

# TEORÍA BIFACTORIAL DEL PODER: MEDICIÓN RADIAL DEL PODER SOCIAL EMITIDO

J. L. MELIÁ; J. M. TOMÁS; A. OLIVER  
Universidad de Valencia

## Resumen

Se presenta el Cuestionario de Poder Formal/ Informal Emitido (FIE). Como instrumento de análisis radial, el FIE nos permite un estudio diferencial de la percepción que tienen las personas focales del poder social que emiten sobre cada uno de los miembros de su conjunto de rol. En la construcción del cuestionario se ha intentado evitar las deficiencias aparecidas en las escalas más frecuentemente utilizadas para la medición del poder social. El cuestionario, elaborado desde las seis bases teóricas de poder planteadas por Raven (1965, 1988), muestra empíricamente una estructura subyacente claramente bifactorial ya hallada en estudios previos (Meliá, 1984; Meliá y Peiró, 1988). A esta concepción en dos dimensiones, Poder Formal y Poder Informal, y al conjunto de postulados teóricos y predicciones, todo ello acorde a la Teoría del Rol, la denominamos Teoría Bifactorial del Poder (TBP). El análisis de la validez de constructo del cuestionario implica algunas de las hipótesis de la TBP.

## Abstract

In current article we provide the Formal/Informal Sent Power Questionnaire. This scale allow us, by means of a radial analysis, a differential study about the perception that each focal person has over the power that he/she sends to each of his/her role senders. We try to avoid the problems arising from most widely used scales on social power measurement. The questionnaire presents 35 ítems referred to Raven's six bases of power and social power in general: but our analysis supplies an empirical bidimensional structure, previously appeared in earlier studies (Meliá, 1984; Meliá y Peiró, 1988). This understanding of social power, and a set of hypothesis and predictions, in agreement with Role Theory, we have called Bifactorial Theory of Social Power. We provide empirical background about theoretical hypothesis, so then supplying support to questionnaire validity.

## Introducción

Tanto desde una concepción racional-utilitaria (Frazier y Summers, 1986), en la que el poder social cumple un papel importante en la coordinación de las actividades, mejora de la efectividad, mantenimiento y desarrollo de la estructura, etc., como desde una concepción del poder como instrumento de dominación política (Dwyer y Walker, 1981; Wilkinson y Kipnis, 1978), éste se perfila como un tipo de relación central dentro de los contextos organizacionales.

Podemos definir poder social como «el grado en que una persona tiene la potencialidad de ejercer influencia» (Kabanoff, 1985). El poder es la capacidad por la cual el agente de poder (el que tiene poder)

puede cambiar la probabilidad de que la persona objeto de influencia (el que recibe poder) emita ciertos comportamientos. La influencia es el ejercicio práctico de esta capacidad. El poder constituye el mecanismo más patente por el que se concreta para cada individuo el condicionamiento social a que la conducta humana está sujeta.

Estudios tanto teóricos como empíricos apoyan la idea de que varias fuentes subyacen al poder social; estas fuentes han venido denominándose en la literatura *bases de poder*. De las clasificaciones de bases de poder la más aceptada es la tipología de las cinco bases de poder de French y Raven (1959) que incluye: *poder legítimo*, *poder de recompensa*, *poder coercitivo*, *poder del experto* y *poder referente*. A estas cinco bases se añadió posteriormente una

sexta, *poder informacional*, catalogada en la tipología original como un método de influencia (Raven, 1965, 1968).

Basándose en esta clasificación se han hecho distintos intentos de agrupar estas bases en dimensiones más amplias. Hunt y Nevin (1974) distinguían entre bases coercitivas y no coercitivas. Etgar (1978) contrapuso las bases económicas a las no económicas. John (1984) propuso la dicotomía influencia contingente/no contingente. Paralelamente a la anterior, Gaski distingue entre cualidad/capacidad. Las bases de poder del experto, legítimo y referente se refieren a las cualidades intrínsecas del sujeto con poder: experiencia, legitimidad y atractivo. En contraste, las bases de poder coercitivo y de recompensa reflejan *capacidades* del que tiene el poder, o potencialidades para la acción (Gaski, 1986). Spekman (1979) operacionalizó la tipología de French y Raven encontrando que las cinco bases teóricas de poder se encontraban intercorrelacionadas. El mismo autor propuso cuatro bases de poder independientes —poder del experto, poder coercitivo, poder no-coercitivo I y poder no-coercitivo II— (Cook et al., 1981).

En una revisión de los estudios sobre poder, Podsakoff y Schriesheim (1985) exponen que tan solo los estudios de campo han utilizado explícita y completamente operacionalizaciones de las bases de poder de French y Raven. En cuanto a los instrumentos de medida utilizados en las investigaciones, estos mismos autores identifican tres cuestionarios como los más profusamente utilizados. El primero es el creado por Bachman (1966) y los otros dos (Student, 1968; Thamhain y Gemmill, 1974) son versiones modificadas del primero. Estas tres escalas presentan una serie de problemas que parecen producir ciertos sesgos en los resultados.

Podsakoff y Schriesheim (1985) especifican los siguientes problemas de estas escalas: a) carencia de validez de contenido; b) uso de un solo ítem para operacionalizar cada base de poder; c) ítems ambiguos; d) fuertes efectos de deseabilidad social y sesgos de atribución en las respuestas, que crean más problemas en este caso debido a la ambigüedad de los ítems, e) formato de la escala de respuesta, que básicamente ha utilizado procedimientos ipsativos, lo que genera medidas no independientes de las bases de poder y fuerza relaciones negativas espúreas entre ellas. Este problema ya lo pusieron de manifiesto Bachman et al. (1966), pero las escalas de respuesta de estos cuestionarios no han sido modificadas. El problema básico de estas escalas, a decir de Podsakoff y Schriesheim (1985), es el de la validez de contenido. Todas ellas utilizan «operacionalizaciones muy estrechas de conceptos teóricos amplios, y algunos de los ítems [...] parecen implicar contenidos extraños o innecesariamente vagos y abiertos a distintas interpretaciones por sujetos diferentes» (Podsakoff y Schriesheim, 1985). Dicho de otro modo, los ítems usados en las escalas no parecen ser adecuadas operacionalizaciones de las bases postuladas por French y Raven.

Las tres escalas mencionadas y algunas ligeras

modificaciones de éstas realizadas por algunos investigadores utilizan un único ítem para cada una de las cinco bases de poder. Esto crea una serie de dificultades metodológicas bien conocidas (Nunnally, 1978). Además, el uso de un solo ítem para medir cada constructo se basa en los supuestos de que: a) el ítem es la mejor operacionalización del constructo; b) el constructo a medir debe ser factorialmente simple, y c) todos los sujetos deben interpretar el ítem del mismo modo (Podsakoff y Schriesheim, 1985). No puede sostenerse que se cumpla ninguna de estas condiciones en ninguno de los tres cuestionarios. Por otra parte, diversos autores han puesto en duda la estructura factorial de estos cuestionarios (Reitz, 1971; Sims, 1977).

En una revisión de la literatura sobre medición del poder social Meliá et al., (1990) encontraron otros cuestionarios que median las cinco bases del poder o alguna de ellas. El cuestionario de Dieterly y Schneider (1974) mide mediante cinco subescalas las cinco bases de poder de French y Raven desde la percepción que uno mismo tiene de su poder. Otros cuestionarios miden aspectos más colaterales; por ejemplo, el cuestionario de Shepard (1972) mide poder, pero en tanto que el sujeto que percibe la influencia se siente alienado en su trabajo. Estos cuestionarios ofrecen visiones muy parciales de las bases de poder o bien pueden ser expuestos a las críticas anteriores.

La aproximación tradicional a la medición del poder social presenta otros problemas importantes, además de los señalados por Podsakoff y Schriesheim (1985). Los instrumentos de medición utilizados no permiten identificar y contestar *diferencialmente* a cada relación social; cada sujeto responde acerca del poder social que recibe en general, como si este poder no estuviera asociado a sujetos sociales concretos que lo detentan y ejercen de muy diferentes modos. Esta indiferenciación de la fuente social del poder es contradictoria con la naturaleza interactiva del mismo y pone seriamente en cuestión la validez de contenido de los instrumentos de medida. Además, el poder es tratado como unidireccional, fluyendo hacia el sujeto que contesta el cuestionario desde las personas que le pueden influenciar (tomadas globalmente); el poder no es considerado recíproco, en el sentido de que el sujeto que contesta el cuestionario también emite relaciones de poder al tiempo que las recibe. La omisión del carácter bidireccional del poder es un severo déficit de la mayor parte de la investigación anterior, poniendo de manifiesto la necesidad de desarrollar instrumentos de medida capaces de distinguir el poder emitido y el poder recibido y medirlos separadamente entre sí y para cada relación diádica relevante.

Un marco teórico apropiado para el estudio y análisis de las interacciones de poder social es la Teoría del Rol. Desde esta teoría entendemos a un sujeto —persona focal— introducido en el entramado de una red social formada por personas y grupos —conjunto de rol— que se relacionan con él y que ejercen influencia sobre él a través de la transmisión de sus expectativas conductuales. La Teoría del Rol

explica cómo los roles sociales —conjuntos estructurados de prescripciones y proscripciones conductuales— son elaborados por los miembros del conjunto de rol y transmitidos a la persona focal para su elaboración conductual. Este proceso por el que se elaboran, definen y transmiten los roles sociales, denominado episodio de rol, es un proceso de influencia interpersonal, *el proceso básico de ejercicio del poder social que mantiene y desarrolla las estructuras sociales*. La persona focal emite y recibe relaciones de poder a/y desde cada uno de los miembros de su conjunto de rol. Llamamos *poder emitido* o *eferente* al poder social que tiene la persona focal sobre su conjunto de rol, y *poder recibido* o *aferente* al poder que tiene el conjunto de rol sobre la persona focal.

Estudios realizados en nuestro país (Meliá, 1985; Meliá y Peiró, 1988) mediante un cuestionario piloto de 13 ítems agruparon las cinco bases de poder de French y Raven (1959) en dos dimensiones: Poder Formal y Poder Informal. En estos estudios no se analizaba el poder informacional (Raven, 1988).

Posteriormente, se elaboró y puso a prueba un cuestionario más amplio, formado por 35 ítems, incluyendo el poder informacional y efectuando una aproximación sistemática al contenido de las seis bases de poder (5 ítems para cada una), más 5 ítems para el poder en general. El denominado *Cuestionario de Poder Formal-Informal (Recibido), FIR*, mide el poder recibido por la persona focal desde sus emisores de rol. Se trata de un cuestionario de análisis radial que permite estudiar diferencialmente cada relación de poder diádica entre la persona focal y cada uno de sus emisores de rol. El análisis de la estructura de este cuestionario mostró de nuevo las dimensiones Poder Formal y Poder Informal, incluyendo el Poder Formal las bases de poder legítimo, de recompensa, coercitivo e informacional, y abarcando el Poder Informal al poder referente y al poder del experto (Meliá et al., 1990). Esta clasificación bifactorial de las bases de poder unida a la distinción entre el poder emitido y el recibido permite distinguir dos tipos básicos de poder (Formal e Informal) en cada uno de los dos sentidos de la interacción social (emitido y recibido). A la agrupación de las bases de poder en dos dimensiones y al conjunto de postulados teóricos y predicciones relacionados la hemos denominado *Teoría Bifactorial del Poder* (Meliá, 1985).

Las hipótesis básicas de la Teoría Bifactorial del Poder (TBP) son:

1. El poder social se conceptualiza como bidimensional, estructurado en las dimensiones básicas Poder Formal y Poder Informal. Estas dos dimensiones pueden ser medidas, aisladas y definidas factorialmente como ejes ortogonales.

2. La primera dimensión, Poder Formal, incluye las bases de poder legítimo, de recompensa, coercitivo e informacional. La segunda dimensión, Poder Informal, agrupa las bases referente y del experto. La TBP no niega la existencia de las bases de poder, sino que las integra en un nivel de análisis superior.

3. El Poder Formal se encuentra asociado a la estructura formal social y organizacional. Por el contrario, el Poder Informal aparece disociado de esta estructura formal y asociado a la estructura informal.

4. El Poder Formal está determinado social e impersonalmente, se encuentra asociado al rol que se ocupa, mientras que el Poder Informal está asociado a características personales. El Poder Formal es atributo del cargo o del rol, mientras que el Poder Informal es atributo de la persona.

5. Se concibe el poder como una relación interpersonal de intercambio. La concepción del poder como una relación interpersonal hace explícito y enfatiza el modo en que el poder social se concreta necesariamente para cada sujeto en un conjunto delimitado de relaciones sociales.

6. El Poder Formal se basa en la capacidad o potencialidad para intercambiar bienes restringidos, —tangibles o intangibles—, socialmente valorados. Por otro lado, el Poder Informal se basa en relaciones interpersonales positivas, entre ellas el intercambio de apoyo social, y en relaciones de referencia o conocimiento. El poder Informal se basa en el intercambio de bienes no restringidos —generalmente intangibles— y socialmente valorados.

7. Propiedad antisimétrica fuerte del Poder Formal: a mayor Poder Formal de A sobre B, menor Poder Formal de B sobre A. Propiedad simétrica débil del Poder Informal: a mayor Poder Informal de A sobre B, más Poder Informal de B sobre A.

8. Propiedad transitiva fuerte del Poder Formal: Si A tiene Poder Formal sobre B, y B sobre C, entonces A tiene Poder Formal sobre C (y C, por la propiedad antisimétrica del Poder Formal, no tiene Poder Formal sobre A). Propiedad transitiva débil del Poder Informal: Si A tiene Poder Informal sobre B y B a su vez sobre C, es más probable que A tenga Poder Informal sobre C (y C, por la propiedad simétrica del Poder Informal es más probable que tenga Poder Informal sobre A).

9. Las formas de estructura organizacional formal e informal son productos de la cultura, fruto de la adaptación (y modificación) de las organizaciones a su medio social, que pueden presentar variaciones sustanciales. Las características básicas del Poder Formal e Informal variarán de acuerdo con esos cambios.

La TBP presenta, además de estos enunciados básicos, un conjunto de predicciones secundarias:

1. En las organizaciones el Poder Formal fluye vertical descendente, de superiores a subordinados. La TBP no postula una asociación entre Poder Informal y nivel jerárquico (estructura formal), por lo que se espera que el Poder Informal fluya en todas direcciones (horizontal, vertical ascendente y vertical descendente); sin embargo, se ha encontrado mayor Poder Informal entre miembros del mismo nivel jerárquico (Meliá, 1984).

2. Cuanto más similares son dos actores sociales, mayor probabilidad de que exista entre ellos Po-

der Informal. Este poder nace y se desarrolla especialmente entre personas y roles similares. Sin embargo, cuanto mayor Poder Formal tiene A sobre B, con más probabilidad será A socialmente diferente de B. Los roles del agente y del blanco del Poder Formal presentan diferencias funcionales.

3. A mayor proximidad social entre A y B, más Poder Formal e Informal tiene A sobre B.

4. Cuanto mayor es la distancia social entre A y B, más poder social, tanto Formal como Informal, debería tener B sobre A para ser incluido en su conjunto de rol.

5. Hay una relación negativa entre Poder Informal y conflictos interpersonales o de trabajo.

6. Hay una relación positiva entre el Poder Informal y nivel de contacto y comunicación.

7. Hay una relación negativa entre Poder Formal y dependencia (Marsden, 1983).

8. Efecto de distorsión perceptiva del Poder. Los sujetos tienden a juzgar de modo diferente las conductas asociadas al Poder Formal que reciben y que emiten. Así, tienden a percibir de un modo positivo su emisión de Poder Formal y sus consecuencias asociadas, mientras que pueden percibir de un modo menos positivo el Poder Formal que reciben y sus consecuencias asociadas. Respecto al Poder Informal, los sujetos tienden a percibir positivamente a aquellos sujetos respecto a los que emiten/reciben poder informal.

Los puntos anteriores recogen los principales enunciados de la TBP en su estado de desarrollo actual. Estos enunciados constituyen hipótesis susceptibles de contrastación empírica mediante operacionalizaciones adecuadas de las variables.

Dos son los principales *objetivos* de este trabajo. El primero, de índole psicométrico, es presentar un cuestionario que mida las relaciones de poder *emitido* dentro de la organización, tratando de evitar los problemas expuestos anteriormente. Se trata de operacionalizar las bases de poder cuidando su validez de contenido. El segundo objetivo, de índole teórica, es contrastar empíricamente algunos de los supuestos de la Teoría Bifactorial del Poder, contrastación empírica que está implicada en la discusión de la validez de constructo del instrumento de medida.

## Método

### Descripción de la muestra

Los cuestionarios han sido administrados a 58 personas —roles focales—, miembros formales de organizaciones laborales de la Comunidad Valenciana, cada uno de los cuales ha identificado en una lista a aquellas personas que juzga relevantes para el desempeño de su trabajo —emisores de rol—. En conjunto, las 58 personas focales informaron de un total de 436 emisores de rol. Los resultados de este trabajo se fundamentan en el análisis de esas 436 relaciones de poder.

1. *Descripción de la muestra de 58 personas focales.* La muestra corresponde a trabajadores de empresas situadas en la Comunidad Valenciana. Esta muestra de 58 informantes está compuesta por un 67,2 por 100 de varones y un 32,8 por 100 de mujeres. Su media de edad es 32,5 años, con un rango de 17 a 54 años. En cuanto a nivel de estudios, el 24,1 por 100 poseen estudios primarios, el 13,8 por 100 formación profesional, el 37,9 por 100 bachiller, el 19 por 100 titulación universitaria de grado medio y el 5,2 por 100 restante son titulados universitarios superiores. Un 27,6 por 100 trabajan con contratos de menos de dos años y un 68,9 por 100 con contratos de más de dos años o fijos (en un 3,4 por 100 no se dispone de este dato).

En cuanto a la posición jerárquica que ocupan las 58 personas focales dentro de su empresa, el 58,6 por 100 son empleados o trabajadores, el 10,3 por 100 son supervisores o capataces, el 24,1 por 100 mandos intermedios, el 3,4 por 100 son directivos y un 3,4 por 100 son altos directivos. Estas personas trabajan en distintos departamentos funcionales: el 19 por 100 trabaja en departamentos de administración, el 17,2 por 100 en la producción o realización del servicio propio de la organización, el 17,2 por 100 en departamentos comerciales, el 10,3 por 100 en departamentos de personal y dirección, el 19,1 por 100 en seguridad y mantenimiento, el 13,8 por 100 en control de calidad o investigación y desarrollo (en un 3,4 por 100 no se dispone de este dato). El 34,5 por 100 de los sujetos lleva hasta dos años en la empresa y el 65,5 por 100 restante más de dos años. El 25,8 por 100 de la muestra de personas focales lleva hasta dos años ejerciendo su actual profesión, el 72,4 por 100 restante lleva más de dos años ejerciendo su profesión (en un 1,7 por 100 no se dispone de este dato). Los tipos de profesión de las personas informantes abarcan un amplio rango.

El 25,9 por 100 de los informantes trabaja en organizaciones públicas o mayoritariamente públicas y el 74,1 por 100 restante en privadas o mayoritariamente privadas. Un 5,2 por 100 pertenece a empresas del sector primario, un 43,1 por 100 al sector secundario y un 51,7 por 100 al terciario. El ámbito territorial de las empresas es local en un 25,9 por 100, provincial en un 5,2 por 100, autonómico 12,1 por 100, nacional 37,9 por 100 y multinacional 19 por 100. El número de niveles de autoridad de la empresa varía en un rango de 1 a 19. El número de departamentos de las empresas oscila entre 1 y 15, siendo el modelo de departamentalización de las empresas mayoritariamente funcional.

2. *Descripción de la muestra de 436 emisores de rol.* Las 58 personas informantes —roles focales— identificaron un total de 436 emisores de rol. El número de miembros de cada conjunto de rol no se encuentra predeterminado, oscilando entre tres y veinticinco, siendo la media 7,517 y la desviación típica 3,752. Cada uno de los emisores de rol podía ser una persona individual o un grupo entendido como un todo (un emisor de rol para un cajero podrían ser los clientes entendidos como una unidad).

El número de personas integrantes de cada uno de estos grupos oscila entre 2.000 y 2.500. Los sujetos incluían desde 0 a 7 grupos dentro de sus respectivos conjuntos de rol, siendo el promedio 1,81 y la desviación típica 1,896. Los 436 miembros de los conjuntos de rol —personas o grupos— se reparten por categorías del siguiente modo: familiares de la persona focal 11,2 por 100, amigos 10,3 por 100, compañeros de trabajo 30,5 por 100, superiores 29,1 por 100, subordinados 10,8 por 100, clientes 4,1 por 100, proveedores 3,2 por 100, miembros de otra empresa de la competencia 0,2 por 100. Por sexos, los emisores de rol son varones en un 69,3 por 100 y mujeres en un 22 por 100 (los grupos que no están formados exclusivamente por hombres o mujeres no están categorizados por sexo). Por otra parte, un 4,1 por 100 de los emisores de rol sólo sabía leer y escribir y carecía de estudios, el 28,9 por 100 tenía estudios primarios, el 9,9 por 100 formación profesional, el 17,2 por 100 bachiller, el 19,3 por 100 título universitario medio y el 16,1 por 100 título universitario superior. La edad de los emisores de rol es menor de cuarenta años en un 53,7 por 100 y mayor en un 39,4 por 100.

En cuanto a la proximidad organizacional a la persona focal, el 5,9 por 100 de los emisores de rol pertenecen al mismo departamento que la persona focal, el 24,5 por 100 a otro departamento de la organización de la persona focal, a otra organización relacionada con la de la persona focal 10,3 por 100 y que no trabaje en ninguna organización relacionada directamente con la de la persona focal un 13,3 por 100. Estas personas de los conjuntos de rol no directamente relacionadas con la organización de la persona focal mantienen relaciones de influencia personal con ésta que no se presentan asociadas con la estructura de poder en la organización; por ello, en algunos análisis posteriores el número de relaciones estudiadas será necesariamente restringido al excluir a los miembros de los conjuntos de rol externos a la organización de la persona focal.

El nivel jerárquico absoluto de los emisores de rol se distribuye en empleados y trabajadores, 31,9 por 100; supervisores, encargados y capataces, 13,8 por 100; mandos intermedios, 14,2 por 100; directivos y alta dirección, 24,3 por 100. El nivel jerárquico relativo (al de la persona focal respectiva) se distribuye en subordinados —directa o indirectamente— de la persona focal, 19,8 por 100; del mismo nivel que la persona focal, 22 por 100, y superiores —directa o indirectamente— a la persona focal, 35,5 por 100.

## Cuestionario

El *Cuestionario de Poder Formal-Informal (Emitido)*, FIE, mide la percepción que tiene la persona focal de su poder sobre cada uno de los miembros de su conjunto de rol (*poder emitido*). Los ítems miden las seis bases de poder (legítimo, recompensa, coercitivo, experto, referente e informacional), además de poder general. El cuestionario presenta una estruc-

tura paralela al elaborado para medir el poder recibido, descrito en investigaciones anteriores.

Cada persona que contesta al cuestionario —persona focal— debe identificar previamente cada uno de los miembros de su conjunto de rol. Para facilitar esta identificación, el cuestionario viene precedido de 10 ítems abiertos que ayudan a recordar la lista de personas que tienen capacidad para influir en el trabajo de la persona focal informante, no encontrándose prefijado ni el número ni el tipo de miembros del conjunto de rol que la persona focal puede enumerar. Los miembros del conjunto de rol pueden ser tanto individuos como grupos considerados por la persona focal como una unidad.

Este tipo de cuestionarios, que permiten analizar todas las relaciones interpersonales diádicas que se dan dentro de un conjunto de rol, han sido denominados *cuestionarios de análisis radial* (Melía, 1989) y constituyen una herramienta básica desde una óptica de Teoría de Rol. Cada persona focal, tras identificar sus emisores de rol en la lista, responde a los ítems del cuestionario que le interrogan sobre las relaciones de poder que fluyen desde él hacia sus emisores de rol (*poder emitido*) *diferencialmente* para cada una de las personas o grupos de su lista. Este tipo de acercamiento resulta diferente a la medición tradicional del poder social en que no se distinguen las relaciones diádicas de poder o se prefijan y limitan las relaciones a estudiar.

El cuestionario de poder emitido consta de 35 ítems que miden el poder que emite el sujeto sobre cada uno de los miembros de su conjunto de rol. Tenemos 5 ítems para cada una de las seis bases de poder y 5 más para medir poder en general. Los ítems están organizados en cinco tandas o bloques de siete, en cada tanda tenemos un ítem para cada tipo de poder. La posición de los ítems en las tandas y dentro de cada tanda está aleatorizada. Los ítems se responden mediante una escala de respuesta de cinco puntos, desde (1) Nada a (5) Mucho.

Previamente a la administración del cuestionario, en una carta de presentación, se le pide al sujeto su colaboración insistiendo en los fines de investigación. Se asegura la confidencialidad y el anonimato tanto de la persona focal como de los emisores de rol.

## Resultados

### Estructura dimensional del cuestionario

Hemos realizado un análisis de componentes principales para verificar la estructura dimensional del FIE, con la solución final sujeta a rotación varimax. Siguiendo los resultados de estudios anteriores sobre las bases de poder, se obtuvo una solución de dos factores que se ha mostrado extraordinariamente clara e interpretable. Hemos considerado en la interpretación las saturaciones superiores a 0,400; de este modo todas las variables, a excep-

ción de una, saturan únicamente en uno de los dos componentes. El porcentaje de la varianza total explicado por ambos componentes es del 53,27 por 100. En la tabla 1 se muestran las medias y desviaciones típicas de los ítems, la adscripción teórica a cada base de poder, un resumen de su contenido y los resultados del análisis de componentes principales.

El *primer componente* explica un 32,35 por 100 de la varianza total. Agrupa 23 ítems: 1, 3, 4, 7, 8, 9, 12, 14, 15, 16, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 26, 27, 29, 30, 32, 34, 35. Si desglosamos por bases de poder tenemos la siguiente estructura: saturan en este componente todos los ítems de poder legítimo (4, 8, 20, 27, 30), todos los de poder coercitivo (3, 9, 21, 26, 35), todos los de poder informacional (7, 12, 15, 22, 34), cuatro ítems de poder de recompensa (1, 16, 24, 29) y cuatro ítems de poder general (23, 32, 18, 14). El ítem 11, que al elaborarlo fue adscrito teóricamente al poder de recompensa, satura en el primer componente 0,377 y 0,363 en el segundo. Las saturaciones oscilan entre un máximo de 0,838 y un mínimo de 0,442 que se corresponde con un ítem de poder informacional; este último es un caso excepcional, ya que lo común son saturaciones por encima de 0,500 —véase tabla 1—. Este primer componente, encontrado repetidamente en otros estudios, ha sido denominado Poder Formal, de acuerdo con las hipótesis de la TBP antes enunciadas.

El *segundo componente* agrupa un total de 11 ítems: 2, 5, 6, 10, 13, 17, 19, 25, 28, 31, 33. Estos ítems incluyen todos los de poder del experto (2, 10, 17, 28, 31), todos los de poder referente (6, 13, 19, 25, 33) y un ítem de poder general (ítem 5). La saturación más alta es de 0,775 y la más baja de 0,658. En todos los estudios anteriores se encontraba esta misma dimensión agrupando los ítems de poder del experto y poder referente, compartiendo los ítems de poder general con el poder formal (Meliá, 1984; Meliá y Peiró, 1988; Meliá et al., 1990). A este componente, de acuerdo con los enunciados básicos de la TBP, se le viene denominando Poder Informal.

El único ítem cuyas saturaciones no se ajustan a las hipótesis de adscripción de ítems que guiaron la elaboración del cuestionario es el ítem 11, teóricamente correspondiente al poder de recompensa, que satura 0,377 en el primer componente y 0,363 en el segundo. En el análisis realizado para el cuestionario de Poder Formal/Informal Recibido el ítem presentó el comportamiento esperado por hipótesis, saturando claramente en el primer componente (Poder Formal). El contenido del ítem 11 es: «¿Qué capacidad real tiene usted para otorgar reconocimiento social a cada una de las personas de su lista?» Una posible explicación del comportamiento de este ítem es que el tipo de recompensa que supone el reconocimiento social no se encuentra exclusivamente asociado a la estructura jerárquica organizacional. Esto puede explicar que no sature únicamente en el primer componente como ocurre con el resto de ítems de poder de recompensa. Sin embargo, el hecho de que el ítem actúe como un ítem de Poder Formal (recompensa) cuando se trata del poder reci-

bido, mientras que se comporta como un ítem de Poder Formal y de Poder Informal cuando se trata del poder emitido, quizá sugiere que los sujetos catalogan el reconocimiento social que reciben como un componente del poder de recompensa asociado al Poder Formal, mientras que el reconocimiento social que otorgan a otros lo consideran como Poder Formal (recompensa) o como Poder Informal (quizá referente). Este razonamiento *ad hoc* debe ser objeto de contrastación explícita en futuras investigaciones. En todo caso obsérvese que el ítem 11 puede decirse razonablemente que cumple con la hipótesis que guió su elaboración (saturación de 0,377 en el Poder Formal), además de presentar una saturación inesperadamente alta en el segundo componente (0,363).

En la tabla 1 puede apreciarse una estructura de saturaciones factoriales altamente parsimoniosa. A excepción del ítem 11, el resto de ítems saturan por encima de 0,400 en uno y sólo en uno de los dos componentes, y siempre en aquel que se esperaba por hipótesis. Todos los ítems referidos por su contenido al poder legítimo, de recompensa, de castigo e informacional saturan en el Poder Formal; todos los ítems referidos por su contenido al poder referente y del experto saturan en el Poder Informal. Esta misma estructura del poder social ya se había encontrado de forma idéntica para el caso del poder que recibe la persona focal de los miembros de su conjunto de rol (Meliá et al., 1990). En conclusión, de acuerdo con los postulados básicos de la TBP, el Poder Formal agrupa las bases de poder legítimo, de recompensa, de castigo e informacional. El Poder Informal, a su vez, agrupa las bases de poder referente y del experto. El poder general, como se podía esperar por hipótesis, satura en las dos dimensiones. Esta evidencia apoya los dos primeros enunciados básicos de la Teoría Bifactorial del Poder.

### Fiabilidad (consistencia interna)

El coeficiente alfa para el cuestionario total es 0,951. El alfa para la dimensión de Poder Formal es 0,954. Para el Poder Informal el alfa es 0,915. En la tabla 2 pueden verse otros coeficientes de fiabilidad. En la tabla 3 aparecen los índices de homogeneidad, índices de fiabilidad e índices tanto de homogeneidad como de fiabilidad corregidos de los 35 ítems del cuestionario. A destacar que los índices de homogeneidad son altos, oscilando entre un mínimo de 0,362 y un máximo de 0,804.

### Validez

La *validez aparente* del cuestionario se fundamenta en la formulación directa de los ítems que interrogan a los sujetos explícitamente sobre las relaciones interpersonales de poder que mantienen con cada miembro de su conjunto de rol. Se ha evitado una estrategia indirecta en la formulación de los ítems no

TABLA 1

Contenido de los ítems del FIE, base de poder a la que teóricamente está adscrito cada ítem, media y desviación típica de cada ítem, saturación de cada ítem en los componentes Poder Formal y Poder Informal, comunalidades, raíces latentes y porcentajes de varianza explicada (PF = Persona Focal; ER = Emisor de Rol)

Núm.	Contenido del ítem	Base poder	Media	D.T.	Poder Formal	Poder Informal	h <sup>2</sup>
1	Capacidad real de PF para recompensar a ER	Recomp.	2,04	1,31	0,510	0,388	0,410
2	Identificación de ER con el trabajo de PF	Experto	3,11	1,21	0,166	0,703	0,521
3	Capacidad real de PF para perjudicar a ER	Coercit.	1,50	1,04	0,617	-0,014	0,380
4	Legitimidad de PF sobre objetivos laborales de ER	Legítim.	1,82	1,25	0,782	0,075	0,617
5	Grado de atención a demandas laborales de PF a ER	General	3,24	1,27	0,342	0,664	0,557
6	Solidaridad de PF con ER en situación problemática	Referen.	3,54	1,30	0,137	0,668	0,464
7	Capacidad de PF de influir con información a ER	Informa.	2,53	1,31	0,571	0,436	0,516
8	Poder de PF sobre ER por estructura organizacional	Legítim.	2,03	1,28	0,760	0,194	0,615
9	Capacidad de PF para sancionar la conducta de ER	Coercit.	1,55	1,08	0,731	0,197	0,573
10	Cualificación profesional de PF según ER	Experto	3,69	0,87	-0,020	0,748	0,559
11	Capacidad de PF de dar reconocimiento social a ER	Recomp.	2,33	1,35	0,377	0,363	0,273
12	Carencia de información repercute en ER	Informa.	2,52	1,36	0,442	0,207	0,238
13	Trato humano que brinda PF a ER	Referen.	3,96	0,85	0,020	0,658	0,433
14	Importancia de PF en el trabajo de ER	General	2,32	1,30	0,604	0,379	0,508
15	Información para ER que depende de PF	Informa.	2,45	1,34	0,503	0,395	0,409
16	Capacidad de PF para promocionar a ER	Recomp.	1,37	0,91	0,740	-0,035	0,548
17	Reconocimiento profesional para con PF de ER	Experto	3,15	1,08	0,177	0,734	0,570
18	Capacidad de PF de influir en trabajo, método, etc., de ER	General	2,34	1,24	0,616	0,460	0,591
19	Nivel de relación personal entre ER y PF	Referen.	3,82	0,96	-0,064	0,705	0,501
20	Legitimidad de PF sobre método de trabajo de ER	Legítim.	2,06	1,25	0,743	0,173	0,581
21	Capacidad de PF para retirar incentivos de ER	Coercit.	1,26	0,87	0,744	-0,012	0,553
22	Influencia en trabajo de ER de informaciones PF	Informa.	2,51	1,27	0,617	0,358	0,508
23	Capacidad de PF para influir sobre ER	General	2,15	1,16	0,738	0,358	0,672
24	Capacidad de PF para aumentar sueldo a ER	Recomp.	1,30	0,89	0,778	-0,028	0,606
25	Admiración de ER del aspecto personal de PF	Referen.	3,43	1,02	0,169	0,775	0,629
26	Capacidad real de PF para imponer sanción a ER	Coercit.	1,48	0,95	0,836	0,032	0,699
27	Legitimidad de PF para determinar el trabajo de ER	Legítim.	1,94	1,34	0,838	0,117	0,715
28	Desempeño del trabajo por PF según ER	Experto	3,68	0,86	-0,024	0,737	0,543
29	Capacidad PF para proponer aumento primas ER	Recomp.	1,42	1,06	0,649	-0,014	0,421
30	Legitimidad de PF para exigir a ER otro modo de trabajo	Legítim.	1,81	1,18	0,835	0,020	0,697
31	Valoración de ER de opiniones y juicios de PF	Experto	3,31	1,08	0,234	0,763	0,636
32	Influencia PF en decisiones laborales ER	General	2,26	1,16	0,620	0,488	0,622
33	Ayuda de PF en dificultad laboral de ER	Referen.	3,98	1,02	0,145	0,694	0,502
34	Persuasión de PF sobre ER usando información	Informa.	2,59	1,24	0,520	0,177	0,301
35	Capacidad de PF para cambiar el método de trabajo de ER	Coercit.	1,94	1,20	0,800	0,150	0,651
Raíces latentes					11,325	7,320	18,645
Porcentaje de la varianza total					32,358	20,916	53,274
Porcentaje de la varianza explicada					60,738	39,261	100

**TABLA 2**  
*Coefficientes de fiabilidad del cuestionario total y los factores*

Índices de fiabilidad	Escala total	Factor I	Factor II
Coefficiente alfa	0,951	0,954	0,915
Alfa para ítems impares	0,905	0,915	0,834
Alfa para ítems pares	0,907	0,905	0,860
Coefficiente Spearman-Brown	0,954	0,959	0,910
Correlación entre las dos mitades	0,912	0,922	0,835
Coefficiente de Guttman (Rulon)	0,954	0,957	0,908

**TABLA 3**  
*Índices de homogeneidad, índices de fiabilidad, índices de homogeneidad corregidos e índices de fiabilidad corregidos, para los 35 ítems del cuestionario*

Ítem	Homogeneidad	Fiabilidad	Homogeneidad corregida	Fiabilidad corregida
1	0,644	0,830	0,612	0,949
2	0,542	0,638	0,507	0,950
3	0,495	0,513	0,462	0,951
4	0,680	0,872	0,651	0,949
5	0,667	0,853	0,637	0,949
6	0,504	0,662	0,463	0,951
7	0,721	0,950	0,693	0,949
8	0,733	0,954	0,707	0,949
9	0,703	0,750	0,680	0,949
10	0,416	0,375	0,385	0,951
11	0,526	0,711	0,484	0,951
12	0,492	0,674	0,449	0,951
13	0,366	0,318	0,335	0,951
14	0,716	0,930	0,689	0,949
15	0,647	0,871	0,613	0,949
16	0,581	0,563	0,554	0,950
17	0,567	0,607	0,536	0,950
18	0,765	0,936	0,744	0,948
19	0,362	0,353	0,327	0,951
20	0,707	0,904	0,679	0,949
21	0,590	0,458	0,569	0,950
22	0,715	0,905	0,689	0,949
23	0,804	0,938	0,786	0,948
24	0,607	0,498	0,585	0,950
25	0,583	0,585	0,556	0,950
26	0,690	0,653	0,669	0,949
27	0,750	0,993	0,725	0,949
28	0,409	0,352	0,379	0,951
29	0,517	0,533	0,485	0,950
30	0,693	0,844	0,665	0,949
31	0,628	0,683	0,601	0,950
32	0,780	0,899	0,760	0,948
33	0,524	0,535	0,493	0,950
34	0,530	0,670	0,492	0,950
35	0,737	0,896	0,713	0,949

sólo para ganar en validez aparente, sino muy especialmente para evitar dificultades de contenido.

La *validez de contenido* del FIE se ha tenido especialmente en cuenta. Hemos intentado muestrear sistemática y equilibradamente las seis bases de poder postuladas por Raven (1965, 1988), además de incluir ítems sobre poder en general. Se han utilizado cinco ítems para cada base de poder y cinco más para el poder general. La adscripción de los ítems del cuestionario a cada una de las bases de poder, que puede consultarse en la tabla 1, es de naturaleza teórica, en función del contenido explícito de los mismos. No obstante, esta adscripción es acorde con los estudios previos realizados con una versión piloto del cuestionario y fundada en el contenido semántico de los ítems. Ningún análisis, ni en nuestros trabajos ni en la investigación internacional, soporta la concepción de las bases de poder como dimensiones estructurales de los cuestionarios. Claramente, las bases de poder definidas por Raven no son factores, ni componentes, ni clusters, ni dimensiones empíricas de ninguno de los instrumentos de medida que se han utilizado para operativizarlas, tratándose a todas luces de fuentes del poder teóricamente discernibles, pero empíricamente muy relacionadas. La TBP puede verse en ese sentido como una teoría sobre la estructura empírica de las bases del poder.

Los cuestionarios anteriores para la medición del poder social no distinguían entre los diferentes emisores/receptores de poder social del entorno organizacional y no organizacional del sujeto, lo que puede considerarse una deficiencia de su validez de contenido, al confundir relaciones de poder de signo y naturaleza muy diversa. El cuestionario de Poder Formal/Informal Emitido permite considerar *separadamente* cada una de estas relaciones. La persona que contesta el cuestionario puede incluir en su conjunto de rol la lista de todas aquellas personas influyentes para su trabajo, no hallándose limitados de antemano ni su número ni su tipo. Por otra parte, el cuestionario se refiere explícitamente al poder *emitido*, distinguiendo claramente los dos sentidos de la interacción social. (El poder *recibido* es medido por un cuestionario de estructura paralela al aquí presentado, desarrollado en investigaciones anteriores.)

La *estructura factorial* del cuestionario ha sido analizada mediante componentes principales. Los análisis realizados han mostrado una estructura empírica claramente bifactorial. Esta estructura bifactorial del poder puede defenderse al menos desde tres tipos de argumentos: razones teóricas, consistencia a través de muestras y cuestionarios y soluciones factoriales parsimoniosas. En primer lugar, la Teoría Bifactorial del Poder plantea un conjunto de hipótesis fundamentales que son consistentes con teorías y resultados bien conocidos acerca de la naturaleza dual de las relaciones sociales de liderazgo, comunicación e interacción en general (Peiró, 1984, 1990). Algunas de las proposiciones de la TBP han sido consideradas como evidentes, aun sin someterlas a contrastación empírica, por corrientes y teorías ge-



nerales en psicología de las organizaciones. La TBP explicita y pone a prueba un modelo de intelección de la capacidad de influencia interpersonal, explicando su vinculación con indicadores objetivos y subjetivos. En segundo lugar, la estructura bidimensional se mantiene a través de distintos análisis, tanto con diversas muestras organizacionales como con cuestionarios diferentes. Desde el cuestionario piloto de 13 ítems (Meliá, 1984; Meliá y Peiró, 1985) hasta los dos recientes cuestionarios, uno referido al poder recibido (Meliá et al., 1990) y otro referido al poder emitido por la persona focal (el que nos ocupa), todos presentan esta misma estructura bifactorial. Todos los ítems del cuestionario de Poder Formal/Informal Emitido muestran saturaciones factoriales exhaustivas y exclusivas (con la salvedad ya mencionada del ítem 11), dando lugar a una estructura simple.

La *validez criterial* del cuestionario se fundamenta tanto en indicadores objetivos como en indicadores subjetivos. Como indicadores objetivos contamos con el nivel jerárquico absoluto y con el nivel jerárquico relativo de los emisores de rol.

En la figura 1 se ha representado gráficamente la relación del Nivel Jerárquico Absoluto de los emisores de rol [con las categorías: 1) trabajadores, 2) supervisores, 3) mandos intermedios, 4) directivos y 5) alta dirección] con el Poder Formal y con el Poder Informal emitidos por la persona focal. La figura 2 muestra gráficamente la relación de la variable Nivel Jerárquico Relativo de los emisores de rol [con las categorías: 1) subordinado de segundo grado, es decir, subordinado de un subordinado de la persona focal; 2) subordinado de primer grado, es decir, subordinado directo o inmediato de la persona focal; 3) igual en nivel jerárquico a la persona focal; 4) superior de primer grado, es decir, superior inmediato de la persona focal, y 5) superior de segundo grado, es decir, superior de un superior de la persona focal] con las variables Poder Formal y Poder Informal emitidos por la persona focal.

La TBP predice que, dado que el poder formal se encuentra ligado a la estructura formal, a mayor nivel jerárquico absoluto o relativo de los emisores de

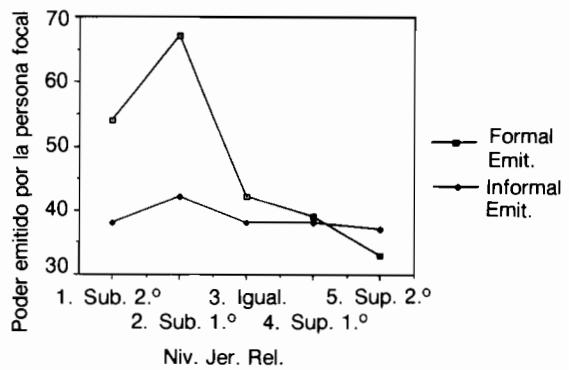


Figura 2. Nivel Jerárquico Relativo y Poder Formal e Informal Emitido.

rol menor será el Poder Formal emitido por la persona focal. Efectivamente, la correlación entre Poder Formal emitido y *nivel jerárquico absoluto de los emisores de rol* es  $-0,480$ . Un análisis de varianza entre estas dos variables resultó significativo ( $F = 17,031$ ;  $p < 0,0001$ ). En cuanto a *nivel jerárquico relativo* y Poder Formal emitido, la correlación entre ambas variables es de  $-0,527$ . Un análisis de varianza entre estas últimas variables resultó también significativo ( $F = 40,611$ ;  $p < 0,0001$ ). Por otro lado, desde la TBP se postula el Poder Informal como un tipo de poder desvinculado de la estructura formal social y organizacional. La relación entre Poder Informal emitido y nivel jerárquico absoluto de los emisores de rol se espera, por tanto, no significativa. La correlación entre Poder Informal emitido y nivel jerárquico absoluto es  $-0,134$ . La correlación de Poder Informal emitido con nivel jerárquico relativo es  $-0,085$ , poniendo de manifiesto que cuando se considera simultáneamente el nivel jerárquico de los emisores de rol y de la persona focal, la relación entre Poder Informal emitido y nivel jerárquico absoluto se desvanece. No obstante, como puede apreciarse en la figura 2, no aparece un mayor nivel de Poder Informal entre los iguales en nivel jerárquico, resultado que había aparecido en investigaciones precedentes.

Como *criterios subjetivos* se han considerado el nivel de contacto y comunicación y el conflicto interpersonal entre la persona focal y sus emisores de rol. La TBP predice que el Poder Informal presenta una relación positiva con el nivel de contacto y comunicación, por encontrarse asociado con las relaciones interpersonales positivas. En términos de correlaciones, el Poder Informal emitido correlaciona  $0,529$  con la variable *contacto y comunicación*. La TBP predice también que la relación entre *conflicto* y Poder Informal emitido es negativa, obteniéndose una correlación de  $-0,293$ . La correlación entre el Poder Formal emitido y el nivel de contacto y comunicación es  $0,472$ . La correlación entre Poder Formal emitido y conflicto interpersonal es  $0,059$ .

Otras predicciones de la TBP también han hallado

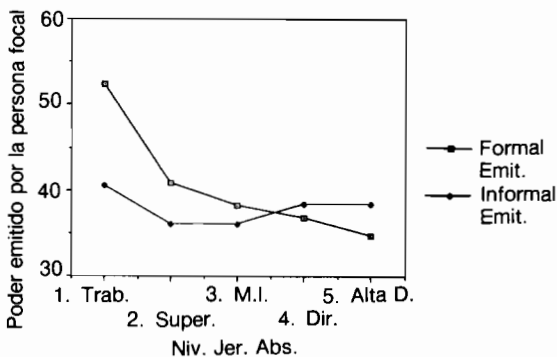


Figura 1. Nivel Jerárquico Absoluto y Poder Formal e Informal Emitido.

apoyo empírico. Al respecto del *carácter simétrico del Poder Informal* se postula que a mayor Poder Informal emitido, mayor Poder Informal recibido, y al contrario. La correlación entre Poder Informal emitido y recibido es 0,792 ( $p < 0,0001$ ). También se predice desde la TBP que el Poder Formal tiene un *carácter antisimétrico*. A mayor Poder Formal emitido, menor Poder Formal recibido, y al contrario. Efectivamente, la correlación entre Poder Formal emitido y Poder Formal recibido es  $-0,230$  ( $p = 0,001$ ).

## Referencias

- Bachman, J. G., Smith, C. B. y Slesinger, J. A. (1966). Control, performance and satisfaction: An analysis of structural and individual effects. *Journal of Personality and Social Psychology*, 4, 127-136.
- Cook, J. D., Hepworth, S. J., Wall, T. D. y Warr, P. B. (1981). *The Experience of Work*. London: Academic Press Inc.
- Dieterly, D. L. y Schneider, B. (1974). The effect of organizational environment of perceived power and climate: A laboratory study. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 11, 316-337.
- Dwyer, F. R. y Walker, O. (1981). Bargaining in an Asymmetrical Power Structure. *Journal of Marketing*, 45 (Winter), 104-115.
- Etgar, M. (1978). Selection of an Effective Channel Control Mix. *Journal of Marketing Research*, 13 (August), 254-262.
- French, J. y Raven, B. H. (1959). The bases of social power. En D. Cartwright (Ed.), *Studies in Social Power* (pp. 150-167). Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.
- Gaski, J. F. (1986). Interrelations Among a Channel Entity's Power Sources: Impact of the Exercise of Reward and Coercion on Expert, Referent, and Legitimate Power Sources. *Journal of Marketing Research*. Vol. XXIII (February), 62-77.
- Hunt, S. D. y Nevin, J. R. (1974). Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences. *Journal of Marketing Research*, 11 (May), 186-193.
- John, G. (1984). An Empirical Investigation of Some antecedents of Opportunism in a Marketing Channel. *Journal of Marketing Research*, 21 (August), 278-289.
- Kabanoff, B. (1985). Potential influence structures as sources of interpersonal conflict in groups and organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 113-141.
- Marsden, P. V. (1983). Restricted access in networks and models of power. *American Journal of Sociology*, 88, 4, 686-717.
- Meliá, J. L. (1984). *El conjunto de Rol y las Relaciones de la Persona Focal con sus Emisores de Rol: Un estudio de la Proximidad, la Comunicación, la Dependencia, el Poder y el Conflicto*. Universidad de Valencia.
- Meliá, J. L. (1985). El poder en las organizaciones humanas: Poder formal e informal, una teoría bifactorial. *Información Psicológica*, 20.
- Meliá, J. L. (1989). *Cuantificación de la Posición Social*. Segovia: Segunda Conferencia Española de Biometría.
- Meliá, J. L., Oliver, A. y Tomás, J. M. (1990). La medición de las bases del poder en contextos organizacionales: El cuestionario de Poder Formal e Informal (Recibido). Original remitido a la *Revista Latinoamericana de Psicología*.
- Meliá, J. L. y Peiró, J. M. (1988). A Bifactorial Theory of Organizational Power: Empirical Evidence of Formal and Informal Power. Paper prepared for presentation at the XXIV International Congress of Psychology, Sidney, Australia.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric Theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Peiró, J. M. (1984). *Psicología de la Organización*. Madrid: UNED.
- Peiró, J. M. (1990). *Organizaciones: Nuevas Perspectivas Psicosociológicas*. Barcelona: PPU.
- Podsakoff, P. M. y Schriesheim, C. A. (1985). Field studies of French and Raven's Bases of Power: Critique, Reanalysis, and Suggestions for Future Research. *Psychological Bulletin*, 97, 3, 387-411.
- Raven, B. H. (1965). Social Influence and Power in Current Studies. En I. D. Steiner y M. Fishbein (Eds.), *Social Psychology*. New York: Holt, Rinehart and Winston, 371-382.
- Raven, B. H. (1988). French & Raven 30 years later: Power/Interaction and interpersonal influence. Paper prepared for presentation at the meetings of the XXIV International Congress of Psychology, Sydney, Australia.
- Reitz, H. J. (1971). *Behavior in Organizations* (2nd ed.). Homewood, IL: Irwin.
- Shepard, J. M. (1972). The alienation as a process: Work as a case in point. *The Sociological Quarterly*, 13, 161-173.
- Sims, H. P. Jr (1977). The leader as a manager of reinforcement contingencies: An empirical example and a model. En J. G. Hunt y L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The Cutting Edge* (pp. 121-137). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Spekman, R. E. (1979). Influence and Information: An exploratory investigation of the boundary role person's basis of power. *Academy of Management Journal*, 22 (1), 104-117.
- Student, K. R. (1968). Supervisory influence and work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 52, 188-194.
- Thamhain, H. J. y Gemmill, G. R. (1974). Influence styles of project managers: Some project performance correlates. *Academy of Management Journal*, 17, 216-224.
- Wilkinson, I. y Kipnis, D. (1978). Interfirm Use of Power. *Journal of Applied Psychology*, 63 (June), 315-320.