

D17

COLEGIO OFICIAL DE PSICÓLOGOS  
C/ ALFONSO X EL MAGNO, 1  
28014 MADRID

AREA 2:  
«Psicología del «ojosolst»

© Colegio Oficial de Psicólogos  
I.S.B.N. (Obra completa): 84-398-1569-7  
I.S.B.N. (Area 5): 84-398-1575-1  
Depósito legal: M. 18.143-1984  
Gráficas Valencia, S. A.  
Los Barrios, 1 (Polígono Industrial Cobo Calleja). FUENLABRADA (Madrid)

Primer Congreso del Colegio Oficial de  
Psicólogos. Madrid (ESPAÑA)  
Mayo de 1984

**PERCEPCION DE LAS RELACIONES DE PODER EN AMBIENTES ORGANIZACIONALES. ESTUDIO EMPIRICO E IMPLICACIONES PARA UN DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DE PODER**

**JOSE LUIS MELIA NAVARRO**  
**JOSE MARIA PEIRO SILLA**

Págs 135-144

**1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Las organizaciones se caracterizan por la necesidad de coordinación y regularidad de los comportamientos, de forma que la predictibilidad de la conducta aumenta hasta ofrecer algún tipo de garantía a la consecución de los planes y fines de las mismas. Esta conducta humana más predecible tiende a adoptar una distribución en forma de J, en lugar de la típica distribución normal (Allport, 1934). El poder no es el único tipo de mecanismo disponible en contextos organizacionales para obtener esta reducción de la variabilidad de la conducta, sin embargo, parece un factor esencial en toda organización (Peiro, 1983), e incluso otros mecanismos que tienden a la obtención de regularidad, conformidad y predictibilidad de la conducta, como el establecimiento de normas, la fijación de atribuciones de tareas y roles, etc., participan en alguna



medida del mismo. Se ha podido caracterizar el poder como un instrumento que contribuye a la obtención de los fines comunes establecidos en las organizaciones (Gouldner, 1959). Poder que es necesario «en suficiente cantidad para contrarrestar la variabilidad espontánea de la conducta individual» (Kanh, *et al.*, 1964).

Para Dahl (1957) «A tiene poder sobre B en cuanto puede lograr que B haga algo que B no haría de otra manera». El poder así entendido llama a un tipo de relación interpersonal, y en tanto que es ejercido supone un proceso de comunicación imperativa en que uno al menos de los sujetos sociales que constituyen los polos de la relación—agente que ejerce la influencia—, comunica al otro polo—destinatario al que se trata de influenciar—, algún tipo de decisión que tiene alguna posibilidad de alterar las probabilidades futuras de que este último realice—prescripciones—, o deje de realizar—prescripciones—, una conducta o un conjunto de conductas relevantes. Precisamente se ha definido el rol como un conjunto de prescripciones y descripciones, «un patrón de conductas asociadas con, o esperadas de, las personas que ocupan una determinada posición» (Argyle, Furnham y Graham, 1981; Petró y Melta, 1983; Petró, Melta, Torres y Zacares, 1983). Al conjunto formado por todas aquellas personas que se relacionan con un rol focal—totalidad de los roles relacionados o roles complementarios y relevantes para emitir expectativas y demandas sobre él—, se le ha llamado conjunto de rol o role set (Merton, 1957; Kanh *et al.*, 1964; Van Sell *et al.*, 1961).

Desde los análisis acerca del poder realizados por Weber (1946, 1947) muchos han sido los intentos por establecer y categorizar las bases y las fuentes del poder y la autoridad (Peabody, 1967; Kaplan, 1964; Warren, 1968; Etzioni, 1975; Gilman, 1962; Harsanyi, 1962; Rosenberg y Pearlin, 1962; Cartwright, 1965; Steger y Tedeschi, 1972; Mowday, 1975). De entre todas ellas es tal vez la ya clásica tipología de French y Raven (1958) la que ha adquirido mayor divulgación y ha generado mayor número de investigaciones. French y Raven distinguen cinco tipos de poder en función de su origen: poder de recompensa, poder coercitivo, poder del experto, poder referente y poder legítimo.

El poder de recompensa se basa en la habilidad para ofrecer eventos valiosos al destinatario a cambio del cumplimiento de las conductas solicitadas. El poder coercitivo está basado en el conocimiento de que el agente de poder puede dispensar castigos de algún tipo contingentes al cumplimiento de sus requerimientos. El poder del experto supone que el destinatario reconoce la especial habilidad, conocimientos, capacidades, etc., del agente de poder. El poder de referente se basa en las características personales del agente que resultan valiosas o atractivas para el destinatario, que de esta forma está dispuesto a ser influido. Por último, el poder legítimo tiene su fundamentación en la creencia por parte del destinatario de que el agente de poder está investido legítimamente para su ejercicio, siendo su obligación acatarlo. Este último poder está vinculado con el nivel jerárquico que los sujetos ocupan.

En el presente estudio hemos pretendido indagar las relaciones empíricas que estos cinco tipos de poder mantienen entre sí en contextos organizacionales.

Dado que el ejercicio del poder supone necesariamente algún tipo de relación interpersonal, un campo idóneo para explorarlo en las organizaciones está constituido por el conjunto de las relaciones interpersonales que un miembro dado—rol focal—mantiene con el grupo de personas relevantes para determinar su trabajo y otros aspectos relacionados con él. Personas que emitan expectativas acerca de qué se espera de ese miembro ejerciendo intentos de influencia sobre su conducta—conjunto de rol.

## 2. METODOLOGIA

### 2.1. Planteamiento de la recogida de datos y descripción de la muestra

Hemos solicitado de una muestra de personas (N=62) que detallaran la lista de todas aquellas personas relevantes para el desempeño de sus trabajos y otros aspectos relacionados con el mismo.

En la confección de tal lista fueron guiados por 10 ítems que intentan recordar a los sujetos todas las personas relevantes, tales como supervisores, directivos, compañeros, etc., incluso aquellas personas que aun no perteneciendo a la organización del sujeto ejercen influencia en su trabajo (clientes, proveedores, miembros de otros organismos, amigos y familiares, especialmente influyentes, etc.).

El grupo de 62 informantes estaba constituido por 37 varones (59,68 por 100) y 25 mujeres (40,32 por 100), pertenecientes a un amplio rango de organizaciones laborales. De entre ellos, ocho pertenecían a organizaciones industriales (12,9 por 100); 16, a organizaciones comerciales (25,8 por 100); 19, a organizaciones administrativas (30,6 por 100); 9, a organizaciones sanitarias (14,5 por 100), y 10, a organizaciones educativas (16,2 por 100).

Fueron esas 62 personas las que establecieron el número de miembros de sus listas, o si se prefiere, el número de miembros del conjunto de rol no fue prefiado de antemano. Oscilo entre 2 y 25 personas, la media de personas en cada lista fue de 8,11 y la  $\sigma = 5,58$ . La variabilidad observada parece justificar la necesidad de no prescribir un número a priori de una amplitud de estos conjuntos. Globalmente los 62 informantes dieron razón de un total de 445 personas. Los análisis que se describen en este trabajo provienen de datos acerca de las relaciones entre los 62 informantes y sus conjuntos de personas relevantes, facilitados siempre por los primeros.

De estas 445 personas, el 70 por 100 resultaron ser miembros de la propia organización de los suyos informantes; el 10,6 por 100 pertenecían a organizaciones relacionadas con las suyas y el 19,4 por 100 no pertenecían a organizaciones ni a organizaciones relacionadas con las suyas. (Esta tercer grupo incluye pues personas que pueden ejercer especial influencia sobre la conducta organizacional de los informantes a pesar de no ser miembros propiamente de organizaciones, por ejemplo, clientes muy relevantes o familiares y amigos con especial ascendencia sobre el informante.) De entre las personas pertenecientes a la propia organización, un 66,7 por 100 son miembros del mismo departamento del sujeto informante, mientras que el 33,3 por 100 restante pertenecen a otros departamentos.

Un 24,9 por 100 son inferiores en nivel jerárquico al informante, un 26,5 por 100 tienen su mismo nivel jerárquico, y un 48,6 por 100 tienen un nivel jerárquico superior. En valores absolutos, sin relación a la posición ocupada por el informante, la muestra presenta una media de 2,325 en una escala de 1 a 5 donde 2 significa supervisores, encargados o capataces, y 3 mandos intermedios. Los niveles 4 (Directivos) y 5 (Alta Dirección), tienen una representación sensiblemente inferior a los niveles medios y bajos.

Un 29,7 por 100 de la muestra son mujeres, y un 70,3 por 100 varones. La media de la muestra se sitúa en un grado de estudios próximo a la formación profesional o al bachiller superior, y la media de edad en torno a los 40 años.

### 2.2. Variables utilizadas e instrumento de medida

Los informantes cumplimentaron un cuestionario acerca de sus relaciones de poder con cada una de las personas de su conjunto de rol. Los ítems pretendían mostrar los cinco tipos de poder de la tipología de French y Raven y otros aspectos presuntamente relacionados. Específicamente fueron seleccionadas las siguientes variables:

#### 1. Nivel Jerárquico.

El nivel jerárquico de los miembros del conjunto de rol fue codificado en una escala ya mencionada con las categorías siguientes: 1) Empleados y trabajadores; 2) Supervisores, encargados o capataces; 3) Mandos intermedios; 4) Directivos, y 5) Alta Dirección.



2. *Poder Legítimo Objetivo.*

En la tipología de French y Raven, el poder legítimo hace mención en contextos organizacionales al nivel jerárquico relativo de un miembro respecto a otro. Concretamente, se consideró si las personas miembros de los conjuntos de rol eran inferiores, iguales o superiores en nivel jerárquico a la persona informante.

3. *Poder Legítimo Subjetivo.*

Junto a los indicadores anteriores de tipo objetivo, se incluyó un ítem que preguntaba expresamente en qué medida cada una de las personas de las listas tenía derecho legítimo para exigir a los informantes que hicieran cosas en su trabajo de forma distinta a como estos las harían.

4. *Poder de Recompensa y Castigo.*

Los sujetos fueron preguntados expresamente acerca de cuánto poder de recompensa y castigo detentaban sobre ellos las personas de su lista. Este ítem, que como el anterior fue calificado en una escala de cuatro puntos (de Ninguno a Mucho), resume dos de los tipos de poder de French y Raven.

5. *Presiones recibidas.*

Los sujetos fueron preguntados acerca de cuánto eran presionados por las personas de su lista para que realizaran su trabajo de forma distinta a como lo harían por sí. También se midió en una escala de cuatro puntos.

6. *Dependencia.*

Se preguntó a los sujetos cuánto dependían de las personas de su lista para poder desempeñar adecuadamente sus trabajos. El ítem se incluyó en relación con aspectos de poder —se depende de aquellos que deciden, supervisan y evalúan—, y en relación con aspectos de dependencia funcional —se depende de aquellas personas cuyas tareas están imbricadas con las propias—. (Este segundo aspecto de dependencia funcional no será analizado en este trabajo).

7. *Poder en General.*

El ítem pretendía recoger la influencia e importancia general de cada una de las personas de las listas para determinar cómo hacían el trabajo los informantes. También se midió en una escala de cuatro puntos.

8. *Poder Referente.*

El poder referente, según French y Raven, está vinculado a aspectos personales del agente de poder que le hacen susceptible a influir. Se postuló que el tono de la relación personal entre los sujetos sería un indicador de este tipo de influencia. Una escala de siete puntos fue elaborada para ello, de forma que los informantes calificaran el grado de amistad que les unía con las personas de sus listas.

9. *Poder del Experto.*

El ejercicio del poder del experto exige que el destinatario valore las opiniones y juicios del agente de poder. En una escala de cuatro puntos, los informantes valoraron qué calidad les merecían las opiniones y juicios de sus conjuntos de rol.

10. *Calidad del trabajo.*

Una aproximación paralela al poder del experto se ensayó al solicitar a los sujetos que calificaran en una escala de cuatro puntos cuán ~~debería~~ bien creían que las personas de sus listas desempeñaban sus trabajos, bajo el supuesto de que una alta evaluación del trabajo del otro posibilitaría concederle poder del experto en su tarea.

11. *Apoyo.*

Las variables apoyo y solidaridad (12), se incluyeron bajo la hipótesis de que aquellas personas capaces de prestar apoyo ante dificultades o solidaridad en ocasiones conflictivas al informante, mantendrían con él un tipo positivo de relación interpersonal capaz de sostener influencias de poder referente.

12. *Solidaridad.*

La variable solidaridad, como la anterior medida en una escala de cuatro puntos, se postuló también vinculada al poder referente, dado que implica algún tipo de relación positiva y cierto compromiso mutuo.

Las doce variables anteriores son parte de un instrumento de medida (Cuestionario CR-4) que explora, además, otras dimensiones de relación interpersonal en contextos organizacionales ajenas al tema del poder. Estas doce variables abarcan los cinco tipos de poder enunciados (variables 1, 2, 3, 4, 8, 9, 10, 11 y 12), y otros aspectos presumiblemente vinculados (variables 5, 6 y 7) que no pueden adscribirse a priori a ninguno de ellos, bien por ser de amplitud general (7), bien porque en las mismas pueden implicarse aspectos de más de un tipo de poder (5 y 6).

### 3. RESULTADOS OBTENIDOS: RELACIONES EMPÍRICAS DE LAS DIMENSIONES DE PODER

#### 3.1. Análisis de las correlaciones

Se han obtenido las correlaciones entre las variables consideradas mediante el programa BMDP8D del Departamento de Biomatemáticas de la UCLA. En la Tabla 1 se presenta junto a las medias y desviaciones de las variables su matriz de correlaciones.

Destaca, en primer lugar, las elevadas correlaciones obtenidas entre las variables Nivel Jerárquico, Poder Legítimo objetivo, Poder Legítimo subjetivo, Poder de Recompensa y Castigo, Presiones y Poder en General (correlaciones entre las variables del Bloque A). La percepción de los sujetos acerca del poder legítimo (subjetivo) que se detenta sobre ellos aparece claramente vinculada al poder legítimo objetivo, al nivel jerárquico y al poder de recompensa y castigo. En buena medida se da una elevada concordancia entre la atribución de estos poderes y su presencia objetiva en las organizaciones. El poder en general parece, en parte, determinado por estas variables.

Por otra parte, las relaciones obtenidas entre las variables del Bloque B: Poder del Experto (9), Calidad del trabajo (10), Poder Referente (8), Apoyo (11), y Solidaridad (12), parecen prestar apoyo los supuestos que guiaron la construcción de los ítems. Efectivamente las variables Apoyo y Solidaridad aparecen vinculadas al poder referente. Aun más, Poder del Experto y Calidad del Trabajo aparecen también relacionados.

Más ilustrativo resulta el hecho de que el poder referente y el poder del experto presentan correlaciones elevadas. Al parecer, la medida en que uno confía profesionalmente en alguien está parcialmente determinado, o viceversa, por la medida en que se mantienen buenas relaciones con



el. Las explicaciones vertidas sobre este hecho pueden ser de diversas índole y dirección, establecer caminos de causalidad exigiría diseños y/o técnicas que exceden el objetivo de este trabajo.

Amos bloques de variables mantienen correlaciones positivas con la variable poder en general (7), si bien las que provienen del Bloque A son sensiblemente más elevadas. Al parecer el poder legítimo percibido (3), el poder de recompensa y castigo (4), las presiones recibidas (5) y, en conjunto, las variables del Bloque A son prioritarias para determinar cómo hacer el trabajo y otros aspectos relacionados con él, si bien algunas dimensiones del poder referente y del experto especialmente (9 y 10) contribuyen también. Aunque el poder referente correlaciona 0,0 con el poder general (7) cuando es tomado en función de la «amistad», sin embargo, correlaciona positivamente con ésta sin alcanzar significación cuando es evaluado como apoyo (11) o solidaridad (12).

Las correlaciones entre el Bloque A y el B (cuadrante superior derecho), son muy inferiores a las de cualquiera de ambos bloques. El poder del experto correlaciona muy bajo o en torno a 0,0 con las variables del Bloque A tanto si es evaluado por la variable Poder del Experto (9) como por Calidad del Trabajo (10) —la afirmación anterior tiene sólo dos excepciones: el poder del experto (9) correlaciona .20 con el poder legítimo objetivo y con Dependencia—. El poder referente medido por las variables poder referente (8), Apoyo (11) y Solidaridad (12), muestra un patrón consistente en correlaciones negativas con las variables del Bloque A, en ocasiones, incluso, significativas.

Las gradientes de correlaciones apuntadas sugieren la existencia de agrupaciones de variables con una ordenación característica. Para decirlo con la nomenclatura de French y Raven, el poder legítimo y el poder de recompensa y castigo, de un lado, aparecen consistentemente correlacionados entre sí; de otra parte, el poder del experto y el poder referente aparecen también consistentemente correlacionados entre ellos. Si se toma el poder general (7) como gozne de unión entre ambos grupos, aparece un discontinuo de nivel y signo de correlaciones: el poder del experto está más próximo al poder general y por tanto más próximo a las variables del bloque A; el poder referente está enlazado con el poder del experto, mostrando correlaciones positivas, en general, aunque bajas con el poder general, y más «lejanas» de las variables del Bloque A, con las que muestra correlaciones crecientemente negativas. En el gráfico 1 se ensayó una ordenación de los cinco tipos de poder en función de sus correlaciones. Si el lector compara esta ordenación con las correlaciones de la tabla 1 observará que, en general, cuanto más próximos están dos tipos de poder en el gráfico 1 mayores serán sus correlaciones tomando signo positivo; cuanto más alejados, las correlaciones tienden primero a ser nulas (en torno a 0,0) y, progresivamente, en la medida en que están distantes, se incrementan con signo negativo.

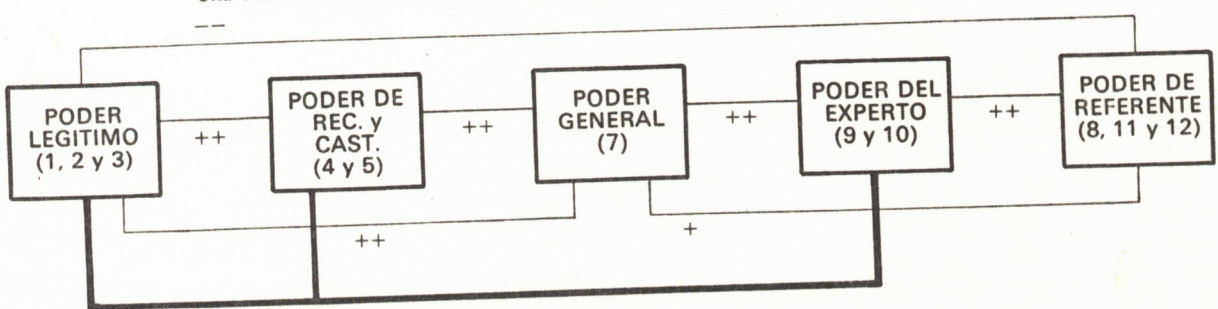
Poder legítimo y Poder de recompensa y castigo parecen tener poca relación con el Poder del experto (hay alguna excepción), en tanto que mantienen relaciones negativas con el Poder de referente. Los sujetos de la muestra encuentran poca relación entre el nivel jerárquico y el poder del experto, y además parece que sus mejores amigos no se encuentran precisamente entre sus superiores y aquellos que detentan sobre ellos poder de recompensa y castigo o pueden ejercer presiones relativas a la tarea y a la conducta organizacional en general. El poder referente aparece claramente divorciado de aquellas fuentes de poder de origen formal, y así influencia formal e influencia informal se muestran como cosas distintas y disjuntas. Tal vez, esta disposición de correlaciones esté sugiriendo que los métodos de liderazgo al uso en una variada muestra de empresas —al menos tal como es percibido por los sujetos informantes— distan de recurrir a mecanismos de influencia que tengan presentes las relaciones personales y la importancia de la organización informal. Obviamente, ello llama a las distinciones clásicas en torno al liderazgo (Halpin y Winer, 1952; Bales, 1949; Likert, 1961; Blake y Mouton, 1946; McGregor, 1960).

TABLA 1  
Estadísticos descriptivos y Matriz de Correlaciones

	Media.	Sx.	3.	4.	1.	2.	5.	6.	7.	8.	9.	11.	10.	12.
3. Leg. Subj. ....	2,11	1,18	1	.72=	.54=	.58=	.47=	.36=	.39=	-.24	.03	-.16	.00	-.29=
4. Rec. y Cast. ....	2,01	1,12		1	.53=	.49=	.44=	.29=	.39=	-.17	.09	-.12	.06	-.27=
1. Nivel Jerár. ....	2,31	1,41			1	.62=	.32=	.23	.28=	-.11	.10	-.15	.04	-.20
2. Leg. Objet. ....	2,23	0,82				1	.36=	.18	.27=	-.02	.20	-.11	.05	-.21
5. Presiones ....	1,80	0,89					1	.17	.48=	-.20	.03	-.10	-.05	-.19
6. Dependencia ....	2,36	1,05						1	.28=	-.06	.20	.04	.04	-.07
7. Poder Gen. ....	2,55	1,06							1	.00	.31=	.13	.29=	.11
8. Referente ....	4,23	1,23								1	.57=	.59=	.55=	.55=
9. Experto ....	2,88	0,86									1	.47=	.50=	.43=
11. Apoyo ....	3,13	0,90										1	.35=	.59=
10. Calidad T. ....	3,07	0,75											1	.36=
12. Solidaridad ....	2,65	1,11												1

Niveles de significación: 0,05 signo ≠; 0,01 signo =; 0,001 o más signo =. (N=445).

GRAFICO 1  
Una ordenación de los cinco tipos de poder en función del valor y signo de sus correlaciones



— Las variables incluidas en un mismo cuadro presentan siempre elevadas Corr. positivas entre sí.  
 — En general, ++=Corr. positivas significativas; +=Corr. positivas bajas.; .00=Corr. próximas a 0,0; ---=Corr. negativas significativas.



Con el fin de determinar la estructura empírica de la percepción de las relaciones de poder, hemos realizado un análisis factorial mediante el programa BMDP4M. Se usó el método de componentes principales, estando sujeta su solución final a una rotación varimax, efectuando la normalización de Kaiser y con el número de factores limitado por el número de raíces latentes mayores que 1,00. En la tabla 2 se presentan los dos factores obtenidos.

Amos factores juntos explican un 57,19 por 100 de la varianza total. El factor 1 explica el 32,42 por 100 de la varianza total y el 53,16 por 100 de la varianza explicada. El factor 2 explica un 26,77 por 100 de la varianza total y un 46,84 por 100 de la varianza explicada. Un total de diez factores más —rechazados por el criterio de Kaiser— serían necesarios para explicar el 42,81 por 100 restante de la varianza total.

Tabla 2.  
Resultados del análisis factorial

Variables	Factor 1 (%)	Factor 2 (%)	Comunalidad (%)
3. P. Legítimo subjetivo .....	.859	(-.095)	0.7469
4. P. Recompensa y castigo .....	.815	(-.047)	0.6664
1. Nivel jerárquico absoluto .....	.785	(-.077)	0.6221
2. P. Legítimo objetivo .....	.749	(-.020)	0.5614
5. Prestiones .....	.657	(-.057)	0.4348
6. Dependencia .....	.416	(.085)	0.1802
7. Poder en general .....	.540	.443	0.4878
8. P. Referente .....	(-.076)	.828	0.6913
9. P. del experto .....	(.259)	.792	0.6943
11. Apoyo ante dificultades .....	(-.113)	.765	0.5979
10. Calidad del trabajo .....	(.098)	.756	0.5811
12. Solidaridad ante conflicto .....	(-.279)	.721	0.5976
Eigenvalues .....	3.649	3.214	6.863
% de la varianza total .....	30,42	26,77	57,19
% de la varianza explicada .....	53,16	46,	100,00

Prescindiendo de las saturaciones entra parentesis (menores a .260) y conservando las restantes (superiores a .400) se obtiene una imagen clara acerca de los tipos de poder implicados en cada factor. En el factor 1 saturan las variables Poder legítimo subjetivo (3), Poder de recompensa y castigo (4), Nivel jerárquico de los sujetos en términos absolutos (1), Poder legítimo objetivo —nivel jerárquico relativo— (2), Prestiones recibidas (5), Dependencia para la ejecución de la tarea (6) y la variable de poder e influencia en general (7). Para cóntrinos sintéticamente a la tipología de French y Raven, el factor 1 está saturado por Poder legítimo y poder de recompensa y castigo.

En el factor 2 saturan las variables Poder referente —grado de amistad y buenas relaciones personales— (8), Poder del experto —valoración de las opiniones y juicios— (9), Apoyo ante dificultades —aspecto introducido teóricamente como vinculado al Poder referente— (11), Calidad estimada en el desempeño del trabajo —aspecto vinculado teóricamente al Poder del experto— (10), Solidaridad ante situaciones conflictivas —variable teóricamente vinculada al Poder referente (12), y la variable de poder e influencia general en el trabajo y aspectos

relacionados (7). Resumiendo, en el factor 2 saturan ítems relativos al Poder referente y al Poder del experto.

Estos resultados parecen confirmar y clarificar las sugerencias ofrecidas por el análisis de las correlaciones. En primer lugar, parece razonable que ambos factores puedan ser caracterizados como factores de poder, dado que (i) los sujetos fueron incluidos en las listas en función de su capacidad para influir y determinar el trabajo y aspectos relacionados con él, y (ii), dado que en ambos satira el único ítem que se postuló con grado de generalidad tal que abarcara todo tipo de influencia relevante para el trabajo de los informantes y otros aspectos relacionados (7).

En segundo lugar, los dos factores aparecen claramente diferenciados. En el factor 1 saturan ítems relativos al poder legítimo (tomado tanto con indicadores objetivos como perceptivos) y el poder de recompensa y castigo. Tal factor parece incluir aquellos tipos de poder que emanan de la estructura formal de las organizaciones y, por ello, tentativamente, podría denominarse *Poder Formal*. El hecho de que en el primer factor se hayan incluido empíricamente ítems que aportan información objetiva respecto a la posición formal jerárquica del miembro en la organización le presta consistencia a su interpretación como una dimensión de Poder Formal, y si ello se considera junto a las correlaciones antes detalladas tal vez le preste algún apoyo de validez externa.

En el factor dos saturan todos los ítems relativos a Poder referente y a Poder del experto medidos de diversas formas, poderes que no necesariamente emanan de la estructura formal de las organizaciones, por lo que, tentativamente también, podría denominarse poder de origen no formal, o si se prefiere apocópticamente *poder Informal*.

#### 4. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES PARA UN DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DE PODER

A partir de la tipología del poder en función de su origen, establecida por French y Raven (1968), se elaboraron doce ítems relativos a los cinco tipos de poder y otros aspectos presumiblemente relacionados con los mismos. El análisis de las correlaciones y especialmente el análisis factorial mostraron la existencia de dos dimensiones generales de poder. En la dimensión análisis factorial se agrupan los tipos clásicos de Poder legítimo y Poder de recompensa y de Poder Formal se agrupan los tipos clásicos de Poder Informal se implican el Poder de referente y el Poder del castigo. En la dimensión de Poder Informal se implican el Poder de referente y el Poder del experto, que, dado que se trata de tipos de poder no necesariamente vinculados a la estructura formal de las organizaciones, y en nuestros datos sin relación empírica con ella, justifican su denominación. Un ítem que pretendía medir poder en general saturó casi por igual en ambos factores.

Esta relación de ortogonalidad entre el Poder Formal y el Informal sugiere que el liderazgo que se ejerce en la amplia muestra de organizaciones a que pertenecen nuestros sujetos prescinde en gran medida de los recursos de relaciones personales, conocimientos y habilidades para ejercer su influencia. Por el contrario, parece preferir el control de recompensas, las prestiones y el uso del castigo. Una extensa bibliografía, tanto en el ámbito de la psicología organizacional como en el de la psicología general y del aprendizaje, han puesto de manifiesto los efectos disfuncionales de estos mecanismos para la obtención de conformidad. Las implicaciones que esta realidad constatada conllevan son sustanciales. En una sociedad donde la flexibilidad de las organizaciones para adaptarse a los continuos cambios ambientales es condición de su supervivencia confiar el peso de los sistemas para el ejercicio de la influencia en mecanismos que puedan acarrear rigidez y consecuencias adversas sobre el compromiso y motivación de los miembros puede ser disfuncional. El diseño y rediseño organizacional deberá tener en cuenta estos aspectos, de forma que se aprovechen mejor los recursos de influencia que emanan de las relaciones personales, la



profesionalidad, habilidad y conocimientos de los miembros, engarzando en la estructura formal los mecanismos informales de influencia.

Metodológicamente, en todo caso, el establecimiento cierto de las dimensiones de poder halladas en este estudio requerirá nuevos trabajos de factorización que aporten una validación cruzada de las mismas, a pesar de que la claridad con que se muestran los resultados no dejan de invitar a sugestivas sugerencias para la investigación en contextos organizacionales. Especialmente acerca de aspectos tales como las relaciones rol focal—informante aquí—, con su conjunto de rol, estilos de liderazgo, estructura formal versus informal y diseño y rediseño de organizaciones.

#### BIBLIOGRAFIA

- ALLPORT, F. H.: «The J-curve hypothesis of conformity behavior». *Journal of Social Psychology*, 5, págs. 141-183, 1934.
- ARGYLE, M.; FURBHAM, A.; y GRAHAM, J. A.: *Social Situations*. Cambridge Univ. Press, London, 1981.
- BALES, R. F.: *Interaction Process Analysis: A Method for the Study of Small Groups*. Addison-Wesley, Reading, Mass., 1949.
- BLAKE, R. R., y MOUTON, J. S.: *The Managerial Grid*. Gulf, Houston, 1964.
- CARTWRIGHT, D.: «Influence, Leadership, Control». En MARSH, J. G. (ed.): *Handbook of Organizations*. Rand McNally & Co. Chicago, 1965.
- DAHL, R.: «The concept of Power». *Behavioral Science*, 2, págs. 202-203, 1957.
- ETZIONI, A.: *A comparative analysis of Complex Organizations*. McMillan Co. 1961a; 2.ª ed. Free Press, New York, 1975.
- FRENCH, J. R. P., y RAVEN, B.: «The bases of social power». En CARTWRIGHT, D. (Ed.): *Studies in social power*. Ann Arbor, Univ. of Michigan Institute for Social Research, págs. 150-167, 1959 (3.ª ed. 1968).
- GHUMAN, G.: «An inquiry into the Nature and Use of Authority». En HASE, M. (ed.): *Organization Theory and Industrial Practice*. Wiley & Sons, New York, 1962.
- GOULDNER, A. W.: «Organizational analysis». En MERTON, R. K. (ed.): *Sociology Today*. Basic books, New York, 1959.
- HALLPIN, A. W., y WINER, B. J.: *The leadership behavior of the airplane commander*. State Univ. Research Foundation, Columbus, Ohio, 1952.
- HARSANYI, J. C.: «Measurement of Social Power, Opportunity Costs and the theory of Two Person Bargaining Games». *Behavioral Science*, 7, págs. 67-80, 1962.
- KAHN, R. L., y WOLFE, D.: «Role Conflict in Organizations». En KAHN, R. L., y BOUNDING, E. (eds.): *Power and Conflict in Organizations*. Tavistock Pub. London, 1964.
- KAPLAN, A.: «Power in perspective». En KAHN, R. L., y BOUNDINGS, E. (eds.): *Power and Conflict in Organizations*. Tavistock Pub. London, 1964.
- LEKERT, R.: *New Patterns of management*. McGraw Hill, New York, 1961.
- MCGREGOR, D.: *The Human side of enterprise*. McGraw Hill, New York, 1960.
- MERTON, R. K.: «The role sets». *British Journal of Sociology*, 8, págs. 106-120, 1957.
- MOWDAY, R. T.: *An exploratory study of the exercise of influence in organizations*. Ph. D. Dissertation Univ. de California, Irvine, 1973.
- PEARSON, R. L.: «Perceptions of Organizational Authority: A comparative Analysis». *Administrative Science Quarterly*, 6, págs. 463-482, 1962.
- PEIRO, J. M.: *Psicología de las Organizaciones*. UNED (vols. 1 y 2). Madrid, 1983.
- PEIRO, J. M., y MELIA, J. L.: «Adopción o elaboración de roles? Sus repercusiones para la selección y entrenamiento de personal». Dpto. de Ps. Gral. Universidad de Valencia, Mimeo, 1983.
- PEIRO, J. M.; MELIA, J. L.; TORRES, M. A., y ZACARÉS, I.: «Conflicto y ambigüedad de rol en ambientes organizacionales». *Actas del primer Congreso de Psicología de la Excepcionalidad*. Barcelona, 1983.
- ROSENBERG, M., y PEARLIN, L.: «Power orientation in the mental Hospital». *Human Relations*, 15, págs. 335-349, 1962.
- STEGER, J. A., y TEDESCO, J. T.: «Current and future trends in Organizational Development: Openness and Power relations». Manuscrito no publicado. Rensselaer Polytechnic Institute, 1972.
- VAN SELL, M.; BRIEF, A. P., y SCHULER, R. S.: «Role Conflict and Role Ambiguity: Integration of the literature and directions for futur research». *Human Relations*, 1, págs. 43-71, 1981.
- WARREN, D. I.: «Power, visibility and conformity in formal organizations». *American Sociological Review*, 33, págs. 951-970, 1968.
- WEBER, M.: *From M. Weber: Essays in Sociology*. Oxford Univ. Press, New York, 1946.
- WEBER, M.: *The theory of social and economic organization*. Free Press, Glencoe Ill., 1947.



# I CONGRESO DEL COLEGIO OFICIAL DE PSICOLOGOS

SECRETARIA DEL CONGRESO:  
Fernández de los Ríos, 87. MADRID-15  
Teléfono 243 38 96

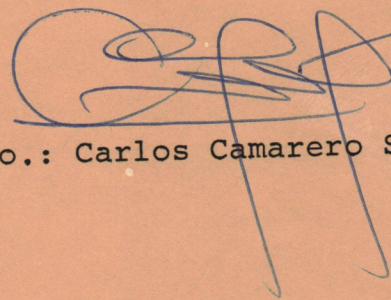
Don Carlos Camarero Sánchez, Decano del Colegio Oficial de Psicólogos y Secretario del Comité Ejecutivo del I Congreso del Colegio Oficial de Psicólogos, CERTIFICA QUE :

D. JOSÉ LUIS MELIA NAVARRO

ha participado en el citado Congreso, celebrado en Madrid los días 21 al 25 de Mayo de 1984 presentando la comunicación titulada: "PERCEPCIÓN DE LAS RELACIONES DE PODER EN AMBIENTES ORGANIZACIONALES: ESTUDIO EMPÍRICO E IMPLICACIONES PARA UN DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DE PODER".

y para que conste a los efectos oportunos, firmo la presente en Madrid a 25 de Mayo de 1984.

I CONGRESO  
DEL COLEGIO OFICIAL  
DE PSICOLOGOS



Fdo.: Carlos Camarero Sánchez





JOSE LUIS MELIA NAVARRO.

JOSE MARIA PEIRO SILLA. ( Colegiado nº PV - 185 ).

Departamento de Psicología General. Universidad de Valencia. 1984.

Av. Blasco Ibañez nº 21. Valencia 10.

Se solicita su inclusión en el AREA 5: Psicología del trabajo. MESA REDONDA 1.

### 1. Planteamiento del problema.

Las organizaciones se caracterizan por la necesidad de coordinación y regularidad de los comportamientos, de forma que la predictibilidad de la conducta aumenta hasta ofrecer algún tipo de garantía a la consecución de los planes y fines de las mismas. Esta conducta humana más predecible tiende a adoptar una distribución en forma de J en lugar de la típica distribución normal (ALLPORT, 1934). El poder no es el único tipo de mecanismo disponible en contextos organizacionales para obtener esta reducción de la variabilidad de la conducta, sin embargo parece un factor esencial en toda organización (PEIRO, 1983), e incluso otros mecanismos que tienden a la obtención de regularidad, conformidad y predictibilidad de la conducta, como el establecimiento de normas, la fijación de atribuciones de tareas y roles, etc., participan en alguna medida del mismo. Se ha podido caracterizar el poder como un instrumento que contribuye a la obtención de los fines comunes establecidos en las organizaciones (GOULDNER, 1959). Poder que es necesario "en suficiente cantidad para contrarrestar la variabilidad espontánea de la conducta individual" (KANH et al., 1964).

Para Dahl (1957) "A tiene poder sobre B en cuanto puede lograr que B haga algo que B no haría de otra manera". El poder así entendido llama a un tipo de relación interpersonal, y en tanto que es ejercido supone un proceso de comunicación imperativa en que uno al menos de los sujetos sociales que constituyen los polos de la relación -agente que ejerce la influencia-, comunica al otro polo -destinatario al que se trata de influenciar-, algún tipo de decisión que tiene alguna posibilidad de alterar las probabilidades futuras de que este último realice -prescripciones-, o deje de realizar -proscripciones-, una conducta o un conjunto de conductas relevantes. Precisamente se ha definido el rol como un conjunto de prescripciones y proscripciones, "un patrón de conductas asociadas con, o esperadas de, las personas que ocupan una determinada posición" (ARGYLE, FURNHAM y GRAHAM, 1981; PEIRO y MELIA, 1983; PEIRO, MELIA, TORRES y ZACARES, 1983). Al conjunto formado por todas aquellas personas que se relacionan con un rol focal, -totalidad de los roles relacionados o roles complementarios y relevantes para emitir expectativas y demandas sobre él-, se le ha llamado conjunto de rol o role set (MERTON, 1957; KANH et al., 1964; VAN SELL et al., 1981).

Desde los análisis acerca del poder realizados por Weber (1946, 1947) muchos han sido los intentos por establecer y categorizar las bases y las fuentes del poder y la autoridad (PEABODY, 1962; KAPLAN, 1964; WARREN, 1968; ETZIONI, 1975; GILMAN, 1962; HARSANYI, 1962; ROSENBERG y PEARLIN, 1962; CARTWRIGHT, 1965; STEGER y TEDESCHI, 1972; MOWDAY, 1975). De entre todas ellas es tal vez la ya clásica tipología de French y Raven (1968) la que ha adquirido mayor divulgación y ha generado mayor número de investigaciones. French y Raven distinguen cinco tipos de poder en función de su origen: Poder de recompensa, poder coercitivo, poder del experto, poder referente y poder legítimo.



El poder de recompensa se basa en la habilidad para ofrecer eventos valiosos al destinatario a cambio del cumplimiento de las conductas solicitadas. El poder coercitivo está basado en el conocimiento de que el agente de poder puede dispensar castigos de algún tipo contingentes al incumplimiento de sus requerimientos. El poder del experto supone que el destinatario reconoce la especial habilidad, conocimientos, capacidades etc. del agente de poder. El poder de referente se basa en las características personales del agente que resultan valiosas o atractivas para el destinatario, que de esta forma está dispuesto a ser influenciado. Por último, el poder legítimo tiene su fundamento en la creencia por parte del destinatario de que el agente de poder está investido legítimamente para su ejercicio, siendo su obligación acatarlo. Este último poder está vinculado con el nivel jerárquico que los sujetos ocupan.

En el presente estudio hemos pretendido indagar las relaciones empíricas que estos cinco tipos de poder mantienen entre sí en contextos organizacionales.

Dado que el ejercicio del poder supone necesariamente algún tipo de relación interpersonal, un campo idóneo para explorarlo en las organizaciones está constituido por el conjunto de las relaciones interpersonales que un miembro dado -rol focal- mantiene con el grupo de personas relevantes para determinar su trabajo y otros aspectos relacionados con él. Personas que emiten expectativas acerca de que se espera de ese miembro ejerciendo intentos de influencia sobre su conducta -conjunto de rol-.

2. Metodología.

2.1. PLANTEAMIENTO DE LA RECOGIDA DE DATOS Y DESCRIPCION DE LA MUESTRA.

Hemos solicitado de una muestra de personas (N=62) que detallaran la lista de todas aquellas personas relevantes para el desempeño de sus trabajos y otros aspectos relacionados con el mismo. En la confección de tal lista fueron guiados por 10 ítems que intentan recordar a los sujetos todas las personas relevantes tales como supervisores, directivos, compañeros, etc., incluso aquellas personas que aún no perteneciendo a la organización del sujeto ejercen influencia en su trabajo ( clientes, proveedores, miembros de otros organismos, amigos y familiares especialmente influyentes etc. ).

El grupo de 62 informantes estaba constituido por 37 varones ( 59,68 % ) y 25 mujeres ( 40,32 % ) pertenecientes a un amplio rango de organizaciones laborales. De entre ellos 8 pertenecían a organizaciones industriales ( 12,9 % ), 16 a organizaciones comerciales ( 25,8 % ), 19 a organizaciones administrativas ( 30,6 % ), 9 a organizaciones sanitarias ( 14,5 % ), y 10 a organizaciones educativas ( 16,2 % ).

Fueron esas 62 personas las que establecieron el número de miembros de sus listas, o si se prefiere, el número de miembros del conjunto de rol no fue prefijado de antemano. Osciló entre 2 y 26 personas, la media de personas en cada lista fue de 8,11 y la  $\sigma_x = 5,58$ . La variabilidad observada parece justificar la necesidad de no preasignar un número a priori a la amplitud de estos conjuntos. Globalmente los 62 informantes dieron razón de un total de 445 personas. Los análisis que se describen en este trabajo provienen de datos acerca de las relaciones entre los 62 informantes y sus conjuntos de personas relevantes, facilitados siempre por los primeros.

De estas 445 personas el 70 % resultaron ser miembros de la propia organización de los sujetos informantes, el 10,6 % pertenecían a organizaciones relacionadas con las suyas y el 19,4 % no pertenecían a sus organizaciones ni a organizaciones relacionadas con las suyas. ( Este ter-



cer grupo incluye pues personas que pueden ejercer especial influencia sobre la conducta organizacional de los informantes a pesar de no ser miembros propiamente de organizaciones, por ejemplo, clientes muy relevantes o familiares y amigos con especial ascendencia sobre el informante.) De entre las personas pertenecientes a la propia organización un 66,7 % son miembros del mismo departamento del sujeto informante, mientras que el 33,3 % restante pertenecen a otros departamentos.

Un 24,9 % son inferiores en nivel jerárquico al informante, un 26,5 % tienen su mismo nivel jerárquico, y un 48,6 % tienen un nivel jerárquico superior. En valores absolutos, sin relación a la posición ocupada por el informante, la muestra presenta una media de 2,326 en una escala de 1 a 5 donde 2 significa supervisores, encargados o capataces y 3 mandos intermedios. Los niveles 4 ( Directivos ) y 5 ( Alta Dirección ) tienen una representación sensiblemente inferior a los niveles medios y bajos.

Un 29,7 % de la muestra son mujeres y un 70,3 % varones. La media de la muestra se sitúa en un grado de estudios próximo a la formación profesional o al bachiller superior y la media de edad en torno a los 40 años.

## 2.2 VARIABLES UTILIZADAS E INSTRUMENTO DE MEDIDA.

Los informantes cumplimentaron un cuestionario acerca de sus relaciones de poder con cada una de las personas de su conjunto de rol. Los items pretendían muestrear los cinco tipos de poder de la tipología de French y Raven y otros aspectos presuntamente relacionados. Específicamente fueron seleccionadas las siguientes variables:

1. Nivel Jerárquico. El nivel jerárquico de los miembros del conjunto de rol fue codificado en una escala ya mencionada con las categorías siguientes: 1) Empleados y trabajadores, 2) Supervisores, encargados o capataces, 3) Mandos intermedios, 4) Directivos y 5) Alta dirección.

2. Poder Legítimo Objetivo. En la tipología de French y Raven el poder legítimo hace mención en contextos organizacionales al nivel jerárquico relativo de un miembro respecto a otro. Concretamente se considero si las personas miembros de los conjuntos de rol eran inferiores, iguales o superiores en nivel jerárquico a la persona informante.

3. Poder Legítimo Subjetivo. Junto a los indicadores anteriores de tipo objetivo se incluyó un item que preguntaba expresamente en qué medida cada una de las personas de las listas tenía derecho legítimo para exigir a los informantes que hicieran cosas en su trabajo de forma distinta a como estos las harían.

4. Poder de Recompensa y Castigo. Los sujetos fueron preguntados expresamente acerca de cuanto poder de recompensa y castigo detentaban sobre ellos las personas de su lista. Este item, que como el anterior fue calificado en una escala de cuatro puntos ( de Ninguno a Mucho ), resume dos de los tipos de poder de French y Raven.

5. Presiones recibidas. Los sujetos fueron preguntados acerca de cuanto eran presionados por las personas de su lista para que realizaran su trabajo de forma distinta a como lo harían por sí. También se midió en una escala de cuatro puntos.

6. Dependencia. Se pregunto a los sujetos cuanto dependían de las personas de su lista para poder desempeñar adecuadamente sus trabajos. El item se incluyo en relación con aspectos de poder —se depende de aquellos que deciden, supervisan y evalúan—, y en relación con aspectos de dependencia funcional —se depende de aquellas personas cuyas tareas estan imbricadas con las propias—. (Este segundo aspecto de dependencia funcional no será analizado en este trabajo.)



7. Poder en General. El ítem pretendía recoger la influencia e importancia general de cada una de las personas de las listas para determinar como hacen el trabajo los informantes. También se midió en una escala de cuatro puntos.

8. Poder Referente. El poder referente según French y Raven esta vinculado a aspectos personales del agente de poder que le hacen susceptible de influir. Se postulo que el tono de la relación personal entre los sujetos sería un indicador de este tipo de influencia. Una escala de siete puntos fue elaborada para ello de forma que los informantes calificaran el grado de amistad que les unía con las personas de sus listas.

9. Poder del Experto. El ejercicio del poder del experto exige que el destinatario valore las opiniones y juicios del agente de poder. En una escala de cuatro puntos los informantes valoraron que calidad les merecían las opiniones y juicios de sus conjuntos de rol.

10. Calidad del trabajo. Una aproximación paralela al poder del experto se ensayó al solicitar a los sujetos que calificaran en una escala de cuatro puntos cuan bien creían que las personas de sus listas desempeñaban sus trabajos, bajo el supuesto de que una alta evaluación del trabajo del otro posibilitaría concederle poder del experto en su tarea.

11. Apoyo. Las variables apoyo y solidaridad (12) se incluyeron bajo la hipótesis de que aquellas personas capaces de prestar apoyo ante dificultades o solidaridad en ocasiones conflictivas al informante, mantendrían con él un tipo positivo de relación interpersonal capaz de sostener influencias de poder referente.

12. Solidaridad. La variable solidaridad, como la anterior medida en una escala de cuatro puntos, se postulo también vinculada al poder referente, dado que implica algún tipo de relación positiva y cierto compromiso mutuo.

Las doce variables anteriores son parte de un instrumento de medida ( CUESTIONARIO CR-4 ) que explora además otras dimensiones de relación interpersonal en contextos organizacionales ajenas al tema del poder. Estas doce variables abarcan los cinco tipos de poder enunciados (variables 1, 2, 3, 4, 8, 9, 10, 11, 12.) y otros aspectos presumiblemente vinculados (variables 5, 6, 7.) que no pueden adscribirse a priori a ninguno de ellos, bien por ser de amplitud general (7), bien porque en las mismas pueden implicarse aspectos de más de un tipo de poder ( 5 y 6 ).

3. Resultados obtenidos: relaciones empíricas de las dimensiones de poder.

3.1. ANALISIS DE LAS CORRELACIONES.

Se han obtenido las correlaciones entre las variables consideradas mediante el programa BMDP8D del Departamento de Biomatemáticas de la UCLA. En la TABLA 1 se presenta junto a las medias y desviaciones de las variables su matriz de correlaciones.

Destaca en primer lugar las elevadas correlaciones obtenidas entre las variables Nivel Jerárquico, Poder Legítimo objetivo, Poder Legítimo subjetivo, Poder de Recompensa y Castigo, Presiones y Poder en General ( correlaciones entre las variables del BLOQUE A ). La percepción de los sujetos acerca del poder legítimo (subjetivo) que se detenta sobre ellos aparece claramente vinculada al poder legítimo objetivo, al nivel jerárquico y al poder de recompensa y castigo. En buena medida se da una elevada concordancia entre la atribución de estos poderes y su presencia objetiva en las organizaciones. El poder en general parece en parte determinado por estas variables.

Por otra parte las relaciones obtenidas entre las variables del BLOQUE B, ( Poder del



TABLA 1

Estadísticos descriptivos y Matriz de Correlaciones.

	MEDIA.	Sx.	3.	4.	1.	2.	5.	6.	7.	8.	9.	11.	10.	12.
3. LEG. SUBJ...	2,11	1,18	.1	.72 <sup>^</sup>	.54 <sup>^</sup>	.58 <sup>^</sup>	.47 <sup>^</sup>	.36 <sup>^</sup>	.39 <sup>^</sup>	+.24 <sup>^</sup>	.03	+.16	.00	+.29 <sup>=</sup>
4. REC. y CAST.	2,01	1,12		1	.53 <sup>^</sup>	.49 <sup>^</sup>	.44 <sup>^</sup>	.29 <sup>=</sup>	.39 <sup>^</sup>	+.17	.09	+.12	.06	+.27 <sup>=</sup>
1. NIVEL JERAR.	2,31	1,41			1	.62 <sup>^</sup>	.32 <sup>^</sup>	.23 <sup>^</sup>	.28 <sup>=</sup>	+.11	.10	+.15	.04	+.20 <sup>^</sup>
2. LEG. OBJET..	2,23	0,82				1	.36 <sup>^</sup>	.18	.27 <sup>=</sup>	+.02	.20 <sup>^</sup>	+.11	.05	+.21 <sup>^</sup>
5. PRESIONES...	1,80	0,89					1	.17	.48 <sup>^</sup>	+.20 <sup>^</sup>	.03	+.10	+.05	+.19 <sup>^</sup>
6. DEPENDENCIA.	2,36	1,05	BLOQUE A					1	.28 <sup>=</sup>	+.06	.20 <sup>^</sup>	.04	.04	+.07
7. PODER GEN...	2,55	1,06							1	.00	.31 <sup>=</sup>	.13	.29 <sup>=</sup>	.11
8. REFERENTE...	4,23	1,23								1	.57 <sup>^</sup>	.59 <sup>^</sup>	.55 <sup>^</sup>	.55 <sup>^</sup>
9. EXPERTO ....	2,88	0,86									1	.47 <sup>^</sup>	.50 <sup>^</sup>	.43 <sup>^</sup>
11. APOYO .....	3,13	0,90										1	.36 <sup>^</sup>	.59 <sup>^</sup>
10. CALIDAD T...	3,07	0,75											1	.36 <sup>^</sup>
12. SOLIDARIDAD.	2,65	1,11												1
										BLOQUE B				

niveles de significación: 0,05 signo: ^ ; 0,01 signo: = ; 0,001 o más signo: ^ (N=445).

Experto (9), Calidad del trabajo (10), Poder Referente (8), Apoyo (11), y Solidaridad (12),) parecen prestar apoyo a los supuestos que guiaron la construcción de los items. Efectivamente las variables Apoyo y Solidaridad aparecen vinculadas al poder referente. Aún más, Poder del Experto y Calidad del Trabajo aparecen también relacionados.

Más ilustrativo resulta el hecho de que el poder referente y el poder del experto presentan correlaciones elevadas. Al parecer la medida en que uno confía profesionalmente en alguien está parcialmente determinado, o viceversa, por la medida en que se mantienen buenas relaciones con él. Las explicaciones vertidas sobre este hecho pueden ser de diversa índole y dirección, establecer caminos de causalidad exigiría diseños y/o técnicas que exceden el objetivo de este trabajo.

Ambos bloques de variables mantienen correlaciones positivas con la variable poder en general (7), si bien las que provienen del BLOQUE A son sensiblemente más elevadas. Al parecer el poder legítimo percibido (3), el poder de recompensa y Castigo (4), las presiones recibidas (5), y en conjunto las variables del BLOQUE A son prioritarias para determinar como hacer el trabajo y otros aspectos relacionados con él, si bien algunas dimensiones del poder referente y del experto especialmente (9 y 10) contribuyen también. Aunque el poder referente correlaciona 0,0 con el poder general (7) cuando es tomado en función de la "amistad", sin embargo correlaciona positivamente con este sin alcanzar significación cuando es evaluado como apoyo (11) o solidaridad (12).

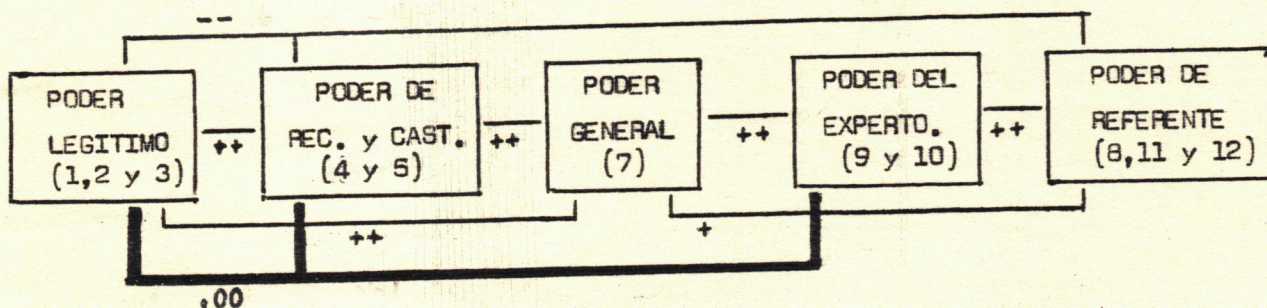
Las correlaciones entre el BLOQUE A y el B ( cuadrante superior derecho) son muy inferiores a las de cualquiera de ambos bloques. El poder del experto correlaciona muy bajo o en torno a 0,0 con las variables del bloque A tanto si es evaluado por la variable Poder del experto (9) como por Calidad del Trabajo (10).-La afirmación anterior tiene solo dos excepciones: el poder del experto (9) correlaciona .20 con el poder legítimo objetivo y con Dependencia.- El poder referente medido por las variables poder referente (8), Apoyo (11) y Solidaridad (12) muestra un patron consistente de correlaciones negativas con las variables del bloque A , en ocasiones incluso significativas.



Las gradientes de correlaciones apuntadas sugieren la existencia de agrupaciones de variables con una ordenación característica. Para decirlo con la nomenclatura de French y Raven, el poder legítimo y el poder de recompensa y castigo, de un lado, aparecen consistentemente correlacionados entre sí; de otra parte, el poder del experto y el poder referente aparecen también consistentemente y positivamente correlacionados entre ellos. Si se toma el poder general (7) como gozne de unión entre ambos grupos aparece un discontinuo de nivel y signo de correlaciones: el poder del experto esta más próximo al poder general y por tanto más próximo a las variables del bloque A; el poder referente esta enlazado con el poder del experto mostrando correlaciones positivas, en general, aunque bajas con el poder general, y más "lejano" de las variables del Bloque A con las <sup>que</sup> muestra correlaciones crecientemente negativas. En el GRAFICO 1 se ensayó una ordenación de los cinco tipos de poder en función de sus correlaciones. Si el lector compara esta ordenación con las correlaciones de la tabla 1 observara que, en general, cuanto más próximos estan dos tipos de poder en el grafico 1 mayores seran sus correlaciones tomando signo positivo; cuanto más alejados las correlaciones tienden primero a ser nulas ( en torno a 0.0 ) y progresivamente, en la medida en que estan distantes se incrementan con signo negativo.

GRAFICO 1

Una ordenación de los cinco tipos de poder en función del valor y signo de sus correlaciones.



/sf.

- Las variables incluidas en un mismo cuadro presentan siempre elevadas Corr. positivas entre
- En general, ++ = Corr. positivas significativas. + = Corr. positivas bajas.
- .00 = Corr. próximas a 0,0.      -- = Corr. negativas significativas.

Poder legítimo y Poder de recompensa y castigo parecen tener poca relación con el Poder del experto (hay alguna excepción), en tanto que mantienen relaciones negativas con el Poder de referente. Los sujetos de la muestra encuentran poca relación entre el nivel jerárquico y el poder del experto, y además, parece que sus mejores amigos no se encuentran precisamente entre sus superiores y aquellos que detentan sobre ellos poder de recompensa y castigo o pueden ejercer presiones relativas a la tarea y a la conducta organizacional en general. El poder referente aparece claramente divorciado de aquellas fuentes de poder de origen formal, y así influencia formal e influencia informal se muestran como cosas distintas y disjuntas. Tal vez esta disposición de correlaciones este sugiriendo que los métodos de liderazgo al uso en una variedad de muestra de empresas -al menos tal como es percibido por los sujetos informantes- distan de recurrir a mecanismos de influencia que tengan presentes las relaciones personales y la impor-



tancia de la organización informal. Obviamente ello llama a las distinciones clásicas en torno al liderazgo (HALPIN y WINER, 1952; BALES, 1949; LIKERT, 1961; BLAKE y MOUTON, 1946; MCGREGOR, 1960).

### 3.2. ANALISIS FACTORIAL.

Con el fin de determinar la estructura empírica de la percepción de las relaciones de poder hemos realizado un análisis factorial mediante el programa BMDP4M. Se usó el método de componentes principales, estando sujeta su solución final a una rotación varimax, efectuando la normalización de Kaiser y con el número de factores limitado por el número de raíces latentes mayores que 1,00. En la tabla 2 se presentan los dos factores obtenidos.

Ambos factores juntos explican un 57,19 % de la varianza total. El factor 1 explica el 32,42 % de la varianza total y el 53,16 % de la varianza explicada. El factor 2 explica un 26,77 % de la varianza total y un 46,84 % de la varianza explicada. Un total de diez factores más rechazados por el criterio de Kaiser serían necesarios para explicar el 42,81 % restante de la varianza total.

Prescindiendo de las saturaciones entre parentesis (menores a .260) y conservando las restantes (superiores a .400) se obtiene una imagen clara acerca de los tipos de poder implicados en cada factor. En el factor 1 saturan las variables Poder legítimo subjetivo (3), Poder

TABLA 2.

Resultados del Análisis Factorial.

Variables:	FACTOR 1.	FACTOR 2.	Comunalidades $h^2$
3. P. LEGITIMO SUBJETIVO .....	.859	(-.095 )	0.7469
4. P. RECOMPENSA Y CASTIGO .....	.815	(-.047 )	0.6664
1. NIVEL JERARQUICO ABSOLUTO ...	.785	(-.077 )	0.6221
2. P. LEGITIMO OBJETIVO .....	.749	(-.020 )	0.5614
5. PRESIONES .....	.657	(-.057 )	0.4348
6. DEPENDENCIA .....	.416	(.085 )	0.1802
7. PODER EN GENERAL .....	.540	.443	0.4878
8. P. REFERENTE .....	(-.076 )	.828	0.6913
9. P. DEL EXPERTO .....	(.259 )	.792	0.6943
11. APOYO ANTE DIFICULTADES .....	(-.113 )	.765	0.5979
10. CALIDAD DEL TRABAJO .....	(.098 )	.756	0.5811
12. SOLIDARIDAD ANTE CONFLICTO ..	(-.279 )	.721	0.5976
Eigenvalues .....	3.649	3.214	6.863
:% de la varianza total .....	30,42 %	26,77 %	57,19 %
:% de la varianza explicada..	53,16 %	46,84 %	100,00 %

de recompensa y castigo (4), Nivel jerárquico de los sujetos en terminos absolutos (1), Poder legítimo objetivo -nivel jerárquico relativo- (2), Presiones recibidas (5), Dependencia para la ejecución de la tarea (6), y la variable de Poder e influencia en General (7). Para ceñirnos sintéticamente a la tipología de French y Raven, el factor 1 está saturado por Poder legítimo y poder de recompensa y castigo.



En el factor 2 saturan las variables Poder referente -grado de amistad y buenas relaciones personales- (8), Poder del experto -valoración de las opiniones y juicios- (9), Apoyo ante dificultades -aspecto introducido teóricamente como vinculado al Poder referente- (11), Calidad estimada en el desempeño del trabajo -aspecto vinculado teóricamente al Poder del experto- (10), Solidaridad ante situaciones conflictivas -variable teóricamente vinculada al Poder referente- (12), y la variable de poder e influencia general en el trabajo y aspectos relacionados (7). Resumiendo, en el factor 2 saturan items relativos al Poder referente y al Poder del experto.

Estos resultados parecen confirmar y clarificar las sugerencias ofrecidas por el análisis de las correlaciones. En primer lugar, parece razonable que ambos factores puedan ser caracterizados como factores de poder dado que (i) los sujetos fueron incluidos en las listas en función de su capacidad para influir y determinar el trabajo y aspectos relacionados con él, y (ii) dado que en ambos satura el único item que se postuló con grado de generalidad tal que abarcara todo tipo de influencia relevante para el trabajo de los informantes y otros aspectos relacionados (7).

En segundo lugar los dos factores aparecen claramente diferenciados. En el factor 1 saturan items relativos al Poder legítimo ( tomado tanto con indicadores objetivos como perceptivos ), y el poder de recompensa y castigo. Tal factor parece incluir aquellos tipos de poder que emanan de la estructura formal de las organizaciones, y por ello, tentativamente, podría denominarse Poder Formal. El hecho de que en el primer factor se hayan incluido empíricamente items que aportan información objetiva respecto a la posición formal jerárquica del miembro en la organización le presta consistencia a su interpretación como una dimensión de Poder Formal, y si ello se considera junto a las correlaciones antes detalladas tal vez le preste algún apoyo de validez externa.

En el factor dos saturan todos los items relativos a Poder referente y a Poder del experto medidos de diversas formas, poderes que no necesariamente emanan de la estructura formal de las organizaciones, por lo que, tentativamente también, podría denominarse poder de origen no formal, o si se prefiere apocopadamente Poder Informal.

#### 4. Conclusiones e implicaciones para un diseño de la estructura de poder.

A partir de la tipología del poder en función de su origen establecida por French y Raven (1968) se elaboraron doce items relativos a los cinco tipos de poder y otros aspectos presumiblemente relacionados con los mismos. El análisis de las correlaciones y especialmente el análisis factorial mostraron la existencia de dos dimensiones generales de poder. En la dimensión de Poder Formal se agrupan los tipos clásicos de Poder legítimo y Poder de recompensa y castigo. En la dimensión de Poder Informal se implican el Poder de referente y el Poder del experto que, dado que se trata de tipos de poder no necesariamente vinculados a la estructura formal de las organizaciones, y en nuestros datos sin relación empírica con ella, justifican su denominación. Un item que pretendía medir poder en general saturó casi por igual<sup>2</sup> ambos factores.

Esta relación de ortogonalidad entre el Poder Formal y el Informal sugiere que el liderazgo que se ejerce en la amplia muestra de organizaciones a que pertenecen nuestros sujetos prescinde en gran medida de los recursos de relaciones personales, conocimientos y habilidades para ejercer su influencia. Por el contrario parece preferir el control de recompensas, las presiones y el uso del castigo. Una extensa bibliografía tanto en el ámbito de la psicología organizacional como en el de la psicología general y del aprendizaje han puesto de manifiesto los efectos



disfuncionales de estos mecanismos para la obtención de conformidad. Las implicaciones que esta realidad constatada conllevan son sustanciales. En una sociedad donde la flexibilidad de las organizaciones para adaptarse a los continuos cambios ambientales es condición de su supervivencia confiar el peso de los sistemas para el ejercicio de la influencia en mecanismos que puedan acarrear rigidez y consecuencias adversas sobre el compromiso y motivación de los miembros puede ser disfuncional. El diseño y rediseño organizacional debere tener en cuenta estos aspectos, de forma que se aprovechen mejor los recursos de influencia que emanan de las relaciones personales, la profesionalidad, habilidad y conocimientos de los miembros, engarzando en la estructura formal los mecanismos informales de influencia.

Metodológicamente, en todo caso, el establecimiento cierto de las dimensiones de poder halladas en este estudio requerirá nuevos trabajos de factorización que aporten una validación cruzada de las mismas, a pesar de que la claridad con que se muestran los resultados no dejan de invitar a sugestivas sugerencias para la investigación en contextos organizacionales. Especialmente acerca de aspectos tales como las relaciones rol focal -informante aquí- con su conjunto de rol, estilos de liderazgo, estructura formal versus informal y diseño y rediseño de organizaciones.

Bibliografía:

ALLPORT, F.H. The j-curve hypothesis of conformity behavior. Journal of Social Psychology, 1934, 5, 141-183.

ARGYLE, M., FURNHAM, A. y GRAHAM, J. A. Social Situations. Lóndón. Cambridge Univ. Press.1981.

BALES, R. F. Interaction Process Analysis: A Method for the Study of Small Groups. Reading, Mass. Addison-Wesley, 1949.

BLAKE, R. R., y MOUTON, J.S. The Managerial Grid. Houston, Gulf,1964.

CARTWRIGHT, D. Influence, Leadership, Control. En MARCH, J. G. (ed.) Handbook of Organizations. Rand McNally & Co. Chicago, 1965.

DAHL, R. The concept of Power. Behavioral Science,1957, 2, 202-203.

ETZIONI, A. Acomparative analysis of Complex Organizations.McMillan Co. 1961 a; 2ª ed. New York Free Press. 1975.

FRENCH, J.R.P. y RAVEN,B.: The bases of social power.En CARTWRIGHT, D.(Ed).Studies in social power. Ann.Arbor.Univ.of Michigan Institute for Social Research,1959,150-167 (3ª ed.1968).

GILMAN, G.: An Inquiry into the Nature and Use Of Authority.En HAIRE, M. (ed.). Organization Theory and Industrial Practice. New York.Wiley & Soons,1962.

GOULDNER, A.W.: Organizational analysis.En MERTON,R.K.(ed.) Sociology Today.New York. Basic books,1969.

HALPIN, A.W. y WINER, B.J.: The leadership behavior of the airplane commander. Columbus: Ohio State Univ. Research Foundation, 1962.

HARSANYI, J.C.: Measurement of Social Power, Opportunity Costs and the theory of Two Person Bargaining Games.Behavioral Science, 1962, 7, 67-80.

KAHN, R. L. y WOLFE, D.: Role Conflict in Organizations.En KAHN, R. L. y BOULDING, E.(Eds.). Power and Conflict in Organizations.London.Tavistock Pub.,1964.

KAPLAN, A.: Power in perspective.En KAHN, R.L. y BOULDING, E.(Eds.),Power and Conflict in Organizations. London.Tavistock Pub., 1964.



- LIKERT, R.: New Patterns of management. New York: McGraw Hill, 1961.
- McGREGOR, D.: The Human side of enterprise. New York. McGraw Hill, 1960.
- MERTON, R. K.: The role set. British Journal of Sociology, 1957, 8, 106-120.
- MOWDAY, R.T.: An exploratory study of the exercise of influence in organizations. Ph.D. Dissertation Univ. of California, Irvine, 1975.
- PEABODY, R.L.: Perceptions of Organizational Authority: A comparative Analysis. Administrative Science Quarterly, 1962, 6, 463-482.
- PEIRO, J. M.: Psicología de las Organizaciones. UNED. Madrid, 1983. ( Vols. 1 y 2 ).
- PEIRO, J. M. y MELIA J. L.: ¿ Adopción o elaboración de roles ?. Sus repercusiones para la selección y entrenamiento de personal. Dpto. de Ps. Gral. Universidad de Valencia. 1983. Mimeo.
- PEIRO, J. M.; MELIA, J. L.; TORRES, M. A.; y ZACARES, I.: Conflicto y Ambigüedad de Rol en Ambientes Organizacionales. Actas del Ier. Congreso de Psicología de la Excepcionalidad. Barcelona, 1983.
- ROSENBERG, M. y PEARLIN, L.: Power orientation in The Mental Hospital. Human Relations, 1962, 15, 335-349.
- STEGER, J. A. y TEDESCHI, J. T.: Current and future trends in Organizational Development: Openness and Power relations. Manuscrito no publicado. Rensselaer Polytechnic Institute, 1972.
- VAN SELL, M., BRIEF, A. P., y SCHULER, R. S.: Role Conflict and Role Ambiguity: Integration of the literature and directions for futur research. Human Relations. 1981. 34, 1.43-71.
- WARREN, D. I.: Power, visibility and conformity in formal organizations. American Sociological Review, 1968, 33, 951-970.
- WEBER, M.: From M. Weber: Essays in Sociology. New York. Oxford Univ. Press, 1946.
- WEBER, M.: The theory of social and economic organization. Glencoe. Ill. Free Press, 1947.