

# IDENTIFICACIÓN DE LA INFLUENCIA DE LOS SÍMBOLOS DE PODER EN LA FORMACIÓN DE EQUIPOS AUTODIRIGIDOS. UN ESTUDIO EN QUERÉTARO.

Fecha de Recepción: 21 de julio de 2014

Fecha de Aprobación: 10 de octubre de 2014

Para citar este artículo: Mejía-López, A. Etión dgroindustrial d p la A.E, (2014). "Identificación de la Influencia de los Símbolos de Poder en la Formación de Equipos Autodirigidos. Un Estudio en Querétaro". In Vestigium Ire. Vol. 8, PP. 112-123.

**Damaris Yunuen Mejía-López<sup>1</sup>**

## RESUMEN

Los actuales esquemas mundiales de productividad exigen no solo que los integrantes de las organizaciones participen brindando lo mejor de sus competencias para lograr los estándares de clase mundial que el concierto empresarial exige, sino que además, se debe sumar el talento y la dedicación de todos y cada uno de sus integrantes, para ello, el desarrollar esquemas que coadyuven a la integración de sus participantes resulta indispensable.

Es en este orden de ideas que resulta importante la identificación de los símbolos de poder, ya que estos símbolos pueden servir para unificar o, para dividir a los diferentes grupos sociales que integran las organizaciones. Para lograr identificar los símbolos de poder en las organizaciones seleccionadas del Estado de Querétaro se empleará un instrumento que es tanto confiable como válido para su identificación. Los resultados de esta investigación coadyuvarán en la formulación de estrategias básicas para que las empresas puedan lograr la tan anhelada productividad al tiempo que promueven el cambio de los paradigmas empresariales que existen en gran medida en la

actualidad, buscando brindar herramientas para obtener equipos de trabajo autodirigidos. Esta investigación es no experimental, transeccional, descriptiva empleando una muestra de sujetos tipo de 130 empresas.

**PALABRAS CLAVES:** Equipos de trabajo autodirigidos; Estatus; Grupos de referencia; Símbolos de Poder.

**KEY WORDS:** Self-directed work teams; Status; Reference group; Symbols of Power.

**MOST-CLÉS:** Des équipes autoguidées de travail; le Statut social; les Groupes de référence; les Symboles de Pouvoir.

112



.....  
1 Licenciada en administración. Actualmente es estudiante del programa de maestría en gestión de la tecnología en la Universidad Autónoma de Querétaro la cual forma parte de los PNPC (Programa Nacional de Posgrados de Calidad) del CONACyT. Correo electrónico: damaris.mejia7@gmail.com. A.E.

## ABSTRACT

Current global productivity schemes require not only that members of participating organizations providing the best of their powers to achieve world class standards that the concert business requires, but also, you should add the talent and dedication of each and each of its members to do so, to develop schemes that contribute to the integration of its participants is essential. It is in this vein it is important to identify the symbols of power, as these symbols may serve to unify or to divide the different social groups within organizations.

In order to identify the symbols of power in the selected organizations Queretaro State an instrument that is both reliable and valid for identification is used. The results of this research will contribute to the formulation of basic strategies for companies to achieve the much-desired productivity while promoting change business paradigms that exist largely today, seeking to provide tools for self-directed work teams. This research is not experimental, transactional, descriptive subjects using a sample of 130 type companies.

## RESUMÉ

Les actuels schémas mondiaux de productivité exigent non seulement que les intégrants des organisations participent en offrant le meilleur de ses concurrences pour obtenir les standards de classe mondiale que le concert patronal exige, mais de plus, il faut additionner le talent et l'engagement de tous et chacun-ci de ses intégrants, pour cela, développer les schémas que coadyuven à l'intégration de ses participants il semble indispensable.

C'est dans cet ordre d'idées que l'identification des symboles semble importante de pouvoir, puisque ces symboles peuvent servir à unifier ou, à diviser à différents groupes sociaux qui intègrent les organisations. Pour réussir à identifier les symboles de pouvoir dans les organisations sélectionnées de l'État de Querétaro un instrument s'emploiera, celui qui est de confiance et estimé pour son identification. Les résultats de cette recherche coadyuvarán dans la formulation de stratégies basiques pour que les entreprises puissent obtenir la productivité si aspirée alors qu'ils promouvoir le changement des paradigmes patronaux qui existent en grand partie actuellement, en cherchant à offrir des outils pour obtenir des équipes autoguidées de travail. Cette recherche est non expérimentale, transeccional, descriptive en employant un échantillon de sujets un type de 130 entreprises.



## METODOLOGÍA

¿Es factible identificar los símbolos de poder existentes en las unidades de estudio seleccionadas?

## HIPÓTESIS

H0: Es factible identificar los símbolos de poder en las unidades de estudio seleccionadas.

H1: No es factible identificar los símbolos de poder en las unidades de estudio seleccionadas.

## INTRODUCCIÓN

Desde tiempos ancestrales, el detentar símbolos de poder ha sido para las personas una forma de mostrar tanto su estatus como su jerarquía y con ello, ocupar las diferentes posiciones existentes en su sociedad, creando divisiones dentro de la misma que acotan a cada individuo dentro del estrato donde se encuentra a los que se denominan “sus iguales”.

Si bien, dichos símbolos de poder en forma tradicional se han vinculado con objetos como autos, muebles, etc., y se han empleado con el afán de crear diferencias y separar a los diferentes grupos sociales que interactúan en las organizaciones, en la actualidad, es fundamental que los dirigentes y tomadores de decisiones de dichas organizaciones comprendan que el nuevo entorno empresarial exige que cambien sus dinámicas de organización y busquen esquemas y estrategias que coadyuven en la integración de todo su personal de tal forma que, todos los niveles de la organización se vean profundamente involucrados y se logre una suma de talentos a lo ancho y largo de la organización, sin embargo, para lograr este esquema de alto rendimiento se requiere ante todo, identificar los símbolos de poder existentes en las organizaciones y en esta investigación, en particular, se desarrollará la identificación de estos símbolos en empresas ubicadas en el estado de Querétaro buscando coadyuvar con este conocimiento para una buena

toma de decisiones que coadyuven a lograr la sinergia empresarial para convertir a las organizaciones del Estado de Querétaro en empresas de clase mundial.

## RESULTADOS CONCEPTO DE SÍMBOLOS DE PODER.

Para Martínez (2001) los símbolos no son solo parte de la vida de los individuos, sino que llegan a significar tanto como la vida misma, de tal suerte que se considera que el poder no se detenta en forma verdadera a menos que se posean los símbolos que representen el poder. Lo anterior nos indica la gran importancia que el ser humano brinda a ciertos símbolos, asignándoles tanto un valor determinado como una deseabilidad específica. Por lo que establece que los símbolos de poder son elementos importantes y característicos de la vida organizacional, se presentan de manera muy notoria, ya que la mayoría de las veces hace elevar la imagen de quien los utiliza, también se presentan de una forma muy sutil.

Son tan importantes que hasta en la vida política son utilizados. Para Shabot (2003) los símbolos de poder se vuelven efectivos cuando tienen la posibilidad de convertirse en hechos reales. De lo contrario son solo figuras míticas que alimentan el ego de políticos y simpatizantes incapaces de trascender en su momento de gloria.

## GRUPOS DE REFERENCIA Y EL PODER QUE EMANA DE ELLOS

Un grupo de referencia es un individuo o grupo actual o imaginario concebido con un significado relevante en la evaluación, aspiraciones y conductas de un individuo. Los grupos de referencia son patrones de identificación de los individuos en busca de pertenencia al grupo.

El poder de referencia es cuando una persona admira las cualidades de otra persona o grupo, él o ella tratarán de imitar esas cualidades copiando



sus conductas como referencia. Por ejemplo su ropa, carros o actividades recreativas como una guía para formar sus preferencias de consumo. Personajes importantes o reconocidos pueden afectar los comportamientos de consumo de otros al respaldar algún producto. El poder de referencia es importante al plantear las estrategias de comercialización, porque los consumidores cambian voluntariamente su comportamiento al identificarse con un referente.

Los administradores actuales se basan más en el poder de referencia que en el poder por posición para hacer que se lleven en condiciones adecuadas las labores.

El poder de referencia es adecuado para quienes tienen un poder por posición débil o carecen de este poder; el poder de referencia es necesario en los equipos autoadministrados ya que el liderazgo debe compartirse. Lussier, (2002).

### **EQUIPOS DE TRABAJO AUTODIRIGIDOS.**

McShane y Glinow (2005) mencionan que los equipos son un conjunto de dos o más personas que interactúan y ejercen influencia entre sí, se consideran igualmente responsables del logro de las metas comunes asociadas a los objetivos organizacionales y se perciben a sí mismos como una entidad social dentro de la organización.

Para esta investigación se conceptualizará a los equipos de trabajo autodirigidos (EAD) como:

Un grupo pequeño de personas (considerando de 2 a 15 integrantes) quienes poseen conocimientos y habilidades complementarios quienes conforman una unidad básica de trabajo capaz de resolver los requerimientos propios de su posición de tal forma que cuando un observador externo mira su desempeño no le es posible identificar rangos ni autoridad predominantes pues todos se encuentran trabajando en forma autónoma y comprometida con miras a un objetivo que todos conocen y comprenden que

esta responsabilidad va más allá de solo entregar un producto o servicio por lo que se hacen responsables del trabajo hasta su disposición final presentando siempre una comunicación abierta y franca.

Bauer (2002) menciona que los EAD han permitido que las empresas reporten beneficios como mejoras en la calidad de sus productos o servicios, costos de operación bajos, menor cantidad de administradores en los niveles intermedios, reducción de costos al tener una plantilla de personal reducida y solución de problemas con mayor rapidez. Al mismo tiempo han reportado que sus integrantes manifiestan mayor satisfacción en sus empleos y mejoras en los índices de estrés al no estar sometidos a supervisión directa en su trabajo, desarrollando su creatividad y un sentido de eficiencia personal. En consecuencia las personas generan un mayor compromiso con la organización.

### **DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Es una investigación no experimental, ya que “se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.” Hernández (2003, p. 269), de diseño transeccional, descriptivo que tiene como objetivo “indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan una o más variables (dentro del enfoque cuantitativo) o ubicar, categorizar y proporcionar una visión de una comunidad, un evento, un contexto, un fenómeno o una situación. Hernández, (2003, p. 273).

### **POBLACIÓN**

La población está integrada por empresas pequeñas, medianas y grandes ubicadas en el estado de Querétaro las cuales abarcan sectores tanto de servicios como industriales y comerciales empleando los Criterios recomendados por la Unión Europea y la OCDE para fines legales y administrativos citados en INEGI, 2009.

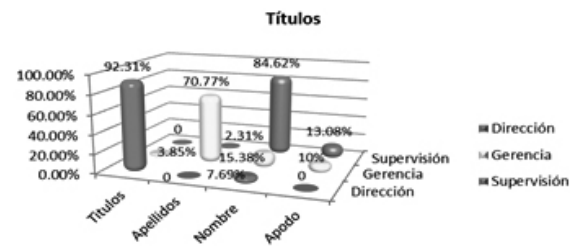
## MUESTRA

Se utiliza una muestra de sujetos - tipo la cual es "utilizada en estudios exploratorios y en investigaciones de tipo cualitativo, donde el objetivo es la riqueza, profundidad y calidad de la información, no la cantidad". Hernández (2003, p.328); dicha muestra quedo integrada por 130 empresas.

## INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Se utilizará el instrumento Identificación de Símbolos de Poder en las Organizaciones desarrollado por Martínez 2001 (quien no solo ha otorgado su autorización para su utilización, sino que además participó para adaptar los ítems para identificar los símbolos de poder en las organizaciones seleccionadas). El instrumento está constituido por 23 ítems. Confiabilidad: El instrumento cuenta con un coeficiente alfa de Cronbach de 0.8245. Validez: El instrumento cuenta con Validez total al tener validez de contenido, criterio y constructo.

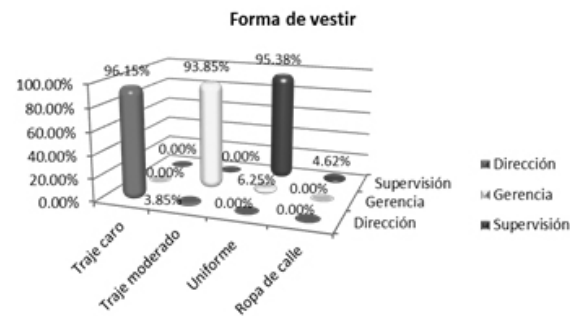
## RESULTADOS Y DISCUSIÓN



Fuente: elaboración propia.

A nivel directivo es más común la comunicación a través de los títulos con un 92.31%, a nivel gerencia se usan los apellidos en un 70.77%, y el título en un 3.85%, a nivel supervisores en su mayoría se hablan por nombre.

Es factible observar que el empleo de títulos se reserva para el máximo dirigente de cada organización, detentando con ello un símbolo de poder y reconocimiento ya que si bien, en varias compañías hay muchas personas con estudios de ingeniería, solo a quien detenta el más alto grado se le llama, el ingeniero



Fuente: elaboración propia.

Prácticamente todos los directores utilizan traje caro con un 96.15% y solo un 3.85% usa traje moderado, las gerencias lo usan en un 93.85%, el uniforme en la gerencia se usa en un 6.25% y en los supervisores 95.38%.

Es factible observar que los mandos directivos logran fincar una barrera basada en la indumen-

taria, condición que segmenta a los participantes de una organización. En este sentido se sugiere adoptar la estrategia que utilizan muchas empresas de clase mundial en la cual unifica la forma de vestir de todos los integrantes.



**Fuente: elaboración propia.**

El 92.31% de los directores utiliza accesorios de lujo, los gerentes un 3.85%. Accesorios de semilujo lo utilizan 70.77% de gerentes y un 2.30% de supervisores. Los accesorios normales lo usan el 84.62% de los supervisores y el 15.38% de los gerentes.

Más allá de la utilidad práctica que puede darnos un accesorio, como un reloj o una pluma, se puede observar que dependiendo del rango, estos artículos llegan a ser símbolos que detentan poder, y en algunos casos cuando su precio es muy alto llegan a resultar incluso incómodos para aquellos integrantes cuyo sueldo mensual se encuentra por debajo del costo de dicho artículo, generando esto una falta de empatía entre los diferentes integrantes de la organización.



**Fuente: elaboración propia.**

El 97.69% de los directores cuentan con oficina amplia y los gerentes con un 38.46%. El 52.31% de los gerentes tiene oficina pequeña y el 9.23% de ellos tiene cubículo. Es notable observar que los supervisores no tienen oficina.

Una oficina amplia por lo regular es sinónimo de alta jerarquía, condición que si bien resulta ser deseable en mandos altos no coadyuva en empatía de los diferentes integrantes de la organización, pues para muchos operativos estas oficinas representan simplemente un mundo aparte del que ellos viven diariamente en el piso de trabajo.



**Fuente: elaboración propia.**

El mobiliario grande lo tiene el 87.69% de los directores, el 12.31% de ellos tiene muebles de costo medio así como el 96.15% de los gerentes, la mayoría de los supervisores no tienen mobiliario.

Al igual que en el tema anterior, los mayores lujos en los muebles son para los niveles más altos en el organigrama generando con ello una división no deseable entre los diferentes grupos que integran la organización.



**Fuente: elaboración propia.**

Todos los directores tienen oficinas con ventanas y vista atractiva, prácticamente la mitad de los gerentes las tienen siempre y el resto casi siempre, los supervisores nunca tienen ese beneficio. La diferencia tan palpable entre los diferentes centros de trabajo genera una separación no deseada entre los diferentes estratos que componen a la organización.

Es factible observar que el número de personas que se tienen a cargo funcionan como un símbolo de poder en las organizaciones.



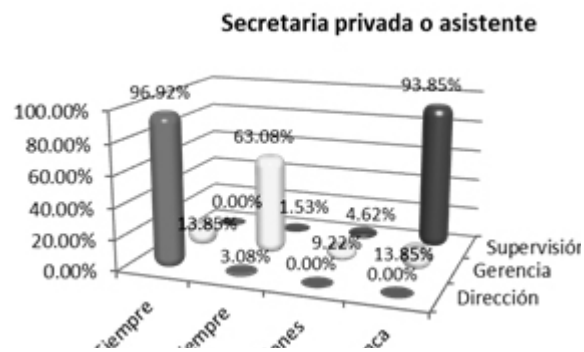
Fuente: elaboración propia.

Fuente: elaboración propia.

El 87.69% de los directores cuentan siempre con alfombra o mármol en la oficina y el 96.15% de los gerentes casi siempre. Los supervisores en ocasiones cuentan con ese beneficio sin embargo en un 75.38% casi nunca lo tienen.

El 87.69% de los directores siempre cuentan con sillas para visitantes. El 96.15% casi siempre cuentan con ellas los gerentes. En ocasiones el 24.62% de los supervisores y nunca el 75.38% de los mismos. Tanto las muebles como la calidad de los mismos funcionan como símbolos de poder teniendo como factor común que mientras más caro, mayor el estatus.

También en este caso se puede percibir que existe una sensación de disparidad entre las facilidades que tienen los diferentes integrantes de la organización.



Fuente: elaboración propia.

Fuente: elaboración propia.

Prácticamente siempre cuentan con asistente los directores, los gerentes en un 63.08% casi siempre los supervisores 4.62% en ocasiones y en un 93.85% casi nunca la tienen.

Las mayores comodidades las tiene la dirección, en un 87.69% cuentan con espacios amplios para artículos personales, los gerentes un 96.15% en espacios medianos. Los supervisores en un 75.38% tienen espacios reducidos y un 24.62% espacios pequeños. Fue factible observar que el espacio designado para artículos personales iba de un gran espacio a prácticamente nada conforme se descende en la jerarquía de la organización.



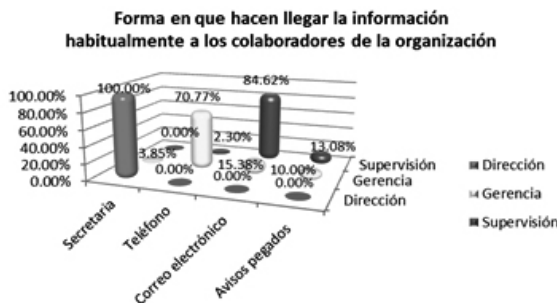
**Fuente: elaboración propia.**

El 96.92% de los directores tienen de 5 a más personas a su cargo directo, los gerentes de 3 a 4 en un 63.08% y los supervisores en su mayoría no tienen personal a su cargo. La cantidad de personas asignadas a una persona guarda un vínculo directo con el poder que una persona detenta en gran parte de las organizaciones.



**Fuente: elaboración propia.**

Para la comunicación entre departamentos el total de los directores lo hace a través de la secretaria, el 70.77% de los gerentes por teléfono, utilizando el 15.38% el correo electrónico. Los supervisores en su mayoría lo hacen personalmente. Resulta interesante observar que se comparte el resultado con el ítem anterior, donde es factible ver que a mayor estatus, menos contacto con sus colaboradores.



**Fuente: elaboración propia.**

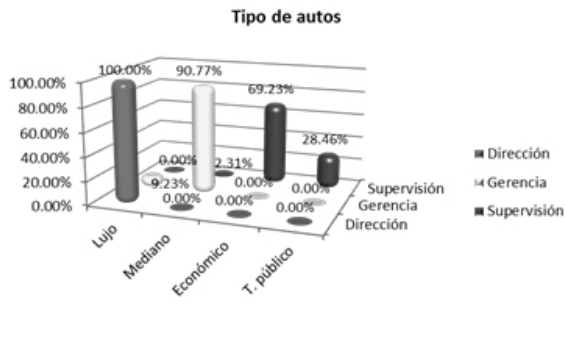
En su totalidad los directores hacen llegar la información a través de su secretaria, el 70.77% de los gerentes a través de teléfono y los supervisores en un 84.62% mediante correo electrónico. En la mayoría de las organizaciones se refleja un factor común, mientras más alto es el estatus, menor comunicación directa con sus colaboradores.



**Fuente: elaboración propia.**

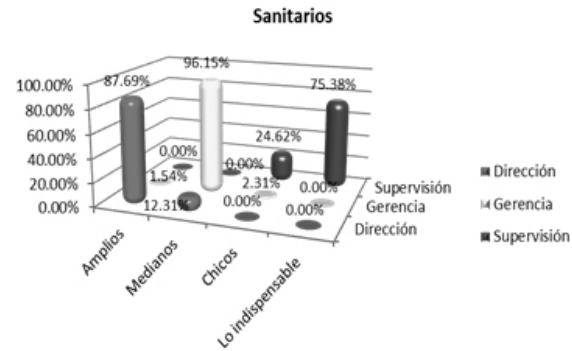
El 90% de los directores cuenta con estacionamiento techado y el 10% sin techar así como el 90.77% de los gerentes. Los supervisores no tienen lugar asignado en un 69.23% y el 28.46% no lo utiliza. El contar con estacionamiento asignado y en algunos casos además techado, es uno de los tantos privilegios con los que cuentan los directores y con lugares numerados los gerentes dejando los espacios no designados para quienes lleguen más temprano.





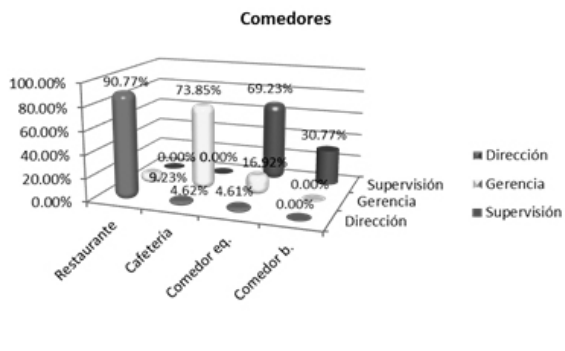
Fuente: elaboración propia.

Todos los directores cuentan con auto de lujo. El 90.77% de los gerentes tienen auto mediano. El 69.23% de los supervisores cuentan con auto económico y el 28.46% de ellos utiliza transporte público. Se logró detectar una sensación de falta de empatía entre los participantes que llegan en auto de lujo y los que utilizan transporte público.



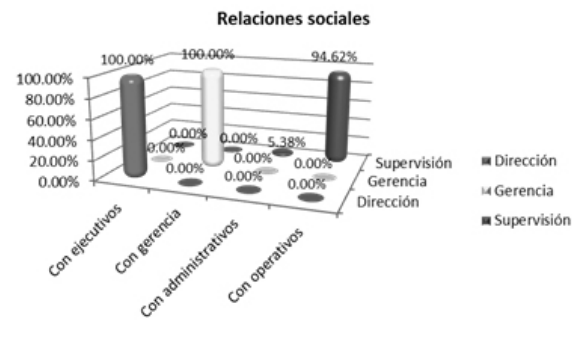
Fuente: elaboración propia.

El 87.69% de los directores cuenta con baños amplios y con baños medianos el 12.31% así como el 96.15% de los gerentes. Un 24.62% de supervisores tiene baños chicos y un 75.38% son baños con lo indispensable. Al igual que en el caso anterior, la disparidad en las facilidades sanitarias resultó ser un elemento que fomentaban un sentido de separación entre los integrantes de la organización.



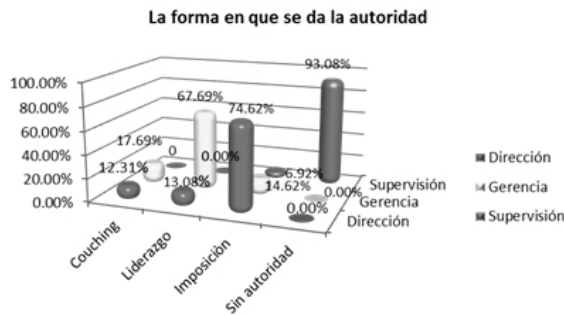
Fuente: elaboración propia.

El 90.77% de los directores come en restaurante el 73.85% de los gerentes en cafetería, el 69.23% de los supervisores utiliza comedor equipado y el 39.77% cuenta con comedor básico. Es factible observar que si bien todos trabajan en la misma organización, a la hora de tomar sus alimentos los grupos se dividen y toman diferentes alternativas lo que no ayuda a consolidar el espíritu de pertenencia.



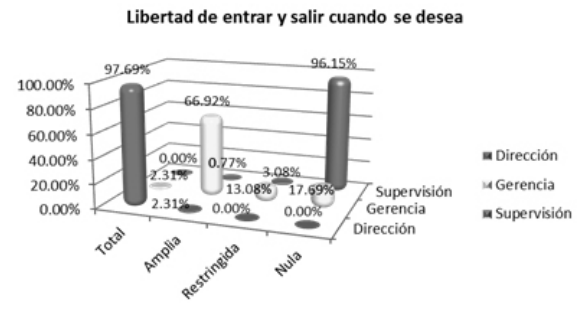
Fuente: elaboración propia.

Es factible observar que todos los directores tratan con ejecutivos, y el total de los gerentes con puestos de su mismo nivel. Los supervisores en un 5.38% tratan con administrativos pero en su mayoría con un 94.62% tratan con operativos. Es factible observar que la interacción entre los diferentes grupos se realiza principalmente entre pares, lo que no facilita la integración de toda la organización.



Fuente: elaboración propia.

El 74.62% de los directores impone su autoridad, utiliza el liderazgo el 13.08%, este se usa en la gerencia el 67.69%, el couching un 17.69%, mientras que el 93.08% de los supervisores no posee autoridad. Es interesante el poder observar cómo existen diferentes tipos de liderazgo dentro de una misma organización dependiendo del nivel en que se desempeñen.



Fuente: elaboración propia.

Los directores cuentan con un 97.69% de libertad total para entrar y salir cuando deseen y los gerentes con amplia libertad en un 66.92%. Los supervisores no cuentan con ella. Las libertades para ingresar o salir de la fuente de trabajo va de mayor a menor dependiendo del estatus que se tenga en cada organización.



Fuente: elaboración propia.

En la dirección la reputación se obtiene por el rango en un 86.15% y en la gerencia en un 87.69%. Los supervisores obtienen el rango mediante la antigüedad en un 93.85%. En las organizaciones tanto el rango como la antigüedad en dicho lugar contribuyen de manera significativa a formar una reputación.



Fuente: elaboración propia.

El 74.62% de los directores se dirige hacia otros con autoridad, los gerentes en un 3.85%. Los gerentes se dirigen con amabilidad en un 71.54% y los supervisores en un 90.77%. Para los gerentes y supervisores en su mayoría se dirigirán a otras personas con amabilidad, aunque en la gerencia y dirección sí se presentan casos de prepotencia. Aunque en este último predominará la autoridad.



Fuente: elaboración propia.

Directores y gerentes cuentan con la posibilidad total de seleccionar a sus visitantes, los supervisores en un 95.38% no puede recibir visitas y un 3.08% visitas mínimas. La factibilidad de recibir visitas se presenta como un símbolo de poder reservado únicamente para los altos mandos de la organización.

## CONCLUSIONES

122



Con respecto al problema de investigación se concluye que sí es factible identificar los símbolos de poder existentes en las unidades de estudio seleccionadas.

En lo referente a la hipótesis se acepta la H0: Es factible identificar los símbolos de poder en las unidades de estudio seleccionadas. En cuanto al objetivo general este se logró, pues fue factible identificar los símbolos de poder en las unidades de estudio seleccionadas.

En lo relativo al objetivo específico, fue factible utilizar los hallazgos de la investigación para proponer acciones que permitan coadyuvar en la implementación del esquema de equipos de trabajo autodirigidos en las empresas de Querétaro, mismas que se hacen mención a continuación.

En estudios recientes se ha encontrado que en las empresas de clase mundial occidentales los directores y líderes empresariales prefieren usar su nombre en lugar de su título para lograr mayor aproximación con sus colaboradores de tal forma que una primera sugerencia es que los directores permitan que les

llamen por nombre en la búsqueda de lograr la empatía necesaria para fomentar los equipos de trabajo autodirigidos (EAD).

Muchas organizaciones cuentan con códigos de vestimenta, los cuales son diseñados con el propósito de unificar la imagen de los colaboradores, sin embargo, fue posible observar a personas que en su afán de obtener diferencia con respecto a los demás simplemente no respetan dicho código o incluso se reúsan a utilizar el uniforme, en otros casos les añaden accesorios costosos con el deseo de resaltar. Este deseo llega a grado tal que algunos colaboradores que no tenían el potencial económico compraban marcas pirata (plumas, relojes, etc.) para buscar detentar dichos símbolos estatus, este comportamiento no coadyuva al desarrollo de los EAD por lo que se sugiere el buscar eliminar o disminuir su incidencia en un movimiento de arriba abajo (de la dirección hacia la operación).

Aun cuando muchas empresas están optando por programas de austeridad, la realidad es que a nivel directivo siguen contando con los privilegios en cuanto a muebles, oficinas etc. Las sugerencias en este sentido son buscar una disminución en la disparidad relativa a los precios de los muebles entre los mandos superiores e inferiores. Ciertamente resulta un poco complejo o incosteable el modificar los muebles existentes, sin embargo, una sugerencia interesante que ha surgido en varias organizaciones es que conforme sea necesario el remplazar mobiliario se apliquenw estos criterios. En lo relativo a las oficinas que actualmente ocupan los integrantes de las organizaciones con mayores prestaciones, espacio o vista es el de transformarlas en la medida de lo posible en áreas comunes como salas de capacitación o salas de juntas para un mayor número de integrantes de la organización. Tratar de homologar los espacios para objetos personales de tal forma que exista un sentimiento de empatía en los participantes de la organización y esto permita coadyuvar en el desarrollo de los EAD.

Si bien la efectividad de los tomadores de decisiones se puede ver incrementada con el apoyo de un auxiliar directo, es importante que se invite a ver

dicho apoyo no como un símbolo de estatus sino como un área de oportunidad para incrementar la productividad. Es importante resaltar la importancia que tiene el que las personas que estén designadas bajo el mando de alguien siempre sean con base a procesos (funciones a realizar) compartiendo la visión con los integrantes de la organización, requisito fundamental para los EAD.

Se sugiere que en la medida de lo factible la comunicación se haga en forma personal en toda la organización, enfatizando dicha comunicación con un trato cercano y en la medida de lo posible, un trato personal.

Se identificó que el hecho de que los diferentes integrantes de la organización tomen sus alimentos en condiciones diferentes, genera una sensación de separación y de falta de identidad como equipo; por ello, se sugiere el que se apoye la utilización de espacios comunes para que todos los participantes de la organización convivan o al menos se conozcan buscando con ello la oportunidad de que se integren a la organización.

La responsabilidad y la presión que tienen los directores de lograr que la organización se desarrolle de acuerdo a las metas establecidas puede ser una de las razones por la cual la gran mayoría de ellos ejerce la autoridad mediante la imposición, siendo muy pocos los que ejercen el coaching o liderazgo, sin embargo, resulta importante el fomentar que la utilización de estos últimos modelos de liderazgo si es que se desea obtener esquemas de clase mundial e implementar los EAD.

El contar con libertad para entrar y salir cuando se desee del lugar del trabajo es uno de los beneficios reservados para los altos mandos y en gran medida es comprensible por sus funciones, sin embargo, es importante el buscar esquemas que permita que los mandos de menor rango puedan salir para atender algún tipo de emergencia o necesidad de tipo personal.

En caso de que el auto sea brindado por la compañía, se recomienda que el modelo del mismo sea lo más homologado posible entre los diferentes mandos con la finalidad de incrementar la sensación de distancia entre los diferentes niveles de la organización.

## REFERENCIAS

McSHANE Steven L. y VON GLINOW Mary Ann, "Organizational behavior: Emerging realities for the workplace revolution", 3ª Edición, McGraw-Hill, New York, 2005.

Garagalza, L. La Interpretación de los Símbolos. Hermenéutica y lenguaje en la filosofía actual. Presentación de A. Ortiz-Osés. Editorial Anthropos, Primera Edición; Barcelona, España. 1990.

Hernández, S. Metodología de la Investigación, McGraw Hill Interamericana. Tercera Edición. México 2003.

Hoffs, A. El Poder del Poder. Editorial Diana. Primera Edición. México. 1986.

Jung, C. El hombre y sus Símbolos. Editorial Paidós Ibérica, S.A. Segunda Edición en español. España 1997.

Lussier, R. Liderazgo. México. Editorial Thomson. 2002.

Martínez, J. Símbolos de Poder en las Organizaciones y sus Repercusiones. Hitos de las Ciencias Económico-Administrativas. La Gaceta de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Villahermosa, Tabasco; México. Año 7, Número 18. Mayo-agosto 2001.

McSHANE Steven L. y VON GLINOW Mary Ann, "Organizational behavior: Emerging realities for the workplace revolution", 3ª Edición, McGraw-Hill, New York, 2005.

Weber, M. Economía y sociedad. Fondo de cultura económica. 12ª reimpresión. México. 1998.