

II CONGRESO NACIONAL DE PSICOLOGÍA DEL TRABAJO BARCELONA (ESPAÑA) JUNIO de 1985

ANÁLISIS EMPÍRICO DE UN MODELO BIFACTORIAL DE PODER E INFLUENCIA EN LAS ORGANIZACIONES.

J.L. Meliá y J.M. Peiró. 1985

Departamento de Psicología General. Universidad de Valencia

1.- Introducción: planteamiento del problema.

El Poder y la influencia son aspectos cruciales en las organizaciones laborales se conciben éstas desde un modelo más clásico de racionalidad limitada o desde un modelo más bien político, como coaliciones. La primera conceptualización ha insistido más en el poder como técnica, como medio de control capaz de reducir la variabilidad de la conducta humana y coordinar los comportamientos para alcanzar determinados fines (Tannenbaum, 1968). Desde la segunda concepción de las organizaciones se ha puesto el acento en el poder como dominación (Meyer y Rowan, 1977). En todo caso, desde una o desde otra concepción del poder (Peiró, 1984), no necesariamente incompatibles, su presencia y su uso son consustanciales con la existencia misma de las organizaciones. A pesar de ello, una reciente revisión de la investigación sobre psicología organizacional en España (Peiró, 1985) pone de manifiesto la escasez de trabajos sobre este tema en los últimos años.

Sea el poder en las organizaciones una técnica al servicio del control y la coordinación para alcanzar los fines organizacionales o un instrumento al servicio de la coalición dominante, en todo caso el poder implica algún tipo de relación interpersonal en el que el agente de poder (quien/es detenta/n poder) puede lograr que el destinatario del poder (quien/quienes son objeto de la influencia) altere la probabilidad de emitir determinadas conductas y en su caso lleve a cabo aquellas que el agente del poder desea. De todos modos el poder en las organizaciones difícilmente puede concebirse como una dimensión única. Frecuentemente los autores han distinguido diversos tipos de poder y métodos de influencia. En el CUADRO 1 presentamos algunas clasificaciones que han sido ordenadas en función de las bases en que se asientan los tipos de poder. Entre ellos existen más diferencias terminológicas que de contenido, si bien muchas clasificaciones se caracterizan por dejar fuera algunas bases de poder.

La tipología de French y Raven (1959) ha sido sin duda una de las que mayor fortuna han hecho influyendo directa o indirectamente en otras y generando buen número de investigaciones. En esta tipología se habla de poder legítimo (basado en la creencia del destinatario de que el agente de poder está investido legítimamente para ello), poder de recompensa (basado en el uso de recompensas y refuerzos por parte del agente de poder), poder coercitivo (basado en el uso de sanciones, coerción, castigo y coste de respuesta), poder del experto (basado en la posesión, uso y manejo del agente de poder de informaciones y/o habilidades especiales útiles al destinatario del poder), y, por último, el poder referente (basado en la identificación del destinatario con su agente de poder y/o en las relaciones personales positivas entre ambos). A la luz de la TABLA 1 el lector convendrá en que la aceptación de que goza la clasificación de French y Raven (1959) no es desde luego injustificada.

Recientemente, Meliá y Peiró (1984) han realizado una aproximación al tema del poder en las organizaciones partiendo de un lado de la tipología de French y Raven (1959, 1968) y de otro de la teoría del rol.

Teoría Bifactorial del Poder en las Organizaciones
* DE LA TESIS DE LICENCIATURA DE JOSÉ L. MELIÁ
dirigida por JOSÉ M. PEIRÓ

Un rol se define como un patrón de conducta -prescripciones y proscripciones- esperadas de la persona que ocupa un puesto dado, (Peiró y Melia, 1983; Peiró et al. 1983). Ese patrón de conductas viene definido por las expectativas que emiten sobre el rol focal los miembros de su conjunto de rol. El conjunto de rol está formado por todas aquellas personas del entorno organizacional del rol focal que se relacionan con él, que tienen capacidad para emitir expectativas conductuales sobre el mismo y que ejercen influencia de algún tipo para que éstas sean llevadas a cabo, (Merton, 1957; Cain, 1968; Melia, 1984).

Como hemos puesto de relieve en otro lugar "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 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-" (Melia y Peiró, 1984). En ese trabajo hemos estudiado las relaciones empíricas entre los cinco tipos de poder definidos por French y Raven (1959) a través del análisis de las relaciones entre una muestra de roles focales y los miembros de sus respectivos conjuntos de rol. La principal conclusión formulada allí consiste en que el poder legítimo, el poder de recompensa y el poder coercitivo se agrupan en una sola dimensión que fue denominada "Poder Formal", por presentarse vinculado estrechamente a la estructura jerárquica formal de las organizaciones. Por su parte, el poder del experto y el poder referente se agrupan en una segunda dimensión denominada Poder Informal por ir asociado con las relaciones interpersonales positivas.

En el presente estudio, con una muestra más amplia, se pretende confirmar la estructura bifactorial del poder ya mencionada y explorar más detenidamente las relaciones del Poder Formal y el Poder Informal con la estructura jerárquica, la influencia recíproca, la comunicación y el conflicto.

2.- Metodología.

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

Hemos solicitado de una muestra de personas (N = 155) -roles focales- que confeccionarán la lista de todas aquellas personas relevantes para el desempeño de sus trabajos y otros aspectos relacionados con el mismo -conjunto de roles-. Para obtener tales listas fueron guiados por 10 ítems que intentan recordarles todas aquellas personas relevantes del entorno que pueden tener una capacidad de influencia sobre su rol --inferiores, compañeros, superiores, etc.--

La muestra de 155 informantes -roles focales- está formada por un 65,2% de varones y un 34,8 % de mujeres. Su media de edad se sitúa en los 33,5 años con un rango que abarca la totalidad de la vida laboral entre los 17 y los 64 años. El 18 % de los mismos poseen estudios primarios, el 9,7 % formación profesional, el 24,5 % bachiller o BUP, el 34,8 % algún tipo de titulación universitaria de grado medio, y, por último, el 12,9 % son titulación universitaria superior. El 16,2 % de los 155 roles focales informantes estaban contratados en el momento del estudio por un período inferior a dos años, el 83,8 restante son trabajadores fijos o con un contrato superior a los dos años. El salario de estas personas se sitúa como media en torno a las 75.000 pts. mensuales con un rango que abarca desde menos de 25.000/mes hasta más de 250.000/mes. Por nivel jerárquico, el 57,4 % de estas 155 personas informantes son empleados o trabajadores, el 6,5 % supervisores o capataces, el 26,5 % mandos intermedios, el 6,5 % directivos y el 3,2 % miembros de la alta dirección o dirección general. La antigüedad promedio de esas personas en sus empresas se sitúa entre

cinco y diez años. La actividad profesional de estas personas abarca más de 20 profesiones diferentes.

El 37,4 % de las 155 personas focales informantes trabajan en organizaciones del sector público, el 62,6 % restante en empresas privadas. El 27,1 % pertenecen a organizaciones de ámbito local, el 34,2 % a organizaciones de ámbito provincial, el 8,4 % a organizaciones de ámbito regional, el 25,8 % a organizaciones de ámbito estatal y el 4,5 % a multinacionales. Estas personas pertenecen a más de 30 organizaciones diferentes que desarrollan sus actividades en 28 ramos distintos. Clasificándolas --no sin dificultades-- tipológicamente, puede decirse que el 25,8 % de los miembros de la muestra de 155 informantes pertenecen a organizaciones de tipo bancario o financiero, el 7,1 % a organizaciones de profesionales (bufetes, consultoras, etc.), el 8,4 % a organismos oficiales, el 11 % a organizaciones industriales, el 19,4 % a organizaciones educativas, el 7,7 % a organizaciones sanitarias, y el 20,6 % restante a organizaciones comerciales.

Fueron ~~esas~~ 155 personas informantes -roles focales- las que, globalmente dieron cuenta de un total de 1093 personas miembros de sus conjuntos de rol. El número de miembros en cada conjunto de rol no fue predeterminado de antemano, oscilando entre 2 y 26 personas. La media de personas en cada lista fue de 7,42 y la $S_x = 4.24$. Los análisis que se describen en este trabajo provienen de datos acerca de las relaciones entre los 155 roles focales informantes y sus conjuntos de rol (1093 personas en total), facilitados siempre por los primeros.

De estas 1093 personas del conjunto de rol, el 72,2 % son varones y el 27,8 % mujeres. Su media de edad se sitúa en torno a los 40 años y su distribución en nivel de estudios es sustancialmente semejante a la distribución de estudios de las personas focales antes descritas. El 40,4 % de esas 1093 personas pertenecían al propio departamento de la persona focal, el 30,8 % a otros departamentos de la organización de su persona focal, el 9,7 % restante no pertenece ni a la organización de la persona focal ni a otras organizaciones vinculadas con ésta (son personas tales como clientes, amigos y familiares especialmente influyentes etc.). Obviamente buena parte de estas personas de los conjuntos de rol externas a la organización de la persona focal mantienen relaciones de influencia personal con esta que no se presentan asociadas con la estructura de poder en la organización, por ello, en algunos análisis posteriores el N de relaciones estudiadas será restringido al excluir a los miembros de los conjuntos de rol externos a la organización de la persona focal.

Un 22,8 % de los miembros de los conjuntos de rol son inferiores en nivel jerárquico al informante, un 25,3 % tiene su mismo nivel jerárquico, y un 51,8 % tiene un nivel jerárquico superior. En valores absolutos, sin relación a la posición ocupada por el informante el 41,1 % son empleados o trabajadores, el 15 % supervisores, encargados o capataces, el 12,8 % mandos intermedios, el 18,9 % directivos, y el 12,1 % miembros de la alta dirección o de la dirección general.

2.2. VARIABLES UTILIZADAS E INSTRUMENTO DE MEDIDA.

Los 155 informantes cumplimentaron un cuestionario (Cuestionario del Conjunto de Rol C.C.R.-V.) acerca de sus relaciones con cada una de las personas de su conjunto de rol (Meliá, 1984). En este trabajo consideramos tan sólo la información, en el recogida sobre el poder, la comunicación y el conflicto.

2.2.1. Items relativos al poder de los miembros del conjunto de rol sobre la persona focal.

Los items relativos a este sentido de la influencia muestrean los cinco tipos de poder de French y Raven (1959).

a) Items relativos al Poder Legítimo:

1. Nivel Jerárquico. El nivel jerárquico de los miembros del conjunto de rol fue solicitado utilizando una escala ya mencionada con las siguientes categorías:

1) Empleados y trabajadores, 2) Supervisores, encargados y capataces, 3) Mandos intermedios, 4) Directivos y 5) Alta dirección o dirección general.

2. Poder Legítimo Objetivo. Se refiere al nivel jerárquico relativo al de la persona focal. Concretamente se consideró si los miembros de los conjuntos de rol eran inferiores, iguales o superiores en nivel jerárquico a la persona focal informante.

3. Poder Legítimo Subjetivo. Junto a los indicadores objetivos anteriores se incluyó una pregunta directa acerca de la legitimidad del derecho de influencia de cada miembro del conjunto de rol sobre la persona focal. La persona focal podía atribuir derecho legítimo a sus emisores de rol en una escala de 4 puntos, desde "Ningún derecho" hasta "Mucho derecho".

b) Items relativos al Poder de Recompensa y Castigo:

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 item, también contestado en una escala de 4 puntos (de Ninguno a Mucho), resume dos de los tipos de poder de French y Raven.

5. Presiones recibidas. Se preguntó a los sujetos en qué medida eran presionados por las personas de su lista para que realizaran su trabajo de forma diferente a como lo harían por sí mismos. También se midió en una escala de 4 puntos.

12. Dependencias. Se preguntó a las personas informantes cuánto dependían de las personas de su lista para poder desempeñar adecuadamente sus trabajos. Este item se postula asociado al poder no solo a raíz de resultados empíricos anteriores (Meliá y Peiró, 1984) sino también por razones teóricas importantes. Así por ejemplo, Lawles (1979) puso el acento en el poder de recompensa y señaló la importancia del grado de dependencia de los recursos valiosos del agente de poder por parte del destinatario del poder; Emerson (1962) llegó a definir el poder como el inverso de la dependencia, de forma que el poder de A sobre B es igual a la dependencia de B sobre A. Esta conceptualización de la dependencia fue desarrollada posteriormente por Secord y Backman (1964), Smith (1970) y Coleman (1973, 1977).

c) Items relativos al Poder del Experto:

8. 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 los miembros de sus conjuntos de rol.

7. Calidad del Trabajo. Se solicitó de los informantes que calificaran en una escala de cuatro puntos cuán bien creían que las personas de sus listas desempeñaban sus trabajos, bajo el supuesto de que una positiva evaluación del trabajo del otro posibilitaría concederle poder del experto en su tarea.

d) Items relativos al Poder Referente:

9. Poder referente. Se evaluó en una escala de siete puntos el grado de amistad y relaciones personales positivas, bajo el supuesto antes enunciado de que este tipo de poder se fundamenta en ellas y/o en la identificación mutua asociada hasta cierto punto a las mismas.

10. Apoyo. Se incluyó bajo el supuesto de que aquellas personas de las que la persona focal espera apoyo ante dificultades en el trabajo mantendrían con ésta un tipo de relación interpersonal positiva. Se utilizó una escala de 4 puntos

11. Solidaridad. Se incluyó bajo el supuesto de que aquellas personas de las que la persona focal espera solidaridad en ocasiones de conflicto mantendrían con ésta relaciones interpersonales positivas asociadas al poder referente. También se midió en una escala de cuatro puntos.

e) Item relativo al Poder General:

6. Poder General. El ítem, no asociado teóricamente a ninguno de los tipos particulares de poder, pretendía recoger precisamente la influencia e importancia general de cada una de las personas de las listas para determinar cómo hacen el trabajo los informantes. Se midió también en una escala de 4 puntos.

2.2.2. Item relativo al poder de las personas focales sobre los miembros del conjunto de rol.

13. Influencia de la persona focal. Este ítem pretendió medir, en general el otro sentido de la influencia, la capacidad de la persona focal para influir sobre las decisiones de sus emisores de rol. Medida en una escala de 4 puntos, como en casos anteriores de "Nada" a "Mucho".

2.2.3. Item relativo a la frecuencia de contacto y comunicación.

14. Contacto y comunicación. En una escala de 6 puntos se solicitó que las personas focales indicaran la frecuencia de contacto y comunicación con cada una de las personas de sus listas.

2.2.4. Item relativo a la frecuencia de conflicto de trabajo.

15. Conflictos. En una escala de 4 puntos (desde "Nunca" a "Muchas veces") se solicitó de las personas focales una estimación global de su frecuencia de conflictos de trabajo con los miembros de su conjunto de rol.

Estas son las medidas utilizadas en el presente trabajo, una descripción más detallada puede encontrarse en Meliá (1984).

3. Resultados obtenidos y discusión.

3.1. ANALISIS DE LAS CORRELACIONES ENTRE LAS VARIABLES DE PODER.

En la TABLA 1 se presentan las correlaciones entre las variables de poder. De esos resultados puede sustancialmente destacarse lo siguiente:

a.- Las correlaciones entre las variables asociadas al Poder Legítimo, al Poder de Recompensa y Castigo y Poder General, incluida la Dependencia, son positivas y en general altamente significativas. (Variables del BLOQUE A).

b.- Las correlaciones entre las variables asociadas al Poder del Experto y al Poder Referente son también elevadas y, en general, altamente significativas. (Variables del BLOQUE B).

c.- Las correlaciones de las variables asociadas al Poder del Experto con las variables del BLOQUE A --excluido el Poder General-- son insignificantes, en

torno a .00 . Las correlaciones de las variables asociadas al Poder Referente con las variables del BLOQUE A --excluido el Poder General-- son negativas y especialmente significativas con los indicadores de nivel jerárquico.

d.- La influencia de la persona focal --medida del otro sentido de la influencia-- correlaciona negativa y en general significativamente con las variables del BLOQUE A; mantiene correlaciones entorno a .00 con el Poder General y el Poder del Experto, y correlaciona positiva y significativamente con las variables asociadas al Poder Referente.

e.- Tanto las variables del BLOQUE A como las del BLOQUE B mantienen correlaciones positivas con el Poder General, si bien las del BLOQUE A son más acentuadas.

En resumen, las correlaciones son consistentes en general con los supuestos que guiaron la construcción del cuestionario y muestran la existencia de agrupaciones de variables con una ordenación característica. Esa ordenación se pone de manifiesto claramente en la GRAFICA 1.

En la GRAFICA 1 el Poder Legítimo y el de Recompensa y Castigo presentan -- sólidos lazos entre sí, pueden considerarse dos tipos de poder "próximos". Por otro lado, otro tanto sucede entre el Poder del Experto y el Poder Referente, -- también estos mantienen sólidos lazos entre sí. Como sugiere la GRAFICA 1 el Poder General, de acuerdo con su contenido teórico, está relativamente próximo a ambos grupos de variables. La GRAFICA 1 está mostrando un discontinuo del valor y signo de las correlaciones entre los cinco tipos de poder de French y Raven. Cuanto más próximos están entre sí dos tipos de poder en esta ordenación mayores serán sus correlaciones tomando signo positivo; cuando más alejados sus correlaciones disminuirán, primero situándose en torno a .00 para volverse progresivamente negativas. Así, las correlaciones del Poder del Experto con el poder Legítimo y el poder de Recompensa y Castigo están como promedio en torno a .02; las correlaciones del Poder Referente con el Poder Legítimo y el Poder de Recompensa y Castigo se sitúan en torno a -.15.

3.2. ANALISIS FACTORIAL.

Los resultados anteriores en los que se insinúan agrupaciones de variables demandan la realización de un análisis factorial para determinar la estructura empírica de esas agrupaciones. Hemos realizado un análisis factorial de todas las variables referidas al poder de los miembros del conjunto de rol sobre las personas focales -- excluida la influencia de la persona focal por ser el único ítem de que disponemos para medir el otro sentido de la influencia --. Se usó el método de componentes principales, con rotación varimax, efectuando la normalización de Kaiser y con el número de factores limitado por el número de factores limitado por el número de raíces latentes mayores que 1,00. Los resultados se presentan en la TABLA 2.

Se obtuvieron dos factores, ambos juntos explican el 54,08% de la varianza total. Si se prescinde de las saturaciones entre paréntesis (menores en todo caso a .205) y considerando las restantes (mayores a .355) se obtiene una imagen -- clara de los tipos de poder implicados en cada factor.

El factor I explica el 27.20 % de la varianza total y el 50,29 % de la varianza explicada. En él saturan todas las variables relacionadas con el Poder Legítimo (Nivel jerárquico absoluto (1), Poder Legítimo subjetivo (3), y Poder legítimo objetivo (2),) y todas las relacionadas con el Poder de Recompensa y Castigo (Poder de Recompensa y castigo (4), Presiones (5), y Dependencia (12),) además del Poder General.

El factor II explica el 26.88% de la varianza total y el 49.70% de la varianza explicada. En él saturan todas las variables asociadas al Poder Referente (Poder referente (9), apoyo ante las dificultades (10), solidaridad (11),) y todas las asociadas al Poder del Experto (Poder del experto (8), y calidad del trabajo (7),) además del Poder General.

Estos resultados confirman y clarifican las sugerencias ofrecidas anteriormente a partir del análisis de correlaciones. En primer lugar, ambos factores pueden caracterizarse como dimensiones de poder dado que (a) los miembros de los conjuntos de rol fueron incluidos en las listas en función de su capacidad para influir y determinar el trabajo y aspectos relacionados con él y (b) además, en ambos factores satura el ítem Poder General (6), que fué postulado precisamente como una medida global de poder.

En el Factor I saturan el poder legítimo y el poder de recompensa y castigo (todos los ítems asociados con estos poderes) además del poder general. Es decir, aquellos tipos de poder explícitamente regulados en las organizaciones, aquellos tipos de poder que emanan de la estructura formal de las organizaciones. Por ello este factor, esta primera dimensión del poder la hemos denominado Poder Formal.

En el factor II, por el contrario, saturan el poder referente y el poder del experto (todos los ítems asociados con estos poderes) además del poder general. En él saturan pues aquellos poderes que no emanan necesariamente de la estructura formal de las organizaciones, y que en nuestros datos se muestran claramente disociados de ella, por ello hemos denominado a esta segunda dimensión del poder poder de origen no formal, o, más brevemente Poder Informal.

Estos resultados ya fueron obtenidos sobre una muestra más reducida en Meliá y Peiró (1984). Por otro lado disponemos de datos que apoyan la persistencia de estos dos factores frente a ciertas variaciones en los métodos de factorización.

3.2.1. Análisis factorial de segundo orden.

Esta es una pregunta interesante que debía ser formulada ¿Existe un solo "macro-poder" en las organizaciones en el se agrupan el Poder Formal y el Poder Informal? La respuesta, a pesar de que el análisis factorial de segundo orden arroja un único factor, es más bien negativa.

Como el lector sabe, dadas las restricciones y métodos implicados en nuestro primer análisis factorial, los dos factores obtenidos se caracterizan por su ortogonalidad. Al someter las puntuaciones de los sujetos en los factores (no las puntuaciones de los sujetos en los ítems de los factores) a un segundo análisis factorial aparece efectivamente un solo factor que explica el 50% de la varianza total y en el que el poder formal y el poder informal saturan exactamente igual pero con signos opuestos. Es decir, existe un único factor de segundo orden de tipo bipolar que podemos denominar poder formal versus poder informal que mide en realidad la prevalencia del poder formal (que satura positivo) sobre el poder informal que satura negativo). En la TABLA 3 se presentan los datos relativos a este análisis factorial de segundo orden, y en la TABLA 4 los estadísticos relativos a las puntuaciones de los sujetos en los factores de primer orden y en el factor de segundo orden.

La GRAFICA 2 ofrece una representación de la estructura jerárquica del poder en las organizaciones de acuerdo con los resultados disponibles hasta el presente. Una estructura cuyo vértice superior está representado por el factor de segundo orden Poder Formal vs. Poder Informal. En la base de esa pirámide se sitúan los ítems concretos utilizados en nuestro estudio adscritos teóricamente a algunos de los tipos de poder de la tipología de French y Raven (1959) pero, en todo caso, empíricamente vinculados a alguno de los dos factores de primer orden Poder Formal o Poder Informal.

3.3. FIABILIDADES.

En la TABLA 5 se detallan las fiabilidades obtenidas para cada uno de los dos factores de primer orden y para la escala total de 12 ítems. La fiabilidad para la escala total puede considerarse también la fiabilidad del factor de segundo orden Poder Formal vs. Poder Informal. Como el lector puede comprobar las fiabilidades de cada uno de los factores y de la escala total pueden ser consideradas satisfactorias, siendo la más alta la correspondiente a la escala total ($\alpha = .78$) y la más baja la del poder informal ($\alpha = .70$).

3.4. NIVEL JERARQUICO Y PODER EN LAS ORGANIZACIONES.

Habida cuenta de los resultados anteriores y del entramado conceptual en el que se asientan no cabe esperar una distribución ni aleatoria ni equitativa del poder formal y del poder informal en relación al nivel jerárquico. Y ello porque, de un lado las jerarquías son un patrón de relaciones de supervisión, coordinación y control muy extendidos que cristalizan estructuralmente precisamente un reparto desigual de poder formal; de otro el Poder Informal se ha presentado disociado del Poder Formal por lo que tampoco cabe esperar un comportamiento aleatorio frente a la jerarquía como modelo establecido de Poder Formal.

3.4.1. Nivel jerárquico relativo y Poder Formal e Informal.

El nivel jerárquico relativo de un miembro del conjunto de rol respecto de su persona focal puede resumirse diciendo que ese miembro es inferior, igual o superior al nivel jerárquico de la persona focal, --independientemente de cual sea el nivel jerárquico absoluto de uno y otra--. En las TABLAS 6, 7, 8 y la GRAFICA 3 hemos clasificado a los miembros de los conjuntos de rol en tres grupos: inferiores, iguales, y superiores en nivel jerárquico a sus respectivas personas focales y hemos comparado a esos tres grupos mediante análisis de varianza en Poder Formal, Poder Informal y en el factor de segundo orden Poder Formal vs. Poder Informal

Los resultados son claros. En primer lugar, el Poder Formal es detentado sustancial y casi exclusivamente por los superiores. Dicho de otra forma, el Poder Formal fluye de superiores a inferiores de forma descendente a través de los niveles de las cadenas de mando organizacional.

En segundo lugar, no hay apenas relaciones colaterales de Poder Formal: el Poder Formal es un poder vertical. Tampoco hay en general, relaciones ascendentes de inferiores a superiores de Poder Formal: el Poder Formal es un poder vertical descendente. Su distribución es pronunciadamente desigual, se trata de un poder cuya posesión y uso es altamente restrictivo y acentuadamente normativizado. Si y solo si las características de un rol prescriben la posesión y uso del Poder Formal y ello es sancionado por la normativa organizacional, el ocupante de ese rol puede poseer y ejercer el Poder Formal. La sanción por no reconocer el Poder Formal de un miembro legítimamente investido del mismo suele ser una de las más duras y puede conllevar incluso la expulsión de la organización. El Poder Formal debe ser salvaguardado a cualquier precio porque constituye el esqueleto y sostén de la organización, es lo que parecen decir estas normativas.

En tercer lugar, el Poder Informal también está repartido de forma desigual pero no tan acentuadamente como sucede con el Poder Formal. La mayor cantidad de Poder Informal se percibe entre los iguales: el Poder Informal es ante todo poder horizontal. También los inferiores detentan poder Informal sobre sus superiores: hay un cierto Poder Informal vertical ascendente. Sin embargo, se percibe en menor grado Poder Informal descendente. Como indica el factor de segundo orden, la prevalencia del

Poder Formal sobre el Informal es máxima en los superiores.

Estos resultados pueden ser explicados desde un principio del uso del poder más directo. Si A tiene poder formal sobre B, entonces probablemente utilizará preferentemente este tipo de poder sobre B dado que aporta mayores garantías de influir efectivamente la conducta de B, sin que B pueda oponer a A una resistencia a la influencia de esa magnitud. Sin embargo, si A no detenta poder formal sobre B entonces solo podrá influir en B a través del desarrollo de algún tipo de Poder Informal. Por esta razón probablemente el Poder Formal es un poder que fluye vertical y descendente en tanto que el Poder Informal es un poder que se produce todas las direcciones predominando en la horizontal y/ o la vertical ascendente. Además, el poder informal se asienta sobre las relaciones interpersonales positivas y, en ese sentido la similitud entre los roles y/o entre las personas que los ocupan favorece especialmente su desarrollo, lo cual explica que exista más Poder Informal horizontal, que vertical ascendente.

3.4.2. Nivel jerárquico absoluto y Poder Formal e Informal.

El nivel jerárquico absoluto de los miembros del conjunto de rol indica su posición en la cadena de mando organizacional sin referencia al nivel ocupado por la persona focal. En las TABLAS 9, 10, y 11, y la GRÁFICA 4 hemos dividido a los miembros del conjunto de rol en 5 grupos: (1) trabajadores, (2) supervisores, (3) mandos intermedios, (4) directivos, y (5) alta dirección. Los hemos comparado mediante análisis de varianza en su poder formal, en su poder informal y en el factor de segundo orden Poder Formal vs. Poder Informal. Los principales resultados son los siguientes:

En primer lugar, y tal como cabría esperar por hipótesis, el reparto del poder no es aleatorio de los niveles jerárquicos. Cuanto mayor es el nivel jerárquico de un miembro organizacional mayor es su Poder Formal. Las diferencias en Poder Formal son muy pronunciadas entre los niveles jerárquicos.

En segundo lugar, tampoco el Poder Informal se reparte aleatoriamente, aunque de forma menos pronunciada, puede afirmarse que los niveles jerárquicos superiores (mandos intermedios, directivos y alta dirección) utilizan menos Poder Informal dentro de sus organizaciones que los niveles inferiores (supervisores y trabajadores), o, al menos, se percibe ese uso en menor grado. ¿Por qué usar un poder que requiere más dedicación personal y es más falible y da resultados más impredecibles cuando se dispone de un poder (el Poder Formal) que tiene más garantías de influir con precisión en la conducta?. ¿Por qué invertir tiempo y esfuerzo en influir informalmente en alguien --siendo en último extremo el resultado poco garantizable-- cuando simplemente se le puede dar una orden?. Obviamente ello no significa que los miembros de niveles elevados en las jerarquías no detentan y utilicen el Poder Informal. Probablemente estas personas lo hacen especialmente con sus iguales --como sugieren poderosamente los datos analizados en el punto anterior-- y con otras personas externas o internas sobre las que no detentan Poder Formal.

En tercer lugar, y de acuerdo con los resultados anteriores, cuanto mayor es el nivel jerárquico de un miembro mas se percibe la prevalencia del Poder Formal que detenta sobre su Poder Informal.

En cuarto lugar, --y este es un resultado que hemos hallado reiteradamente a través de multitud de análisis específicos (Meliá, 1984) -- los mandos intermedios detentan menos Poder Formal y menos Poder Informal del que, según su posición en la jerarquía les correspondería. En tanto que los supervisores de primera línea detentan más poder formal e informal del que les correspondería por su posición en la jerarquía. Dicho abreviadamente, los mandos intermedios son un grupo hipo-crático lo cual puede muy bien estar relacionado con los clásicos problemas del hombre de "enmedio" en tanto que los supervisores son un colectivo relativamente hipercrático, tal vez por su responsabilidad directa sobre las funciones de base en las que se asientan las organizaciones.

3.5. INFLUENCIA DE LA PERSONA FOCAL Y PODER FORMAL E INFORMAL.

En este apartado nos ocuparemos de la relación del Poder Formal e Informal con el otro sentido de la influencia, el que fluye de las personas focales hacia los miembros de su conjunto de rol.

En las TABLAS 12, 13 y 14 y la GRAFICA 5 hemos dividido a los miembros de los conjuntos de rol en cuatro grupos en función de la medida en que son susceptibles de ser influenciados por la persona focal y los hemos comparado en su Poder Formal e Informal sobre la Persona Focal. En este análisis estamos poniendo en relación los dos sentidos de la influencia, de A a B y de B a A. Los resultados son muy interesantes; los comentaremos sucintamente:

En primer lugar, cuanto mayor poder formal tiene A sobre B menos puede B influir sobre A. Hemos denominado a este hecho el carácter anti-simétrico del Poder Formal. Consecuentemente con ello, cuanto mayor es la prevalencia del Poder Formal sobre el Informal de A sobre B menos puede B influir en A.

En segundo lugar, cuanto mayor Poder Informal tiene A sobre B más puede B influir en A. Es decir, el Poder informal es un tipo de poder simétrico, en cierto modo basado en la reciprocidad.

El carácter anti-simétrico del Poder Formal y el carácter simétrico del Poder Informal pueden sugerir una multitud de cuestiones acerca de temas tan importantes como el liderazgo en la organización, los sistemas jerárquicos, la participación, la negociación, etc. A la luz de estos resultados se comprende sin duda con mayor claridad que el Poder Formal sea un poder vertical descendente en tanto que el Poder Informal sea un poder que fluye en todas direcciones, y predominantemente en la horizontal.

3.6. COMUNICACION Y PODER FORMAL E INFORMAL.

3.6.1. Comunicación y Nivel Jerárquico absoluto.

El análisis de las relaciones entre comunicación y poder requiere tener en cuenta la distribución diferencial que su frecuencia tiene en función del nivel jerárquico de los polos implicados.

En la TABLA 15 y la GRAFICA 6 hemos dividido a los miembros de los conjuntos de rol en grupos en función de su nivel jerárquico absoluto, y los hemos comparado en su frecuencia de contacto y comunicación con las personas focales.

Los resultados obtenidos indican claramente que cuanto mayor es el nivel jerárquico de un miembro del conjunto de rol menos es su frecuencia de contacto y comunicación con su persona focal de referencia. Dada la composición de la muestra de personas focales ello indica dos cosas:

En primer lugar, que la frecuencia de contacto y comunicación está determinada al menos en parte, por el nivel jerárquico de los miembros. Dado que la capacidad de contacto y comunicación humana de procesar información asociada son claramente limitadas, el acceso a la información mediante la comunicación directa con los miembros más elevados de las jerarquías es proporcionalmente restringida a la altura de la posición jerárquica. De lo que probablemente cabe deducir que la información que llega a los niveles más elevados de las jerarquías está mediada por los eslabones intermedios. Indudablemente de ello se desprenden importantes consecuencias acerca de la cantidad, calidad y frecuencia de esa comunicación indirecta (Peiró, 1983-84).

En segundo lugar, una conclusión que parece implícita en los datos es que la frecuencia de contacto y comunicación entre dos miembros organizacionales es inversamente proporcional a su distancia jerárquica. De ello no dejan de deducirse importantes consecuencias para el diseño y la intervención en las organizaciones. Por ejemplo, cuanto mayor número de niveles jerárquicos tenga una estructura formal de poder menor

será la frecuencia de contacto y comunicación entre su cúspide y su base, bajo algunas condiciones podría ser útil diseñar canales de comunicación, rediseñar los existentes, etc. en función de los objetivos perseguidos. No debe olvidarse que la comunicación está implicada en el procesamiento de información y, por tanto, en la toma de decisiones.

3.6.2. Comunicación y poder Formal e Informal.

En las TABLAS 16, 17 y 18, y en la GRAFICA 7 hemos dividido en grupos a los miembros de los conjuntos de rol en función de su frecuencia de contacto y comunicación con sus personas focales, y los hemos comparado en su poder formal e informal sobre las mismas. Los principales resultados son los siguientes:

En primer lugar, y en términos generales, cuanto mayor es el Poder Formal de A sobre B menos es la frecuencia de contacto y comunicación entre A y B.

En segundo lugar, en términos generales, cuanto mayor es el Poder Informal de A sobre B mayor es la frecuencia de contacto y comunicación entre A y B.

Realmente este es uno de esos casos en que la incapacidad de nuestros datos para afirmar un sentido de causalidad --si lo hay-- se pone de manifiesto. En efecto, no sabemos si el Poder Informal es el que propicia la comunicación y el contacto o viceversa. En todo caso podemos afirmar que ambos se dan asociados. Ello es importante dado que, por un lado, las elevadas frecuencias de contacto y comunicación se presentan frecuentemente asociadas con elevadas frecuencias de conflictos de trabajo (Meliá, 1984), y por otro, como veremos a continuación, el Poder Informal se presenta asociado con bajas frecuencias de conflictos de trabajo. La clarificación de este patrón de relaciones entre variables requeriría una mayor especificación del sentido positivo o negativo de las comunicaciones en cada caso y no solo su frecuencia.

3.7. CONFLICTOS Y PODER FORMAL E INFORMAL.

Para determinar las relaciones entre estas variables hemos dividido a los miembros de los conjuntos de rol en función de su frecuencia de conflictos de trabajo con sus personas focales y los hemos comparado mediante análisis de varianza en su Poder Formal e Informal (TABLAS 19, 20 y 21, y GRAFICA, 8). Los principales resultados son los siguientes:

En primer lugar, no hay una relación significativa entre el Poder Formal y la Frecuencia de conflictos de trabajo.

En segundo lugar, cuanto mayor es el Poder Informal de A sobre B menor es la frecuencia de conflictos de trabajo entre A y B. Asociado a este hecho, cuanto mayor es la prevalencia del Poder Formal sobre el Informal de A sobre B, mayor es la frecuencia de conflictos de trabajo entre A y B.

Este carácter del Poder Informal que se genera en unas relaciones positivas entre las personas parece sugerir poderosamente que puede ser usado como un amortiguador de la frecuencia de conflictos de trabajo dado que ambos, hasta cierto punto, se presentan incompatibles. Como señalabamos en el apartado anterior las elevadas frecuencias de contacto y comunicación suelen llevar aparejadas elevadas frecuencias de conflictos de trabajo, y si el poder informal que tiende a desarrollarse asociado a elevadas frecuencias de contacto y comunicación reduce ese nivel de conflicto, puede prescribirse el poder informal como un higienizador de la frecuencia de conflictos de trabajo bajo condiciones de alto nivel de contacto y comunicación.

4. Resumen y conclusiones.

En el presente trabajo hemos puesto a prueba un modelo bifactorial del poder en las organizaciones y hemos mostrado algunos de los resultados más sustanciales disponibles hasta el presente acerca del mismo.

Partiendo de la tipología del poder de French y Raven (1959) se elaboraron una serie de items representativos de los cinco tipos de poder. El análisis

factorial arrojó dos factores. El PODER FORMAL agrupando el poder legítimo y el poder de recompensa y castigo; y el PODER INFORMAL agrupando el poder del experto y el poder referente. Un ítem que pretendía medir poder general saturó casi por igual en ambos factores. Un análisis factorial de segundo orden ha puesto de manifiesto que los dos factores de primer orden se reúnen en un factor bipolar de segundo orden que denominamos PODER FORMAL VS. PODER INFORMAL, y que es útil como una medida de la prevalencia del poder formal sobre el poder informal. Las escalas de ítems propias de ambos factores de primer orden así como la escala total obtuvieron aceptables niveles de fiabilidad (consistencia interna).

Hemos llevado a cabo un análisis diferencial de ambos tipos de poder en función de variables como el nivel jerárquico (relativo y absoluto), capacidad de influencia recíproca, frecuencia de comunicación y conflictos.

El poder formal es un tipo de poder que predomina en las relaciones jerárquicas verticales descendentes, tiene carácter antisimétrico (es decir las influencias sólo se producen en una dirección), y está asociado con bajas frecuencias de contacto y comunicación.

El poder informal, por el contrario, prevalece en las relaciones jerárquicas horizontales y/o verticales ascendentes y viene caracterizado por la simetría. Este tipo de poder se asocia con elevadas frecuencias de contacto y comunicación y puede bajo ciertas circunstancias, reducir el nivel de conflicto que se da, en especial, en situaciones de alto nivel de comunicación. Todos estos datos contribuyen, en nuestra opinión, a una mejor comprensión de las relaciones interpersonales en las organizaciones y sugieren posibles acciones para mejorarlas.

BIBLIOGRAFIA

- BARNARD, Ch. I.: The Functions of the Executives. Harvard Univ. Press. Mass., 1968 (1ª ed. 1938).
- CAIN, M. E.: Some suggested developments for role and reference group analysis. British Journal of Sociology, 1968, 19, 191-205
- CARTWRIGHT, D.: Power: A neglected variable in Social Psychology. En CARTWRIGHT, D (Ed.) Studies in Social Power. Ann Arbor. Institute of Social Research, 1959
- CARTWRIGHT, D.: Influence, Leadership, Control. En MARCH, J.G. (Ed.) Handbook of Organizations. Rand McNally and Co. Chicago, 1965
- COLEMAN, J. S.: Social Action Systems. pp. 11-50 in Problems of Formalization in the Social Sciences, edited by Klemens Szaniawki Wroclaw: Polskiej Akademii Nauk. 1977
- COLEMAN, J. S.: The Mathematics of Collective Action. Chicago: Aldine, 1973
- ENERSON, R. M.: Power Dependence Relations. American Sociological Review, 1962, 27, 31-41
- ETZIONI, A.: A Sociological reader on Complex Organizations (2nd. ed.) Holt. Rinehart and Winston, New York, 1969
- 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)
- GALBRAITH, J.K.: The Anatomy of Power. Houghton. Boston 1983 (Versión española: "La anatomía del poder", Plaza y Janés, 1984 Barcelona)
- GILMAN, G.: An Inquiry into the Nature and Use of Authority. En HAIRE, M. (Ed.): Organization Theory and Industrial Practice. New York. Wiley and Sons, 1962
- HARSANYI, J. C.: Measurement of Social Power, Opportunity Costs and the Theory of Two Person Bargaining Games. Behavioral Science, 1962, 7, 67-80
- JULIAN, J. Compliance patterns and communication blocks in complex organizations. American Sociological Review, 31 (Junio), 3, 1966, 382,389.

- KAHN, R. L. y BOULDING, E. (Eds.): Power and Conflict in Organizations. London. Tavistock Pub., 1964.
- LAWLES, D. I.: Organizational Behavior. The Psychology of Effective Management. Englewood. Cliff N. J. Prentice Hall, 1979
- McINTOSH, D.: Weber and Freud: on the Nature and Source of authority. American Psychological Review, 1970, 35, 901-911
- MECHANICE, D.: Sources of Power of Lower Participants in Complex Organizations. Administrative Science Quarterly, 1966, 7, 349-364
- MELIA, J.L.: El conjunto de rol y las relaciones de la persona focal con sus emisores de rol. Un estudio de la proximidad, la comunicación, la dependencia, el poder y el conflicto. Tesis de Licenciatura, Universidad de Valencia, 1984, Mimeo
- MELIA, J.L. y PEIRO, J.M.: Percepción de las relaciones de poder en ambientes organizacionales: estudio empírico e implicaciones para un diseño de la estructura de poder. Actas del I Congreso del Colegio Oficial de Psicólogos, 1984
- MERTON, R. K.: Social Theory and Social Structure. Ed. Rev. Glencoe Ill., The Free Press, 1957
- MEYER, J.W. y ROWAN, B.: Institutionalized Organizations: Formal structure as Myth and Ceremony. American Journal of Sociology, 1977, 83, 2.
- PEIRO, J.M.: Psicología de la Organización. (vols. 1 y 2) UNED, Madrid, 1983-84
- PEIRO, J.M.: Evaluación psicológica de las evaluaciones. Ponencia presentada al I Congreso de Evaluación Psicológica, Madrid, 1984
- PEIRO, J.M.: Materiales para una Psicología Organizacional Cognitiva: Nuevas aproximaciones al estudio de la conducta organizacional. Ponencia presentada al Congreso Homenaje a J.L. Pinillos, 1984
- PEIRO, J.M.: Some Perspectives of Work and Organizational Psychology in Spain. Paper presented to the British Psychological Society, Occupational Psychology Conference, Sheffield 7-9 January, 1985

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.; Univ de Valencia, Mimeo, 1983

PEIRO, J.M.; MELIA, J.L.; TORRES, M.A.; ZACARES, I.: Conflicto y ambigüedad de rol en ambientes organizacionales. Trabajo presentado al Primer Symposium Nacional de Psicología de la Excepcionalidad, Barcelona, 1983

ROSENBERG, M. y PEARLIN, L.: Power Orientation in the Mental Hospital. Human Relations, 1962, 15, 335-349

RUSELL, B.: Power: A new Social Analysis. London and Unwin, 1938

SCHEIN, E. H.: Psicología de la organización. Ed. Dossat, S.A. Madrid, 1982

SECORD, P.F. y BACKAMN, C. W.: Social Psychology. New York: McGraw-Hill. 1964

SMITH, T. E.: Foundations of parental influence upon adolescents: An application of Social Power Theory. American Sociological Review, 1970, 35, 860-873

TANNEMBAUM, A. S.: Control in organizations. En CUMMINGS, L y SCOTT, (Eds.) Readings in organizational Behaviors and Human Performance. Unwin, 1969

WEBER, M.: The Theory of Social and Economic Organization. Glencoe Ill. The Free Press, 1947

CUADRO 1. Clasificaciones y tipologías del poder y métodos de influencia.
Tomada de la revisión de Meliá (1984).

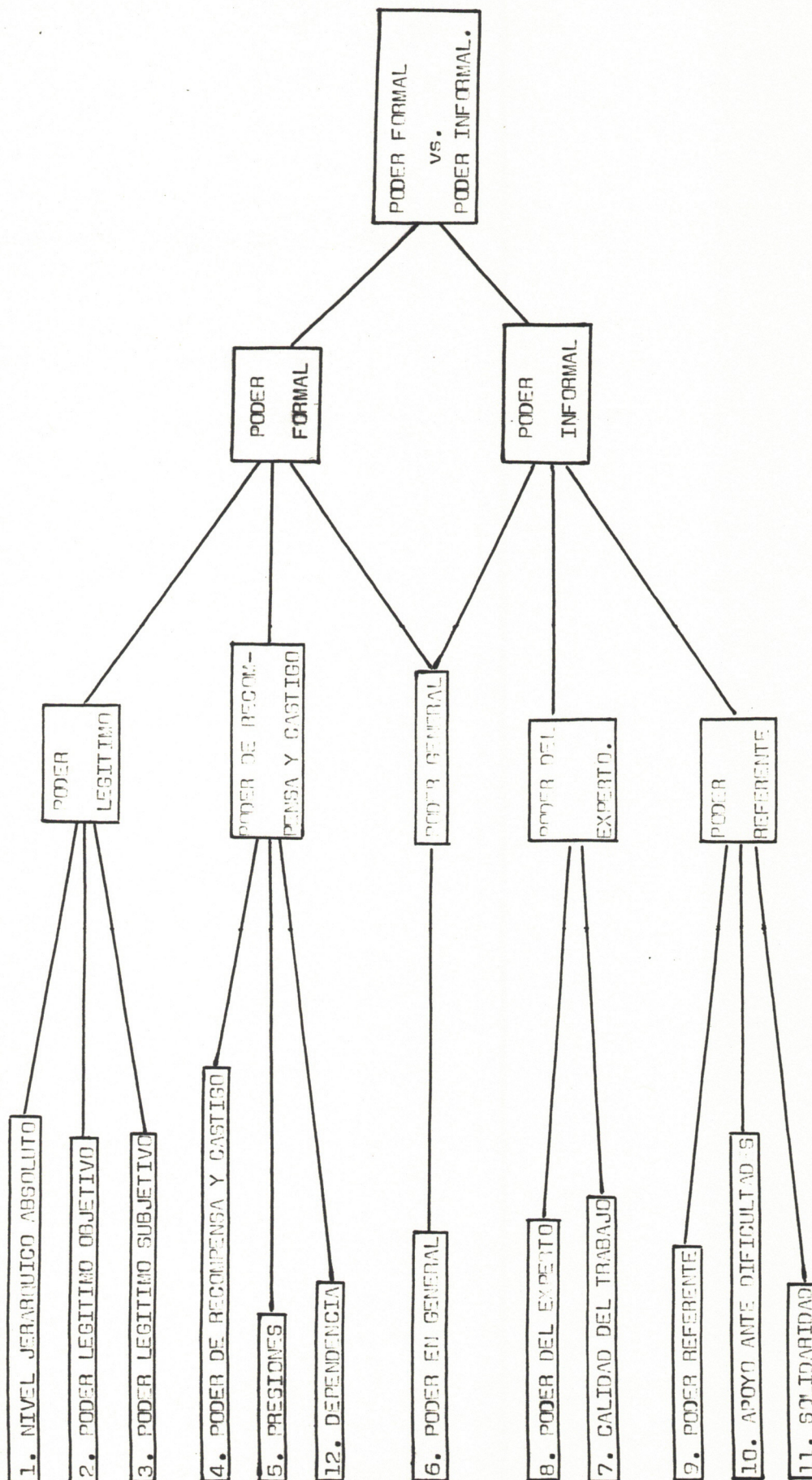
AUTORES:	MÉTODOS DE INFLUENCIA Y TIPOS DE PODER:					
	Basados en la legitimidad, y autoridad.	Basados en el uso de recompensas y refuerzos.	Basados en el uso de sanciones, coerción, castigo y coste de respuesta.	Basados en la posesión uso y manejo de la información.	Basados en las relaciones interpersonales positivas.	Otros y mixtos.
RUSSELL (1938)	Autoridad legítima.	Recompensas.	Poder físico Castigos.	Influencia sobre la opinión.		
BARNARD (1938)	Poder por la posición formal.			Poder formal más allá de lo que su posición prescribe.		
WEBER (1947)	Autoridad racional-legal.				Autoridad Carismática.	Autoridad tradicional.
ETZIONI (1961)	Poder normativo.	Poder remunerativo.	Poder coercitivo.			
MARBANIYI (1962)	Autoridad legítima.	Distribución condicional incondicional de recompensas.	Distribución condicional incondicional de castigos.	Suministro de información.		
ROBBINS (1962)	Coerción de las normas.			Uabilidad e interés en el oficio.	Atención individual.	Ución física. Condiciones.
STEWART (1962)	Autoridad.		Coerción.	Persuasión. Manipulación		
ROSENBERG Y PEARLIN (1962)		Poder contractual.	Coerción.	Persuasión. Manipulación		
KAHN et al (1964)	Poder legítimo.	Poder de Recompensa.	Poder Coercitivo.	Poder del Experto.	Poder Referente.	Poder Indirecto.
SANTWRIGHT (1959; 1965)	Uso de actitudes ante la influencia Autoridad racional-legal.	Control sobre ganancias. Autoridad no legítima.	Control físico. Control sobre los costes. Autoridad no legítima.	Control sobre la información. Autoridad racional.	Autoridad Carismática.	Autoridad tradicional.

(Continúa en la página siguiente)

CUADRO 1. Clasificaciones y tipologías del poder y métodos de influencia.
(Continuación).

MÉTODOS DE INFLUENCIA Y TIPOS DE PODER:						
AUTORES:	Basados en la legitimidad, y autoridad.	Basados en el uso de recompensas y refuerzos.	Basados en el uso de sanciones, coerción, castigo y coste de respuesta.	Basados en la posesión, uso y manejo de la información.	Basados en las relaciones interpersonales positivas.	Otros y mixtos.
JULIAN (1966)	Poder normativo.		Poder coercitivo.			
FRENCH Y RAVEN (1959; 1968)	Poder Legítimo.	Poder de Recompensa	Poder coercitivo.	Poder del Experto.	Poder Referente.	
McINTOSH (1970)	Legitimidad.	Utilidad.	Coerción.			
STEEGER Y TEDESCHI (1971)	Activación de compromisos.	Promesas. Recompensas.	Ataques. Castigos.	Persuasión. Manipulación.	Atracción interpersonal.	Pruebas. No adopción de decisiones.
SCHMIN (1980)	Poder por la naturaleza del cargo.	Poder por premio (y castigo)	Poder coercitivo. Poder por (premio y) castigo.	Poder por especialidad.	Poder personal. Poder de referencia.	
GALBRAITH (1983)	Poder Condicionado.	Poder Compensatorio.	Poder Condigno			
PELLER Y PERINO (1984)	Poder Formal			Poder Informal		

GRAFICA 2. Estructura "jerárquica" del poder en las organizaciones.



Factor de Segundo Orden.

Factores de Primer Orden.

Tipología de French y Raven (1953).

Items específicos (adsritos en función de supuestos teóricos a los tipos de poder de French y Raven, pero empíricamente a los factores de primer orden)

TABLA 1. CORRELACIONES PODER	MEDIAS	DESV. ST.															
			1. N. JERAR ABSOLUTO	2. P. LEGIT OBJETIVO	3. P. LEGIT SUBJETIVO	4. P. RECOM Y CASTIGO	5. PRESIONE	6. PODER GENERAL	7. CALIDAD TRABAJO	8. PODER EXPERTO	9. PODER REFERENTE	10. APOYO	11. SOLIDAR.	12. DEPENDEN	13. INFLUENC DE LA P. FOCAL		
1. NIVEL JERAR. ABSOLUTO	2,43	1,46	BLOQUE A														
2. P. LEGITIMO OBJETIVO	2,29	0,81	.66	1													
3. P. LEGITIMO SUBJETIVO	2,30	1,20	.40	.40	1												
4. P. RECOMPEN. Y CASTIGO	2,12	1,15	.45	.39	.66	1											
5. PRESIONES	1,93	0,97	.32	.32	.29	.28	1										
6. PODER GENERAL	2,73	0,99	.35	.30	.32	.28	.38	1									
7. CALIDAD DEL TRABAJO	2,98	0,73	-.03	.01	.00	.00	-.04	.29	BLOQUE B								
8. PODER DEL EXPERTO	2,82	0,82	.04	.06	.12	.04	.04	.34	.49	1							
9. PODER REFERENTE	3,99	1,20	-.20	-.15	-.09	-.11	-.18	.11	.51	.57	1						
10. APOYO	3,06	0,89	-.21	-.20	-.04	-.09	-.12	.16	.39	.53	.57	1					
11. SOLIDARIDAD	2,68	1,02	-.23	-.25	-.09	-.18	-.16	.16	.37	.47	.57	.67	1				
12. DEPENDENCIA	2,40	1,04	.24	.17	.30	.21	.20	.29	.02	.12	-.03	.03	-.01	1			
13. INFLUENCIA DE LA P.F.	2,34	1,00	-.29	-.49	-.14	-.21	-.11	.00	-.06	.05	.14	.29	.31	-.01	1		

Niveles de Significación: "*" = 0,05 ; "=" = 0,01 ; "2" = 0,001 .

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

El valor ubicado en el interior de los recuadros es el promedio de las correlaciones entre los ítems de ese tipo de poder.

Los valores situados sobre las rectas indican el promedio de correlaciones entre los ítems de ambos tipos de poder unidos por la recta.

Signos convencionales:

- ++ = Corr. Positivas Significativas
- + = Corr. Positivas Moderadas
- = Corr. Negativas Significativas
- \$ = Corr. próximas a 0.00

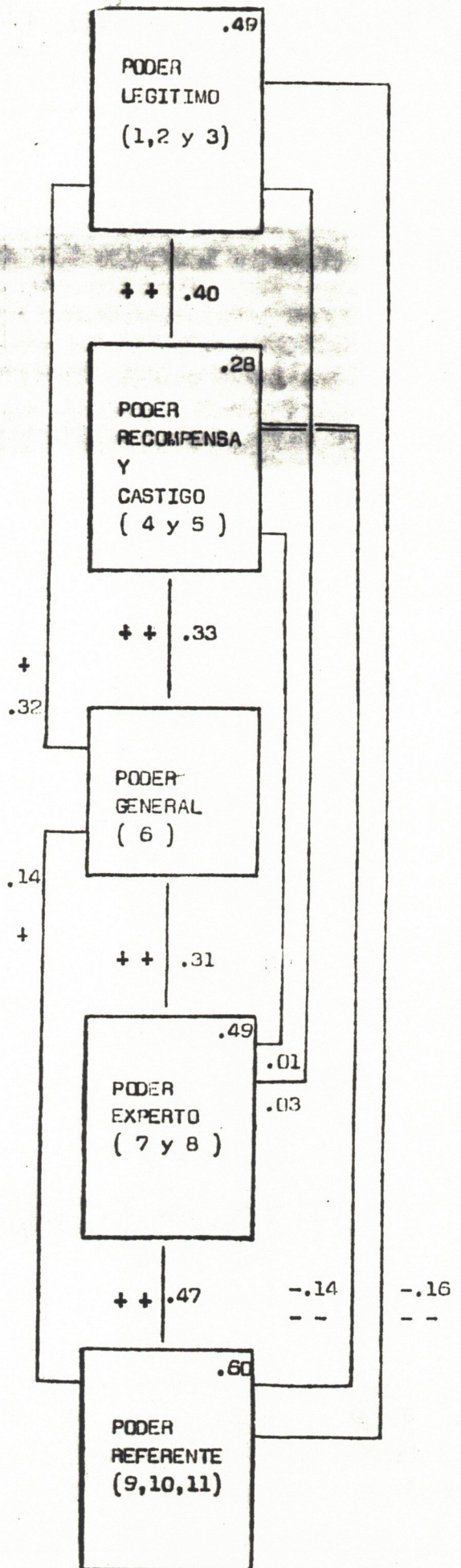


TABLA 2.

Análisis Factorial de Componentes Principales

EL PODER DE LOS MIEMBROS DE LOS CONJUNTOS DE ROL.

Variables:	PODER FORMAL	PODER INFORMAL	Comunalidades h^2
	FACTOR 1	FACTOR 2	
1. NIVEL JERARQUICO ABSOLUTO	.758	(-.140)	.594
3. P. LEGITIMO SUBJETIVO	.746	(.006)	.557
2. P. LEGITIMO OBJETIVO	.741	(-.108)	.561
4. P. RECOMPENSA Y CASTIGO	.735	(-.088)	.548
5. PRESIONES	.577	(-.122)	.348
12. DEPENDENCIA	.459	(.083)	.217
6. PODER EN GENERAL	.612	.357	.501
9. PODER REFERENTE	(-.153)	.808	.677
10. APOYO ANTE DIFICULTADES	(-.114)	.807	.664
8. PODER DEL EXPERTO	(.201)	.787	.660
11. SOLIDARIDAD	(-.157)	.780	.647
7. CALIDAD DEL TRABAJO	(.085)	.710	.511
Eigenvalues	3.264	3.226	6.490
% de la varianza total	27,20 %	26,88 %	54,08 %
% de la varianza explicada	55,29 %	49,70 %	100,00 %

N del análisis factorial: 900.ª

ª **NOTA:** La diferencia entre el N del análisis factorial y el N de la muestra (N = 1.093) se debe a los casos con datos faltantes para alguna variable.

TABLA 3.

Análisis Factorial de Componentes Principales. Segundo Orden.

EL PODER DE LOS MIEMBROS DE LOS CONJUNTOS DE ROL.

Variables:	FACTOR	Comunalidades h
FACTOR 1 PODER FORMAL	.707	.500
FACTOR 2 PODER INFORMAL	-.707	.500
Eigenvalues	1.00	1.00
% de la varianza total	50,00 %	50,00 %
% de la varianza explicada	100,00 %	100,00 %

N del análisis factorial: 750. ^a

^a NOTA: La diferencia entre el N del análisis factorial y el N de la muestra (N = 1.093) se debe a los casos con datos faltantes para alguna variable.

TABLA 4 .- Estadísticos descriptivos de los factores de poder de primer orden Poder Formal y Poder Informal, y del factor de segundo orden Poder Formal vs. Poder Informal.^a

	<u>Poder Formal:</u>	<u>Poder Informal:</u>	<u>P. Formal vs. P. Informal:</u>
N:	750	750	750
Media:	0,00	0,00	0,00
Mediana:	-0,03	0,12	-0,10
Moda:	-0,98	-0,48	-0,35
Máximo:	2,36	1,98	3,24
Mínimo:	-2,10	-3,02	-2,09
Rango:	4,46	4,91	5,34
Varianza:	1,00	1,00	1,00
Des. Est:	1,00	1,00	1,00
Asimetría:	0,19	-0,52	0,35
Curtosis:	-0,99	-0,22	-0,42

^a Datos referidos a las puntuaciones de los sujetos en los factores. Las puntuaciones de los sujetos en los factores son obtenidas mediante el programa P4M del B.M.D.P. (versión 1982) a través del producto de las puntuaciones estandar de las variables originales por los coeficientes de los factores. (B.M.D.P. 1982, p. 484).

TABLA 5.

FIABILIDAD (CONSISTENCIA INTERNA) de la ESCALA DE PODER y sus FACTORES.

<u>Fiabilidades:</u>	<u>Factores:</u>		
	P. FORMAL (7 items)	P. INFORMAL (6 items)	ESCALA TOTAL. (12 items)
ALPHA de CRONBACH84	.70	.78
SPEARMAN-BROWN para mitades iguales	--	.67	.75
SPEARMAN-BROWN " " desiguales	.81	--	--
CORRELACION ENTRE DOS MITADES67	.50	.61
GUTTMAN SPLIT-HALF78	.67	.75

Fiabilidades de subpartes de los factores:

	P. FORMAL PARTE I (4 items)	P. FORMAL PARTE II (3 items)	P. INFORMAL PARTE I (3 items)	P. INFORMAL PARTE II (3 items)	ESCALA PARTE I (6 it.)	ESCA PARTE (6 it.)
ALPHA de CRONBACH76	.72	.41	.73	.67	.6

GRAFICA 3.-^a

Miembros de los conjun-
tos de rol divididos
en grupos en función
de la variable:

NIVEL JERARQUICO
RELATIVO.

y comparados mediante
análisis de varianza
en las variables:

I = PODER FORMAL
(N.S. = 0,00001)

II = PODER INFORMAL
(N.S. = 0,00001)

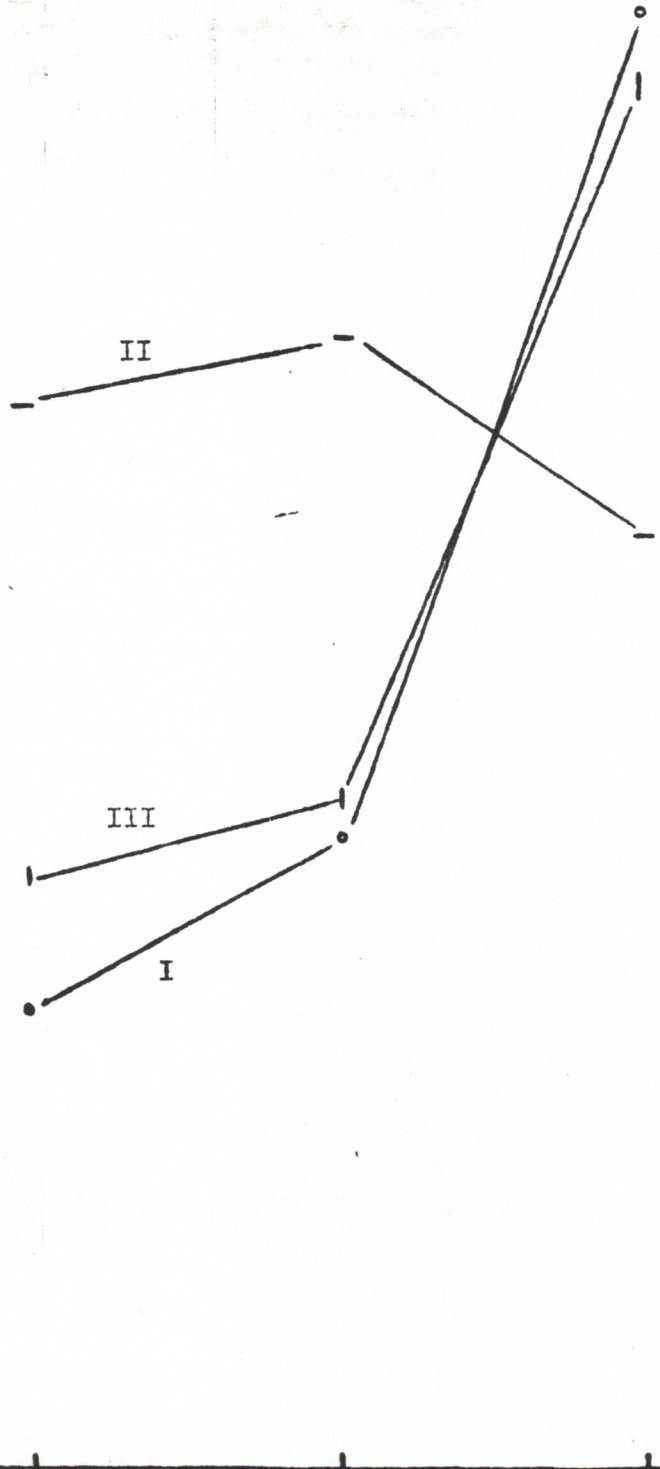
III = PODER FORMAL vs.
PODER INFORMAL
(N.S. = 0,00001)

Puntuaciones de los sujetos en los factores.

1,50
1,40
1,30
1,20
1,10
1,00
0,90
0,80
0,70
0,60
0,50
0,40
0,30
0,20
0,10
0,00
- 0,10
- 0,20
- 0,30
- 0,40
- 0,50
- 0,60
- 0,70
- 0,80
- 0,90
- 1,00
- 1,10
- 1,20
- 1,30
- 1,40
- 1,50
- 1,60

INFERIORES IGUALES SUPERIORES
(en nivel jerárquico a la persona focal)

PODER LEGITIMO OBJETIVO



^a Datos en las TABLAS
6, 7, y 8.

TABLA 6 .- Miembros de los conjuntos de rol divididos en grupos en función de su nivel jerárquico relativo y comparados mediante análisis de varianza en su Poder Formal.

<u>Nivel jerárquico relativo:</u> <u>Grupos:</u>	<u>N:</u>	<u>Poder Formal:</u>	
		<u>Media:</u>	<u>Desv. St:</u>
1. Inferiores	169	-.95	.51
2. Iguales	190	-.66	.55
3. Superiores	391	.74	.70

Análisis de varianza:

	<u>SC.</u>	<u>GL.</u>	<u>MC.</u>	<u>F:</u>	<u>N.S.</u>
-Entre gr.	453,84	2	226,92	574,30	0,00001
-Intra gr.	295,15	747	0,39		
-Total	749,00	749			
Levene		2,74		14,86	0,00001
Welch		2,41		600,64	0,00001
Brown-Forsythe		2,66		674,75	0,00001

Pruebas t: Todas las comparaciones entre pares de grupos realizadas mediante pruebas t son significativas N.S. = 0,00001.

Esas comparaciones son además significativas según el test de Bonferroni al menos al N.S. = 0,001 .

TABLA 7 .- Miembros de los conjuntos de rol divididos en grupos en función de su nivel jerárquico relativo y comparados mediante análisis de varianza en su Poder Informal.

<u>Nivel jerárquico relativo:</u> <u>Grupos:</u>	<u>N:</u>	<u>Poder Informal:</u>			
		<u>Media:</u>	<u>Desv. St.:</u>		
1. Inferiores	169	0,08	0,96		
2. Iguales	190	0,20	0,83		
3. Superiores	391	-0,13	1,07		
<u>Análisis de varianza:</u>					
	<u>SC.</u>	<u>GL.</u>	<u>MC.</u>	<u>F.</u>	<u>N.S.</u>
- Entre grupos	15,76	2	7,85	8,03	0,0004
- Intra grupos	733,23	747	0,98		
- Total	749,00	749			
Levene		2,74		8,92	0,0002
Welch		2,40		8,81	0,0002
Brown-Forsythe		2,60		8,84	0,0002

Pruebas t: La comparación entre inferiores y superiores es significativa N.S. = 0,01. La comparación entre iguales y superiores es significativa N.S. = 0,0001. Esta última comparación es además significativa según el test de Bonferroni al menos al N.S.= 0,001.

TABLA 8 .- Miembros de los conjuntos de rol divididos en grupos en función de su nivel jerárquico relativo y comparados mediante análisis de varianza en el factor de segundo orden Poder Formal versus Poder Informal.

<u>Nivel jerárquico relativo:</u> <u>Grupos:</u>	<u>N:</u>	<u>Poder Formal vs. Poder Informal:</u>			
		<u>Media:</u>	<u>Desv. St.:</u>		
1. Inferiores	169	-0,73	0,66		
2. Iguales	190	-0,61	0,61		
3. Superiores	391	0,61	0,86		
<u>Análisis de varianza:</u>					
	<u>SC.</u>	<u>GL.</u>	<u>MC.</u>	<u>F.</u>	<u>N.S.</u>
- Entre grupos	311,84	2	155,92	266,44	0,00001
- Intra grupos	437,15	747	0,58		
- Total	749,00	749			
Levene		2,74		18,24	0,00001
Welch		2,42		272,06	0,00001
Brown-Forsythe		2,66		317,64	0,00001

Pruebas t: La comparación entre inferiores y superiores, y la comparación entre iguales y superiores son significativas al N.S.= 0,00001. Ambas comparaciones son además significativas según el test de Bonferroni al menos al N.S. 0,001.

GRAFICA 4 a .-

Miembros de los conjuntos de rol divididos en grupos en función de la variable:

NIVEL JERARQUICO

ABSOLUTO

y comparados en:

I = PODER FORMAL

(N.S.= 0,00001)

II = PODER INFORMAL

(N.S.= 0,0009)

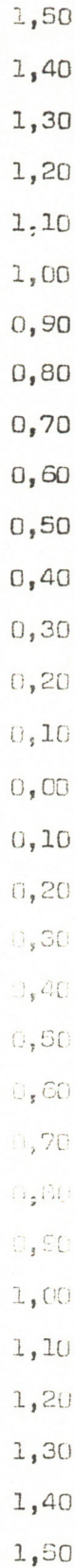
III = PODER FORMAL vs.

PODER INFORMAL

(N.S.= 0,00001)

Puntuaciones de los sujetos en los factores.

a Datos en las TABLAS 9, 10 y 11.



1. Trabajadores
 2. Supervisores
 3. Mandos Int.
 4. Directivos
 5. Alta Dirccc.

NIVEL JERARQUICO ABSOLUTO

TABLA 9 .- Miembros de los conjuntos de rol divididos en grupos en función de su nivel jerárquico absoluto y comparados mediante análisis de varianza en Poder Formal.

<u>Nivel jerárquico absoluto.</u>	<u>Grupos:</u>	<u>N:</u>	<u>Poder Formal.</u>			
			<u>Media:</u>	<u>Desv. St.</u>		
	1. Trabajadores	320	-.83	.55		
	2. Supervisores	115	.20	.72		
	3. Mandos intermedios	96	.32	.75		
	4. Directivos	137	.79	.63		
	5. Alta Dirección	82	1.26	.57		
<u>Análisis de varianza:</u>						
		<u>SC.</u>	<u>GL.</u>	<u>MC.</u>	<u>F.</u>	<u>N.S.</u>
	- Entre grupos:	454,89	4	113,72	228,07	0,00001
	- Intra grupos:	294,10	745	0,39		
	- Total:	749,00	749			
	Levene		4,74		8,01	0,00001
	Welch		4,25		334,84	0,00001
	Brown-Forsythe		4,48		261,41	0,00001

Pruebas t: Todas las comparaciones entre todos los pares de grupos posibles, excepto la comparación entre supervisores y mandos intermedios, son significativas al N.S. = 0,00001, y, además, según el test de Bonferroni al menos al N.S. = 0,001.

TABLA 10 .- Miembros de los conjuntos de rol divididos en grupos en función de su nivel jerárquico absoluto y comparados mediante análisis de varianza en Poder Informal.

<u>Nivel Jerárquico absoluto.</u>	<u>Grupos:</u>	<u>N:</u>	<u>Poder Informal.</u>			
			<u>Media:</u>	<u>Desv. St.</u>		
	1. Trabajadores	320	.15	.92		
	2. Supervisores	115	.05	.84		
	3. Mandos intermedios	96	-.19	1.05		
	4. Directivos	137	-.20	1,09		
	5. Alta Dirección	82	-.11	1,13		
<u>Análisis de varianza:</u>						
		<u>SC.</u>	<u>GL.</u>	<u>MC.</u>	<u>F.</u>	<u>N.S.</u>
	- Entre grupos:	18,49	4	4,62	4,72	0,0009
	- Intra grupos:	730,50	745	0,98		
	- Total:	749,00	749			
	Levene		4,74		4,47	0,001
	Welch		4,26		4,43	0,001
	Brown-Forsythe		4,47		4,40	0,001

Pruebas t: Diferencias significativas: trabajadores-mandos intermedios (N.S.= 0,006 ; Bonferroni 0,05); trabajadores-directivos (N.S.=0,001; Bonferroni 0,05); trabajadores-alta dirección (N.S. = 0,04); supervisores-mandos intermedios (N.S. = 0,05); y, supervisores- directivos (N.S.=0,03).

GRAFICA 5

Miembros de los conjuntos de rol divididos en grupos en función de la variable:

INFLUENCIA DE LA PERSONA FOCAL

y comparados mediante análisis de varianza en:

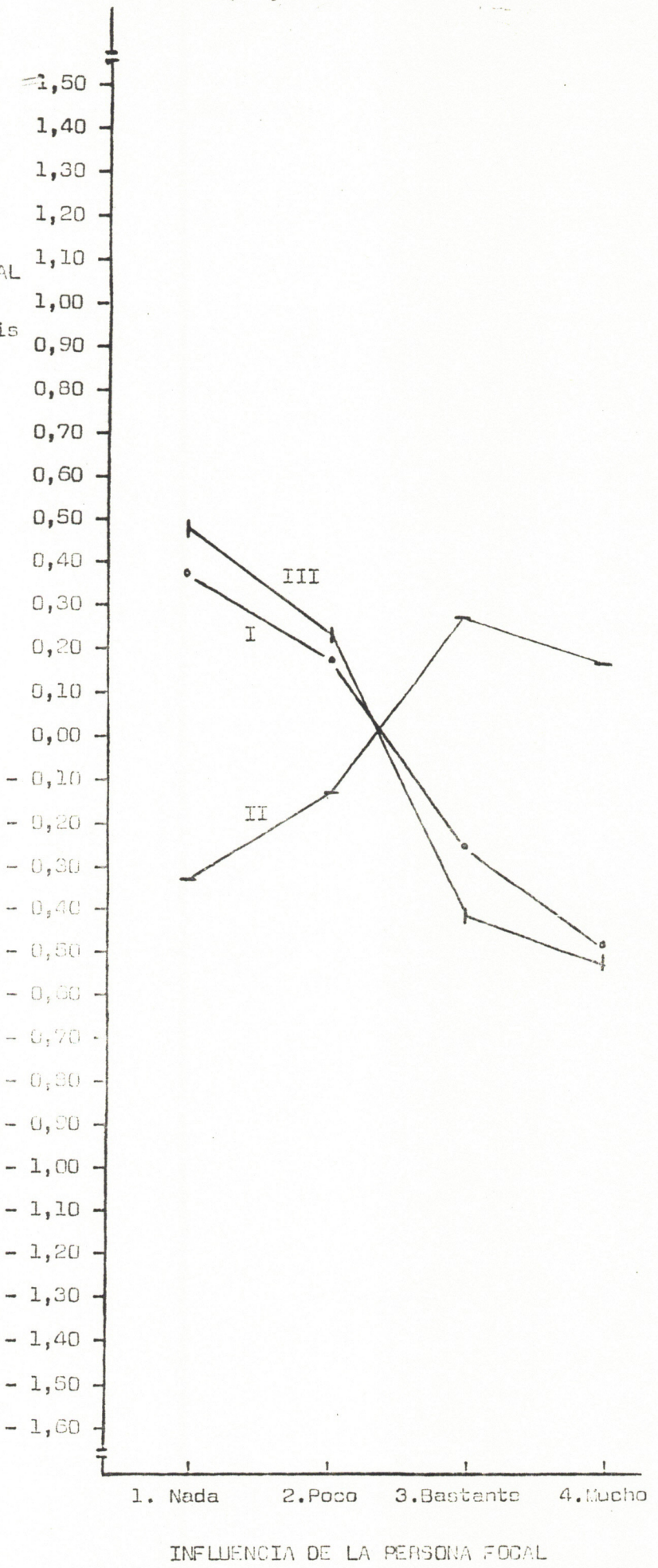
I = PODER FORMAL
(N.S. = 0,00001)

II = PODER INFORMAL
(N.S. = 0,00001)

III = PODER FORMAL vs.
PODER INFORMAL
(N.S. = 0,00001)

Puntuaciones de los sujetos en los factores.

■ Datos en las TABLAS 12, 13, y 14.



INFLUENCIA DE LA PERSONA FOCAL

TABLA 11 .- Miembros de los conjuntos de rol divididos en grupos en función de su nivel jerárquico absoluto y comparados mediante análisis de varianza en el factor de segundo orden Poder Formal vs. Poder Informal.

<u>Nivel jerárquico absoluto.</u>		<u>Poder Formal vs. Poder Informal.</u>			
<u>Grupos:</u>	<u>N:</u>	<u>Media:</u>	<u>Desv. St.</u>		
1. Trabajadores	320	-.69	.66		
2. Supervisores	115	.10	.74		
3. Mandos intermedios	96	.36	.88		
4. Directivos	137	.70	.81		
5. Alta dirección	82	.97	.88		

<u>Análisis de varianza:</u>					
	<u>SC.</u>	<u>GL.</u>	<u>MC.</u>	<u>F.</u>	<u>N.S.</u>
- Entre grupos:	316,81	4	79,20	136,53	0,00001
- Intra grupos:	432,18	745	0,58		
- Total:	749,00	749			

Levene	4,74	5,80	0,0001
Welch	4,25	135,69	0,00001
Brown-Forsythe	4,46	119,88	0,00001

Pruebas t: La comparación entre supervisores-mandos intermedios es significativa al N.S.= 0,02. La comparación entre directivos-alta dirección es significativa al N.S.= 0,02. La comparación entre mandos intermedios-directivos es significativa al N.S.= 0,003 (Bonferroni N.S. = 0,05). El resto de comparaciones posibles entre los cinco grupos son todas significativas al N.S.= 0,00001 (Bonferroni significación al menos al N.S.= 0,001).

TABLA 12 .- Miembros de los conjuntos de rol divididos en grupos en función de la capacidad de influencia de la persona focal sobre los mismos y comparados en el Poder Formal que ejercen sobre la persona focal.

<u>Influencia de la P.F.</u>		<u>Poder Formal:</u>			
<u>Grupos:</u>	<u>N:</u>	<u>Media:</u>	<u>Desv. St.:</u>		
1. Nada	175	.37	1,01		
2. Poco	255	.18	0,97		
3. Bastante	196	-.26	0,91		
4. Mucho	115	-.48	0,81		

<u>Análisis de varianza:</u>					
	<u>SC.</u>	<u>GL.</u>	<u>MC.</u>	<u>F.</u>	<u>N.S.</u>
- Entre grupos:	74,49	3	24,83	27,76	0,00001
- Intra grupos:	659,32	737	0,89		
- Total:	733,82	740			

Levene	3,73	4,28	0,005
Welch	3,36	29,78	0,00001
Brown-Forsythe	3,68	28,85	0,00001

Pruebas t: No fueron realizadas.

TABLA 13 .- Miembros de los conjuntos de rol divididos en grupos en función de la influencia que la persona focal ejerce sobre ellos y comparados mediante análisis de varianza en el Poder Informal que ejercen sobre la persona focal.

<u>Influencia de la P.F.</u>	<u>Poder Informal:</u>				
<u>Grupos:</u>	<u>N:</u>	<u>Media:</u>	<u>Desv. St.:</u>		
1. Nada	175	-.31	1.14		
2. Poco	255	-.12	.94		
3. Bastante	196	.30	.86		
4. Mucho	115	.20	.90		
<u>Análisis de varianza:</u>					
	SC.	GL.	MC.	F.	N.S.
- Entre grupos:	43,28	3	14,42	15,32	0,00001
- Intra grupos:	694,21	737	0,94		
- Total:	737,50	740			
Levene		3,73		6,88	0,0001
Welch		3,35		15,19	0,00001
Brown-Fersythe		3,62		15,28	0,00001
<u>Pruebas t:</u> No fueron realizadas.					

TABLA 14 .- Miembros de los conjuntos de rol divididos en grupos en función de la influencia que la persona focal ejerce sobre ellos y comparados mediante análisis de varianza en el factor de segundo orden Poder Formal vs. Poder Informal.

<u>Influencia de la P.F.</u>	<u>Poder Formal vs. Poder Informal:</u>				
<u>Grupos:</u>	<u>N:</u>	<u>Media</u>	<u>Desv. St.:</u>		
1. Nada	175	.48	1.14		
2. Poco	255	.21	.87		
3. Bastante	196	-.40	.78		
4. Mucho	115	-.48	.83		
<u>Análisis de varianza:</u>					
	SC.	GL.	MC.	F.	N.S.
- Entre grupos:	112,08	3	37,36	44,37	0,00001
- Intra grupos:	620,59	737	0,84		
- Total:	732,86	740			
Levene		3,73		15,33	0,00001
Welch		3,35		43,98	0,00001
Brown-Fersythe		3,59		44,10	0,00001
<u>Pruebas t:</u> No fueron realizadas.					

GRAFICA 6

Miembros de los conjuntos de rol divididos en grupos en función de la variable:

NIVEL JERARQUICO ABSOLUTO

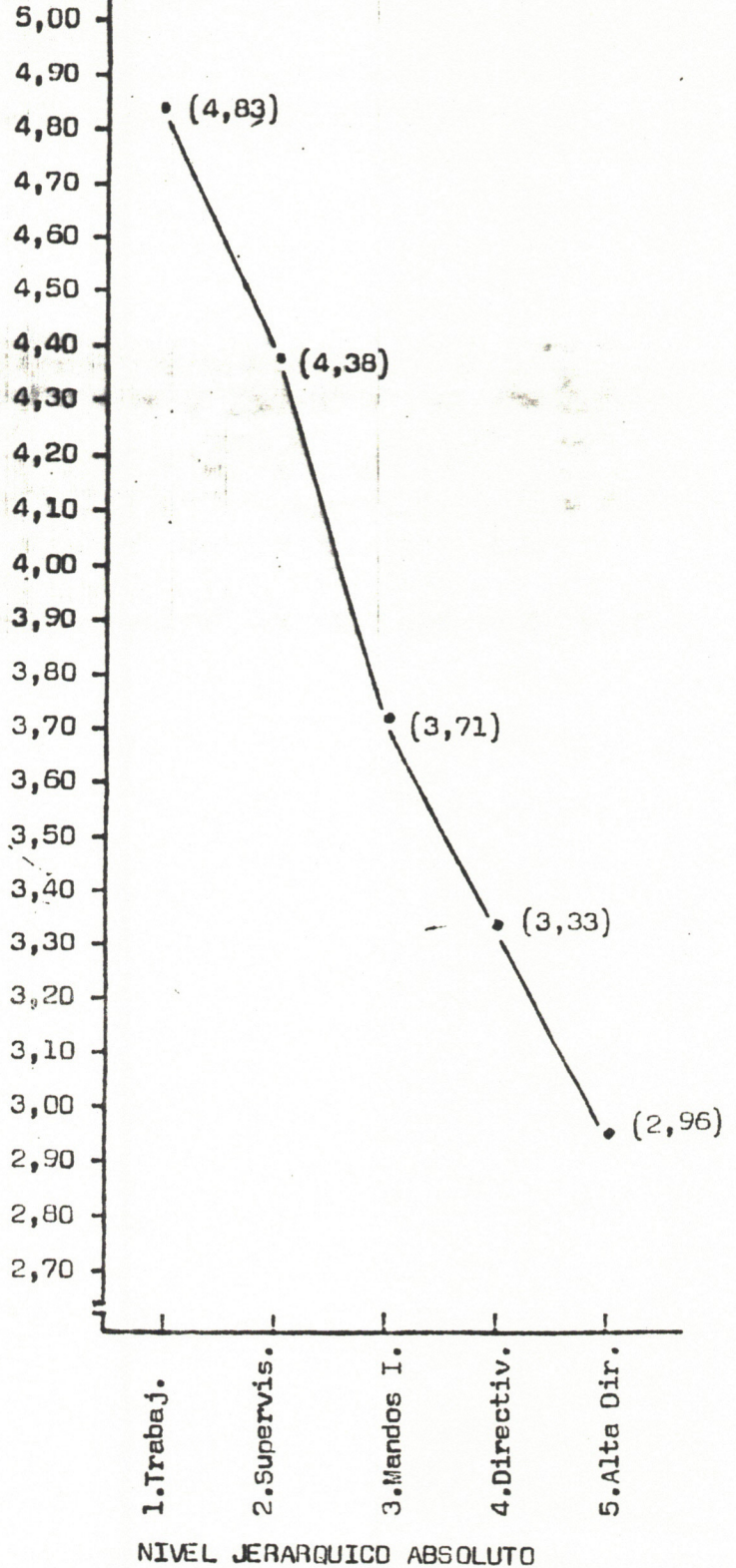
y comparados mediante análisis de varianza en la variable:

FRECUENCIA DE CONTACTO Y COMUNICACION

(N.S. = 0,00001)

• Datos en la TABLA 15.

Escala de frecuencia de contacto y comunicación.



GRAFICA 7.- a

Miembros de los conjuntos de rol divididos en grupos en función de la variable:

FRECUENCIA DE CONTACTO Y COMUNICACION con la persona focal

y comparados mediante análisis de varianza en:

I = PODER FORMAL
(N.S. = 0,00001)

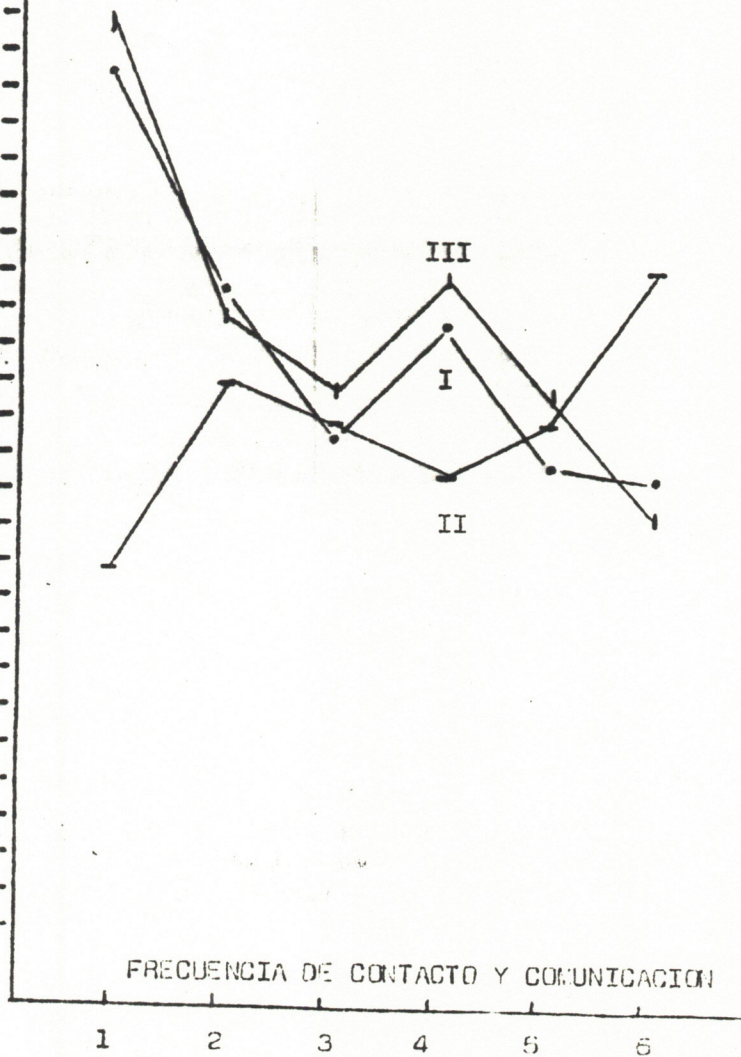
II = PODER INFORMAL
(N.S. = 0,00001)

III = PODER FORMAL vs. PODER INFORMAL
(N.S. = 0,00001)

a Datos en TABLAS 16, 17, y 18.

Puntuaciones de los sujetos en factores.

1,50 -
1,40 -
1,30 -
1,20 -
1,10 -
1,00 -
0,90 -
0,80 -
0,70 -
0,60 -
0,50 -
0,40 -
0,30 -
0,20 -
0,10 -
0,00 -
- 0,10 -
- 0,20 -
- 0,30 -
- 0,40 -
- 0,50 -
- 0,60 -
- 0,70 -
- 0,80 -
- 0,90 -
- 1,00 -
- 1,10 -
- 1,20 -
- 1,30 -
- 1,40 -
- 1,50 -



- 1 = Una vez al mes o menos
- 2 = Varias veces al mes
- 3 = Varias veces por semana
- 4 = Una o dos veces al día
- 5 = Más de dos veces al día
- 6 = Casi constantemente

TABLA 15 . Miembros de los conjuntos de rol divididos en grupos en función de su nivel jerárquico absoluto y comparados mediante análisis de varianza en frecuencia de contacto y comunicación con sus personas focales.

<u>Nivel jerárquico absoluto</u>	<u>Frecuencia de Contacto y Comunicación.</u>				
	<u>Grupos:</u>	<u>N:</u>	<u>Media:</u>	<u>Desv. St.:</u>	
1. Trabajadores		335	4,83	1,53	
2. Supervisores		123	4,38	1,78	
3. Mandos intermedios		103	3,71	1,79	
4. Directivos		155	3,33	1,90	
5. Alta dirección		99	2,96	2,06	
<u>Análisis de varianza:</u>					
	SC.	GL.	MC.	F.	N.S.
- Entre grupos:	426,82	4	106,70	34,86	0,00001
- Intra grupos:	2479,56	810	3,06		
- Total:	2906,38	814			
Levene		4,810		14,22	0,00001
Welch		4,288		33,14	0,00001
Brown-Forsythe		4,53		31,39	0,00001
<u>Pruebas t:</u>	La comparación entre trabajadores-supervisores es significativa (N.S.= 0,01). La comparación entre mandos intermedios-alta dirección es significativa (N.S.= 0,005). Las comparaciones entre mandos intermedios y directivos, por un lado, y directivos-alta dirección, por otro, no alcanzan significación estadística. Todas las demás comparaciones posibles entre grupos son significativas al N.S. = 0,00001 (Bonferroni significativo al menos al 0,001).				

TABLA 16 .- Miembros de los conjuntos de rol divididos en grupos en función de la variable frecuencia de contacto y comunicación con la persona focal, y comparados mediante análisis de varianza en su Poder Formal sobre la misma.

<u>Contacto y comunicación.</u>	<u>Poder Formal.</u>				
	<u>Grupos:</u>	<u>N:</u>	<u>Media:</u>	<u>Desv. St.:</u>	
1. Una vez al mes o menos		93	.82	.81	
2. Varias veces al mes		93	.24	.84	
3. Varias veces por semana		83	-.18	.96	
4. Una o dos veces al día		71	-.14	1.00	
5. Más de dos veces al día		119	-.21	1.06	
6. Casi constatemente		291	-.23	.89	
<u>Análisis de varianza:</u>					
	SC.	GL.	MC.	F.	N.S.
- Entre grupos:	94,67	5	18,93	21,53	0,00001
- Intra grupos:	654,32	744	0,87		
- Total:	749,00	749			
Levene		5,74		4,69	0,0003
Welch		5,25		25,74	0,00001
Brown-Forsythe		5,50		20,80	0,00001
<u>Pruebas t:</u>	No fueron realizadas.				

TABLA 17 .- Miembros de los conjuntos de rol divididos en grupos en función de la variable frecuencia de contacto y comunicación con la persona focal, y comparados mediante análisis de varianza en su Poder Informal sobre la misma.

<u>Contacto y Comunicación</u> <u>Grupos:</u>	<u>Poder Informal.</u>		<u>Desv. St.</u>
	<u>N:</u>	<u>Media:</u>	
1. Una vez al mes o menos	93	-.51	1,05
2. Varias veces al mes	93	.00	0,90
3. Varias veces por semana	83	-.14	1,08
4. Una o dos veces al día	71	-.24	1,09
5. Más de dos veces al día	119	-.12	0,96
6. Casi constantemente	291	.31	0,87

Análisis de varianza:

	SC.	GL.	MC.	F.	NS.
- Entre grupos:	60,88	5	12,177	13,17	0,00001
- Intra grupos:	688,11	744	0,92		
- Total:	749,00	749			
Levene		5,74		3,01	0,01
Welch		5,25		12,85	0,00001
Brown-Forsythe		5,49		12,03	0,00001

Pruebas t: No fueron realizadas.

TABLA 18 .- Miembros de los conjuntos de rol divididos en grupos en función de la variable frecuencia de contacto y comunicación con la persona focal, y comparados mediante análisis de varianza en el factor de segundo orden Poder Formal vs. Poder Informal.

<u>Contacto y Comunicación</u> <u>Grupos:</u>	<u>Poder Formal vs. Poder Informal</u>		
	<u>N:</u>	<u>Media:</u>	<u>Desv. St.:</u>
1. Una vez al mes o menos	93	.94	.94
2. Varias veces al mes	93	.16	.84
3. Varias veces por semana	83	-.02	.90
4. Una o dos veces al día	71	.27	.81
5. Más de dos veces al día	119	-.06	.97
6. Casi constantemente	291	-.38	.91

Análisis de varianza:

	SC.	GL.	MC.	F.	NS.
- Entre grupos:	135,68	5	27,13	32,92	0,00001
- Intra grupos:	613,31	744	0,82		
- Total :	749,00	749			
Levene		5,74		0,51	0,76
Welch		5,25		31,25	0,00001
Brown-Forsythe		5,56		33,64	0,00001

Pruebas t: No fueron realizadas.

GRAFICA 8.- 2

Miembros de los conjuntos de rol divididos en grupos en función de la variable :

CONFLICTOS DE TRABAJO

y comparados mediante análisis de varianza en:

I = PODER FORMAL
(N.S.= 0,43)

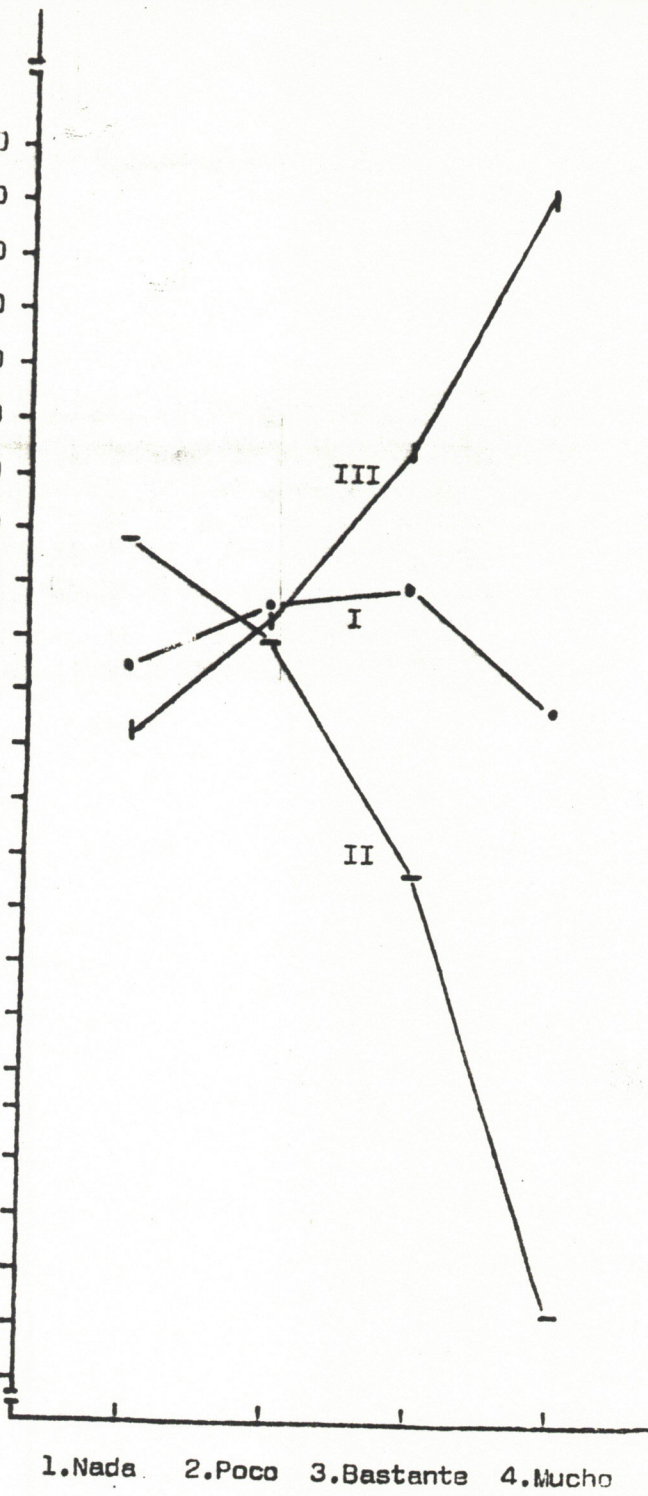
II = PODER INFORMAL
(N.S.= 0,00001)

III = PODER FORMAL vs.
PODER INFORMAL
(N.S.= 0,00001)

2 Datos en las TABLAS
19, 20, y 21.

Puntuaciones de los sujetos en los factores.

0,90
0,80
0,70
0,60
0,50
0,40
0,30
0,20
0,10
0,00
- 0,10
- 0,20
- 0,30
- 0,40
- 0,50
- 0,60
- 0,70
- 0,80
- 0,90
- 1,00
- 1,10
- 1,20
- 1,30
- 1,40



1.Nada 2.Poco 3.Bastante 4.Mucho

FRECUENCIA DE CONFLICTOS DE TRABAJO

TABLA 19 .- Miembros de los conjuntos de rol divididos en grupos en función de su frecuencia de conflictos de trabajo con la persona focal, y comparados mediante análisis de la varianza en su Poder Formal sobre la misma.

<u>Conflictos de trabajo.</u>		<u>Poder Formal.</u>				
<u>Grupos:</u>	<u>N:</u>	<u>Media:</u>	<u>Desv. St.:</u>			
1. Nunca	307	-.06	1.01			
2. Pocas veces	335	.04	.99			
3. Bastantes veces	91	.08	.97			
4. Muchas veces	16	-.13	.90			
<u>Análisis de varianza:</u>						
	SC.	GL.	MC.	F.	NS.	
- Entre grupos	2,75	3	0,92	0,92	0,43	N.S.
- Intra grupos	746,22	745	1,00			
- Total	748,98	748				
Levene		3,74		0,34	0,79	
Welch		3,68		0,92	0,43	
Brown-Forsythe		3,14		0,99	0,39	

Pruebas t: No se realizaron.

TABLA 20 .- Miembros de los conjuntos de rol divididos en grupos en función de su frecuencia de conflictos de trabajo con la persona focal, y comparados mediante análisis de la varianza en su Poder Informal sobre la misma.

<u>Conflictos de trabajo.</u>		<u>Poder Informal.</u>				
<u>Grupos:</u>	<u>N:</u>	<u>Media:</u>	<u>Desv. St.:</u>			
1. Nunca	307	.19	.96			
2. Pocas veces	335	.00	.89			
3. Bastantes veces	91	-.42	1.10			
4. Muchas veces	16	-1.27	1.47			
<u>Análisis de varianza:</u>						
	SC.	GL.	MC.	F.	N.S.	
- Entre grupos:	54,15	3	18,05	19,36	0,00001	
- Intra grupos:	694,81	745	0,93			
- Total:	748,97	748				
Levene		3,74		5,57	0,0009	
Welch		3,65		12,30	0,00001	
Brown-Forsythe		3,55		12,93	0,00001	

Pruebas t: No fueron efectuadas.

TABLA 21 .- Miembros de los conjuntos de rol divididos en grupos en función de su frecuencia de conflictos de trabajo con la persona focal y comparados mediante análisis de varianza en el factor de segundo orden Poder Formal vs. Poder Informal.

<u>Conflictos de trabajo.</u> <u>Grupos:</u>	<u>Poder Formal vs. Poder Informal.</u>		
	<u>N:</u>	<u>Media:</u>	<u>Desv. St.</u>
1. Nunca	307	-.18	.95
2. Pocas veces	335	.03	.96
3. Bastantes veces	91	.35	1.06
4. Muchas veces	16	.80	1.40

Análisis de varianza:

	SC.	GL.	MC.	F.	N.S.
- Entre grupos:	32,86	3	10,95	11,40	0,00001
- Intra grupos:	716,09	745	0,96		
- Total:	748,96	748			
Levene		3,74		3,49	0,01
Welch		3,66		8,90	0,00001
Brown-Forsythe		3,60		8,29	0,00001

D. Santiago D. de Quijano y de Arana, coordinador del Comité Científico del II Congreso Nacional de Psicología del Trabajo, CERTIFICA que

D. José Luis Meliá

ha participado en el citado congreso celebrado en Terrassa/Barcelona del 20 al 22 de marzo de 1985, presentando una Comunicación titulado/a "ANÁLISIS EMPÍRICO DE UN MODELO BIFACTORIAL DE PODER E INFLUENCIA EN LAS ORGANIZACIONES" y para que conste firma el presente certificado en Barcelona a 30 de junio de 1985.

II CONGRESO NACIONAL DE
PSICOLOGIA DEL TRABAJO

Santiago D. de Quijano y de Arana

Santiago D. de Quijano

**II CONGRESO NACIONAL
DE PSICOLOGÍA DEL TRABAJO**

**LA INTERVENCIÓN PSICOSOCIAL
EN LAS ORGANIZACIONES**

**COMUNICACIONES,
ENCUENTROS
Y PANELES**

2

TERRASSA / BARCELONA
1985

II CONGRESO NACIONAL DE PSICOLOGÍA DEL TRABAJO

PATROCINADO POR:

SOCIEDAD ESPAÑOLA DE PSICOLOGÍA
COLEGIO OFICIAL DE PSICÓLOGOS
FACULTAD DE PSICOLOGÍA / UNIVERSIDAD DE BARCELONA

ORGANIZADO POR:

Sociedad Española de Psicología
(Sección de Catalunya)
Colegio Oficial de Psicólogos
(Delegación de Catalunya)
Departamento de Psicología Social
Facultad de Psicología (Universidad de Barcelona)
Departamento de Psicología Social y de la Organización
(Universidad Autónoma de Barcelona)

COMITÉ ORGANIZADOR:

Presidente
MELCHOR MATEU BRUNET

Vocales

JAI ME ALM ENARA ALOY
Universidad de Barcelona
M^a ROSARIO AOIZ IRIARTE
Universidad Autónoma de Barcelona
JOSE M^a BUSQUETS MAGRANÉ
Universidad Autónoma de Barcelona
SANTIAGO D. DE QUIJANO DE ARANA
Universidad de Barcelona

COMITÉ CIENTÍFICO

Santiago D. De Quijano
Coordinador

COMITÉ TÉCNICO

Maitte Sans Vallis
Coordinadora

Jaime Almenara
Antoni Antón
M^a Rosario Aoiz
Ricardo Blasco
José M^a Busquets
Adela Cabrera
Manuel Ferrández Rios

Susana Gutiérrez
José Medina
Victor M. Pérez
José M. Prieto
Elena Quifones
Ramón Terraza

Rosa Abenoza
Jordi Cervera
María Giralt
Antoni Molins
Joan Payán
Joan Pérez
Carles Ribda

EDITADO POR LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BARCELONA
Impreso por: El Tinter, Stat. Coop. C/ de l'Art, 91. Barcelona.
D.L.: B-9827/85. Printed in Spain.

ÍNDICE

MESA 1 - COMUNICACIONES	
Intervención psicosocial y redimensión de las organizaciones	11
PROGRAMA DE INTERVENCIÓN CON TÉCNICAS PREVENTIVAS DE LAS TENSIONES.	
Pilar Aparicio y Fernando Coello	12
EL DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS DE D.O. A TRAVÉS DE LA FORMACIÓN.	
Rafael Cano Pérez	14
ANÁLISIS DE PUESTOS: ADAPTACIÓN ESPAÑOLA DEL CUESTIONARIO P.A.Q. (POSITION ANALYSIS QUESTIONNAIRE) DE Mc CORMICK.	
Francisco Fuertes Martínez y Félix Pérez Quintana	23
UN ESQUEMA DE INTERVENCIÓN PSICOSOCIAL.	
Pedro Jiménez Planas	25
REDISEÑO DE UN SERVICIO DE COORDINACIÓN BAJO UN ENFOQUE SOCIO-TÉCNICO.	
José Medina y Angustias Martín Quirós	46
UN MODELO DE ESTRUCTURAS DE COVARIANZA EN EL ESTUDIO DE LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO.	
Bienvenido Visauta Vinacua	53
LA TÉCNICA DE COMPARACIONES PARES EN LA ELABORACIÓN DE UN INVENTARIO DE NECESIDADES DEL INDIVIDUO EN SITUACIÓN DE TRABAJO.	
Bienvenido Visauta Vinacua	67
EL «PATH», ANÁLISIS EN LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL Y ORGANIZACIONAL: ALGUNAS CONDICIONES PREVIAS A SU APLICACIÓN.	
Bienvenido Visauta Vinacua	74
MESA 2 - COMUNICACIONES	
Intervención psicosocial y eficiencia organizacional	89
FORMACIÓN Y EFICIENCIA ORGANIZACIONAL: LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN.	
Mateo F. Borrás y Josep Farré	90
METODOLOGÍA DE LA SIMULACIÓN EN LA MEDIDA	

LA TEORÍA DE LAS ANSIEDADES BÁSICAS EN LA PRÁCTICA DE LA INTERVENCIÓN PSICOSOCIAL.	100
Eduardo Mardarás Platas	
ANÁLISIS CUALITATIVO DE ABSENTISMO EN UN HOSPITAL	
Carmen Maestre Vera	109
IERARQUÍA DE VALORES PROFESIONALES EN MANDOS INTERMEDIARIOS.	
Victor M. Pérez Velasco	111
PARTICIPACIÓN Y EFICIENCIA ORGANIZATIVA: FUERZAS MOTRICES Y RESTRICTIVAS.	
José M ^a Veciana Vergés	121
MESA 3 - ENCUESTRO	
Psicología y seguridad vial	123
LA SITUACIÓN ANSIÓGENA, NO CONTROLADA, EN LAS PRUEBAS PSICOTECNICAS DE CONDUCCIÓN.	
Antonio del Cerro Ramón y Eugenia Torrente del Blanco	124
MESA 4 - ENCUESTRO	
Intercambio de experiencias en organizaciones privadas	125
REPORTACIONES DEL ANÁLISIS TRANSACCIONAL A LA DIRECCIÓN DE REUNIONES DE TRABAJO.	
Adolfo Blanco Martínez	126
EL CONSULTOR INTERNO PSICOSOCIAL.	
Rafael Cano Pérez y José Herrador Alonso	128
EL ANÁLISIS DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA.	
Francisco Civelli	135
FUNCIONALIDAD SOCIO-ECONÓMICA DE LOS DIRECTIVOS DE ORGANIZACIONES EMPRESARIALES EN CATALUNYA.	
Joanquim d'Arquer Armangué	150
PROCESO DE CAMBIO DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN DE TECNOLOGÍA AVANZADA.	
Miguel Angel Garjio Ureta	165
UNA EXPERIENCIA SOCIOMÉTRICA.	
Carlos M ^a López Fé y Lourdes Munduate Jaca	169
APLICACIÓN DEL ANÁLISIS TRANSACCIONAL. OBJETIVOS Y RESULTADOS.	

RECONVERSIÓN PROFESIONAL: EXPERIENCIAS DE UN PROCESO DE RECONVERSIÓN A PROGRAMADORES. Departamento de Empleo (STANDARD ELÉCTRICA)	199
---	-----

MESA 5 - COMUNICACIONES

Poder, influencia y desempeño de roles en las organizaciones	203
RELACIONES DE INFLUENCIA, CONFLICTO Y AMBIGÜEDAD DE ROL EN ORGANIZACIONES.	
Oto Luque, José L. Meliá y José M ^a Peiró	204
PUNTOS CRÍTICOS DE UNA REUNIÓN DE CONFRONTACIÓN.	
José Medina Garcia	241
ANÁLISIS EMPÍRICO DE UN MODELO BIFACTORIAL DE PODER E INFLUENCIA EN LAS ORGANIZACIONES.	
José Luis Meliá y José M ^a Peiró	243
CARACTERÍSTICAS DE LOS EQUIPOS MULTIPROFESIONALES DE SERVICIOS SOCIALES Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO DE LOS ROLES QUE LOS INTEGRAN.	
Rogelio Navarro, José M ^a Peiró y José Luis Meliá	303
LA INCIDENCIA DEL CONFLICTO Y LA AMBIGÜEDAD DE ROL SOBRE LA PROPENSIÓN AL ABANDONO Y LA SATISFACCIÓN LABORAL.	
José M ^a Peiró, José Luis Meliá y Vicente González	305
LA CARA OCULTA DE LA HUMANIZACIÓN DEL TRABAJO.	
Francesc Ponti Roca	334
UN INSTRUMENTO PARA EL DIAGNÓSTICO DE LAS PAUTAS DE COMPORTAMIENTO EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERDEPARTAMENTALES (ADAPTACIÓN DE LA ESCALA DE LAWRENCE Y LORSCH).	
Santiago D. de Quijano de Arana	341