tipos de poder de French y Raven y para finalizar en las teorías sobre liderazgo situacional de Hersey y Blanchard; ello con el propósito de adelantar un análisis práctico a partir de las condiciones del Programa AAA de Carcafé Ltda.

Con esta investigación se desea aportar aspectos teóricos en el desarrollo de la asistencia técnica de Carcafé, como un proceso transversal para la compañía, con el fin de agregar valor y enriquecer el modelo de administración del equipo técnico del Programa AAA. Esto es importante en tanto la asistencia técnica ofrecida por el programa es un proceso estratégico para la compañía con el cual se quiere seguir agregando valor a los clientes, favoreciendo el diseño de estrategias de liderazgo que contribuyan a la solución de dificultades de relacionamiento del equipo de campo, entendiendo las afinidades y preferencias en la conducción de grupos y las mejores herramientas para abordar este proceso administrativo.

Así mismo, esta investigación ejemplificará cómo las relaciones y estilos de liderazgo pueden ser planeados desde la identificación y análisis de la realidad del entorno organizacional, para que permitan modelar estrategias de administración que generen ambientes más favorables para la consecución de los objetivos de las organizaciones.

4. OBJETIVOS GENERAL Y ESPECIFICOS

4.1 Objetivo General

Describir las relaciones y tipos de poderes existentes en el Programa AAA de Carcafé Ltda., definiendo lineamientos sobre los modelos de liderazgo deseados para la coordinación del equipo técnico a partir del análisis de la teoría de liderazgo situacional.

4.2 Objetivos Específicos

- Identificar los tipos de poderes reconocidos dentro del equipo de trabajo del Programa AAA de Carcafé Ltda.
- Analizar la percepción del equipo técnico del programa AAA sobre las relaciones de poder y su nivel de madurez organizacional.
- Definir cuál es el modelo de liderazgo que más se ajusta para coordinación del Programa AAA de Carcafé Ltda. en función de las características del equipo técnico y las necesidades de la organización.

5. MARCO TEÓRICO

“Una sociedad sin relaciones de poder es solo una abstracción” (Foucault, 1989, pág. 33).

El soporte teórico y conceptual de esta investigación tiene como referentes diferentes teóricos como Weber, Foucault y Morgan, quienes concuerdan en que las relaciones de poder dentro de una organización se dan porque existen individuos con intereses, sueños, ideologías, formas de percibir el mundo diferente y que es por esta razón que se dan las pujas por este poder, porque culturalmente somos apáticos al control. Sin embargo, se pueden analizar diferentes propuestas que se han hecho en la administración tradicional, reconociendo que la dirección debe ser complementada con el criterio, pasando de la intimidación y la persuasión al trabajo científico, aceptando que al interior de la organización convergen intereses de los dirigentes y de los dirigidos.

En la actualidad, aunque los modelos de dirección no han evolucionado sustancialmente y aún se encuentran organizaciones con una clara identidad autocrática, donde se ponen de manifiesto unos objetivos que se deben cumplir sin tener en cuenta al trabajador. También se reconoce que se han venido encontrando y aceptando organizaciones que se parecen mucho más a la realidad, es decir, organizaciones que están muy concentradas en las normas y la formalización de los procesos, con manuales y reglas cada vez más robustos y no en el descongestionamiento del sistema hacia organizaciones un poco más flexibles.

Como un aparte de este ejercicio de planteamiento e identificación es importante especificar que hay una confusión al relacionar la eficiencia organizacional con el exceso de gestión y, a nuestra forma de entender, las organizaciones son el resultado de tener un balance adecuado entre lo que se debe hacer y el cómo se debe hacer; en este sentido se considera que involucrar a los empleados en los objetivos organizacionales, demuestra mucha lucidez, pues es fácil equivocarse en el planteamiento de un objetivo cuando la persona que lo va a cumplir o responder por él, no participó en su formulación.

Para tener un marco analítico se realizó una adaptación del cuadro de conceptos de poder que plantea De la Rosa en su artículo Organización y Poder, un marco analítico para su estudio

(2009, p 62), para tenerlos como referencia en el análisis posterior a cada uno de los puntos que se quieren desarrollar en la investigación.

Tabla 1. Conceptos de poder.

Autor	Concepto de poder
Weber	“Dentro de una relación social, poder significa posibilidad (no importa donde esta posibilidad está basada) para implementar la propia voluntad (aun en contra de toda resistencia)”.
Foucault	Dentro de una relación social “un conjunto de acciones que se inducen y que se responden unas a otras” ... “Un conjunto de acciones sobre acciones posibles”.
Morgan	Este hace énfasis en que no hay definición clara y consistente de poder “mientras algunos ven el poder como un recurso, es decir como algo que se posee, otros lo ven como una realidad social caracterizada por algún tipo de dependencia, es decir como una influencia a algo o a alguien”.
Friedberg	“El poder se puede definir como el intercambio desequilibrado de posibilidades de acción, es decir, de comportamientos entre un conjunto de actores individuales y/o colectivos”.

Fuente: Adaptación propia, con base en (Albuquerque, pág. 7).

Es común leer en algunos autores que el poder es una capacidad, que a su vez, está implícita en una capacidad del individuo y por lo tanto no se deriva de la relación social en la que este se encuentra inmerso, por ende “el poder es algo que se posee y se utiliza y, consecuentemente algo tangible y susceptible de ser observado” (De la Rosa, 2009); sin embargo el poder se puede definir como un tipo de interacción entre actores de una sociedad y está sujeta de ser ejercida por cualquiera de estos y retomando la frase de Foucault (1989, p. 28): “solo existe el poder que ejercen unos sobre otros, el poder únicamente en acto”.

La referencia de estos cuatro autores y sus conceptos acerca de las relaciones de poder y algunos conceptos adicionales que surgen para tener una aproximación más amplia del concepto, permiten definir el marco de análisis en los temas principales que ellos proponen:

poder como capacidad; fuentes de poder; poder como relaciones asimétricas, intereses, conflicto y control. A partir de estos conceptos se hará la estructura de análisis del estudio y al final se tendrá un acercamiento a un modelo de mejores prácticas de relacionamiento.

5.1 Las organizaciones como sistema de gobierno

Muchas organizaciones están regidas por empresarios autoritarios que ejercen un considerable poder como resultado de sus características personales, lazos de parentesco, o habilidad para procurarse influencia y prestigio dentro de la organización (Morgan, 1990, p. 5).

Al hablar de organizaciones se debe hablar también de cómo se gobiernan, pues son microsociedades donde interactúa un grupo de personas con lenguajes y objetivos comunes. Para darnos un concepto más amplio de poder también es importante esclarecer su etimología, *cratia*, que viene del griego *kratos*, significa poder o dominio, así que cualquier organización puede estar encasillada en las diferentes definiciones de cómo se gobiernan. A continuación se describen algunas de las más relevantes (Morgan, 1990, p. 5).

Autocracia: Gobierno absoluto donde el poder es ejercido por un individuo o un grupo pequeño sostenido por el control de recursos críticos, propiedad o derechos de posesión, tradición, carisma y otros derechos de privilegio personal.

Burocracia: Régimen establecido a través de textos escritos, que proporcionan labores para un tipo racional-legal de autoridad.

Tecnocracia: Dominio ejercido a través del uso del conocimiento, la experiencia del poder y la capacidad de resolver los problemas relevantes.

Cogestión: Forma de dominio donde las partes opuestas comparten la dirección conjunta de los intereses mutuos, como en un gobierno o coalición o corporativa, cada parte representa una base específica de poder.

Democracia representativa: Régimen ejercido a través de mandatarios oficiales que actúan en nombre del electorado, y ejercen el poder oficialmente por un periodo de tiempo especificado o mientras mantengan el apoyo del electorado. Es el caso de los gobiernos parlamentarios y otras formas de control obrero y de los accionistas en la industria.

Democracia directa: El sistema donde todos tienen igual posibilidad de gobernar y esto implica toda la toma de decisiones, como en muchas organizaciones comunales, cooperativas y *kibutz*. Esta política fomenta el principio de autoorganización como modelo clave de la organización (Morgan, 1990, p. 8).

Después de hacer un barrido por las formas más comunes de ejercer el poder en las organizaciones, se plantea un debate sobre cuál debería ser la corriente más apropiada para balancear entre los intereses de los trabajadores y los de la organización.

A medida que se avance en la investigación se harán precisiones sobre esta materia.

Es posible analizar la política organizativa de manera sistemática a través de las relaciones entre intereses, conflictos y poder. La política aparece cuando las personas piensan de formas distintas y quieren actuar de maneras diferentes. Esta diversidad crea una tensión que debe ser resuelta a través de medios políticos. Como ya hemos visto, puede hacerse de muchas maneras: autocráticamente, (“Lo haremos así”), burocráticamente (“Se supone que debe hacerse así”), tecnocráticamente (“Lo mejor es hacerlo así”), o democráticamente (“¿Cómo lo haremos?”) (Morgan, 1990, p. 10).

Estas preguntas reflejan las formas en que se hace la política organizacional. Conociendo la respuesta a ellas, entra a jugar un papel importante la teoría estructuralista de Max Weber, que afirma que los comportamientos del ser humano no deben estar desligados del comportamiento al interior de la organización. El que él define como “hombre organizacional” debe actuar primero razonando y después pensando para que exista eficiencia. En conclusión, la teoría estructuralista define a las organizaciones lo define como la relación de las partes para conformar el todo, sin embargo es importante considerar que Weber plantea ámbitos formales y estructurados, con una marcada resistencia al cambio.

Esta teoría organizacional ofrece elementos de análisis para contrastar las organizaciones actuales que son dinámicas, plurales, con mayor acceso a la información disponible en el mercado.

Al hacer este abordaje, es preciso detenerse a analizar la definición de micro sociedades planteada por Sonia López como:

Los procesos de significación y de construcción de sentido se dan en esta simultaneidad con los que cuenta una sociedad, que además definen los modos en los que se construye la comunicación en micro sociedades, llámense la familia, la empresa, o la organización (...) Por lo tanto, estas micro sociedades son espacios de excepción para descomponer, analizar, y estudiar los modos en los cuales se hilvana la comunicación y se constituye en experiencia de quienes están allí. (Lopez, 2008, p. 28).

En esta definición se logran identificar dos factores fundamentales en la interacción del poder y la forma en que se da esta interacción a través de la comunicación de los actores de estas micro sociedades.

5.2 Relaciones de poder

En el análisis de las relaciones de poder, algunos autores representativos como Bourdieu y Foucault concuerdan en que algunos elementos de análisis se dan para enmarcarlos en el contexto organizacional, entendiendo como marco de referencia que el accionar y las decisiones de un individuo se pueden ver afectadas en el otro, y por la misma condición de desigualdad se hace necesario esclarecer algunos puntos, entendiendo que una organización es una sumatoria de cuerpo social y cuerpo material.

También se encuentran tres conceptos recurrentes y cardinales en ambos autores para analizar las prácticas que involucran relaciones de poder: economía, estrategia y libertad. Así, las relaciones de poder se establecen cuando ciertos individuos pueden afectar las acciones de otros. Dicha relación implica una imposición por parte de un sujeto o grupo que se desarrolla a partir de una desigualdad o distinción (sea de bienes, capacidades, autoridad, etc.)” (Guglielmi, 2015, p. 18).

5.3 Fuentes y tipos de poder

Las fuentes de poder son los motivadores que hacen que un individuo afecte el accionar del otro, en otras palabras, son los recursos internos a su naturaleza o externos que usa un individuo específico para reducir las decisiones del otro.

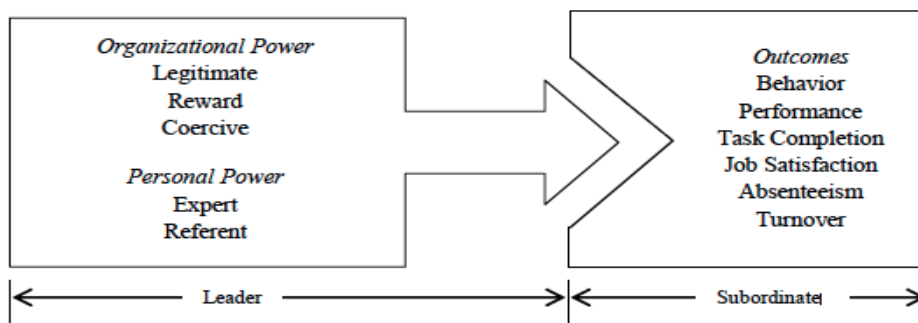
Todas las organizaciones tienen la necesidad de establecer estructuras de poder para lograr sus objetivos. En este orden de ideas, desde el análisis de la teoría de tipos de poder de French y Raven, se proponen como objeto de análisis algunos tipos de poder que a su vez se analizan como medios de control:

- El *poder de recompensa* se basa en la administración de incentivos positivos a personas o grupos para facilitar el logro de resultados. No necesariamente está ligado con recompensas económicas.
- El *poder coercitivo* se apoya en las sanciones y en su capacidad intimidatoria y disuasoria, está muy relacionada con fechas límite o presupuestos acordados.
- El *poder de experto* está ligado a la disposición de capacidades, conocimientos técnicos o experiencia, también se puede ligar al poder de negociación y habilidades de comunicación.
- El *poder de referente* deriva de la posesión de rasgos personales que resultan atractivos o valiosos para otras personas.
- El *poder legítimo* tiene su respaldo en las normas de la organización. Unas normas que acatan sus miembros. El grado de poder de un puesto está asociado al lugar que ocupa en la estructura, mientras más arriba esté en la organización más poder legítimo tiene.
- El *poder informativo* se basa en la capacidad para obtener y administrar información útil para la organización (French and Raven, 1959, p. 152 y Raven, 1965)

Dentro del ámbito organizacional, una persona puede administrar alguno de los seis mecanismos de influencia. Podemos preguntarnos sobre qué fuentes originan este poder, y logramos identificar dos tipos de fuentes, la que viene de la organización y la que nace del

individuo, estas también son conocidas como *poder formal* o *poder informal* (Meliá, J., Oliver, A., Tomás, J., 1993, p. 148)

Grafico 1. Poder Formal y Poder Informal



Fuente (Lunenburg, p. 5)

5.4 Poder como relaciones asimétricas.

En las relaciones de poder a nivel organizacional se presume siempre que hay una asimetría entre las posiciones de los individuos implicados, lo cual pone en desventaja a uno de los actores de la disputa, y aunque se reconoce que en ocasiones existe igualdad de condiciones en los actores para el ejercicio práctico, en la mayoría de las situaciones es “asimétrica porque uno de los dos está en mejores condiciones de ejercer el poder que el otro” (De la Rosa, p. 11).

5.5 Análisis de intereses

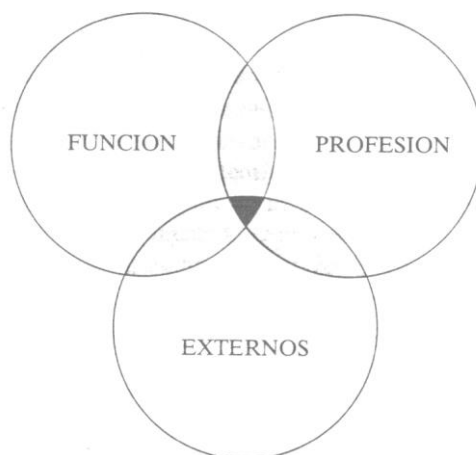
La comunicación y las relaciones entre sujetos o actores de cualquier clasificación siempre se encuentra mediada por el o los intereses, como factor movilizador en la interacción. En este sentido resulta pertinente comprender que por “intereses” se entiende un complejo conjunto de predisposiciones que abarca ambiciones, valores, deseos, expectativas y otras orientaciones e inclinaciones que conducen a una persona a actuar en una dirección en vez de en otra. En la vida diaria se tiende a pensar en los intereses de modo espacial, como áreas de concomitamiento que queremos preservar o agrandar o como posiciones que nos gustaría

proteger o conseguir. Los seres humanos desarrollan pues sus vidas en medio de intereses, frecuentemente viéndolos en riesgo de ser “usurpados”. Ante esto se asumen posiciones en defensa o ataque destinado a sostener o mejorar la posición. El flujo y las relaciones de la política y el poder están íntimamente conectados con este modo de tomar posición (Morgan, 1990, p. 11).

Como se viene describiendo, los intereses juegan un papel importante en la percepción del poder y cómo es su disposición para enfrentar los retos que trae la organización, pues no es frecuente encontrar individuos con la madurez para aceptar las recomendaciones que se hacen para cumplir con los objetivos planteados, sin embargo, merece un análisis más profundo sobre tres aspectos determinantes que propone Gareth Morgan.

Gráfico 2. Intereses de la organización: De Función, Profesionales y Externos.

CUADRO 2
Intereses de la organización: De función, profesionales y externos



Fuente: (Morgan, 1990, p. 12)

El primero es la labor organizacional, es decir la función que cumple dentro de la organización, el segundo es la carrera o profesión y el tercero, la vida personal de cada individuo.

Las diferentes tensiones que pueden generar estas tres fuerzas son las que en definitiva hacen que exista un entorno político al interior de la organización, que se basa en la posición que

pone un sujeto y la exigencia que presenta el otro: qué está dispuesto a aceptar un individuo sin que se vea afectado en su idea de bienestar.

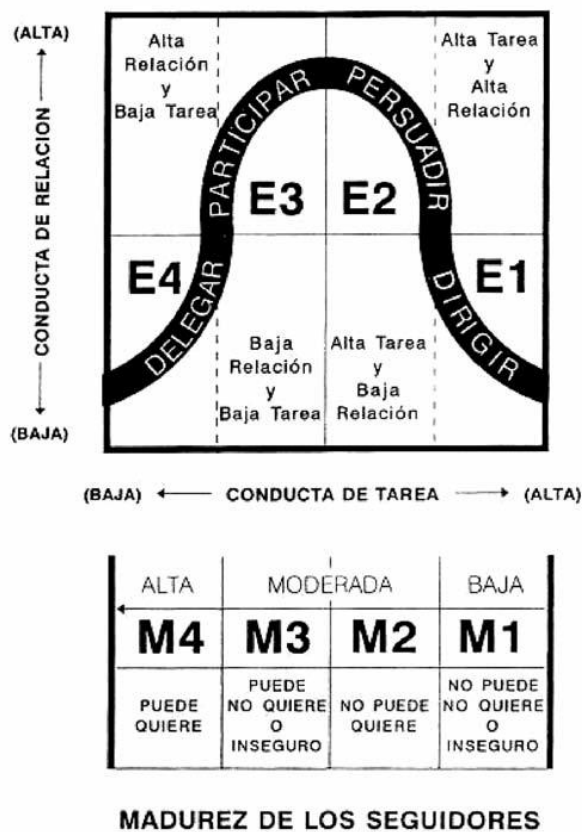
Se ha realizado un barrido importante al explicar cómo se percibe el entorno político a nivel organizacional, o por lo menos como metáfora política y de la constitución de pequeñas sociedades que se reúnen y convergen en un mismo espacio, además de los intereses que ponen de manifiesto los integrantes de estas micro sociedades que tienen diferentes formas de ver el mundo laboral, sus sueños y ambiciones. En este orden de ideas es claro que las alianzas prosperan en la medida en que todos cooperan con un propósito en común, generalmente en contra de una red rival con similares características de funcionamiento.

“El ejercicio abierto del poder es necesario únicamente cuando el control se desvanece, las suposiciones fallan, las rutinas caen en desuso y aparecen los problemas”, afirma Stewart (1979). Del mismo modo, Leflaive (1996) considera que el ejercicio diario del poder emerge cuando las estructuras fundamentales de denominación y control fallan en promover la conducta funcional de los individuos. Por su parte, Mintzberg (1992, p 6) parte de la premisa de que “lo que resulta de interés para el estudio del poder en el seno de la organización y su entorno no es dar una definición exacta del concepto de poder sino saber quién lo ostenta, cuándo, cómo y por qué”. Este ejercicio puede percibirse como insípido al encontrar cualquier relación social en la organización como una relación de poder y lo que realmente se busca es el análisis mismo de la relación de poder para posteriormente trasladarlo al ambiente organizacional. En este orden de ideas, la estrategia que plantean Hersey y Blanchard (1988) en su teoría de liderazgo situacional será el punto de quiebre de la investigación al presentar una alternativa de abordaje de las tareas del equipo técnico.

5.6 Teoría de liderazgo situacional

Como base fundamental para hacer una aproximación a un modelo de desarrollo, se toma como referencia la teoría de liderazgo situacional (TLS) con el fin de ajustar las relaciones de poder con los estilos de liderazgo fundamentados en ella y abordarlos como un punto de partida para mejorar la productividad del equipo de campo.

Gráfico 3. Conductas de madurez y tarea y madurez de los seguidores



Fuente: Hersey, P., & Blanchard, K. (1988, p 171).

5.6.1 Madurez

Aparece aquí el concepto de “madurez”, clave en la investigación y transversal para la comprensión de las propuestas realizadas según el modelo de liderazgo situacional, entendiendo cómo las practicas organizacionales intervienen en el comportamiento y en el desarrollo personal dentro de un entorno organizacional.

Tabla 2. Características según madurez

<i>Continuo Inmaduro-Maduro</i>	
INMADURO	MADURO
Pasivo	Activo
Dependencia	Independencia
Comportamiento limitado	Capaz de comportarse de muchas formas
Intereses erráticos y superficiales	Intereses más profundos y más fuertes
Perspectiva a corto plazo	Perspectiva a largo plazo (pasado y futuro)
Posición subordinada	Posición igual o superior
Falta de conocimiento de sí mismo	Conocimiento y control de sí mismo

Fuente: Argyris 1964, p 80).

Argyris propone que la personalidad “sana” es un recorrido desde la inmadurez hasta la madurez, explicado en el cuadro anterior. Es importante aclarar que el concepto de madurez en el ámbito organizacional va específicamente ligado a una tarea concreta desempeñada por un colaborador y no necesariamente a la persona como tal; en otras palabras, un trabajador puede ser maduro o inmaduro para desempeñar una actividad específica.

“La madurez de un subordinado incluye dos componentes: a) Madurez para el puesto, referida a las habilidades, la experiencia y el conocimiento técnico en relación con la tarea, y se puede identificar como la capacidad; y b) Madurez psicológica, hace referencia a la confianza en sí mismo y al auto-respeto, y se puede asimilar a la disposición o motivación”. (Fernández, 2009, p. 30)

5.7 Conflicto

Una pregunta fundamental que se debe hacer en el estudio es si implícitamente el ejercicio del poder genera conflictos, sean presentados de manera evidente, oculta En palabras de Foucault (1989, p. 31) “La tenaz resistencia de la voluntad y la intransitividad de la libertad se encuentran en el centro de la relación de poder y sin cesar la provocan”, partiendo casi del hecho de que el individuo no puede desprenderse ni por un segundo de la incomodidad que le da el control, inmutablemente tiene un carácter conflictivo. Y, como ya describimos en el apartado anterior, este conflicto se da en la medida en que los intereses de los individuos chocan, y más allá, en la modificación de los intereses de los demás por el solo hecho de

querer hacer cumplir los intereses propios. Esto no quiere decir que las relaciones de poder tengan implícita la cualidad de conflicto, también puede pasar que en la interacción de los individuos el conflicto se revele como nulo al tener un carácter inconsciente y oculto.

Para Bourdieu, el poder no es un concepto que pudiera definirse de manera aislada. Este está inserto en esa red de relaciones que constituyen la estructura de los campos dentro del espacio social y pudiera concebirse como lucha interna y revolución permanente. El espacio social, en el que las relaciones de poder están insertas, es la fuente donde se crea la visión del mundo de quienes hacen parte de él (personas, comunidades, organizaciones) (Sánchez, 2010, p. 152).

5.8 Comunicación

La interacción de los individuos cobra mayor relevancia en la medida en que sea organizada y clara para todos, por eso se hace necesario renombrar y darle un significado dentro del marco del estudio de investigación. “Pero la comunicación en las organizaciones va más allá de las actividades de coordinación. Esta no basta para que la organización perdure. La comunicación, oral y escrita, permite la coordinación, pero a la vez encuentra en ella su origen” (Bourdieu, 2003, p. 152. Según Bourdieu, en su libro *Cuestiones de sociología*, la comunicación es clara e interiorizada contribuye de manera directa a que la organización subsista en el tiempo:

A través de los discursos –orales y escritos–, se generan estructuras mentales interiorizadas, que permiten comprender las organizaciones más allá del plano ‘físico-estructural’, yendo también hacia un plano psicológico, haciendo del lenguaje una herramienta de representación colectiva del mundo organizacional que, a su vez, permite (re)construirlo de manera permanente (Bourdieu, 2003).

Dentro de las características del equipo de trabajo del Programa AAA, objeto de estudio, se identifica un claro rechazo a las jerarquías y el seguimiento de lineamientos impartidos por la organización. Esto se evidencia en fuertes tensiones entre los sujetos del grupo y un rechazo hacia el modelo de liderazgo y las orientaciones que se imparten desde la figura de coordinación. Tales circunstancias generan ineficiencia en los procesos y dificultades en la

obtención de resultados, limitando la innovación y la productividad del trabajo que se debe hacer en campo con los caficultores. Esta situación ejemplifica las relaciones políticas de teóricos como Morgan y Weber y en ella se pueden también identificar y categorizar las fuentes de poder predominantes en el grupo a fin de diseñar estrategias que obedezcan a su singularidad. Para ello, a continuación se explicará el método de trabajo, que incluye otros sustentos conceptuales como el de la madurez, el conflicto y la comunicación como elementos del liderazgo situacional.

6. METODOLOGÍA

El método científico que se propone en la investigación para entender el fenómeno de poder al interior de la organización es la investigación sobre estudio de caso.

Investigación sobre estudio de caso: Una aproximación teórica al estudio de caso nos da referencia de lo que se quiere lograr con este estudio y es un acercamiento en el contexto organizacional. “Como una tentativa de investigación, el estudio de casos contribuye únicamente a nuestro conocimiento de fenómenos individuales, organizacionales, sociales y políticos” (Yin, 1994, p. 3), en este sentido buscamos comprender un fenómeno organizacional explicado a partir de una técnica de obtención de información.

6.1 Técnicas de obtención de información

Se utilizarán dos técnicas de investigación para el presente estudio:

Encuestas, con el fin de obtener información relevante para el análisis cuantitativo

Entrevistas, ya que por medio de estas se obtiene información precisa acerca de lo que necesita la población, ya que dentro del “enfoque cualitativo no hay manipulación de los datos con respecto a la realidad” (Hernández, 2010, p 168), además que este tipo de espacios ayuda al acercamiento con el interlocutor, generando un vínculo que se entiende como “el proceso comunicativo de transmisión de la información, que requiere la participación de quien habla y quien escucha” (Luria, 1980).

De acuerdo con lo anterior se utilizarán entrevistas semiestructuradas, con preguntas abiertas para que el entrevistado pueda entregar mayor información de referencia.

Las entrevistas semiestructuradas son una forma idónea de obtener información relevante sobre un campo o fenómeno. Para Packer (2013), los investigadores cualitativos definen las entrevistas cualitativas de dos formas:

La primera enfatizando en que este tipo de entrevista difiere de aquellas conducidas en la investigación por encuesta convencional. La segunda, invocando su similitud con la conversación cotidiana. Cada una de estas definiciones tiene mérito, pero cuando las

colocamos una al lado de la otra encontramos una similitud sorprendente entre la entrevista de investigación cualitativa y la entrevista convencional de encuesta (Packer, 2013).

En este sentido, la entrevista convencional de encuesta se sirve de preguntas cerradas para obtener información relevante y susceptible de medir por medio de controles y fórmulas estadísticas. A diferencia de las entrevistas cualitativas, busca la descripción de las situaciones cotidianas de las personas, relacionadas con una actividad en particular. Para nuestro caso, se trata de obtener el relato de las personas entrevistadas y analizar sus puntos de vista, sus experiencias y alternativas de solución frente al tema estudiado. La entrevista cualitativa, según Packer (2013), está basada en la conversación, en los testimonios, no en respuestas monosílabas posibles de calificar y crear tendencias a partir de las respuestas de los entrevistados.

6.2 Participantes

Las encuestas se realizaron a 15 personas que trabajan en el Programa AAA de Carcafé Ltda. De ellas cuatro eran técnicos de campo escogidos aleatoriamente.

6.3 Tipo de herramientas a utilizar.

Como herramienta cualitativa se realizaron encuestas de inventario acerca de tipos de poder y de preferencias en la conducción de grupos.

6.4 Diseño de la Entrevista.

Para identificar las percepciones que tiene el equipo técnico sobre las relaciones de poder en la organización y como se ejerce sobre ellos, se entrevistaron cuatro personas del equipo técnico realizando las siguientes preguntas:

6.5 Instrumentos

6.5.1 N1. Entrevista semiestructurada

6.5.1.1 Poder.

Tabla 3. Preguntas sobre poder

1. ¿Cómo percibe las relaciones de poder dentro de la organización?

2. ¿Cree que el poder lo ejercen sus compañeros o sus jefes directos?
3. ¿Según su percepción y su conocimiento de la empresa, quién cree que es la persona o personas que ejercen el poder en la empresa?
4. ¿La manera en que se maneja el poder dentro de la organización, genera un buen ambiente de trabajo que ayuda a motivar a los empleados a conseguir sus objetivos?
5. ¿Qué cambios o sugerencias, sobre la manera de ejercer el poder en la empresa, ve conveniente hacer con el propósito de mejorar el ambiente laboral?

6.5.1.2 Madurez

Para entender el concepto de madurez en el ámbito organizacional, se hizo una presentación al equipo de campo explicando el concepto como tal y los siete estadios o cambios naturales que se dan desde un estado de inmadurez hacia un estadio de madurez. La presentación se encuentra en los anexos de la investigación.

Tabla 4. Preguntas sobre madurez

1. ¿Como calificaría el nivel de madurez suya en el desempeño de la labor?, ¿alto, medio o bajo?
2. ¿Como calificaría el nivel de madurez de sus compañeros en el desempeño de su labor?, ¿alto, medio o bajo?
3. ¿Qué propuestas para elevar el nivel de madurez dentro del equipo podría hacer?

6.5.1.3 Comunicación

Tabla 5. Preguntas sobre comunicación

1. ¿Considera usted que es escuchado dentro de la organización?
2. ¿Cree que existen problemas de comunicación dentro de la organización?
3. ¿Cree que sus jefes se comunican claramente con usted?
4. ¿Cómo sería el ideal de comunicación en la organización?

6.5.2 Instrumento N2 Inventario sobre tipos de poder.

INVENTARIO SOBRE TIPOS DE PODER

INSTRUCCIONES

Este cuestionario ha sido diseñado para que usted realice un autodiagnóstico sobre sus fuentes de poder organizacionales y personales.

Trate de ser lo más objetivo posible porque los resultados servirán para incrementar su propio aprendizaje; los puntajes obtenidos son para su retroalimentación, no para ser discutidos en público.

Lea cada frase, escoja una de las alternativas señaladas y márquela con una X en el espacio correspondiente.

	A	B	C	D	E
	NUNCA	CASI NUNCA	O CASIONALMENTE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1. Tengo total acceso a las personas que toman las decisiones más importantes en la organización					
2. Obtengo con facilidad la aprobación para incrementar el salario de mis subalternos por su buen desempeño					
3. La decisión de despedir a uno de mis subalternos está fuera de mis manos					
4. Mis subalternos confían en mi capacidad para resolver los problemas técnicos o administrativos					
5. Observo que cuando hablo los demás prestan mucha atención porque tengo carisma, liderazgo natural					
6. Recibo información acerca de los cambios de políticas y procedimientos antes de estar formalizados					
7. Puedo proporcionar rápidamente los recursos que requiere mi gente para desarrollar su labor					
8. Decido el tipo de sanciones que deben recibir mis subalternos					
9. Por lo general mi concepto prevalece sobre cualquier otro en la resolución de un problema					
10. Creo que la gente trata de imitarme					
11. Las decisiones que tomo son respaldadas por mi jefe					
12. Brindo retroalimentación y reconocimiento sobre resultados					
13. Creo que la organización me respalda para tomar medidas disciplinarias con mi grupo de trabajo					
14. Mis conceptos técnicos son discutidos u objetados					
15. Logro que mis colaboradores hagan las cosas con agrado por mi habilidad de persuasión					

	A	B	C	D	E
	NUNCA	CASI NUNCA	OCASIONALMENTE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
16. Participo en el establecimiento de los objetivos de mi área					
17. Tengo poca posibilidad de establecer incentivos (económicos o sociales) para reconocer los logros de mis colaboradores					
18. Puedo decidir a quién no se le aumenta el salario o no se le dan ciertos beneficios					
19. Mis subalternos recurren a otras fuentes de información para verificar las orientaciones técnicas que les doy					
20. Logro la aceptación y el respeto como jefe por mis características personales					
21. Tengo poca libertad de acción para introducir cambios en los procedimientos y asignaciones de trabajo					
22. Brindo oportunidades a mi gente para desarrollarse dentro de la organización					
23. La opinión negativa que yo tenga sobre un empleado impacta su trayectoria dentro de la organización					
24. La alta dirección solicita mi concepto en temas de mi dominio					
25. Creo que influyó en los demás principalmente por mi simpatía o habilidades sociales					
26. Participo activamente en las decisiones de importancia e impacto para la compañía					
27. Por mi intermedio, la gente a mi cargo puede tener acceso a información clave o personas importantes					
28. Soy consultado por personas de otras áreas en temas que domino					
29. Cuando me ausento existe claridad sobre quién me está reemplazando					
30. La gente me obedece porque cree en mí					
31. Tengo dificultades para obtener los recursos que requiere la operación de mi área					
32. La decisión sobre la promoción de mis empleados está fuera de mis manos					
33. Puedo influir, aunque sea indirectamente, para que un mal empleado tenga la sanción que merece					
34. Tengo la oportunidad de mostrar mis conocimientos y estos impactan a los demás					
35. Tengo dificultad para captar cuáles son las necesidades e intereses de mi gente					
36. Tengo acceso fácil a información clave					
37. Puedo interceder a favor de mis empleados cuando tienen problemas					
38. Puedo lograr que me teman si lo considero necesario para afianzar mi autoridad					
39. Siento que no puedo orientar bien a mis subalternos por no conocer suficiente la operación					
40. Logro los resultados con mi gente porque me respetan y son leales conmigo					

INVENTARIO TIPOS DE PODER
HOJA DE RESPUESTAS

PREGUNTA No.	1 2 3 4 5					No.	1 2 3 4 5					No.	1 2 3 4 5					No.	1 2 3 4 5					No.	1 2 3 4 5					PERSONAL O REFERENTE
	A B C D E						A B C D E						A B C D E						A B C D E						A B C D E					
1	A B C D E					2	A B C D E					3	E D C B A					4	A B C D E					5	A B C D E					
6	A B C D E					7	A B C D E					8	A B C D E					9	A B C D E					10	A B C D E					
11	A B C D E					12	A B C D E					13	A B C D E					14	E D C B A					15	A B C D E					
16	A B C D E					17	E D C B A					16	A B C D E					19	E D C B A					20	A B C D E					
21	E D C B A					22	A B C D E					23	A B C D E					24	A B C D E					25	A B C D E					
26	A B C D E					27	A B C D E					28	A B C D E					29	A B C D E					30	A B C D E					
31	E D C B A					32	E D C B A					33	A B C D E					34	A B C D E					35	E D C B A					
36	A B C D E					37	A B C D E					36	A B C D E					39	E D C B A					40	A B C D E					
PUNTAJE						RECOMPENSA						COERCITIVO						EXPERTO						PERSONAL O REFERENTE						

6.5.3 Instrumento N2. Preferencias en la conducción de grupos

Con esta encuesta se busca identificar las preferencias en la conducción de grupos y su conexión con la teoría de liderazgo situacional.

PREFERENCIAS EN LA CONDUCCIÓN DE GRUPOS

PROGRAMA ACADÉMICO: _____ SEMESTRE O CICLO: _____

SEXO: HOMBRE () MUJER ()

OTROS ESTUDIOS PROFESIONALES CULMINADOS: _____

INSTITUCIÓN DONDE REALIZÓ DICHS ESTUDIOS: _____

INSTRUCCIONES:

Suponga que usted esta involucrado en cada una de las siguientes situaciones. Cada una de las situaciones tiene cuatro acciones alternativas que usted puede iniciar. LEA cada punto cuidadosamente. PIENSE que haría usted en cada una de las circunstancias. Luego TRACE UN CIRCULO alrededor de la letra correspondiente a la alternativa que mejor describe el comportamiento en respuesta a la situación planteada. Elija sólo una alternativa para cada situación.

SITUACIÓN	ACCIONES ALTERNATIVAS
1. Sus subordinados no han estado correspondiendo a su dialogo amistoso y su evidente interés por el bienestar de ellos: El rendimiento de éstos es cada vez peor	<p>A. Insiste en el empleo de procedimientos uniformes y en la necesidad de cumplir las tareas.</p> <p>B. Permite que dialoguen con usted y no los presiona.</p> <p>C. Habla con los subordinados y luego determina los objetivos</p> <p>D- Permite que ellos definan sus tareas y plazos.</p>
2. El desempeño de su grupo esta mejorando notablemente. Usted percibe que todos los integrantes de su grupo son conscientes de sus funciones y compromisos.	<p>A. Inicia una interacción amistosa, pero permanece seguro de que todos los integrantes deben ser conscientes de sus funciones y compromisos.</p> <p>B. No toma ninguna medida determinante.</p> <p>C. Hace lo posible para que el grupo se sienta importante y comprometido.</p> <p>D- Enfatiza la importancia de las tareas y plazos.</p>
3. Los integrantes de su grupo no han sido capaces de resolver un problema específico. Normalmente los ha dejado solos. El desempeño del grupo y las relaciones interpersonales han sido buenas.	<p>A. Hace participar al grupo para tratar de resolver el problema conjuntamente con usted.</p> <p>B. Deja la solución en manos del grupo.</p> <p>C. Actúa con rapidez y firmeza para corregir y volver a dirigir.</p> <p>D- Estimula al grupo a trabajar sobre el problema y los anima para que ellos mismos lo resuelvan.</p>
4. Esta considerando un cambio importante. Sus subordinados tienen buenos antecedentes de ejecución. Respetan la necesidad de cambios.	<p>A. Permite la participación del grupo para elaborar el cambio y los anima a implementarlos.</p> <p>B. Anuncia los cambios y luego los implanta supervisando de cerca.</p> <p>C. Permite al grupo elegir su rumbo.</p> <p>D- Incorpora las recomendaciones del grupo pero usted dirige el cambio.</p>
5. El desempeño de su grupo ha empeorado durante los últimos meses. Los integrantes no se han preocupado por alcanzar los objetivos. Fue necesario que se les recordara continuamente el cumplimiento de sus tareas. Usted percibe que los integrantes no tienen muy claro sus funciones.	<p>A. Permite al grupo elegir su rumbo.</p> <p>B. Incorpora las sugerencias del grupo, pero controla que los objetivos sean cumplidos.</p> <p>C. Redefine las metas y supervisa cuidadosamente.</p> <p>D- Permite la participación del grupo en la determinación de metas y los anima a alcanzarlas.</p>

<p>6. Usted se encontró con una situación bien manejada. El gerente anterior era enérgico con el grupo. Usted quiere que se mantenga una situación productiva, pero le gustaría empezar a humanizar el ambiente.</p>	<p>A. Hace lo posible para que el grupo se sienta importante y comprometido. B. Recalca la importancia que tienen las tareas y los plazos. C. Es cauto y no interviene. D- Hace participar al grupo en la toma de decisiones, pero controla que se cumplan los objetivos.</p>
<p>7. Usted esta considerando cambios importantes en su estructura organizacional. Los integrantes del grupo han estado sugiriendo la necesidad de estos cambios. El grupo ha demostrado efectividad en sus operaciones cotidianas.</p>	<p>A. Define el cambio y supervisa cuidadosamente. B. Obtiene la aprobación del cambio por parte del grupo y permite que sus integrantes organicen la implementación. C. Esta dispuesto a hacer los cambios sugeridos, pero mantiene el control de la implementación. D- Permite que ellos realicen los cambios sin meterse.</p>
<p>8. El desempeño del grupo y las relaciones interpersonales son buenas. Usted se siente un poco inseguro por su falta de dirección grupal.</p>	<p>A. No se mete con el grupo. B. Discute la situación con el grupo y luego inicia los cambios necesarios. C. Encamina sus subordinados a trabajar de una manera bien definida. D- Evita ser duro con el grupo para no perjudicar las relaciones jefe-subordinado.</p>
<p>9. Su superior lo ha dejado asignado para dirigir un equipo de trabajo que esta muy retrasado en la preparación de las sugerencias de cambio que se le solicitaron. El grupo no tiene claro sus objetivos. La asistencia a las reuniones ha sido deficiente. Las reuniones se han convertido en reuniones sociales. Potencialmente el grupo tiene el talento necesario para colaborar.</p>	<p>A. Deja que el grupo lo resuelva. B. Incorpora las recomendaciones del grupo, pero controla que se cumplan los objetivos. C. Redefine las metas y supervisa cuidadosamente. D- Motiva al grupo para la preparación de las sugerencias de cambio y no los presiona.</p>
<p>10. Sus subordinados, que en general están capacitados para asumir responsabilidades, no están correspondiendo a su reciente definición de funciones.</p>	<p>A. Permite la participación grupal en la redefinición de funciones, pero no los presiona. B. Redefine las funciones y supervisa cuidadosamente. C. Evita la confrontación sin ejercer presión. D- Incorpora las sugerencias del grupo, pero controla que se cumplan las nuevas funciones.</p>
<p>11. Ha sido promovido a un cargo nuevo. El jefe anterior no se metía en los asuntos grupales. El grupo ha manejado correctamente sus tareas. Las interrelaciones grupales son buenas.</p>	<p>A. Encamina a los subordinados para que trabajen de una manera bien definida. B. Permite la participación de los subordinados en la toma de decisiones y apoya los aportes valiosos. C. Discute el desempeño anterior con el grupo, luego analiza la necesidad de practicas nuevas. D- Deja que el grupo siga solo.</p>
<p>12. Recientes informes señalan ciertas dificultades intemas entre los subordinados. El grupo tiene una excelente historia de desempeño. Los integrantes han mantenido eficazmente las metas a largo plazo y han trabajado armónicamente durante el ultimo año. Todos están bien capacitados para la tarea.</p>	<p>A. Ensaya su solución con los subordinados y analiza la necesidad de practicas nuevas. B. Permite a los integrantes del grupo buscar la solución por si mismos. C. Actúa con rapidez y firmeza para corregir y volver a dirigir. D- Permite la discusión con el grupo, pero trata de no perjudicar las relaciones jefe-subordinado.</p>

INSTRUCCIONES PARA LA CALIFICACIÓN
PARTE I
PREFERENCIAS DE ESTILOS

1. Trace un círculo alrededor de la letra que ha elegido para cada situación. Tenga en cuenta que en la tabla que se encuentra abajo, las letras **A**, **B**, **C** y **D-** no están en el orden alfabético.
2. Después de haber señalado las situaciones elegidas, sume el número total de círculos de cada columna y ponga los totales en las casillas vacías que se encuentran en el pie de cada una de éstas.

Tabla 1: Preferencia de estilo

		Preferencia de estilo			
		A	C	B	D-
Situaciones	1	A	C	B	D-
	2	D-	A	C	B
	3	C	A	D-	B
	4	B	D-	A	C
	5	C	B	D-	A
	6	B	D-	A	C
	7	A	C	B	D-
	8	C	B	D-	A
	9	C	B	D-	A
	10	B	D-	A	C
	11	A	C	B	D-
	12	C	A	D-	B
Estilo	S1	S2	S3	S4	
Total de letras elegidas					

La calificación de la parte I, indica sus preferencias en las elecciones de las conductas S1, S2, S3 y S4, de las alternativas dadas.

La calificación de la parte II (hoja siguiente), mide el grado de estilo más apropiado para 12 situaciones, es decir, su efectividad para adoptar el estilo más conveniente para cada uno de los acontecimientos presentados.

**PARTE II
EFECTIVIDAD DE ESTILOS**

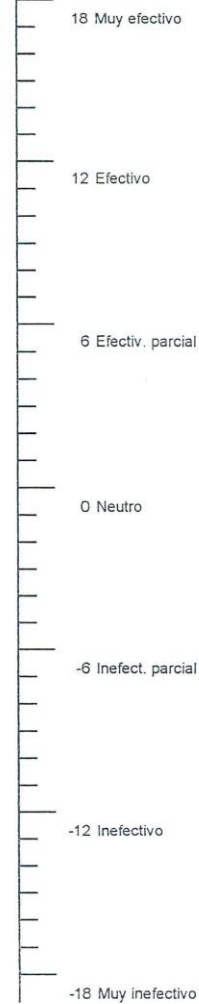
1. Trace un círculo alrededor de la letra que ha elegido para cada situación. Tenga en cuenta que en la tabla que se encuentra abajo, las letras **A, B, C** y **D-** no están en el orden alfabético.
2. Después de haber señalado las situaciones elegidas, sume el número total de círculos de cada columna y ponga los totales en las casillas vacías que se encuentran en el pie de cada una de éstas.
3. Multiplique los totales por los factores que se indican y ponga el resultado en las casillas libres que se encuentran debajo. Luego sume estas cuatro cifras, teniendo en cuenta los signos, y ponga el resultado en el cuadro correspondiente al total.
4. Coloque una marca en el número correspondiente de la escala de efectividad.

Tabla 2: Estilo apropiado

		Estilo apropiado			
		(a)	(b)	(c)	(d)
Situaciones	1	D-	B	C	A
	2	B	D-	C	A
	3	C	B	A	D-
	4	B	D-	A	C
	5	A	D-	B	C
	6	C	A	B	D-
	7	A	C	D-	B
	8	C	B	D-	A
	9	A	D-	B	C
	10	B	C	A	D-
	11	A	C	D-	B
	12	C	A	D-	B
Totales					
Multiplique		(a)	(b)	(c)	(d)
Por		-2	-1	1	2
Igual a					

=
Suma algebráica

Escala de efectividad



6.5.4 Instrumento N3. Liderazgo situacional

Se describen las seis principales actividades del equipo de campo teniendo en cuenta la herramienta de liderazgo situacional propuesta por Hersey y Blanchard (1996) centrado en el estilo de liderazgo que se debe emplear para lograr resultados óptimos y que está en función de las características de los seguidores, según el nivel de competencia y disposición para realizar la labor para propuesta por el líder.

Al hacer esta descripción de actividades principales se pretende identificar las características de los miembros del equipo técnico frente a las labores que tienen que desempeñar y su preparación profesional y actitudinal para realizarlo.

Tareas	Visitar el 100% de las fincas a cargo para implementar la TASQ core.	Actualizar la información general de la finca y de la evaluación realizada a FARMS.	Garantizar el avance en fincas para que alcancen el nivel 100% core.	Elaborar programación e informe de actividades semanal a tiempo.	Plantear y ejecutar un proyecto zonal enfocado en el cumplimiento de criterios TASQ Core.	Desarrollar jornadas masivas de educación para productores de su zona.
%	30%	10%	30%	10%	10%	10%
Indicador	2 visitas por finca / año	# de fincas con informacion actualizada y completa	66% de fincas Core para finalizar el año 2018	# de informes actualizados y cargados en Samepage	% de avance del proyecto	# de actividades y asistentes
Agronomo 1	Quiere	Si	Si	Si	Si	Si
	Puede	Si	Si	Si	Si	Si
Agronomo 2	Quiere	Si	Si	Si	Si	Si
	Puede	Si	Si	Si	Si	Si
Agronomo 3	Quiere	No	No	No	No	Si
	Puede	Si	Si	Si	Si	Si
Agronomo 4	Quiere	Si	Si	No	Si	Si
	Puede	Si	Si	Si	Si	Si
Agronomo 5	Quiere	Si	No	Si	Si	Si
	Puede	Si	Si	Si	Si	Si
Agronomo 6	Quiere	Si	Si	Si	Si	Si
	Puede	Si	Si	Si	Si	Si
Agronomo 7	Quiere	Si	Si	Si	Si	Si
	Puede	Si	Si	Si	Si	Si
Agronomo 8	Quiere	Si	Si	Si	Si	Si
	Puede	Si	Si	Si	Si	Si
Agronomo 9	Quiere	Si	Si	Si	Si	Si
	Puede	Si	Si	Si	Si	Si
Agronomo 10	Quiere	No	No	Si	Si	Si
	Puede	Si	Si	Si	Si	Si
Agronomo 11	Quiere	Si	Si	No	Si	Si
	Puede	Si	Si	Si	Si	Si
Agronomo 12	Quiere	Si	No	No	Si	Si
	Puede	Si	Si	Si	Si	Si
Agronomo 13	Quiere	Si	No	Si	Si	Si
	Puede	Si	Si	Si	Si	Si
Agronomo 14	Quiere	Si	Si	Si	Si	Si
	Puede	Si	No	Si	Si	Si
28	26	21	23	26	27	28
	93%	75%	82%	93%	96%	100%

7. HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN.

Para entender los hallazgos realizados en las encuestas sobre tipos de poder, es conveniente recordar estos tipos de poder descritos en el marco teórico.

French y Raven consideran seis tipos de poder, el poder de recompensa, el poder coercitivo, el poder de experto, el poder de referente, el poder legítimo y el poder informativo.

Con estas encuestas se busca identificar el tipo o tipos de poder con el que mejor se identifican los integrantes del equipo del programa AAA, de igual manera se busca identificar el nivel de madurez de cada uno de estos integrantes de acuerdo a la Teoría de Liderazgo Situacional.

De las encuestas sobre tipos de poder dentro de la organización encontramos los siguientes hallazgos.

7.1 Inventario sobre tipos de poder

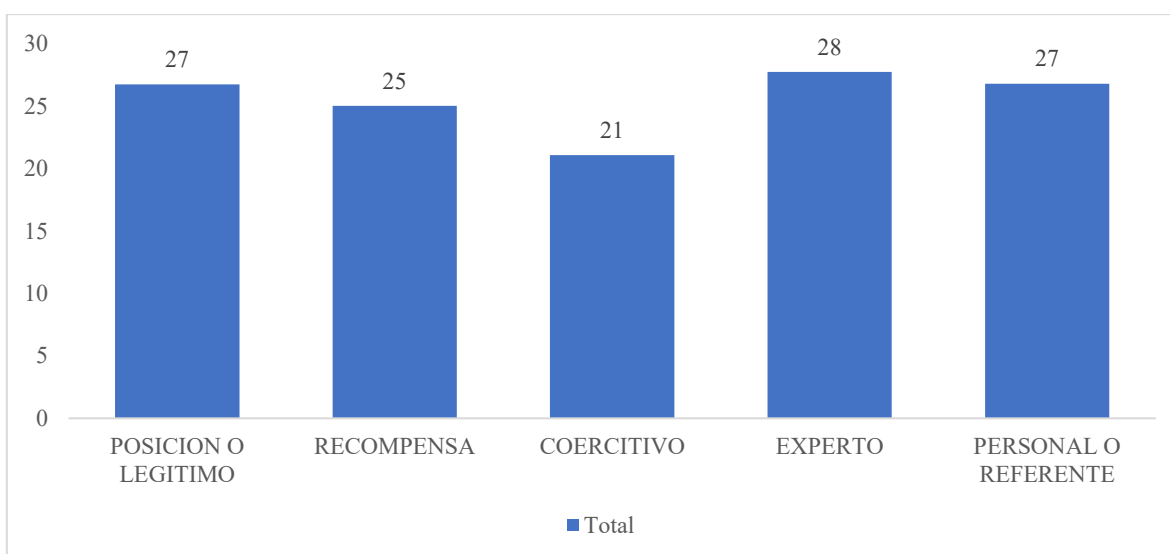
Tabla 6. Tabulación resultados encuestas de tipo de poder

Encuesta #	Posición o legítimo	Recompensa	Coercitivo	Experto	Personal o referente
1	28	24	18	27	17
2	31	22	22	31	35
3	30	27	27	32	32
4	36	29	32	38	32
5	24	26	14	19	21
6	27	27	22	33	30
7	27	23	22	26	27
8	33	30	23	30	32
9	24	28	29	30	26
10	16	18	10	27	18
11	23	27	23	25	26
12	28	24	24	27	29
13	20	19	11	25	27
14	27	26	18	18	23
Total	27	25	21	28	27

Se encontró que los principales atributos por los cuales se inclina el equipo técnico son los

de experto, posición o legítimo y personal o referente, lo cual es una señal clara del tipo de liderazgo que deben ejercer los coordinadores y gerentes de este programa para conseguir el mayor compromiso del equipo de trabajo para el logro tanto de los objetivos individuales como los grupales.

Gráfico 4. Inventario tipos de poder.



La encuesta sobre preferencias en la conducción de grupos tiene como objetivo analizar la percepción del equipo técnico sobre sus preferencias y afinidades, adicionalmente de identificar y describir los tipos de poder reconocidos entre los colaboradores.

Estos fueron los resultados de las encuestas sobre las preferencias en la conducción de grupos.

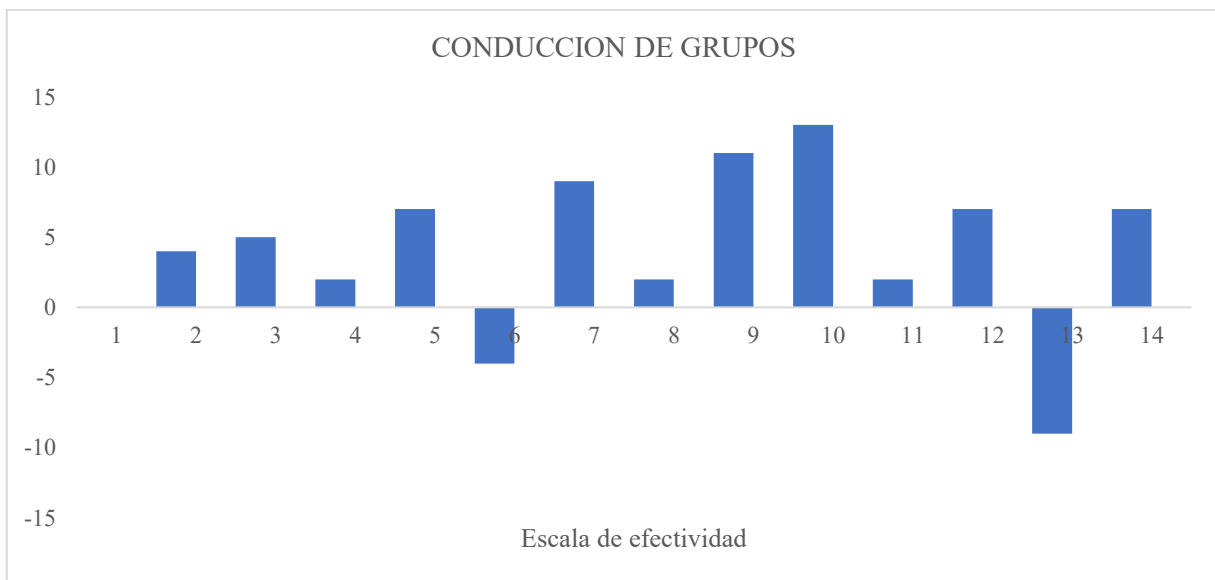
7.2 Preferencias en la conducción de grupos

Tabla 7 Resultados encuesta sobre madurez

Encuesta #	Parte 1				Parte 2	Escala de efectividad
	S1	S2	S3	S4	Suma	
1	0	6	6	0	0	Neutro
2	1	5	6	0	4	Neutro
3	3	8	1	0	5	Neutro
4	6	4	1	1	2	Neutro
5	3	4	5	0	7	Efectivo Parcial

6	6	4	2	0	-4	Neutro
7	1	8	3	0	9	Efectivo Parcial
8	1	8	3	0	2	Neutro
9	3	7	2	0	11	Efectivo
10	0	8	4	0	13	Efectivo
11	5	6	1	0	2	Neutro
12	4	5	2	1	7	Efectivo Parcial
13	2	3	6	1	-9	Inefectivo Parcial
14	1	10	1	0	7	Efectivo Parcial

Gráfico 5. Conducción de grupos



7.3 Entrevistas

7.3.1 Percepción del poder dentro de la organización.

El total de personas que fueron entrevistadas, concuerdan en que el poder es ejercido por el jefe directo.

“Considero que está muy bien marcado el poder por el jefe inmediato. En el equipo hay 50% personas nuevas y 50% personas antiguas. Los antiguos están rigiéndose por esas nuevas reglas de trabajo y están respetando ese poder y los nuevos lo están acogiendo con facilidad”. Entrevistado 1.

Sin embargo, las personas más antiguas dentro del equipo de trabajo reconocen que en el pasado el poder estaba fragmentado entre el jefe directo y algunos de sus compañeros.

“En una época antigua, hace uno o dos años, había varias personalidades, personas con diferentes formas de trabajar y comportarse y se veía un poder muy repartido, un equipo todavía más fragmentado que ahora. El hecho de que hayan salido algunas personas y esté entrando nueva gente al equipo refleja que el poder está siendo ejercido y se ve más notorio sobre la persona que es el coordinador”. Entrevistado 1.

“Veo que el poder está un poco dividido, digámoslo así: que los compañeros pues tratan de sobresalir el uno sobre el otro aportando su conocimiento, y el otro lo ejerce la coordinación que ha llegado con cambios positivos en algunos aspectos y en otros... pues no tanto”. Entrevistado 2.

“Se sigue manteniendo una jerarquía, pero me parece que está bien equilibrada”. Entrevistado 3.

Sucede algo muy importante: se percibe que los jefes que están en la oficina principal ejercen el poder sobre las demás áreas de trabajo, asegurando que los objetivos organizacionales sí se están cumpliendo, sin embargo, se reclama un poco la presencia del gerente general de la compañía, pues no lo perciben como alguien cercano al equipo de trabajo.

Otro hallazgo importante en las entrevistas está relacionado con el ambiente laboral. Los entrevistados se sienten identificados y manifiestan un gusto o afinidad con la forma en que el poder se ejerce sobre los empleados.

“Considero que permite ser uno independiente y autónomo en muchas de las formas en que a uno le gusta hacer su trabajo, perciben los cambios que uno tiene, las cosas diferentes que uno hace y valoran muchísimo su opinión”. Entrevistado 1.

“Creo que el poder lo ejercen los jefes directos, sin embargo, digamos que con la experiencia que tienen, mis compañeros de campo también ejercen un poco de poder”. Entrevistado 3.

El equipo de trabajo también se siente abierto y motivado para hacer propuestas sobre cómo ejercer el poder dentro del grupo, proponiendo mayor planeación de las actividades, pues perciben que está más enfocado a las cosas urgentes que a las importantes.

“Muchas veces en Carcafé lo que nos la pasamos haciendo es apagando incendios, que es un término muy coloquial que refleja que a medida que van llegando las situaciones, tenemos que estar listos a solucionarlas y a veces falta un poquito de planeación de otras de las personas que forman parte de la organización”. Entrevistado 1.

“... un poco más de contacto con los gerentes, personas de rango alto, cuando mucho una vez al año los vemos, y no tienen ningún contacto directo con nuestros productores. Ellos (los caficultores) se guardan muchas cosas en sí que pueden decirles, pero no ven la oportunidad para hacerlo”. Entrevistado 2.

7.3.2 Percepción de la madurez dentro de la organización.

Sobre su nivel de madurez generalmente el equipo tiene una percepción media, sin embargo, encuentran posibilidades de mejora. Solo una persona de las entrevistadas manifiesta que tiene claridad en sus metas y objetivos organizacionales y de vida. Adicionalmente, les gusta y disfrutan de su trabajo en comunidades campesinas.

“Considero que tengo todo el compromiso de sacar mis metas adelante, tengo proyecciones de hacer cosas en mi vida personal y laboral a largo plazo”. Entrevistado 1.

“El tema de madurez lo califico medio; yo creo que cada día uno está aprendiendo, nunca hay una madurez óptima, sino que cada día vamos aprendiendo”. Entrevistado 2.

Cabe destacar que la percepción de los demás está guiada por un nivel de madurez medio a bajo, y perciben en sus compañeros de trabajo mayores oportunidades de mejora hacia el futuro.

“A veces lo percibo como de medio a bajo, porque son personas que llevan muy poco tiempo en su vida laboral, porque a veces este es su primer trabajo, porque a veces han identificado que este no es el trabajo ideal de ellos”. Entrevistado 1.

“Las relaciones de poder están muy marcadas por los jefes directos”. Entrevistado 4.

“Veo que hay mucha gente que tiene un conocimiento muy grande, pero está luchando mucho con su personalidad en cuanto a no obedecer o a colaborar”. Entrevistado 3.

Las personas que tienen más experiencia en la organización y más edad, se sienten con la libertad de proponer un análisis de lo que realmente sus compañeros esperan de un trabajo, pues perciben que hay personas que están aquí, solo por una necesidad.

“Trabajar con cada uno e identificar qué lo hace feliz y qué no lo hace feliz en este trabajo, poder entrarlo un poco más en su forma de pensar, en lo que ellos piensan de su vida laboral, de sus proyecciones personales como para conocer si el enfoque de su vida realmente es seguir en este trabajo o darle espacio a que otra persona llegue y haga una mejor labor”. Entrevistado 1.

“De pronto generar más espacios de recreación, digamos que nos estamos encerrando en un tema muy laboral y lleno de metas y no nos damos tiempo para escucharnos abiertamente, como salirnos de la rutina”. Entrevistado 2.

“Fortalecer el trabajo en equipo. Lo que percibo es que el trabajo que hago es para que mi zona sobresalga, se tienen buenas ideas, pero no se comparten”. Entrevistado 3.

“Los cambios son personales... de cada persona del equipo de trabajo”.
Entrevistado 4.

“Yo creo que sería bueno que hubiera una directriz por parte de los jefes directos para que se comparta más la información, el hecho de que nos dispersemos un mes, mes y medio, dos meses sin saber del otro, solamente las llamadas que hacemos entre nosotros... Eso hace que no sepamos de los demás y que no se puedan compartir la experiencia y las dinámicas del equipo”. Entrevistado 4.

7.3.3 Percepción de la comunicación dentro de la organización.

“Sí, siempre y en todos los niveles, desde la gerencia, hasta el rango en el que yo estoy”. Entrevistado 1.

“Sí soy escuchado, pero como lo decía en la anterior pregunta solo en temas laborales, no se me facilita mucho hablar del entorno familiar, en las circunstancias que uno vive, sino netamente se escucha lo que tiene que ver con el trabajo y las metas de la organización”. Entrevistado 2

“A veces sí, porque nos saltamos los conductos regulares. A veces no se tiene en cuenta el tiempo de la otra persona para indicarle que tiene que hacer alguna labor y es muy urgente todo”. Entrevistado 1.

Hay un reconocimiento claro a la comunicación que utilizan los jefes, se percibe que es clara y concreta.

“Siempre le están recalcando cuáles son sus metas, cómo va en sus metas, están las cifras, están siempre mostrándole a uno la ubicación de una dentro de las estrategias que se tienen, siempre están mostrando colaboración para que uno pueda cumplir esa meta”. Entrevistado 1.

“La comunicación es clara, no subordinan”. Entrevistado 2.

“A veces hace falta más escuchar a la otra persona, en lo que esa persona hace en el día a día”. Entrevistado 1.

“Considero que sí hay problemas, si vemos el tema de las reuniones que se hacen, hay personas que guardan silencio y solo responden lo necesario mas no aportan opiniones libremente, sino que van centradas a una pregunta o lo que se les pide”. Entrevistado 2.

“Desde lo que veo, pienso que está bien, funciona, sin embargo sigue habiendo algo que hace que la comunicación siempre tenga que estarse aclarando para que no haya malentendidos”. Entrevistado 3.

8. CONCLUSIONES

- El equipo valora lo claro y oportuno de la comunicación de parte de su coordinador, se resalta la formalidad en que esta se presenta.
- Al inicio de la investigación se creía que había un problema en el manejo del poder dentro del equipo de trabajo del Programa AAA, pero luego de realizadas las encuestas y entrevistas, se evidencia que los integrantes de este programa sienten que las relaciones de poder están bien manejadas y que no son la causa de las diferencias y problemas que se evidencian en el interior del programa.
- Con respecto a las relaciones de poder, se evidencia que los colaboradores antiguos perciben el cambio en el poder, pues expresan que cerca de dos años atrás no eran claras las relaciones de poder en el interior de este programa, ya que no había claridad de quién lo ejercía y que hoy en día es claro quién lo ostenta. Afirman además que la manera como está distribuido el poder genera un buen ambiente laboral, o al menos que estas relaciones de poder no son la causa de los problemas detectados dentro del equipo.

- Hay un consenso en el sentido de que el poder estaba fraccionado con los anteriores jefes y el equipo de trabajo, hoy la percepción del poder está dada por el coordinador del equipo técnico.
- Los colaboradores sienten que hay una buena comunicación vertical, es decir hacia los niveles jerárquicos superiores o inferiores; pero se evidencian problemas y fallas en la comunicación horizontal, es decir entre las personas del mismo nivel jerárquico. La gerencia debe generar canales y espacios que permitan mejorar la comunicación entre los integrantes del equipo del Programa AAA.
- En las entrevistas, la mayoría de los colaboradores expresan que poseen una madurez laboral media, pero sienten que la mayoría de sus compañeros tienen una madurez baja o media. Se deben realizar talleres para capacitar a los integrantes del equipo, en especial a los que llevan poco tiempo, con el propósito de que adquieran las competencias necesarias para desempeñar de manera eficiente y efectiva sus respectivas funciones. Es importante, también, generar espacios para que las personas con más experiencia del grupo compartan con el resto del equipo las lecciones aprendidas de su trabajo.
- Los encuestados no se sienten como parte de un equipo. Se deben buscar espacios de esparcimiento para generar mayores lazos de confianza y amistad entre los integrantes del Programa AAA.
- Según el resultado de las encuestas, la base o estilo de poder con el que mejor se identifican los integrantes del equipo son las de experto, referente y legítimo. Con este hallazgo es conveniente hacerles conocer a los coordinadores del Programa AAA que sus colaboradores pueden ser más proactivos con este tipo de estilo de poder, además se debe reforzar en los coordinadores este tipo de estilo de poder mediante charlas de retroalimentación, además de diferentes capacitaciones.
- Es conveniente que el gerente general de Carcafé Ltda. participe en al menos dos reuniones al mes, ya sea de manera presencial o a través de videoconferencia, con los integrantes del Programa AAA de manera que estos colaboradores se sientan como parte de la empresa, además de fortalecer la base de poder que más sobresale en estas personas.

- Como conclusión general, se puede decir que las relaciones de poder están bien distribuidas dentro del equipo y que lo que está generando diferencias al interior del equipo es la falta de comunicación entre ellos, la falta de planeación de las tareas, los pocos espacios no laborales para compartir, la no claridad para trabajar por objetivos y metas grupales y los pocos espacios para interactuar con los niveles gerenciales. Todo esto genera un problema de motivación en el equipo. Aprovechando el tipo de liderazgo que prefieren los integrantes del programa, se recomienda que los niveles gerenciales, a través de su carisma y experiencia muy bien valorada por sus colaboradores, organicen espacios informales donde busquen la manera de influir de manera positiva sobre todo el equipo para mejorar los canales de comunicación entre ellos.

9. RECOMENDACIONES

Se debe hacer un trabajo para reconciliar el equipo, ya que en las entrevistas se percibió algún tipo de hostilidad entre ellos y posiblemente existan algunos cuestionamientos a los líderes que tienen más experiencia dentro de la compañía.

Los integrantes del equipo valorarían mucho la intervención de los gerentes en el trabajo día a día, algún mensaje esporádico dando a conocer el estado de la compañía, qué retos se vienen, y cómo se percibe el trabajo en las oficinas centrales.

Se debe seguir fortaleciendo el trabajo en equipo, explorar algunos espacios de intercambio informal entre sus miembros, como una estrategia para fortalecer las relaciones internas. El equipo valoraría compartir espacios diferentes a los laborales para conocer más la faceta personal de los demás.

Mayor comunicación con el equipo de trabajo, mayor frecuencia de comunicación de parte y parte para fortalecer más la relación.

Se deben buscar herramientas, espacios o mecanismos para mantener motivados a los integrantes del equipo de trabajo.

10. REFERENCIAS

- Argyris, C. (1957). *Personality and organization*. New York. Harper & Row Publishers.
- Argyris, C. (1962). *Interpersonal competence and organizational effectiveness*. Homewood, Ill. Dorsey Press and Richard D. Irwin, Inc.
- Argyris, C. (1964). *Integrating the individual and the organization*. New York. John Wiley & Sons, Inc.
- Álvarez Sánchez, Y. (2010). *El poder y las relaciones de poder en las organizaciones*. 145-161.
- Álvarez, Y. (2011). El poder y las relaciones de poder en las organizaciones, Algunas aproximaciones teóricas desde la perspectiva de Michel Foucault, Pierre Bourdieu y Max Weber. *Gestión y Sociedad*, 4 (1).
- Bourdieu, P. (2003). *Cuestiones de sociología*. Madrid: Istmo.
- De la Rosa A., A. (2009). Organización y Poder: Un marco analítico para su estudio. *Análisis Organizacional*, 1(1), 27.
- Foucault, M. (1989). *El poder: cuatro conferencias*. México: Libros del laberinto.
- French, J. R. P., & Raven, B. (1959). *Leadership as an influence process*. In D. Cartwright (Ed.),
- Galindo, J. (2015). Erving Goffman y el orden de la interacción. *Acta Sociológica*, 11 - 34.
- García, M. R. (2011). De personas, rituales y máscaras. Erving Goffman y sus aportes a la comunicación interpersonal. *Quórum Académico*, 78-94.
- Guglielmi, F. (2015). Sobre el poder y sus regularidades. Michel Foucault y Pierre Bourdieu. *Nuevo Itinerario Revista Digital de Filosofía*, 10, 19.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1988). *Management of Organizational Behavior Human Resources*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Hersey, P. y Blanchard, K. H. (1996). Great ideas revisited. *Training and Development Journal*, 50(1), 42-47.

- Hernández, R. (2010). *Metodología de la investigación*. Perú: McGraw Hill.
- Leflaive, X. (1996). Organization as structures of domination. In X. Leflaive, Organization as Structures of Domination (Vol. 17, pp. 23-47).
- López, S. (2008). *Cara a Cara. El poder de las interacciones comunicativas*. Medellín: Fondo Editorial EAFIT.
- Luria, A. R. (1980). *Pensamiento y lenguaje*. Barcelona: Tontanella.
- Lunenburg, F. C. (2012). Power and Leadership: An Influence Process. *international journal of management, business, and administration* volume 15, number 1, 2012 Sam Houston State University, Houston.
- Mariño, A. (2014). Las relaciones de poder y la comunicación en las organizaciones: una fuente de cambio. *AD-minister*, 136.
- Meliá, J., Oliver, A. & Tomás, J. (1993). El poder en las organizaciones y su medición. El cuestionario de poder formal e informal. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 25 (2), 139-155.
- Mintzberg, H. (1992). *El poder en la organización*. Barcelona: Ariel.
- Morgan, G. (1990). *Imágenes de la organización*. Madrid: Ra-Ma Librería y Editorial.
- Packer, M. (2013). *La ciencia de la investigación cualitativa*. Bogotá: Editorial Universidad de los Andes.
- Rada, J. C. (10 de mayo de 2018). Entrevista. (D. Ardila, Entrevistador)
- Nestlé (18 de marzo de 2014). *Nespresso* anuncia su entrada en el mercado colombiano. Recuperado de: <https://www.corporativa.nestle.com.co/media/pressreleases/nespresso-marz19>.
- Nespresso (s.f.) El Programa AAA sustainable quality™. La oferta de excelencia a largo plazo. Recuperado de: <https://www.nespresso.com/positive/mx/es#!/sustentabilidad/aaa-calidad-sustentable>