

EL PODER EN LA EMPRESA: UNA APROXIMACIÓN A SU MEDICIÓN. UN ESTUDIO DE CAMPO: EL PODER DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA COMUNIDAD VALENCIANA

Cristóbal Paus Moscardó

Director de Recursos Humanos, Air Nostrum, L.A.M.

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: don Vicente GONZÁLEZ ROMÁ, don José ABARGUES MORÁN, don Tomás GUILLÉN GORBE, don Vicente MARTÍNEZ TUR y don Alfonso MERINO HIJOSA.

EXTRACTO

Sobre una muestra de 111 directivos, esta investigación diseña una herramienta de evaluación y medición del concepto «poder» directivo en el ámbito de la empresa. En la empresa se distingue un poder que reside en el puesto formalmente recogido en el organigrama y un poder que reside en la persona como individuo. Ambos se desenvuelven en el marco cultural y organizativo propio de la organización, tratando de obtener el máximo potencial que cada uno de ellos comporta, siendo los resultados obtenidos y el alineamiento de estos con los objetivos empresariales lo que da idea del nivel de poder alcanzado. Por tanto, nuestro modelo contempla las fuentes o determinantes del poder, los factores favorecedores o limitantes del mismo, y las consecuencias de su ejercicio. Así, el «índice de poder» consiste en una puntuación (en una escala de 1.000 puntos) que se obtiene por la suma de 16 indicadores ponderados, agrupados en 6 subfactores, y estos en 3 factores, según la siguiente ecuación: índice de poder = recursos + limitaciones + resultados. El peso asignado a cada factor procede de la ponderación otorgada por paneles de expertos, y es el siguiente: recursos (27 %), limitaciones (35 %), resultados (38 %).

Palabras claves: índice de poder, recursos humanos y fuentes de poder en la empresa.

Fecha de entrada: 03-05-2013 / Fecha de aceptación: 09-07-2013

POWER IN THE FIRM: AN APPROACH TO ITS MEASUREMENT. A FIELD STUDY: THE POWER OF THE HUMAN RESOURCES DIRECTION IN THE VALENCIAN COMMUNITY

Cristóbal Paus Moscardó

ABSTRACT

On a representative sample of 111 executives, this research designs an assessment and measurement tool of the concept of «management power» within the company. In a firm, it can be distinguished a power that relies on the formal position, shown by the organization chart, and a power that relies on the person, as an individual. Both of them thrive in the cultural and organizational frame of the company, and both of them intend to get their maximum potential; the final results and the alignment of these results with the business objectives will give us the level of reached power. Therefore, our model considers the sources or decisive elements of power, the factors which contribute or limit it, and the consequences of its practice. This so called «power index model» consists in a scoring (in a 1.000 points scale) as a result of adding up 16 weighted indicators, gathered in 6 subfactors, and these in 3 key factors, according the following formula: power index = resources + limitations + results. The weight of each factor comes from the weighting given by an experts panel, and it is as follows: resources (27 %), limitations (35 %), results (38 %).

Keywords: power index, human resources and sources of power in a firm.

Sumario

Introducción

Capítulo I. Concepciones de poder aplicables a la empresa. Clasificación del poder y sus fuentes

1. Origen, fuentes y conceptos afines
2. Notas o rasgos del poder
3. Intensidad, ámbito y resultado

Capítulo II. El poder en la organización empresarial

1. Poder y cultura en la organización
2. Poder y estructura organizativa
3. Poder y liderazgo (estilos de dirección)
4. El poder en la empresa y sus indicadores
 - 4.1. Fuentes de poder: el poder personal
 - 4.2. Fuentes de poder: el poder del puesto
 - 4.3. Factores organizativos limitadores o favorecedores del poder
 - 4.4. La visibilidad del ejercicio del poder: los resultados

Capítulo III. Metodología. Estudio de campo

1. Evaluación cualitativa
 - 1.1. Descripción del proceso metodológico y público objetivo analizado
 - 1.2. Desarrollo y resultados del estudio cualitativo
2. Evaluación cuantitativa
 - 2.1. Descripción del modelo: dimensiones, subdimensiones y subtipos. Ponderación de los factores
 - 2.2. Diseño del cuestionario: validez y fiabilidad
 - 2.3. Muestra y distribución de la encuesta

Capítulo IV. Resultados de la encuesta

1. Índice de poder individual
2. Índice de poder agrupado
3. Contribución específica de los factores/subfactores/indicadores al índice de poder de cada participante
 - 3.1. Porcentaje que sobre el índice de poder total representa cada factor, subfactor e indicador
 - 3.2. Porcentaje que suponen los puntos obtenidos, sobre la puntuación máxima posible asignada por el modelo a cada factor, subfactor o indicador

Conclusiones

Bibliografía

INTRODUCCIÓN

La lectura de biografías de prohombres políticos y de negocios nos muestra cómo, además de unas capacidades personales específicas, lo que les permitió mantener esa preeminencia durante tiempo fue la conciencia activa de cuáles eran las fuentes de poder y disponer de una estrategia para adquirirlo, mantenerlo y desarrollarlo en el contexto que les tocó vivir. Pero, ¿qué se entiende por poder? La pregunta nos sitúa ante una dificultad evidente: la de reducir el concepto de poder a una única y unívoca definición. Ahora bien, tampoco esto puede llevarnos sin más a descartar la posibilidad de identificar los parámetros claves para alcanzar y ejercer el poder con ciertas expectativas de lograr el resultado pretendido. Y a esto hemos pretendido dedicar este estudio.

La efectividad del proceso investigador requiere de un acotamiento que permita contrastar las hipótesis planteadas, compatibilizándolas con una economía de tiempo y de recursos razonable. Por ello el título de la presente investigación intenta concretar el objeto de la misma al tiempo que anticipa sus elementos e hipótesis consustanciales:

- «El poder en la empresa»: el terreno de juego es la empresa moderna, entendida como organización que «persigue obtener un beneficio produciendo y comercializando productos o prestando servicios en el mercado»¹.
- «Una aproximación a su medición»: pese a la dificultad, nosotros postulamos que se puede medir el poder, y así este trabajo tiene por objetivo principal diseñar una herramienta de evaluación y medición del concepto «poder» en el ámbito de la empresa. Y para ello es preciso identificar qué factores participan en la adquisición, mantenimiento y pérdida del mismo, de modo que podamos concretar el poder de un directivo y cuantificarlo, así como esbozar la distribución del poder en la empresa. Creemos que dichos factores tienen una relación directa con las características personales, el entorno organizativo y los resultados obtenidos».
- «El poder de la dirección de recursos humanos en la Comunidad Valenciana»: nuestra herramienta se validó empíricamente en un territorio y en una función profesional concreta. Así, segmentamos tres elementos:
 - Ámbito personal: nos centramos en las posiciones de dirección, porque más allá de que en ocasiones pueda coincidir con la propiedad de la empresa, es

¹ DELOITTE: *Economía y Negocios (de la A a la Z)*, Madrid: Espasa-Calpe, 2007, pág. 207.

en donde se concentra la posesión decisiva del poder, entendido genéricamente como capacidad de influir para lograr una consecuencia querida.

- Recursos humanos: habitualmente escuchamos que las personas son lo más importante de las empresas, sin embargo los profesionales de la función de recursos humanos reiteran quejosos que su papel es secundario en las organizaciones. Esta afirmación cobra especial trascendencia en una época en la que la crisis económica en España ha supuesto el incremento dramático del desempleo, consecuencia de reestructuraciones y cierres de empresas. Por ello nuestra hipótesis a constatar es que la función de recursos humanos detenta menos poder que otras funciones de dirección en la empresa.
- Ámbito geográfico: por la mencionada economía de recursos, nos ceñiremos a las tres provincias de la Comunidad Valenciana, sin descartar obtener una parte de la muestra investigada de otra procedencia».

Para acometer esta investigación decidimos primeramente revisar la bibliografía pertinente relativa al concepto «poder», como medio de individualizar los elementos claves que lo caracterizan. A tal efecto, partimos de una revisión de textos de diferentes disciplinas, tales como filosofía, ciencias políticas, derecho y otras ciencias sociales. Con ello estuvimos en condiciones de concretar los factores que sería conveniente medir, y elaboramos un primer modelo. Pero dado el carácter multidimensional del poder, consideramos necesario contrastarlo tanto desde un punto de vista cualitativo como cuantitativo. Para ello contamos con la desinteresada y participativa colaboración de destacados directores de recursos humanos de empresas de la Comunidad Valenciana, con quienes realizamos diversas dinámicas presenciales en orden a concretar de nuevo los elementos críticos de poder aunque desde una perspectiva más ajustada la función de recursos humanos; además, y lo que es de especial relevancia a efectos de la medición, concretaron la ponderación de dichos factores. Finalmente, consolidada toda esta información, se estuvo en condiciones de lanzar una encuesta con ítems atinentes a todos estos factores, de modo que cada encuestado pudiera tener una puntuación que valorara su nivel de poder de forma comparable con la de los demás miembros de la muestra. Los resultados constituyen la parte más novedosa y sustancial de esta investigación.

El ajuste de los mecanismos teóricos del poder con la peculiaridad que la organización empresarial supone nos llevó a revisar los aspectos organizativos que mayor correlación presentan con el poder, tales como la cultura, la estructura (formal e informal), la concepción del liderazgo y el estilo de dirección, y a continuación exponemos las especificidades que presenta el ejercicio del poder en la empresa, concretando sus fuentes y tipos. La combinación resultante en cada empresa de estos aspectos organizativos configura entornos siempre diferentes en los que el espacio para el ejercicio de los diferentes tipos de poder por el directivo tendrá unas posibilidades distintas. De aquí la importancia de identificar los indicadores que visibilizan el ejercicio del poder y que nos permitirán elaborar nuestro modelo de medición del poder. En la práctica observamos que se puede distinguir un poder que reside en el puesto formalmente recogido en el organigrama

ma y un poder que reside en la persona como individuo. Ambos deben desenvolverse en el marco cultural y organizativo propio de la empresa, tratando de obtener el máximo potencial que cada uno de ellos comporta, siendo los resultados obtenidos y el alineamiento de estos con los objetivos empresariales lo que nos dará idea del nivel de poder alcanzado. Por tanto, nuestro modelo contemplará las fuentes o determinantes del poder, los factores favorecedores o limitantes del mismo, y las consecuencias de su ejercicio.

Con estos parámetros principales en mente, en el capítulo III nos adentramos directamente en la parte experimental de la investigación, exponiendo el proceso metodológico que seguimos para el estudio de campo. Como anticipamos, nuestro objetivo principal era diseñar una herramienta de evaluación y medición del poder en la empresa. Ese instrumento se concretaría en una encuesta, cuyos resultados se presentan en el capítulo IV, y básicamente permiten obtener información de tres tipos. En primer lugar, el índice de poder individual de cada participante en su actual organización; en segundo término, el índice de poder agrupado, extraído a partir de la consolidación de todos los índices de poder individuales, muy relevante para identificar tendencias grupales; en tercer lugar, el tratamiento cruzado de los datos nos proporcionará información de los indicadores que más aportan al índice de poder total, así como cuáles de ellos aprovechan mejor su potencial de contribución a la puntuación final.

CAPÍTULO I. CONCEPCIONES DE PODER APLICABLES A LA EMPRESA. CLASIFICACIÓN DEL PODER Y SUS FUENTES

Entre los elementos que debemos tener presentes a la hora de elaborar nuestro modelo relativo al poder en las organizaciones empresariales merece mencionarse los siguientes:

1. ORIGEN, FUENTES Y CONCEPTOS AFINES

Es la propia naturaleza social del ser humano la que propicia la génesis del poder como instrumento para conseguir determinadas cosas (HOBBS)² y no solo como medio de superación de conflictos (BODIN)³ o de conseguir la necesaria cooperación (ALTHUSIUS). El poder está presente en todas las relaciones humanas (FOUCAULT)⁴, hasta el punto de que, en expresión de MANN, las sociedades están constituidas por una multiplicidad de redes socioespaciales de poder que se

² HOBBS, T.: *Leviatán. La materia, forma y poder de un estado eclesiástico y civil*, Madrid: Alianza, 2002.

³ BODIN, J.: *Le six livres de la république*, 1576 [trad. española: *Los seis libros de la república* (Pedro Bravo, trad.), Madrid: Aguilar, 1973].

⁴ FOUCAULT, M.: *Historia de la sexualidad I. La voluntad de saber*, México: Siglo XXI, 2005, págs. 112-113.

solapan y entrecruzan⁵. Es ese componente instrumental del poder el que nos va a permitir identificar el grado de poder que se detenta y ejerce en función de si se alcanzan o no los objetivos perseguidos, y en qué medida.

Ahora bien, existiendo el poder, cómo se galvaniza para su ejercicio. BIERSTEDT considera tres fuentes de poder: número de personas involucradas, adecuada organización social, y recursos (naturales, dinero, propiedad, prestigio, conocimiento, competencia, engaño, fraude, secretos)⁶. GALBRAITH también identifica tres fuentes: la personalidad, la propiedad o riqueza y la propia organización⁷. Y las propias fuentes de poder nos anticipan los medios de aplicarlo y conseguir que los demás hagan o dejen de hacer lo que nos interesa. Se presenta entonces ante nosotros una amplia panoplia de conceptos relacionados con el poder y que nos evocan la manera en que este se desarrolla, la intensidad con que se despliega y lo evidente que se muestra, y que ya apunta a SPINOZA. Así encontramos entre otros, influencia, autoridad, coerción, fuerza, miedo, engaño, control, subordinación, subyugación, conformismo, aquiescencia, docilidad, vinculación, dependencia, responsabilidad, etc. Siguiendo en parte la distinción de dichos conceptos afines que establecieron BACHRACH y BARATZ, la completaremos con las aportaciones de otros autores⁸. Así:

- Coerción. Dado que hay un conflicto en torno a la relación entre dos personas, hablamos de coerción cuando una de ellas consigue la obediencia de la otra mediante una amenaza de privación. BIERSTEDT identifica poder con coerción y obligatoria sumisión⁹.
- Influencia. Donde una persona sin recurrir a una amenaza tácita o explícita de una severa privación, hace que otra cambie el curso de su acción. Según BIERSTEDT la nota característica es la acción voluntaria y persuasiva¹⁰. En esta línea, WRONG considera que la persuasión descansa sobre un conocimiento técnico que permite convencer al otro de que solo hay un camino correcto para proceder, aunque también puede involucrar recurrir a ciertas ideas morales sobre lo que es o no una conducta correcta, o incluso al «magnetismo» personal¹¹. Otros autores, en cambio, la relacionan con la manipulación, en tanto que implica una acción sobre las condi-

⁵ MANN, M.: *Las fuentes del poder social, I. Una historia del poder desde los comienzos hasta 1760 d.C.*, Madrid: Alianza, 1991, pág. 1.

⁶ BIERSTEDT, R.: «An analysis of social power», en Scott, J. (ed.), *Power: critical concepts*, vol. I, Londres: Routledge, 1994, págs. 12-13.

⁷ GALBRAITH, J. K.: *La anatomía del poder*, Madrid: Plaza y Janés, 1984, págs. 24-25.

⁸ BACHRACH, P. y BARATZ, S. M.: «Decisions and Nondecisions: An analytical framework», en Scott, J. (ed.), *Power: critical concepts*, vol. II, Londres: Routledge, 1994, págs. 95-110.

⁹ BIERSTEDT, R.: *op. cit.*, pág. 6. Y a su vez distingue «poder» (concepto sociológico, resultado de una estructura social), de «dominación» (concepto psicológico, rasgo de la personalidad), *ibid.*, pág. 7.

¹⁰ *Ibid.*, pág. 6.

¹¹ WRONG, D. H.: *Power: Its forms, bases and uses*, Oxford: Basil Blackwell, 1979, págs. 32 y ss.

ciones que rodean a la gente, para que acaben actuando como desea quien ejerce el poder¹². Para BOULDING, la influencia es el intento de ejercer el poder sin asumir sus obligaciones¹³.

- Autoridad. Cuando el que obedece lo hace porque reconoce que la orden del actor es razonable en términos de sus propios valores», bien porque su contenido es legítimo y razonable, bien porque se ha llegado a él a través de un procedimiento legítimo y razonable. No suele ejercerse con violencia, y responde, en la línea weberiana, a razones de tradición, carisma, ascendente moral, ostentación de cargo público, etc¹⁴. Para BIERSTEDT, la autoridad es el poder institucionalizado, propio de las organizaciones formales, que aparece vinculado al estatus más que a las personas¹⁵.
- Fuerza. Cuando una persona alcanza su objetivo frente a la no obediencia de otra, incluso de su no cumplimiento, despojándole de la opción entre obediencia y no obediencia. Su nota distintiva es la atribución o retirada de recursos¹⁶. La fuerza es el poder manifiesto, según BIERSTEDT¹⁷. Para WRONG, la fuerza existe cuando el ejercicio del poder supone el uso de sanciones que generan obstáculos limitadores de la libertad de los otros; en ocasiones son sanciones físicas que implican violencia, en otra psíquicas o simbólicas como la degradación o la estigmatización del individuo¹⁸.
- Manipulación es un aspecto de la fuerza (distinta de la coerción, el poder, la influencia y la autoridad), dado que aquí la obediencia es posible al faltar por parte de quien obedece conocimiento de la procedencia, o de la naturaleza exacta de lo que se le pide. Según WRONG, la manipulación implica un encubrimiento de la intención por parte del agente que está ejercitando el poder¹⁹.

2. NOTAS O RASGOS DEL PODER

Otras características que podemos entresacar de las distintas aproximaciones doctrinales son:

¹² GONZÁLEZ CALLEJA, E.: «Poder, política y deporte», en Menéndez Alzamora, M. (ed.), *Sobre el poder*, Madrid: Tecnos, 2007, pág. 272.

¹³ BOULDING, K. E.: *Las tres caras del poder*, Barcelona: Paidós, 1993, pág. 78.

¹⁴ *Vid.* nota 12.

¹⁵ BIERSTEDT, R.: *op. cit.*, págs. 8-9.

¹⁶ *Vid.* nota 12.

¹⁷ BIERSTEDT, R.: *op. cit.*, pág. 8.

¹⁸ WRONG, D. H.: *op. cit.*, págs. 21 y ss.

¹⁹ *Ibid.*, págs. 28 y ss.

- Temporalidad: el poder se tiene por un tiempo indefinido, pero limitado (LOCKE²⁰, TOCQUEVILLE).
- Movilidad: se transmite y circula por el entramado social (PARSONS²¹ y MANN).
- Puede ejercitarse o no (WRONG y BIERSTEDT), consciente o inconscientemente (LUKES)²².
- Limitado: el poder está limitado por otros poderes (MONTESQUIEU), y tiende a generar relaciones asimétricas en la que una de las partes depende de otra (A. SMITH²³ y PARSONS).
- Requiere de una organización: en nuestro tiempo se ejerce fundamentalmente a través de una administración u organización que propicia su eficacia (WEBER²⁴ y GALBRAITH).
- Legitimación: el poder está condicionado por el que lo otorga o entrega (PARSONS), y pertenece en última instancia al grupo (ARENDR²⁵), lo que permite su institucionalización y lo habilita legalmente para la toma de decisiones (la legitimación legal racional weberiana). ARENDR llegará a afirmar que el poder excluye la violencia. Esta legitimación también necesitará de cierto componente personal (el carisma weberiano) que no se limita a apariencia, sino también al fondo y a la preparación. Recordemos cómo BODIN entendía que el *imperium* debía atribuirse a los mejores.
- Responsabilidad: el que tiene poder tiene responsabilidad. En expresión de LUKES, «el sentido de localizar el poder es establecer responsabilidad respecto a las consecuencias que se estiman dimanantes de la acción o inacción de ciertos agentes especificables»²⁶. En esta misma línea, MORRIS sostiene que «la relación entre el poder y la responsabilidad es esencialmente negativa. Se puede negar toda responsabilidad demostrando falta de poder»²⁷.

²⁰ LOCKE, J.: *Ensayo sobre el entendimiento humano*, 2 vols., Madrid: Editora Nacional, 1980.

²¹ PARSONS, T.: «On the concept of political power», en Scott, J. (ed.), *Power: critical concepts*, vol. I, Londres: Routledge, 1994, págs. 16-61.

²² LUKES, S.: *El poder. Un enfoque radical*, Madrid: Siglo XXI, 2007.

²³ SMITH, A.: *Riqueza de las Naciones*, vol. 3, Barcelona: Bosch, 1983.

²⁴ WEBER, M.: *Economía y Sociedad*, México, Fondo de Cultura Económica, 2008.

²⁵ ARENDR, H.: *Sobre la violencia*, Madrid: Alianza, 2005.

²⁶ LUKES, S.: *op. cit.*, pág. 60.

²⁷ MORRIS, P.: *Power: A philosophical analysis*, Manchester: University Press, 2002, pág. 39.

3. INTENSIDAD, ÁMBITO Y RESULTADO

A la vista de la complejidad del concepto «poder» y de sus numerosos ingredientes y matices, parece evidente concluir que no hay una única fórmula magistral que aglutine siempre los mismos componentes en igual proporción, de modo que se garantice permanentemente igual resultado. Tampoco puede llevarnos esto a descartar intentos de identificar los parámetros claves para alcanzar y ejercer el poder con ciertas expectativas de lograr el resultado pretendido. Recordemos así cómo DAHL describía el poder como una variable física con sus características propias: magnitud, distribución, alcance y dominio²⁸. Y en esta línea BLALOCK define el poder como el resultado de una función multiplicativa de tres tipos de variables: los recursos disponibles (R), el grado en que estos son movilizados (D) y la eficiencia del esfuerzo movilizador (E), es decir, la selección de un tipo de acción y de un nivel de recursos que maximicen las probabilidades de éxito, según la fórmula: $P = k RDE$ ²⁹.

Por su parte, LUKES³⁰ resume en un sintético cuadro los elementos a tener en cuenta para valorar el poder de un agente social:

- Por el ámbito temático: variedad (uno o múltiples) de asuntos, e importancia de los mismos.
- Por el contexto en que funciona: ¿solo en las específicas condiciones de ahora, o incluso en otras alternativas?
- Por su intencionalidad: la consecución efectiva de los objetivos deseados.
- Por su ejercicio activo o inactivo: incluso si relacionamos el poder con el coste de su ejercicio, el poder disminuye conforme los costes de ejercerlo crecen, de donde se deduce que el poder inactivo tiende a reducir el coste a cero.

De este modo, cuantas más casillas se ocupen en cada fila, y en especial en la segunda fila, mayor va a ser el grado de poder, como se puede comprobar en la tabla 1.

Tabla 1. Mapa conceptual del poder, según LUKES

Ámbito temático	Alcance contextual	Intencionalidad	Actividad
Tema único	Vinculado al contexto	Consecuencias buscadas	Ejercicio activo
Múltiples temas	Trascendiendo el contexto	Consecuencias no buscadas	Disfrute inactivo

²⁸ DAHL, R.: «The concept of power», en Scott, J. (ed.), *Power: critical concepts*, vol. I, Londres: Routledge, 1994, págs. 288-309.

²⁹ BLALOCK, H. M. Jr.: *Power and conflict. Toward a general theory*, Newbury Park: Sage Publications, 1989, pág. 27.

³⁰ LUKES, S.: *op. cit.*, págs. 83-90.

En definitiva, todos los elementos e indicadores del poder deberán ser desarrollados en mayor o menor medida para lograr los propios deseos. Pero la consecución de los mismos será en la práctica la prueba de fuego de la realidad del poder. Ahora bien, el coste invertido en la consecución del logro condicionará la estabilidad y perdurabilidad del mismo. Una situación de poder duradera habrá de contemplar un adecuado desarrollo de los rasgos característicos que hemos contemplado en el epígrafe 2.

CAPÍTULO II. EL PODER EN LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

Las relaciones de poder requieren indefectiblemente de entornos grupales u organizacionales más o menos formales, en los que no existe consenso o al menos no hay certidumbre sobre las elecciones posibles, generándose una pugna entre distintos intervinientes que pretendan imponer su alternativa. De este modo poder y política forman parte de la organización, constituyéndose en procesos importantes y fundamentales, que se dan en ella la mayor parte del tiempo³¹. Los aspectos que presentan una mayor correlación con el poder y su ejercicio en toda organización son: su estructura, la cultura dominante y la concepción del liderazgo y de los estilos de dirección³².

1. PODER Y CULTURA EN LA ORGANIZACIÓN

Las organizaciones, como sistemas sociales que son, desarrollan un conjunto de creencias y valores compartidos, en mayor o menor medida, por sus integrantes y que los diferencia de otros grupos. Dicha cultura se manifiesta en sus actitudes y convenciones básicas, en sus procedimientos de gestión, así como en las interacciones de la vida cotidiana, y en cómo se enfrentan a variables tales como la innovación y asunción de riesgos, atención al detalle, orientación a los resultados o a los procesos, orientación al equipo o al individuo, carácter emprendedor, espíritu conservador u orientación al crecimiento³³.

³¹ PFEFFER, J.: *Power in organizations*, Marshfield: Pitman, 1981, pág. 368. En palabras de B. RUSSELL, «en cuanto existe una organización de gobierno, algunos hombres tienen más poder que otros, y el poder que tienen depende, hablando en términos generales, del tamaño de la unidad que gobiernan» (RUSSELL, B.: *Autoridad e Individuo*, México: Fondo de Cultura Económica, 1949, pág. 26).

³² KAUFMANN advierte que «la interacción moldea la conceptualización de los puestos de trabajo, la comunicación humana y la interacción en los grupos de trabajo, el impacto de la participación en las decisiones que se toman acerca del propio trabajo, los roles en general y los roles de los líderes» (KAUFMANN, A. E.: *El poder de las organizaciones*, Madrid: ESIC, 1993, pág. 21.)

³³ Vid. ROBBINS, S. P.: *Comportamiento organizacional*, Madrid: Prentice-Hall, 2001.

LUCAS y GARCÍA distinguen tres perspectivas complementarias para el estudio del origen de la cultura organizativa³⁴: enfoque ecológico, institucional e interpretativo.

- Enfoque ecológico: el entorno sociocultural al que pertenece la organización explica su estilo cultural (actitudes ante el trabajo, autoridad y responsabilidad). Desde esta perspectiva son relevantes los estudios de HOFSTEDE que identifica inicialmente cuatro dimensiones culturales –distancia del poder, tolerancia a la incertidumbre, individualismo/colectivismo y masculinidad/feminidad– siendo las dos primeras las que influirán en la estructura organizativa³⁵. La distancia del poder se entiende como la diferencia del grado con que una persona puede determinar el comportamiento de otra, y la aceptación o no de la distribución desigual del poder. Según HOFSTEDE, influye en:
 - El grado de centralización/descentralización.
 - El número relativo de niveles jerárquicos de una empresa.
 - El promedio del alcance del control.
 - La relación entre el número de ejecutivos, expertos, especialistas y subordinados.
 - La estructura de los incentivos.

De donde podría desprenderse que, en general, en los países de distancias jerárquicas reducidas las empresas poco jerarquizadas son las más adecuadas, y al revés.

Por otro lado, el par tolerancia a la incertidumbre / aversión al riesgo como dimensión recoge cómo se gestiona la preocupación por el futuro, la necesidad de procedimientos claros y escritos, la necesidad de una jerarquía clara, más o menos independiente de factores externos, como el entorno. El posicionamiento en un extremo u otro en cuanto a capacidad de soportar la ambigüedad y la incertidumbre se transferirá también a estructuras organizativas más o menos formales, según el caso. En el modelo de HOFSTEDE, España se ubica entre los países con una distancia del poder grande, y con una eliminación de la incertidumbre igualmente alta. En esta línea, es igualmente destacable el trabajo de TROMPENAARS que distingue a su vez siete pares de dimensiones, algunas de las cuales parecen tener cierta correspondencia con las de HOFSTEDE; tal es el caso de estatus adquirido por logro o por adscripción, que puede relacionarse con la distancia del poder, o el par univer-

³⁴ LUCAS, A. y GARCÍA, P.: *Sociología de las organizaciones*, Madrid: McGraw-Hill, 2002, págs. 273-280.

³⁵ HOFSTEDE, G.: «Motivation, leadership and organizations: do american theories apply abroad?», *Organizational Dynamics*, summer, 1980, págs. 42-63. Con el tiempo HOFSTEDE añadirá una quinta dimensión: visión a largo plazo.

salismo/particularismo que puede conectarse con la tolerancia a la incertidumbre, en tanto que contempla la poca o mucha flexibilidad ante las situaciones, es decir, hasta qué punto se persigue el estricto cumplimiento de la norma en cualquier caso³⁶.

- Enfoque institucional: es la cultura de los líderes, la del fundador, la que da lugar a la cultura de la empresa.
- Enfoque interpretativo: la perspectiva de los empleados. Incorporarse a una organización es vivir un proceso de socialización secundaria. La experiencia indica que, con frecuencia, hay diferencias entre los modelos de conducta propuestos por la organización y el comportamiento de sus miembros. Así, además de la «cultura oficial» promovida por los líderes, surgen a menudo subculturas, e incluso «contraculturas», como resultado de la vida cotidiana de los diversos grupos presentes en la organización. Estos grupos de interés se configuran por criterios muy diversos que responden, en muchas ocasiones, a valores compartidos fuera del ámbito de los objetivos de la propia organización, tales como la filiación política, el parentesco, la procedencia geográfica, la pertenencia a una minoría cultural o lingüística, u otros rasgos comunes que generan lealtades que no siempre contribuyen a la eficacia organizativa³⁷.

2. PODER Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Desde una visión en la que existía una mejor forma de organizar la empresa, preconizada por TAYLOR y FAYOL como principales referentes, hasta visiones más relativistas, como las teorías de la contingencia de LAWRENCE y LORSCH, para las que las formas de organización son coyunturales y dinámicas atendiendo a las circunstancias y al contexto, los diferentes enfoques organizativos traslucen distintos modos de gestionar las relaciones de poder e influencia entre los integrantes de la organización³⁸. En efecto, la organización determina quién tiene la capacidad de decisión, cómo se distribuye la autoridad formal, quién dispone de la mejor información, cómo se distribuyen sus recursos económicos, tecnológicos o de talento, etc³⁹.

Tradicionalmente se distinguen cuatro formas básicas de arquitectura organizativa. Las organizaciones funcionales se centran en la especialización y la eficiencia, de modo que la centrali-

³⁶ TROMPENAARS, F. y WOOLLIAMS, P.: *Business across cultures*, Chichester: Capstone, 2004, págs. 31 y ss.

³⁷ LUCAS, A. y GARCÍA, P.: *op. cit.*, pág. 195.

³⁸ En este sentido se defiende la visión de la organización como una coalición de grupos e individuos con diferentes demandas, lo que implica conflicto antes que consenso. Así, *vid.*, PFEFFER, J.: *Organizational design*, Arlington Heights: Harlan Davidson, 1978.

³⁹ PFEFFER, J.: «The micropolitics of organizations», en Marshall W. Meyer and associates (eds.), *Environment and Organizations*, San Francisco: Jossey Bass, 1978, pág. 38.

zación y la jerarquía son elementos claves. El siguiente tipo son las organizaciones por procesos, en las que cobra importancia el trabajo en equipo y la calidad total, ya que colocan en el centro de su gestión la satisfacción del cliente, y con ello todos los procesos que ayudan a conseguirla. El tercer modelo son las organizaciones por proyectos, que responden a entornos cada vez más cambiantes que requieren de empresas que se constituyan en torno a los proyectos que vayan surgiendo; en ellas, la aportación individual vendrá dada más por la capacidad de contribuir a la nueva situación, que por la simple posición en el organigrama formal. Es decir, son más proclives a la coordinación que a la dirección en el sentido tradicional. Finalmente, encontramos las organizaciones en red, propicias cuando nos enfrentamos a nuevos retos o mercados para los que no disponemos de las competencias necesarias en la propia empresa; surge entonces la conveniencia de aliarse con otros expertos, de modo cada socio aporta su específico talento en el negocio que se trate. En esta última opción el principio de jerarquía queda muy difuminado⁴⁰.

Ninguna de estas formas organizativas es mejor *per se*, sino que dependerá de las circunstancias y el contexto que pretendan abordar. Ahora bien, desde el punto de vista del poder y del margen de actuación de que disponen sus integrantes, las cuatro formas expuestas van de menos a más. Es decir, en un extremo la organización funcional sería equiparable al estado centralizado, en el que la participación está controlada por la cúspide jerárquica, mientras que en el lado contrario las organizaciones que trabajan en red se asemejarían a estados independientes que se alían en función de su conveniencia y del talento o recursos necesarios en cada momento. Por ello cada modelo expuesto facilitará o no las cinco tendencias que, según Alicia KAUFFMANN, se experimentan en cualquier organización: la de centralización por parte de la alta dirección, la de balcanización por los directores de línea intermedia, la de la formalización por la tecnoestructura, la de la profesionalización por parte del personal, y la de colaboración por parte del *staff* de apoyo⁴¹. Se genera así un complejo equilibrio, o mejor dicho, desequilibrio de poderes, en tanto que los intereses son heterogéneos, cuando no contrapuestos, y es inevitable en general que la interdependencia propia de la organización implique que la decisión tomada en un ámbito acabe afectando a otro de una manera que no siempre es la deseada. Si a esto añadimos que los recursos son limitados, especialmente los que son claves, la situación de conflicto está servida.

3. PODER Y LIDERAZGO (ESTILOS DE DIRECCIÓN)

Conviene a este respecto traer la noción de «racionalidad limitada» según la cual, los que toman las decisiones tienen obvias limitaciones ya que ni son capaces de diagnosticar bien los problemas que tienen más allá de unos síntomas; ni de conocer todas las alternativas de acción,

⁴⁰ Para una visión sintética de las diferentes estructuras de responsabilidades, *vid.* RICART, J. E.: «Asignación de derechos de decisión», en: Ricart, J. E.; Gallo, M. A. y Fraguas, R.: *Diseño de organizaciones*, Barcelona: Folio, 1997, págs. 17-47.

⁴¹ KAUFFMANN, A. E.: *op. cit.*, pág. 115.

cuya generación exigen un tiempo y un esfuerzo considerables; ni de evaluar todas las consecuencias que son frecuentemente muy complejas o, incluso, inesperadas. Y además, los decisores no solo suelen tener intereses contrapuestos, sino que, además, la definición y evaluación de los problemas tiende a ser diferente según quien sea el que decide⁴². Y si esto es así, es clave conocer los cuatro «patrones de motivación» que según McCLELLAND predominan en el comportamiento de los individuos y que informan sobre su forma de percibir el trabajo y la vida: motivación al logro (el impulso para superar los retos en la consecución de objetivos), motivación de afiliación (el impulso para relacionarse con los demás), motivación de competencia (el impulso para realizar un trabajo con calidad y excelencia), y motivación de poder (el impulso para influir sobre los demás y modificar situaciones)⁴³. La investigación de McCLELLAND y BURNHAM acredita que los directivos orientados al poder («directivos institucionales» en su terminología) reconocen que solo se consigue que las cosas se hagan en la organización si se puede influir en las personas; de este modo este grupo es el más efectivo y sus subordinados directos tienen un mayor sentido de responsabilidad, identifican los objetivos más claramente y muestran mayor espíritu de equipo⁴⁴. Más recientemente la teoría interpersonal distinguió dos dimensiones primarias del comportamiento interpersonal, afiliación y dominancia, y sugirió que las personas tienden a responder a los demás de una forma complementaria, lo que favorece el reforzamiento y el éxito de la relación; dando un paso más otros estudios apuntan que en las relaciones orientadas a tareas, existe un deseo de jerarquía inconsciente porque al fin y al cabo dicha jerarquía es una forma efectiva de coordinar actividades, tomar decisiones, ejecutar un plan, etc⁴⁵.

MCGREGOR resumió en dos los enfoques de los directivos y empresarios de acuerdo con sus respectivas ideas sobre la naturaleza de la actividad empresarial, sus actitudes hacia los subordinados y sus convicciones sobre el propio papel del directivo en la organización, ya que sus creencias acerca de la naturaleza y el comportamiento humano influirán en sus decisiones o acciones. Y así distinguió dos teorías: la teoría X —es la perspectiva tradicional de dirección y control— y la teoría Y —una perspectiva de gestión participativa, de integración cooperativa de los fines del individuo y la organización—⁴⁶. En esta misma línea BOULDING habla de una dicotomía entre individuos «duros» y «blandos»: los duros suelen confiar en el poder destructivo y amenazador y no van muy lejos; los blandos confían en el poder integrador y generalmente van lejos. Nadie sin embargo quiere ser un blando, aunque los blandos son los que se adaptan, los que tienen un am-

⁴² SIMON, H. A.: *El comportamiento administrativo*, Bolonia: Mulino, 1967.

⁴³ McCLELLAND, D.: *Leadership and motivation*, M.I.T. Press, 1966.

⁴⁴ McCLELLAND, D. y BURNHAM, D. H.: «Power is the great motivator», *Harvard Business Review*, 81, enero, 2003, págs. 117-126.

⁴⁵ TIEDENS, L. Z.; UNZUETA, M. M. y YOUNG, M. J.: «An unconscious desire for hierarchy? The motivated perception of dominance complementarity in task partners», *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 93, núm. 3, 2007, págs. 402-214.

⁴⁶ MCGREGOR, D. y BENNIS, W.: *El lado humano de las organizaciones*, Bogotá: McGraw-Hill, 1994.

plio repertorio de respuestas, los que son capaces de huir de la amenaza, los que no caen en las trampas. Generalmente son los que sobreviven y tienen más poder⁴⁷.

Por eso, desde el punto de vista de la dirección de personas, se ha evolucionado hacia un liderazgo situacional, en terminología de BLANCHARD y HERSEY, en la que no hay un estilo de liderazgo bueno o malo *per se*, sino que cada cual es adecuado en función de la capacidad y dedicación de los colaboradores, de modo que el directivo aplique flexiblemente un estilo para cada situación (imitativo, coercitivo, afiliativo, orientativo, capacitador, participativo, etc.)⁴⁸.

4. EL PODER EN LA EMPRESA Y SUS INDICADORES

Uno de los trabajos más reconocidos sobre las bases del poder lo desarrollaron FRENCH y RAVEN, quienes identifican cinco tipos de poder en la organización⁴⁹:

- Poder legítimo: el que emana del puesto jerárquico ocupado. Es la organización la que otorga legitimidad para que el directivo ejerza el poder, si bien la cultura de la propia organización matiza el rigor.
- Poder retributivo: relacionado con el control de las compensaciones de otro, tanto si estas son tangibles (las relacionadas con la motivación extrínseca: retribución, promoción y designación de tareas), como si no lo son (las relacionadas con la motivación intrínseca y la motivación trascendente).
- Poder coercitivo: es el poder disciplinario de sancionar y castigar.
- Poder de experto: el que deriva del conocimiento y la información. No siempre se correlaciona con la autoridad organizativa formal.
- Poder personal: en algunos aspectos se trata de poder carismático, se plasma básicamente a través de un proceso de identificación, y con frecuencia implica confianza, semejanza, afecto, compromiso emocional, etc. Como el poder experto, el poder personal también va más allá de los puestos organizativos formales.

⁴⁷ BOULDING, K. E.: *op. cit.*, pág. 93.

⁴⁸ HERSEY, P.; BLANCHARD, K. y JOHNSON, D. E.: *Management of organizational behavior*, Upper Saddle River: Prentice Hall, 1996. También, BLANCHARD, K. *et al.*: *Liderazgo al más alto nivel*, Bogotá: Norma, 2007, págs. 113 y ss. Los cuatro estilos iniciales de BLANCHARD se amplían a seis con GOLEMAN, D.: «Leadership that get results», *Harvard Business Review*, marzo-abril, 2000, págs. 79-90. SEPERICH, G. J. y MCCALLEY, R. W.: *Managing power and people*, Nueva York: M. E. Sharpe, 2006, págs. 201 y ss. distinguen a su vez cinco tipos de dirección (autoritaria, investigadora, consultora, instructora e intelectual) y los relacionan con la fuente del poder (el título, la persuasión o los recursos).

⁴⁹ FRENCH, J. R. y RAVEN, B.: «The basis of social power», *Darwin Cartwrighted Studies in social power*, Ann Arbor: University of Michigan Press, 1959, págs. 150-67, cit. por: KAUFMANN, A. E.: *op. cit.*, págs. 76-79.

En la práctica, por tanto, observamos que se puede distinguir un poder que reside en el puesto (y que lleva aparejado los poderes legítimo, retributivo y coercitivo del modelo de FRENCH y RAVEN), y un poder que reside en la persona como individuo (y que ostenta poder experto y personal). Ambos deben desenvolverse en el marco cultural y organizativo propio de la empresa, tratando de obtener el máximo potencial que cada uno de ellos comporta, siendo los resultados obtenidos y el alineamiento de estos con los objetivos empresariales lo que nos dará idea del nivel de poder alcanzado. Por tanto, nuestro modelo contemplará las fuentes o determinantes del poder, los factores favorecedores o limitantes del mismo, y las consecuencias de su ejercicio. En palabras de PFEFFER, el poder de los actores de la organización está determinado fundamentalmente por dos cosas: la importancia de lo que hacen y su habilidad para hacerlo⁵⁰.

4.1. Fuentes de poder: el poder personal

GALBRAITH incluía la «personalidad» como una de las tres fuentes de poder, y se refería a ella como la cualidad de aspecto físico, la inteligencia, la facilidad de palabra, la certidumbre moral u otro rasgo personal que dé acceso a los instrumentos de poder⁵¹. KELTNER y GRUENFELD identifican como determinantes del poder de la persona cuatro tipos de variables: individuales (rasgos de la personalidad y características físicas), duales (interés en la relación y compromiso relativo), intragrupal (rol –autoridad–, y estatus) e intergrupales (género, clase, etnia, ideología, mayoría o minoría numérica)⁵².

4.1.1. El qué: los recursos propios

Nos referimos aquí a los recursos del ocupante del puesto, en tanto que propios de dicha persona, individuales e intransferibles. Recoge los elementos más objetivables de su carrera académica y profesional (currículum vitae), así como otros de simple encuadramiento demográfico (edad y sexo). Incluiríamos variables tales como:

- Formación: el poder personal crece al aprender. Por tanto el nivel académico alcanzado formalmente puede ser un indicador⁵³.

⁵⁰ PFEFFER, J.: *Power in organizations*, op. cit., págs. 98.

⁵¹ GALBRAITH, J. K.: op. cit., pág. 24.

⁵² KELTNER, D. y GRUENFELD, D. H.: «Power, approach, and inhibition», *Psychological Review*, vol. 110, núm. 2, 2003, pág. 267.

⁵³ Según se desprende de los datos de la Encuesta de Población Activa, en España la tasa de desempleo es creciente conforme es menor el nivel de estudios alcanzados. Así, la tasa de paro de los titulados superiores era del 11,3% en 2010, frente al 19,1% en 1994; en cambio entre los que solo tienen los estudios obligatorios era del 27,3% versus un 25,3% en 1994. (Fuente: IVIE y Fundación Bancaja, *Series de Capital Humano*, núm. 128, 2011).

- Experiencia: ya sea en el puesto o en el sector, o en general en una organización, permite incrementar el poder experto del ocupante. A esta se suma la propia edad de la persona, pues como se sabe, la experiencia es un grado.
- La red de contactos: en un estudio de 282 profesionales, técnicos y gerentes en Newton, Masschusetts, GRANOVETTER demostró consistentemente la importancia de los contactos personales en los procesos de obtención de empleo: los contactos personales era el método más frecuente para obtener trabajo y el más utilizado para las ocupaciones con mayor grado de incertidumbre, mientras que la estrategia menos política, que se refiere a los mecanismos formales y de solicitud directa, era más usada para las ocupaciones más analíticas y con mayor certeza. Finalmente, GRANOVETTER encontró una asociación entre el nivel de ingresos del puesto y el método de consecución del trabajo: cerca de la mitad de los que habían empleado contactos personales reportaron ingresos superiores en un tercio a los de empleos obtenidos por medios formales. Más recientemente, WOLF y MOSER, han abundado en la relación entre *networking*, carrera profesional de éxito y crecimiento salarial⁵⁴. A su vez, BURT destaca el valor de aquellos que son capaces de interconectar a diferentes grupos, salvando los «huecos estructurales» entre dichos colectivos⁵⁵.

4.1.2. El cómo: centralidad y habilidades

De esta faceta depende el encaje en la organización y la capacidad para progresar en la misma. Nos referimos pues a ese conjunto de destrezas y características que individualizan el modo de comportarse de la persona y que empleará para moverse en la organización. Distinguiamos dos parámetros: centralidad y estilo individual.

- Centralidad: es el modo en que el ocupante dota de relevancia a su puesto, convirtiéndolo en principal o no en el seno de la organización. Y ello por diferentes vías: proporcionando los recursos más críticos y difíciles de conseguir para la empresa⁵⁶, reduciendo el nivel de incertidumbre, controlando las premisas de la decisión que hay que adoptar, o la información tanto en la red formal como en la informal,

⁵⁴ GRANOVETTER, M. S.: *Getting a job: a study of contacts and careers*, Chicago: University of Chicago Press, 1995, págs. 25-39. WOLF, H.-G. y MOSER, K.: «Effects of networking on career success: a longitudinal study», *Journal of Applied Psychology*, 94, 2009, págs. 196-97.

⁵⁵ BURT, R. S.: *Brokerage and closure: An introduction to Social Capital*, Oxford: Oxford University Press, 2005.

⁵⁶ Los recursos tangibles de la organización son el dinero (presupuestos), los suministros, el personal, el tiempo y la información, según SEPERICH, G. J. y McCALLEY, R. W.: *op. cit.*, pág. 91.

o haciéndose irremplazable (por el control del proceso, por el tipo de conocimiento, etc.)⁵⁷. Y es que si «la información es poder», no lo es solo en cuanto al conocimiento específico que conlleva, sino también en cuanto a la posición que uno ocupa en la red de comunicaciones de la empresa; y a este respecto no solo en cuanto a la ubicación central en el diseño, sino en cuanto a la importancia y el poder de la personas con las que uno está conectado⁵⁸.

- Estilo individual: entendido como el modo de relacionarse con el resto de la organización. MECHANIC resalta cómo la aceptación de la autoridad es crítica en la gestión de las organizaciones, especialmente si son grandes, y ello porque los subordinados también pueden rehusar aceptar las instrucciones de los jefes u obstaculizarlas, sin que en la práctica sea posible ejercer el control exclusivamente a través del uso de castigos y recompensas⁵⁹. Si se pierden la confianza y legitimidad la autoridad del directivo, otorgada de salida, será cuestionada y los miembros de la organización estarán menos dispuestos a aceptar las decisiones y las premisas que las sustentan⁶⁰. Es destacable igualmente la capacidad para conseguir aliados y establecer coaliciones.

En la tabla 2 podemos ver cuáles son los rasgos personales que presentan una correlación con la efectividad desde el punto de vista de poder.

⁵⁷ PFEFFER, J.: *Power in organizations: op. cit.*, págs. 101 y ss. Llevado a su extremo se produce una concentración patológica de poder denominada «principio de Mateo» en alusión a la cita bíblica: «Porque al que tiene, se le dará más... y al que no tiene, aun aquello que tiene le será quitado» Mateo, 13:12.

⁵⁸ Sobre este asunto, Freeman, L. C.: «La centralidad en las redes sociales. Clarificación conceptual», *Política y Sociedad*, núm. 33, 2000, págs. 131-148.

⁵⁹ MECHANIC, D.: «Sources of power of lower participants in complex organizations», *Administrative Science Quarterly*, núm. 7, 1962, págs. 349-364.

⁶⁰ Según GALBRAITH, en las sociedades primitivas la personalidad, como fuente de poder, solía recurrir al ejercicio del poder condigno, coercitivo, mientras que en las modernas, el instrumento será el poder condicionado. La peculiaridad de este último es que mientras que el poder condigno (la sanción) y el compensatorio (la retribución) son visibles y objetivos, el condicionado es subjetivo; ni quienes lo ejercen ni quienes se hallan sometidos a él necesitan tener siempre conciencia de que está siendo ejercitado. La aceptación de la autoridad, la sumisión a la voluntad de otros, se convierte en la preferencia superior de quienes se someten. Esta preferencia puede ser cultivada deliberadamente, mediante la persuasión o la educación (condicionamiento explícito), o puede venir dictada por la cultura misma, considerándose que esa sumisión es normal, adecuada o tradicionalmente correcta (condicionamiento implícito). *Vid.*, J. K. GALBRAITH, *op. cit.* Por su parte, K. BOULDING advierte de que el poder jerárquico solo puede sobrevivir si está legitimado. De un modo u otro la autoridad siempre la conceden los de abajo, que disponen de un «poder latente de veto» con respecto a los superiores: marcharse, rebelarse... Si un individuo incompetente ocupa un cargo, disminuirá el poder del cargo y cambiará toda la estructura del poder de la organización. BOULDING, K.: *op. cit.*, pág. 52.

Tabla 2. Características personales con efectividad política

Característica personal	Porcentaje de menciones
Elocuencia	29,9
Sensibilidad	29,9
Sociabilidad	19,5
Competencia	17,2
Popularidad	17,2
Extroversión	16,1
Confianza en sí mismo	16,1
Pujanza	16,1
Ambición	16,1

Fuente: ALLEN, *et al.* ⁶¹

4.2. Fuentes de poder: el poder del puesto

El poder personal requiere del apoyo de la organización, para adquirir una verdadera relevancia. Además, hay consenso en considerar que la posición del departamento o área funcional en la organización va a condicionar el nivel de poder de los directivos asociados con dicha unidad⁶². El poder del puesto considera variables tales como:

- Estatus: prerrogativas que la posición que la persona ocupa en la organización le permite adoptar. Por ejemplo, la capacidad para determinar salarios, decidir promociones, sancionar, etc. Incluye los incentivos y símbolos que visibilizan un determinado nivel en la organización.
- Presupuesto: la asignación de los recursos a determinados proyectos o funciones han sido sugeridos como uno de los modos de medir los objetivos de la organización⁶³. Según WILDAVSKY⁶⁴, los presupuestos son el resultado de la pugna política,

⁶¹ ALLEN, R. W. *et al.*: «Organizational Politics: tactics and characteristics of its actors», *California Management Review*, vol. 22, núm. 1, otoño, 1979, pág. 80.

⁶² PFEFFER, J.: *Managing with power. Politics and influence in organizations*, Boston: Harvard Business School Press, 1992. En la misma línea, SEPERICH, G. J. y McCALLEY, R. W.: *op. cit.*, págs. 14 y ss. Estos autores distinguen hasta cinco tipos de poder en la jerarquía: el que proviene del título, el que otorga el control de recursos, el de la persuasión, el que procede del grupo (por ejemplo, sindicato), y el poder asumido (por quienes no tienen autoridad o título).

⁶³ ETZIONI, A.: *Organizaciones modernas*, México: UTEHA, 1965.

⁶⁴ WILDAVSKY, A.: *The politics of the budgeting process*, Boston: Little Brown, 1984.

más que de la aplicación de reglas de decisión burocráticas neutrales y racionales. Además, pueden proporcionarnos un indicador de poder tangible: el importe del presupuesto, valorado en la correspondiente moneda, atribuido al departamento en concreto.

- **Ámbito de control (*span of control*):** se define por el número de empleados que dependen de un supervisor, que están bajo su responsabilidad y supervisión. Dependiendo del número de subordinados directos por supervisor, el ámbito de control puede ser amplio (muchos subordinados directos), o estrecho (pocos subordinados directos).
- **Tecnología:** los sistemas de información y comunicación (TIC) son una importante fuente de poder en la empresa, en tanto que no solo proveen de la información requerida para el desempeño de las tareas, sino que su carencia o escaso desarrollo limitan la visibilidad y excelencia técnica de la unidad organizativa correspondiente. Por ello, de qué modo las herramientas informáticas y otros medios ayudan a cumplir las tareas de forma eficaz es un elemento relevante para el poder del puesto⁶⁵.
- **Rango jerárquico:** es el nivel o categoría del puesto en el organigrama de la organización. La posición es la línea de salida que proporciona al ocupante sus posibilidades de acceso y control a información, recursos, e incluso capacidad para ratificar el poder de otros, con trascendencia incluso fuera de la organización⁶⁶.

4.3. Factores organizativos limitadores o favorecedores del poder

De lo expuesto hasta aquí se desprende que la configuración interna de la propia organización va a crear un ambiente más o menos propicio al desarrollo de estrategias y acciones políticas, ya que el modelo de estructura aplicado y la cultura dominante en la empresa permitirán o no espacios para el ejercicio del poder por sus integrantes. A estos efectos los parámetros de referencia para evaluar el margen de poder de los miembros de la organización serán, entre otros:

- **Complejidad e interdependencia:** en la práctica todos los integrantes de una organización trabajan en posiciones en las que necesitan de la cooperación de otros para conseguir sus objetivos, incluso más allá de la línea jerárquica directa, ya que nadie controla todas las condiciones para el logro de un resultado. Por ello es relevante conocer cómo ha distribuido la empresa sus tareas y responsabilidades, el

⁶⁵ PETTIGREW, A. M.: «Information control as a power resource», *Sociology*, núm. 6, 1972, págs. 187-204.

⁶⁶ «Desde que la mayoría de las personas en la sociedad industrial obtiene su ingreso y otras compensaciones a cambio de trabajo, los procesos del mercado laboral constituyen los mecanismos centrales de distribución social en la sociedad industrial». KALLEBERG, A. y SORENSEN, H. B.: «The sociology of labor markets», *Annual Review of Sociology*, vol. 5, 1979, págs. 351-379.

grado de detalle aplicado en la descripción y análisis de los puestos de trabajo, así como la distribución de la capacidad de decisión entre las posiciones. Es decir, es el resultado de sus decisiones de diferenciación horizontal y vertical; esto es, el número de unidades productivas o de apoyo en que se estructura una organización junto con el número de niveles jerárquicos⁶⁷. KOTTER defiende que el grado de interdependencia y el número de relaciones que necesitan ser gestionadas en una organización son importantes determinantes de cómo de político es el puesto que se ocupa. En general, hay más interdependencia en las posiciones *staff*, que habitualmente requieren de la cooperación con otros directivos, así como en situaciones de escasez de recursos⁶⁸.

- Centralización: nos referimos al grado de concentración de la autoridad y de la toma de decisiones en la empresa. En qué nivel jerárquico se toman las decisiones: cuanto más alto, más centralización, cuanta mayor autonomía tienen los niveles inferiores de la jerarquía para tomar decisiones por sí mismos, más descentralizada es una organización⁶⁹. La centralización es frecuentemente encontrada en estructuras organizativas funcionales, frente a las divisionales o a los conglomerados. HELLER y YUKL encontraron que cuanto más alto jerárquicamente era un líder en la organización, menos centralizado era el estilo de toma de decisiones. Y esa centralización de decisiones difería según el área. Producción y finanzas eran las más centralizadas, ventas y compras estaban en la posición intermedia, y dirección general y personal eran las menos centralizadas. Esto podía explicarse en términos del poder relativo del superior y de los subordinados; investigaron el grado de influencia del subordinado en las decisiones, y observaron que las funciones más rutinizadas y en las que hay más especificidad del puesto y tareas restan poder a los subordinados; y al revés. Y en todas ellas, la centralización aumentaba con el tiempo pasado en la posición actual, fundamentalmente porque tenía un poder experto mayor, que llevaba a compartir menos la toma de decisiones⁷⁰.

⁶⁷ PERROW, C. N.: *Sociología de las organizaciones*, Madrid: McGraw-Hill, 1991.

⁶⁸ PFEFFER, J.: *Managing with power*, *op. cit.*, pág. 40.

⁶⁹ KOTTER, J. P.: *El poder gerencial. Cómo reconocerlo, obtenerlo y usarlo*, México, Interamericana, 1982, págs. 52 y ss. Al respecto también, MINTZBERG, H.: *La estructuración de las organizaciones*, Barcelona: Ariel, 1988, págs. 218-46; y PFEFFER, J.: *Power in organizations*, *op. cit.*, pág. 271. CHILD reportó una correlación significativa entre la concentración de la propiedad (accionarial) y la centralización (CHILD, J.: «Strategies of control and organizational behavior», *Administrative Science Quarterly*, núm. 18, 1973, págs. 1-17). HAGE, J. y AIKEN, M.: «Routine Technology, Social Structure and Organizational Goals», *Administrative Science Quarterly*, vol. 14, núm. 3, septiembre, 1969, págs. 366-376, encontraron que la rutinización de las tareas estaba correlacionada con el grado de centralización de la estructura. Más centralización, más rutinización (lo que implica reducir incertidumbres, y no ser indispensable, y por tanto, menos poder).

⁷⁰ HELLER, F. y YUKL, G.: «Participation, managerial decision-making, and situational variables», *Organizational Behavior and Human Performance*, núm. 4, 1969, págs. 227-241.

- **Formalización:** en qué grado las normas explícitas y los procedimientos escritos regulan las actividades de una organización. Supone la existencia o no de manuales de actividades, políticas y procedimientos escritos, descripciones de puestos o sistemas de gestión generales (sistemas de evaluación, dirección por objetivos, pedidos, formularios internos, etc.). Un alto nivel de formalización facilita el control, al tiempo que la coordinación, aunque introduce mayor burocracia.

4.4. La visibilidad del ejercicio del poder: los resultados

Al lograr el éxito en las organizaciones «el poder transforma los intereses individuales en actividades coordinadas que consiguen fines valiosos»⁷¹. En efecto, las empresas buscan los beneficios aparejados a la actividad que le es propia, y si, como vimos, proporcionar los recursos para hacerlo posible es una de las claves para tener poder, el conseguir los resultados deseados y perseguidos por la organización, como no puede ser de otro modo, incrementa notablemente ese nivel de poder, además de proporcionar nuevos indicadores de visibilidad del mismo⁷². Los resultados nos dan información sobre la calidad de las decisiones tomadas en el proceso seguido hacia ellos, y que en el momento de adoptarse se movían inevitablemente en el terreno de la incertidumbre, así como si la implantación ha sido la adecuada. En esta línea, mantiene PFEFFER que los problemas de implementación son, la mayoría de los casos, problemas de desarrollo de una voluntad política y de experiencia; esto es, el deseo de conseguir algo, incluso contra una oposición, unido al conocimiento y habilidades que lo hacen posible⁷³.

Para concretar y evaluar si los resultados se han obtenido conforme a lo perseguido por la organización, las empresas establecen diferentes políticas. Por un lado, sistemas de gestión del desempeño, en los que la periódica evaluación de las competencias conductuales de los trabajadores según las exigencias del mercado y de la organización permitirá responder con rapidez para reconducir comportamientos ineficaces⁷⁴. Por otro lado, sistemas de dirección por objetivos individuales y colectivos, en los que se concretan anualmente las metas a conseguir, y se vincula parte de la retribución de los directivos a la consecución de las mismas, bajo la forma de retribución variable (incentivos, bonus, etc.)⁷⁵. En suma, los resultados de las evaluaciones obtenidas por uno y otro sistema nos permitirán además conocer del éxito en la implantación de las accio-

⁷¹ ZALEZNIK, A. y KETS DE VRIES, M. F. R.: *Power and the corporate mind*, Boston: Houghton Mifflin, 1975, pág. 109, cit. en: PFEFFER, J.: *Managing with power*, op. cit., pág. 18.

⁷² El elemento más importante para mantener la influencia es concluir con éxito el encargo, según SEPERICH, G. J. y MCCALLEY, R. W.: op. cit., pág. 19.

⁷³ PFEFFER, J.: *Managing with power*, op. cit., pág. 7.

⁷⁴ Esta práctica solo es empleada por un 58 % de empresas de la Comunidad Valenciana y Murcia, según estudio Deloitte para Valencia y Murcia, sobre datos de 2010 y una muestra de 69 empresas. DELOITTE: *Estudios de tendencias de recursos humanos en la Comunidad Valenciana y Región de Murcia*, Valencia, 2011, pág. 17.

⁷⁵ Esta práctica solo es empleada por un 63 % de empresas de la Comunidad Valenciana y Murcia, si bien se aplica al 87 % del equipo directivo, frente al 31 % de los operarios, según el citado estudio DELOITTE, ibid., pág. 21.

nes emprendidas, la capacidad para obtener los resultados efectivamente queridos, bien directamente, bien a través de otros miembros de la organización.

Esta visibilidad del desempeño y de la productividad individual se completará conociendo el impacto económico que el puesto y la persona han obtenido, y que podría hacerse tangible con el importe sobre el que el puesto tiene responsabilidad (más allá del presupuesto propio del departamento), en cuanto que sus actuaciones impactan sobre el mismo. Así, por ejemplo, un departamento de recursos humanos de una empresa puede tener un presupuesto departamental que cubra básicamente los salarios de sus integrantes, y las actividades de formación de los mismos. Pero el resultado de la negociación colectiva que se le encomiende a ese mismo departamento sin duda impactará sobre la totalidad de la masa salarial de la compañía.

Tras esta revisión teórico-conceptual del poder y sus condicionantes en general, y en el mundo empresarial en particular, estamos en condiciones de elaborar un modelo que recoja estos parámetros críticos y los pondere y los mida.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA. ESTUDIO DE CAMPO

Como hemos indicado, el presente trabajo tiene por objetivo principal diseñar una herramienta de evaluación y medición del concepto «poder» en el ámbito de la empresa. Para ello se ha construido una encuesta con ítems que reflejen los atributos de poder que pueden evidenciarse en dicho entorno empresarial. En el proceso metodológico de construcción de la encuesta distinguimos dos etapas de validación:

Primera etapa: validación cualitativa, desarrollada a través de dinámicas grupales con distintos grupos de directivos de recursos humanos de empresas de la Comunidad Valenciana.

Segunda etapa: validación cuantitativa posterior, que permitirá obtener el formato definitivo del test de autodiagnóstico.

1. EVALUACIÓN CUALITATIVA

En este apartado se detalla el desarrollo y resultados obtenidos de las investigaciones de carácter cualitativo, en lo referente a las reuniones de grupos de expertos celebradas.

1.1. Descripción del proceso metodológico y público objetivo analizado

El proyecto se desarrolló entre los meses de febrero y mayo del 2012, siguiendo un modelo mixto de investigación. El método de intervención seleccionado es una combinación de técni-

cas cuantitativas y cualitativas. Concretamente, las reuniones previas con los grupos de expertos ayudaron a acabar de priorizar las preguntas a realizar y determinar la idoneidad de las preguntas incluidas en el cuestionario.

Se ha considerado pertinente clasificar al personal participante según diversas variables, para profundizar en el análisis efectuado, especialmente en lo que concierne a las reuniones de grupo y a las encuestas, de acuerdo a las siguientes condiciones:

- a) Que cada segmento sea internamente homogéneo, es decir, que el tipo de actividad sea de una misma naturaleza. Por ejemplo, recursos humanos, finanzas, ventas...
- b) Que, externamente cada segmento sea heterogéneo, es decir, que la pertenencia a un segmento sea excluyente de las otras categorías

Dado que nuestro estudio se ha centrado en la función de recursos humanos en la Comunidad Valenciana, la segmentación para los grupos de expertos ha seguido el criterio de pertenencia a dicha función. En tanto que para lo que ha sido la cumplimentación de la encuesta, dicha segmentación se ha ampliado contemplando otras funciones organizativas características de las empresas. De este modo, las funciones consideradas han sido: producción, ventas, compras, dirección general o consejero delegado, marketing, recursos humanos, finanzas, investigación y desarrollo, calidad y medio ambiente, logística y otros (las no incluidas en las anteriores funciones).

En cuanto a los grupos de expertos, de acuerdo a lo anterior, ha quedado limitada a directivos de recursos humanos de empresas ubicadas en la Comunidad Valenciana, distinguiéndose tres grupos diferentes basados en la actual división provincial de dicha comunidad, es decir, Castellón, Valencia y Alicante.

1.2. Desarrollo y resultados del estudio cualitativo

1.2.1. Introducción a las dinámicas y datos de participación

Como se ha indicado anteriormente, se ha empleado una metodología mixta para desarrollar el análisis, incluyendo en ella la realización de dinámicas o reuniones utilizando diversas técnicas de grupo. La asistencia a las reuniones en cada uno de los diversos colectivos por parte de los directivos de recursos humanos de las tres provincias fue la siguiente: Valencia (13), Castellón (7) y Alicante (7).

1.2.2. Metodología

La metodología empleada para las dinámicas grupales fue idéntica para los diferentes grupos. Se trabajó con cuatro métodos diferentes: retrato chino, técnica de grupo nominal (TGN),

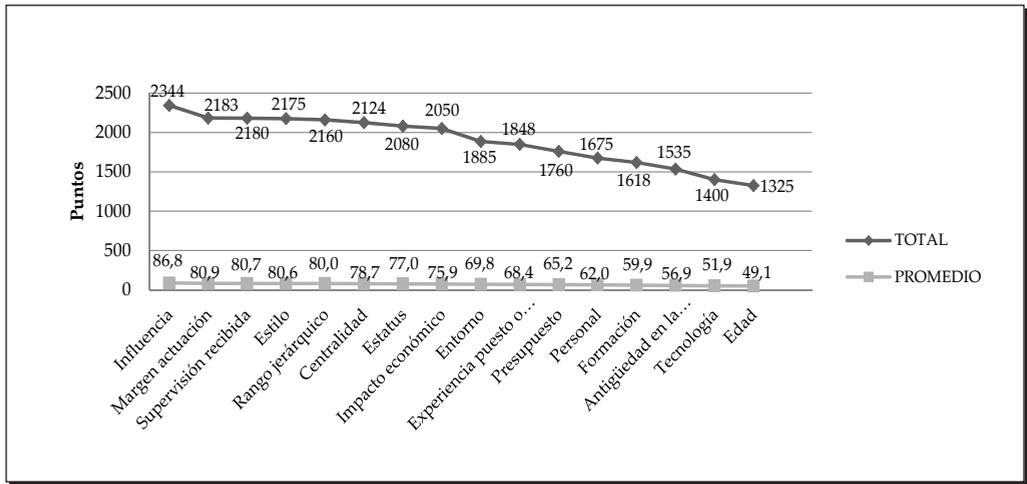
brainwriting y ponderación de los factores o atributos de poder. A través de estas técnicas se consigue sintetizar la información y tanto la TGN como el retrato chino nos ayudan a establecer prioridades entre los temas que emergen. El *brainwriting* nos permite desarrollar nuevas ideas que se construyen sobre otras de un modo rápido. Por su parte, la ponderación de los factores o atributos de poder proponía a través de un cuestionario corto una serie de factores que podían contribuir en mayor o menor medida a detentar mayor o menor poder, de modo que los expertos pudieran evaluar y ponderar de 0 a 100 el grado en que cada uno de los factores y subfactores que inciden en el poder en la empresa debían ser considerados para una medición ajustada. Tal lista no era cerrada, pudiendo los participantes añadir otros factores a su voluntad. Los expertos no descartaron por inadecuado para el estudio ninguno de los factores y subfactores propuestos, si bien manifestaron su opinión mediante la ponderación de los mismos, de acuerdo a su mejor criterio. Por tanto podemos considerar validadas desde el punto de vista de su conveniencia e idoneidad como prescriptores de poder las dimensiones formuladas de inicio. A continuación, en la tabla 3, se detallan los factores, subfactores e indicadores considerados.

Tabla 3. Factores, subfactores e indicadores considerados

Factor	Subfactor	Indicador
Recursos	Del puesto	Estatus Presupuesto Personal Tecnología Rango jerárquico
	Del ocupante	Edad Formación Experiencia Antigüedad
Limitaciones	Cultura organizativa	Margen de actuación Entorno Supervisión recibida
	Del ocupante	Centralidad Estilo
Resultados	Influencia	Influencia
	Impacto económico	Impacto económico

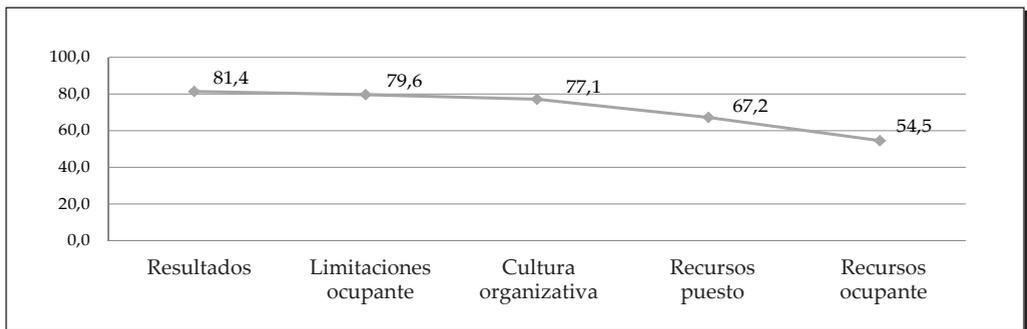
En el gráfico 1 se ha representado el consolidado ordenado según la ponderación resultante de la respuesta de los expertos respecto de los subfactores e indicadores que inciden en el poder en la empresa. Los valores totales son resultantes de la suma de los puntos otorgados por los expertos a cada uno de los indicadores. Y el promedio es resultado de dividir los puntos del indicador entre los 27 expertos participantes.

Gráfico 1. Ponderación Indicadores. Valor total y promedio



El promedio de los valores asignados a los subfactores se ve de forma aislada en el gráfico 2, donde la menor puntuación se otorga a los «recursos del ocupante», y la mayor a su «influencia».

Gráfico 2. Ponderación subfactores: valores promedio



2. EVALUACIÓN CUANTITATIVA

En este apartado se detalla el desarrollo y resultados de las investigaciones de carácter cuantitativo.

2.1. Descripción del modelo: dimensiones, subdimensiones y subtipos. Ponderación de los factores

Con la información recopilada tras el estudio de la bibliografía consultada, y de la proporcionada por los diferentes grupos de expertos, estuvimos en condiciones de elaborar un cuestionario modelo que permitiera la aproximación buscada a la medición del poder individual en la empresa. Los ítems de la encuesta los diseñamos y agrupamos en torno a los factores y subfactores que se habían sugerido a los expertos, según el siguiente modelo que hemos denominado «índice de poder» (IP). Cualquier puesto de trabajo en una organización parte de un encuadre jerárquico, otorgándosele unos recursos para la consecución de sus objetivos. El ocupante activará esos recursos y sus capacidades personales para solucionar los problemas del puesto y obtener unos resultados. Con este esquema en mente hemos generado un conjunto de subtipos que nacen a partir de las dimensiones que hemos validado en el apartado anterior. Si quisiéramos formularlo matemáticamente la expresión resumida sería:

$$IP = \text{Recursos} + \text{Limitaciones} + \text{Resultados}$$

Como hemos indicado los «recursos» pueden ser del propio puesto y del ocupante; las «limitaciones» se relacionan con la cultura en la que se desenvuelve el ocupante, y con su propio estilo personal; por último, los «resultados» se derivan del impacto económico capaz de generar, y de la capacidad para influir. De este modo, la indicada ecuación, en una formulación más desglosada, quedaría así:

$$IP = (\text{Recursos del puesto} + \text{Recursos del ocupante}) + (\text{Cultura organizativa} + \text{Limitaciones del ocupante}) + (\text{Impacto económico} + \text{Influencia})$$

Dado que el objetivo de nuestro estudio es elaborar un modelo de medición del IP del directivo, y dicha medición alcanza su expresión final más evidente en una puntuación, hemos decidido configurar la escala de puntuación con un valor máximo de 1.000 puntos. Por tanto, si

$$\begin{aligned} IP &= \text{Recursos} + \text{Limitaciones} + \text{Resultados} \\ 1.000 &= \text{Recursos} + \text{Limitaciones} + \text{Resultados} \end{aligned}$$

Se trata de ver ahora el peso de cada factor respecto de los demás, para poder asignarle el porcentaje de puntos que sobre la escala de 1.000 representará la ponderación sugerida por los expertos. Esto lo haremos dividiendo el valor promedio de cada uno de ellos (véase tabla 3) por

el valor de los demás, tomados de uno en uno. Lo que supone que, por ejemplo, el factor «resultados» es casi un 34% más valioso que el factor «recursos», y apenas casi un 4% más que el factor «limitaciones». Y de igual modo obtendremos las correspondientes conclusiones de ponderación de los demás factores. Así el factor «limitaciones» tiene un peso mayor en casi un 29% respecto del factor «recursos». Con esta información ya podemos despejar nuestra ecuación inicial, y la ponderación de cada uno de los tres factores de nuestro modelo, que redondeando quedan como siguen: recursos, 27% (270 puntos); limitaciones, 35% (350 puntos); resultados, 38% (380 puntos). Tras esto, procede realizar el reparto de este peso entre cada uno de los seis subfactores e indicadores que integran estos tres factores, siguiendo para ello igual método.

2.2. Diseño del cuestionario: validez y fiabilidad

El cuestionario constituye el instrumento empleado para el desarrollo de la etapa cuantitativa de validación del modelo de IP. Para cada uno de los subfactores e indicadores se elaboró una lista de 70 ítems que proporcionarían información sobre aquellos. El cuestionario, una vez explicitada la terminología empleada y las instrucciones para su cumplimentación, se estructura en torno a una parte central que recoge las preguntas sobre las que se indaga.

Para el análisis de validez y fiabilidad se utilizó el programa estadístico *SPSS Statistics* versión 19. En cuanto a la fiabilidad aplicamos a los ítems seleccionados del cuestionario cuatro métodos, todos los cuales muestran unos valores muy altos de fiabilidad:

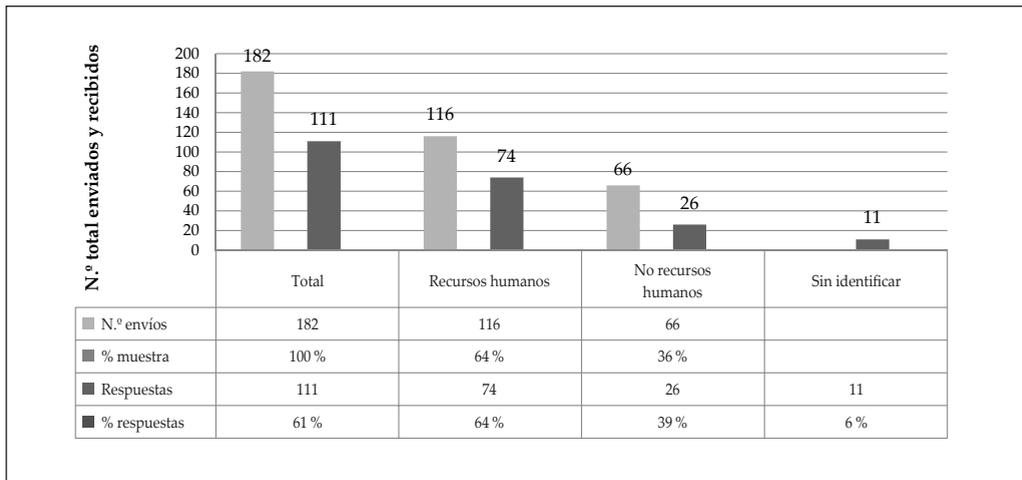
- Coeficiente alfa de Cronbach: es el más utilizado. Se considera que existe una buena consistencia interna cuando el valor de alfa (α) es superior a 0,7. En nuestro modelo el resultado es una fiabilidad del 95,8% (.958).
- Método de las dos mitades de Guttman o método de Rulon: arroja un valor del 94,4%.
- Coeficiente de Spearman-Brown: da un valor del 95,5%.
- Método de los coeficientes lambda de Guttman: valores entre .941 y .961

Por su parte, la validez establece relación del instrumento con las variables que pretende medir, y para estudiarla hemos recurrido al coeficiente alfa de Cronbach: si todos los ítems del test miden el mismo concepto, entonces un directivo cualquiera que tenga una puntuación baja en poder deberá presentar consistentemente puntuaciones bajas en todos los ítems del test. En la medida en que esto sea así, los elementos del cuestionario o ítems ofrecerán puntuaciones fiables, y la puntuación total del instrumento también será fiable. Así las cosas, la validez del instrumento estudiando el comportamiento de cada ítem ha resultado superior a .95. Y si lo segmentamos por factores, la validez para cada uno de ellos es la siguiente: recursos (.700), limitaciones (.950) y resultados (.793).

2.3. Muestra y distribución de la encuesta

Como ya hemos indicado, para la validación empírica de nuestro modelo el público objetivo del estudio ha sido el ocupante de puestos de dirección de recursos humanos, y más concretamente en la Comunidad Valenciana. Por ello la distribución de la encuesta se realizó mayoritariamente entre este perfil de participantes. No obstante lo dicho consideramos conveniente incluir un porcentaje de participantes que, aunque directivos de empresas, no pertenecieran al ámbito de recursos humanos, e incluso no necesariamente estuvieran adscritos a empresas ubicadas en la Comunidad Valenciana. Con ello pretendimos introducir un factor de contraste que nos permitiera interpretar los valores que pudieran obtenerse no solo desde una perspectiva exclusivamente interna de la función recursos humanos en un determinado ámbito geográfico, sino también desde una perspectiva externa frente a otras funciones y otros ámbitos territoriales, y, en su caso, identificar posibles tendencias que pudieran abrir nuevas líneas de investigación futuras. Y a tal fin una parte de la distribución de la encuesta se orientó a este otro tipo de perfil. La recogida de los datos se realizó fundamentalmente a través de la encuesta informática. En cuanto al porcentaje de respuestas, de las 111 encuestas cumplimentadas un 66,6% del total procede de directivos de recursos humanos, un 23,4% de directivos de otras funciones, y un 10% sin identificar. En el gráfico 3 se pueden ver estos datos.

Gráfico 3. Distribución de la muestra de participantes



En cuanto a jerarquía, el 55% de los participantes forman parte del comité de dirección de su empresa, un 25% tienen el título de director no miembro del comité de dirección, y un 15% ostentan el título de jefe. Y en cuanto a la procedencia geográfica de las respuestas, 88 se adscriben a la Comunidad Valenciana (un 79%), ubicándose otras 16 (14%) en otras provincias españolas, y no indicando su territorio 7 más (7%). Dentro de la Comunidad Valenciana, la provincia de Valencia aportó 66 cuestionarios cumplimentados, 13 la de Castellón y 9 la de Alicante.

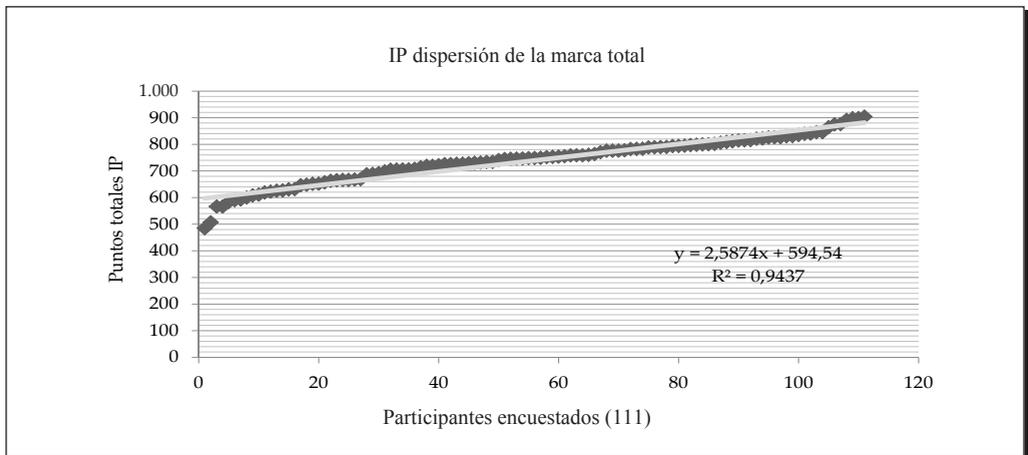
CAPÍTULO IV. RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Según anticipamos, los resultados permiten obtener información de tres tipos: IP individual, IP agrupado y contribución específica de los factores/subfactores/indicadores al IP de cada participante.

1. ÍNDICE DE PODER INDIVIDUAL

Es decir, cada encuestado tiene asignado un puntaje sobre la escala 1.000 que representa su nivel de poder en su actual organización, y que le permite identificar de dónde obtiene ese poder y compararse con los demás participantes. Nos remitimos a lo expuesto en el capítulo precedente respecto a cómo se realizó el reparto de los puntos totales entre los diferentes factores, subfactores e indicadores del modelo. Sumando los puntos obtenidos de este modo por los diferentes ítems asociados a cada uno de los diferentes indicadores, se obtiene un valor total que debe ponerse en relación con el valor máximo que para ese indicador concreto prevé nuestra escala. De este modo, cada encuestado tiene una puntuación final que denominamos IP. En el gráfico 4 se observa la dispersión de la muestra, y la línea de tendencia correlacionando cada participante con su puntuación, en una regresión lineal, desde el valor más bajo (485 puntos) al más alto (904 puntos) de nuestra muestra.

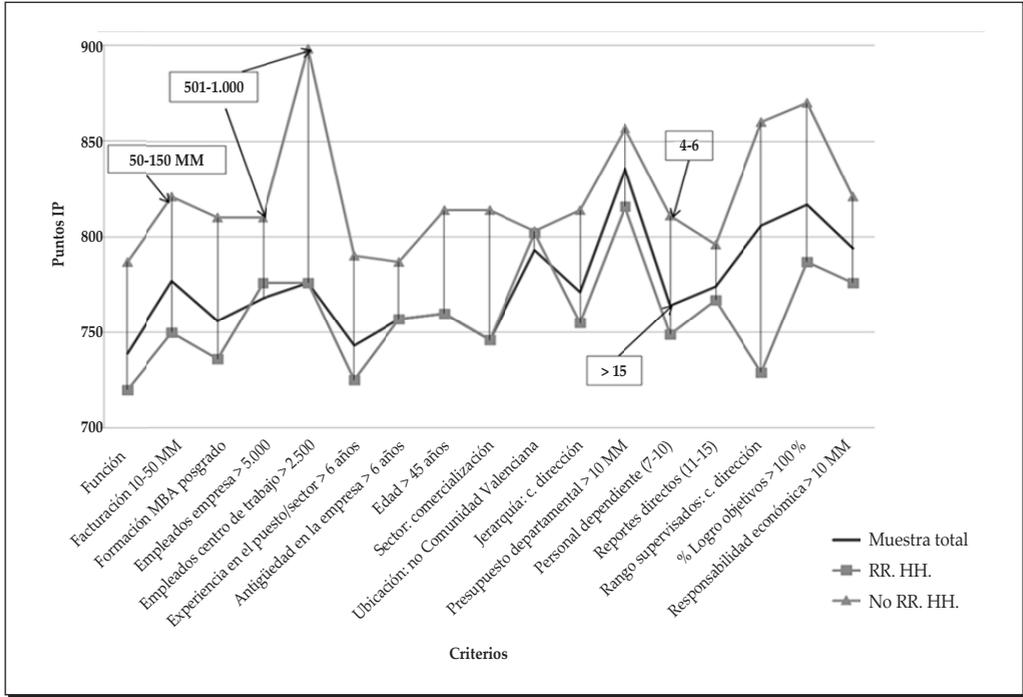
Gráfico 4. Índice de poder. Dispersión de la muestra



Además, la puntuación obtenida por el participante en cada ítem se agrupó asimismo por factor, subfactor e indicador, comparándose con la muestra general, y con la segmentada por su pertenencia o no a la función de recursos humanos.

2. ÍNDICE DE PODER AGRUPADO

Gráfico 5. Perfil de poder recursos humanos versus no recursos humanos (según IP promedio más alto)



El gráfico 5 recoge esta información. Es decir, a partir de la consolidación de todos los índices de poder individuales podemos extraer información relevante para identificar tendencias grupales, y su correlación con diferentes parámetros tales como: facturación de la empresa, nivel de formación del directivo, función directiva desempeñada en la empresa (recursos humanos, dirección general, producción, finanzas, etc.), experiencia en el puesto o sector, antigüedad en la empresa, plantilla de trabajadores de la empresa, plantilla de trabajadores del centro de trabajo en el que se ubica el encuestado, edad, sector de actividad de la empresa, provincia en la que trabaja el directivo, grado de consecución de sus objetivos y responsabilidad económica. Además, dentro de cada uno de estos criterios se establecieron subdivisiones o tramos acordes a la naturaleza y unidad de medida de los mismos, y que ya se anticipaban en el propio cuestionario distribuido.

Desde un punto de vista general, los resultados permiten concluir que:

- En general, los criterios que se relacionan con mayor nivel de poder en la organización son los mismos tanto para los encuestados que se encuadran en la función

recursos humanos (RR. HH.), como para los que pertenecen a cualquier otra función (No RR. HH.). Cuando excepcionalmente, el IP promedio más alto registrado no responde al criterio del eje horizontal se indica con un recuadro en el mismo gráfico 5.

- La función RR. HH. con un IP promedio de 720 puntos, pese a ser el grupo mayoritario, no alcanza el valor promedio de IP (739 puntos), quedando por debajo del IP promedio de las funciones No RR. HH. (787 puntos).
- El IP promedio más alto se ubica en directivos de fuera de la Comunidad Valenciana. y dentro de esta comunidad, es la provincia de Alicante la que presenta un IP promedio más alto, seguida por la de Castellón y Valencia.
- Los mayores IP se obtienen en empresas o centros de trabajo con mayor número de plantilla. Ahora bien, los volúmenes inferiores de plantilla no implican menor IP promedio.
- Por sector de actividad, prácticamente no hay diferencia en el IP promedio de producción y comercialización, mientras que el del sector servicios promedia algo más bajo.
- En cuanto al volumen de facturación, el segmento entre 10-50 millones de euros proporciona los mayores IP promedio tanto en la muestra general como entre la función RR. HH, mientras que en la función No RR. HH el mayor valor promedio se logra en el tramo 50-150 millones, sin que niveles de facturación superiores impliquen mayor IP.
- Desde el punto de vista de la relación entre los recursos propios del directivo y su índice de poder, los resultados permiten concluir que hay una correlación positiva creciente entre el IP y la edad, el nivel formativo alcanzado, la experiencia, y la antigüedad en la empresa.
- Desde el punto de vista de la relación entre los recursos de los que la organización provee al puesto ocupado por el directivo y su IP, los resultados permiten concluir que hay una correlación positiva creciente entre el IP y el presupuesto departamental disponible, el rango jerárquico que lleva aparejado el puesto y el mayor rango del personal subordinado a la posición considerada. A este respecto se constata que el índice promedio asciende también con el mayor número de personal dependiente del puesto –personas que dependen del puesto en cuanto que se es responsable de un departamento o área determinada–, y con el mayor número de informes directos, si bien esa tendencia creciente lo es hasta un determinado ámbito de control, a partir del cual se asocia a un efecto contrario, de modo que más informes conllevan un menor IP.
- Asimismo, mayor responsabilidad económica y mayor porcentaje de consecución de objetivos predice un mayor IP.

3. CONTRIBUCIÓN ESPECÍFICA DE LOS FACTORES/SUBFACTORES/INDICADORES AL ÍNDICE DE PODER DE CADA PARTICIPANTE

Este enfoque nos proporcionará una doble información.

3.1. Porcentaje que sobre el índice de poder total representa cada factor, subfactor e indicador

Con ello se puede identificar los elementos que más contribuyen al IP del participante. Se comparan igualmente con la muestra general, y con la segmentada por su pertenencia o no a la función de recursos humanos. En expresión matemática tendríamos los resultados agrupados del siguiente modo: F/IP, SF/IP, I/IP.

Así, el porcentaje promedio que cada factor supone respecto al IP total se corresponde con el peso que el propio modelo otorgaba a cada factor. Solo el factor «Limitaciones» contribuye ligeramente en mayor porcentaje que el previsto por el modelo (un 0,9% más). Desde el punto de vista de los subfactores, «influencia», «limitaciones del ocupante» y «cultura organizativa» son los que contribuyen en mayor medida para el IP total.

En cuanto a los indicadores del modelo que más contribuyen a la puntuación final del IP son «influencia», «centralidad» y «estilo», estos dos últimos incluidos en el subfactor «limitaciones del ocupante», seguidos por los indicadores «supervisión recibida» y «margen de actuación», del subfactor «cultura organizativa». Lo que indica que en general los entornos organizativos en los que se mueven los encuestados son favorables para que los directivos dispongan de espacios que contribuyan a incrementar sus niveles de poder, y que de hecho estos suelen aprovecharlos. En cuanto a los indicadores que superan los porcentajes teóricos asignados en el modelo, encontramos además de los mencionados «centralidad», «supervisión recibida» y «margen de actuación», a todos los indicadores del subfactor «recursos del ocupante», a saber, «edad», «antigüedad», «experiencia» y «formación», y a dos de los pertenecientes al subfactor «recursos del puesto», «rango jerárquico» y «tecnología». La tabla 4 recoge esta información resaltando con un entrado aquellos valores que superan el peso teórico asignado por el modelo.

Tabla 4. Porcentaje que supone la puntuación del factor/subfactor/indicador sobre el IP total

Factor	Subfactor	Indicador	Muestra total	Función RR. HH.	Función No RR. HH.	% teórico sobre 1.000
Recursos			26,9 %	27 %	26,5 %	27 %
	Del puesto		12,8 %	12,7 %	13 %	15,1 %
						.../...

Factor	Subfactor	Indicador	Muestra total	Función RR. HH.	Función No RR. HH.	% teórico sobre 1.000
.../...						
		Estatus	3,5 %	3,6 %	3,4 %	3,5 %
		Presupuesto	1,9 %	1,8 %	2,0 %	3 %
		Personal	0,8 %	0,7 %	0,9 %	2,7 %
		Tecnología	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,3 %
		Rango jerár.	4,3 %	4,3 %	4,2 %	3,6 %
	Del ocupante		14,1 %	14,3 %	13,5 %	11,9 %
		Edad	2,7 %	2,7 %	2,7 %	2,5 %
		Formación	3,8 %	4,0 %	3,5 %	3,1 %
		Experiencia	4,4 %	4,6 %	4,0 %	3,4 %
		Antigüedad	3,3 %	3,3 %	3,3 %	2,9 %
Limitaciones			35,9 %	35,8 %	35,7 %	35 %
	Cultura organizativa		16,2 %	16,2 %	16,25 %	15,8 %
		Margen actuación	5,7 %	5,7 %	5,8 %	5,5 %
		Entorno	4,5 %	4,5 %	4,5 %	4,7 %
		Supervisión recibida	6 %	5,0 %	6,0 %	5,5 %
	Del ocupante		19,6 %	19,6 %	19,4 %	19,3 %
		Centralidad	10,3 %	10,3 %	10,3 %	9,4 %
		Estilo	9,3 %	9,4 %	9,1 %	9,8 %
Resultados			37,2 %	37,2 %	37,8 %	38 %
	Influencia	Influencia	21,8 %	21,8 %	21,6 %	20,5 %
	Impacto económico	Impacto económico	15,4 %	15,4 %	16,3 %	17,5 %

3.2. Porcentaje que suponen los puntos obtenidos, sobre la puntuación máxima posible asignada por el modelo a cada factor, subfactor o indicador

Con ello se pueden detectar los elementos muy aprovechados, o al contrario, poco aprovechados, y por tanto, reflexionar sobre acciones para mejorar esta situación. Se comparan igualmente con la muestra general, y la segmentada por su pertenencia o no a la función de recursos humanos. Expresado matemáticamente los resultados responderían a la siguiente operación: F obtenido / F máximo, SF obtenido / SF máximo, I obtenido / I máximo. Desde este punto de vista, los tres factores del modelo superan en promedio el 70% de la puntuación máxima alcanzable. En cuanto a los subfactores, el punto de partida, es decir, los recursos con que la organización dota al puesto (en especial el «personal» y «presupuesto» asignados), y el de llegada, es decir, la consecución de resultados, que es el objetivo de toda empresa, son los subfactores que permiten mayor mejora. En concreto, en el factor «resultados» contrasta el mayor aprovechamiento del indicador «influencia» frente al que logra «impacto económico», como si esa capacidad de influir no acabara de aprovecharse y concretarse. Y ello aunque se constata una correlación creciente positiva entre el IP promedio que se alcanza y el mayor grado de consecución de los objetivos, así como con la mayor cuantía económica sobre la que el puesto tiene responsabilidad (más allá de lo que es su mero presupuesto departamental). En la tabla 5 se concreta el detalle de esta información.

Tabla 5. Porcentaje de puntos obtenidos en el factor/subfactor/indicador sobre el máximo posible

		<table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">< 50 %</td> <td style="padding: 2px 5px;">< 70 %</td> <td style="padding: 2px 5px;">> 80 %</td> </tr> </table>				< 50 %	< 70 %	> 80 %
< 50 %	< 70 %	> 80 %						
Factor	Subfactor	Indicador	Muestra total	Función RR. HH.	Función No RR. HH.			
Recursos			73,4 %	71,7 %	77,7 %			
	Del puesto		62,7 %	60,5 %	67,9 %			
		Estatus	74,9 %	73,9 %	77,2 %			
		Presupuesto	46,4 %	43 %	53,8 %			
		Personal	21,3 %	19,5 %	25,9 %			
		Tecnología	80,0 %	78 %	84,6 %			
		Rango jerárquico	87,7 %	86,3 %	91,7 %			
	Del ocupante		87,1 %	86 %	88,8 %			
		Edad	80,4 %	77,7 %	83,6 %			
		Formación	91 %	91,6 %	89,7 %			
		Experiencia	93,9 %	94,2 %	90,4 %			
					.../...			

Factor	Subfactor	Indicador	Muestra total	Función RR. HH.	Función No RR. HH.
.../...					
		Antigüedad	86,2 %	83,3 %	90,4 %
Limitaciones			75,7 %	73,7 %	80,1 %
	Cultura organizativa		76,4 %	74,2 %	81,3 %
		Margen actuación	77 %	74,6 %	82,6 %
		Entorno	71,1 %	69,4 %	74,5 %
		Supervisión recibida	80,3 %	78 %	85,8 %
	Del ocupante		75,1 %	73,3 %	79,2 %
		Centralidad	80,7 %	78,5 %	85,8 %
		Estilo	69,8 %	68,3 %	72,8 %
Resultados			72,7 %	70,7 %	78,6 %
	Influencia	Influencia	78,6 %	76,4 %	82,9 %
	Impacto económico	Impacto económico	65,9 %	64,0 %	73,6 %

CONCLUSIONES

El presente estudio ha pretendido desarrollar de manera fundamentada y científica la construcción de un modelo de medición del poder de la dirección en el seno de las organizaciones empresariales. Precisamente por el carácter poliédrico del concepto tratado, hemos pretendido validar el modelo conceptual propuesto mediante su aplicación experimental en un ámbito de estudio concreto: la función de la dirección de recursos humanos, en empresas de la Comunidad Valenciana. A tenor de los resultados obtenidos con los grupos de expertos, se pueden perfilar algunas conclusiones, que proporcionan claros indicios de la visión que tienen los directivos de recursos humanos de la comunidad valenciana con respecto al poder en la empresa, y los principales puntos que lo caracterizan:

- El poder descansa en unas capacidades individuales (voluntad y esfuerzo, visión global, independencia, competencias técnicas y de relación), reconocidas por la

organización (confianza y credibilidad) que le permiten tomar decisiones y conseguir resultados.

- La capacidad de influir, lograr resultados y tomar decisiones son los elementos más críticos a la hora de favorecer la obtención de poder, si bien la importancia de una posición adecuada en la organización es el indicador más veces mencionado. Consecuentemente, la ausencia de estas habilidades junto con una insuficiente gestión de las relaciones interpersonales debilitan el poder del directivo.

En cuanto a los resultados propios de la muestra de directivos de recursos humanos, comparados con los directivos de otras funciones, permiten obtener las conclusiones siguientes:

1. Se mantienen las tendencias identificadas para la muestra total en su conjunto, si bien los directivos de las funciones No RR. HH. obtienen prácticamente en todos los factores, subfactores e indicadores considerados IP promedios más altos que los correspondientes a los directivos de la función RR. HH.
2. Geográficamente, en la función de RR. HH. el valor promedio más alto se obtiene entre los participantes de fuera de la Comunidad Valenciana. Entre los directivos de la función No RR. HH. el IP promedio más alto procede de Castellón.
3. Desde el punto de vista de los recursos del puesto, los directivos de la función RR. HH. suelen gestionar menor presupuesto departamental y menos personal dependiente, directa o indirectamente, que los directivos de las demás funciones.
4. Desde el punto de vista de la relación del IP total con los factores que lo integran (recursos, limitaciones y resultados), los dos colectivos comparados obtienen la mayor parte de su puntuación del factor «resultados», seguido por «limitaciones» y «recursos»; y si bien en estos dos últimos factores la función RR. HH. obtiene unos porcentajes ligeramente superiores a la de No RR. HH., sucede lo contrario en el factor «resultados». En cuanto a los subfactores, la mayor contribución la aportan en ambos colectivos «influencia» y «limitaciones del ocupante», pero mientras en la función No RR. HH. el tercer lugar lo ocupa «impacto económico», en la de RR. HH. este subfactor es el cuarto contribuyente, por detrás de «cultura organizativa». Es decir, el impacto económico de los directivos de RR. HH. es menor que el de los otros directivos, y ello influye en el IP total.
5. Si bajamos al detalle de los indicadores, aunque en ambos colectivos el orden de contribución al IP es el mismo, en algunos casos el porcentaje más alto corresponde a la función RR. HH. (estatus, rango jerárquico, formación, experiencia, estilo e influencia) y en otros a la función No RR. HH. (presupuesto, margen de actuación, supervisión recibida e impacto económico). En los demás indicadores (tecnología, antigüedad, edad, entorno y centralidad) hay un empate.

6. En cuanto al aprovechamiento de cada factor sobre su máximo posible, hay un menor aprovechamiento de la puntuación del factor entre los directivos de la función RR. HH. La diferencia ronda los siete puntos porcentuales respecto a la función No RR. HH., siendo incluso superior en el factor «resultados». Esa diferencia descansa especialmente en el poco aprovechamiento que los directivos de RR. HH. hacen de los subfactores «recursos del puesto» e «impacto económico» en comparación con sus colegas de las otras funciones. De hecho, entre el colectivo de RR. HH encontramos el porcentaje de aprovechamiento más bajo para el «impacto económico» (12,5%), siendo además el más bajo de todos los subfactores, y el segundo más bajo de todos los indicadores (solo detrás del indicador «personal»), para este mismo colectivo. Y es que en los demás subfactores no es mucho mejor la situación, salvo en «recursos del ocupante» en el que los valores están más próximos a los de la función No RR. HH. Por esto mismo, en todos los indicadores la función RR. HH. presenta un porcentaje de aprovechamiento inferior al del otro colectivo de referencia, con la excepción de los indicadores «formación» y «experiencia».

Bibliografía

- BLALOCK JR., H. M. [1989]: *Power and conflict. Toward a general theory*, Newbury Park: Sage Publications.
- BLANCHARD, K. *et al.* [2007]: *Liderazgo al más alto nivel*, Bogotá: Norma.
- BOULDING, K. E. [1993]: *Las tres caras del poder*, Barcelona: Paidós.
- BURT, R. S. [2005]: *Brokerage and closure: An introduction to Social Capital*, Oxford: Oxford University Press.
- DUSO, G. (coord.) [2005]: *El poder. Para una historia de la filosofía política moderna*, México: Siglo XXI.
- GALBRAITH, J. K. [1984]: *La anatomía del poder*, Madrid: Plaza y Janés.
- GOLEMAN, D. [2000]: «Leadership that get results», *Harvard Business Review*, marzo-abril, págs. 79-90.
- GRANOVETTER, M. S. [1995]: *Getting a job: a study of contacts and careers*, Chicago: University of Chicago Press.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. y JOHNSON, D. E. [1996]: *Management of organizational behavior*, Upper Saddle River: Prentice Hall.
- HOFSTEDE, G. [1980]: «Motivation, leadership and organizations: Do american theories apply abroad?», *Organizational Dynamics*, summer, págs. 42-63.
- KAUFMANN, A. E. [1993]: *El poder de las organizaciones*, Madrid: ESIC.

- KELTNER, D. y GRUENFELD, D. H. [2003]: «Power, approach, and inhibition», *Psychological Review*, vol. 110, núm. 2, págs. 265-284.
- KOTTER, J. P. [1982]: *El poder gerencial. Cómo reconocerlo, obtenerlo y usarlo*, México: Interamericana.
- LAWRENCE, P. y LORSCH, J. W. [1987]: *La empresa y su entorno*, Barcelona: Plaza y Janés.
- LUCAS, A. y GARCÍA, P. [2002]: *Sociología de las organizaciones*, Madrid: McGraw-Hill.
- LUKES, S. [2007]: *El poder. Un enfoque radical*, Madrid: Siglo XXI.
- MANN, M. [1991]: *Las fuentes del poder social, I. Una historia del poder desde los comienzos hasta 1760 d.C.*, Madrid: Alianza, vol. I.
- MCCLELLAND, D. [1966]: *Leadership and motivation*, M.I.T. Press.
- MCCLELLAND, D. y BURNHAM, D. H. [2003]: «Power is the great motivator», *Harvard Business Review*, 81, enero, págs. 117-126.
- MCGREGOR, D. y BENNIS, W. [1994]: *El lado humano de las organizaciones*, Bogotá: McGraw-Hill.
- MENÉNDEZ ALZAMORA, M. (ed.). [2007]: *Sobre el poder*, Madrid: Tecnos.
- MINTZBERG, H. [1988]: *La estructuración de las organizaciones*, Barcelona: Ariel.
- [2004]: *Pouvoir et government d'enterprise*, París: Editions d'Organisation.
- MORRIS, P. [2002]: *Power: A philosophical analysis*, Manchester: University Press.
- OUCHI, W. [2009]: *La teoría Z*, Buenos Aires: El Cid.
- PERROW, C. N. [1991]: *Sociología de las organizaciones*, Madrid: McGraw-Hill.
- PETTIGREW, A. M. [1972]: «Information control as a power resource», *Sociology*, núm. 6, págs. 187-204.
- PFEFFER, J. [1978]: «The micropolitics of organizations», *Environment and Organizations*, eds. Marshall W. Meyer and associates, San Francisco: Jossey Bass.
- [1978]: *Organizational design*, Arlington Heights: Harlan Davidson.
- [1981]: *Power in organizations*, Marshfield: Pitman.
- [1992]: *Managing with power. Politics and influence in organizations*, Boston: Harvard Business School Press.
- [2010]: *Power. Why some people have it- and others don't*, Nueva York: Harper Collins.
- RICART, J. E.: «Asignación de derechos de decisión», en Ricart, J. E.; Gallo, M. A. y Fraguas, R., *Diseño de organizaciones*, Barcelona: Folio, 1997, págs. 17-47.
- ROBBINS, S. P. [2001]: *Comportamiento organizacional*, Madrid: Prentice-Hall.
- RUSSELL, B. [1949]: *Autoridad e Individuo*, México: Fondo de Cultura Económica.
- [2011]: *El poder. Un nuevo análisis social*, Barcelona: RBA.
- SCOTT, J. (ed.) [1994]: *Power: critical concepts*, 3 vols., Routledge: Londres.
- SEPERICH, G. J. y MCCALLEY, R. W. [2006]: *Managing Power and People*, Nueva York: M. E. Sharpe.

TIEDENS, L. Z.; UNZUETA, M. M., y YOUNG, M. J. [2007]: «An unconscious desire for hierarchy? The motivated perception of dominance complementarity in task partners», *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 93, núm. 3, págs. 402-214.

TROMPENAARS, F. y WOOLLIAMS, P. [2004]: *Business across cultures*, Chichester: Capstone.

WILDAVSKY, A. [1984]: *The politics of the budgeting process*, Boston: Little Brown.

WOLF, H.-G. y MOSER, K. [2009]: «Effects of networking on career success: a longitudinal study», *Journal of Applied Psychology*, 94, págs. 196-206.

WRONG, D. H. [1979]: *Power: Its forms, Bases and Uses*, Oxford: Basil Blackwell.

ZALEZNIK, A. y KETS DE VRIES, M. F. R. [1975]: *Power and the corporate mind*, Boston: Houghton Mifflin.



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons BY-NC-ND 4.0