Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa
Vol. 4, Nº 2, 1998, pp. 57-76

EL USO DEL PODER EN LAS ORGANIZACIONES Y SUS EFECTOS SOBRE EL COMPROMISO: UNA REVISIÓN CRÍTICA DE LAS EVIDENCIAS EMPÍRICAS

Ariza Montes, J.A.
Universidad de Córdoba

RESUMEN

El estudio de la relación poder-compromiso se ha realizado desde diferentes perspectivas y disciplinas. Esta situación ha provocado, en parte, la gran confusión y fragmentación que existe en relación a estas dos variables fundamentales del comportamiento humano en las organizaciones. En este artículo ofrecemos una visión global de los distintos enfoques utilizados en la investigación empírica. A través de ella comprobamos la importancia que adquiere el poder utilizado por los directivos como elemento determinante en la configuración de los sentimientos comprometidos con la organización.

PALABRAS CLAVE: Compromiso Organizativo. Poder. Comportamiento Organizativo.

INTRODUCCIÓN

El objeto de este trabajo es revisar la bibliografía existente sobre la relación entre dos variables fundamentales del comportamiento organizativo. Por un lado, situándonos en un nivel macro, el *poder*. Por otro, utilizando una aproximación micro, el *compromiso* del individuo con la organización.

La vinculación de estos dos fenómenos fue enunciada –explícitamente y de forma modelizada- por ETZIONI (1975). Este autor considera que existe una relación natural entre estas variables (ver Figura 1), de tal manera que a cada manifestación del poder –coercitivo, remunerativo o simbólico- le corresponde un cierto grado de implicación. ETZIONI (1975) considera la existencia de tres niveles de implicación –alienativa, calculativa y moral-. Esta última supondría el reconocimiento de los objetivos y valores de la organización y, por tanto, el compromiso con la misma. Pese a que se han empleado diferentes términos, todas las aproximaciones efectuadas en relación al fenómeno del compromiso aprecian la existencia de grados de intensidad en el mismo. En cualquier caso, el nivel de mayor profundidad supone la acepta-

FIGURA 1. EL MODELO DE ETZIONI

FORMAS DE PODER	FORMAS DE IMPLICACIÓN		
	Alienación	**Cálculo**	**Moral**
Coercitivo	**M. Congruentes**	M. Incongruentes	M. Incongruentes
Remunerativo	M. Incongruentes	**M. Congruentes**	M. Incongruentes
Normativo	M. Incongruentes	M. Incongruentes	**M. Congruentes**

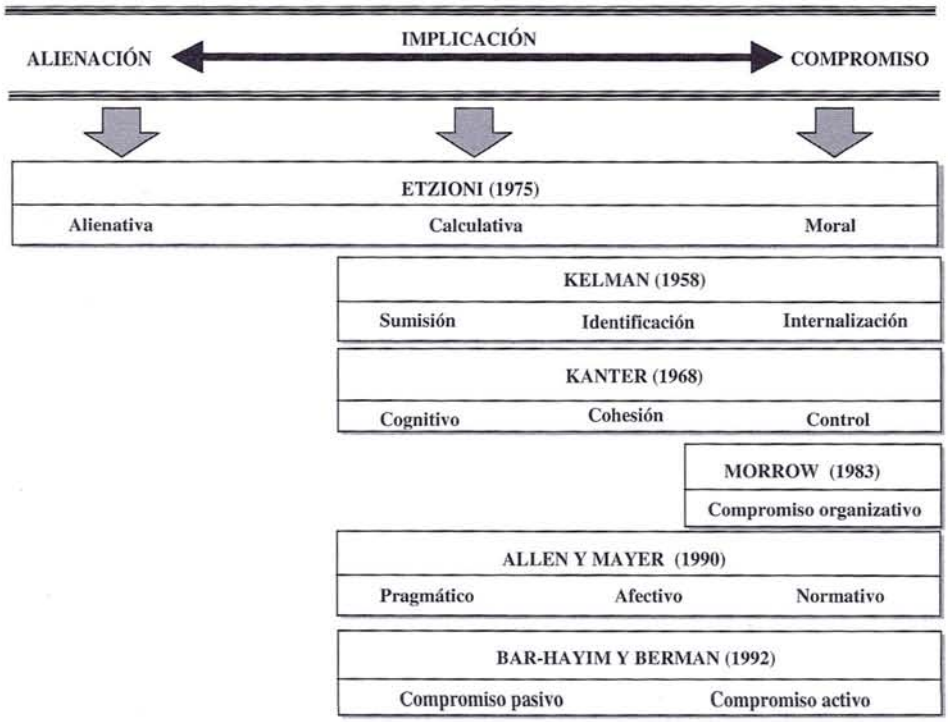
Fuente: Elaboración propia

ción interna e individual de los valores y objetivos de la organización (ver Figura 2). Este hecho parece insinuar, según la teoría en este campo, que la aceptación interior es la forma más deseable de compromiso que puede desarrollar el individuo.

En la búsqueda y selección de las investigaciones empíricas realizadas sobre esta materia nos hemos tropezado con dos obstáculos. Por un lado, la investigación práctica de estos fenómenos sociales se encuentra de forma muy fragmentada y dispersa. Los autores que han realizado algún tipo de trabajo al respecto pertenecen a múltiples disciplinas -psicólogos, sociólogos, economistas, expertos en relaciones laborales, etc.- que enfatizan en diferentes aspectos de la realidad dependiendo de la formación previa del autor. Por otro, algunas investigaciones interesan sólo de manera parcial, ya que se aproximan al problema del uso del poder en las organizaciones y sus efectos sobre el compromiso organizativo desde una perspectiva individual, soslayando el análisis conjunto de la tesis propuesta por ETZIONI (1975).

El esquema de este trabajo comprende dos apartados. En primer lugar, se revisan aquellas aportaciones que han encontrado relaciones parciales entre las variables del poder y del compromiso. En este caso se enfatizará principalmente en los estudios sobre el poder según la tipología de ETZIONI (1975) ya que son los más numerosos. En segundo lugar, se revisarán aquellos estudios que han analizado de forma global la vinculación poder-compromiso.

FIGURA 2. DIFERENTES FORMAS DE COMPROMISO



Fuente: Elaboración propia

RELACIONES PODER-COMPROMISO: ESTUDIOS PARCIALES

Estudios empíricos relacionados con el uso del poder coercitivo

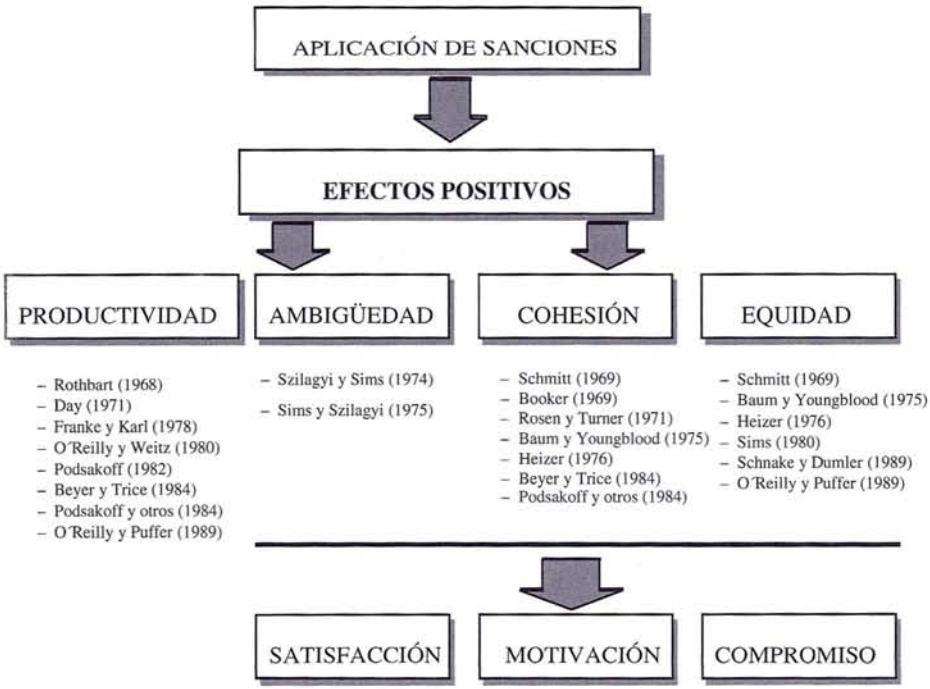
Una revisión exhaustiva de la literatura sobre el uso de las penalizaciones como instrumento de control descubre la falta de atención que ha recibido este fenómeno. La investigación sobre el comportamiento en las organizaciones ha acentuado su interés en la instrumentalización de los refuerzos positivos -por ejemplo, de los incentivos- como mecanismo para *moldear* la conducta de los sujetos (LUTHANS y KREITNER, 1975).

De manera generalizada, los estudios realizados pretenden demostrar los *efectos negativos* que se derivan de la aplicación de las penalizaciones sobre los comportamientos y actitudes individuales. A pesar de esta línea dominante de análisis, una revisión más profunda descubre otro grupo de investigaciones que sugieren que las sanciones pueden estar igualmente relacionadas de forma *positiva* con la actuación del subordinado.

a) Efectos positivos de la aplicación de sanciones

Como se puede apreciar en la Figura 3, las conclusiones de algunas investigaciones confirman que la aplicación de sanciones provocará mejoras importantes en los niveles de rendimiento de los subordinados, pero también en otros factores relacionados como la satisfacción, motivación, compromiso, cohesión y, un sentimiento de mayor equidad.

FIGURA 3. EFECTOS POSITIVOS DE LA APLICACIÓN DE SANCIONES



Fuente: Elaboración propia

Un grupo importante de investigaciones en este sentido tienden a vincular a la aplicación de sanciones con el *nivel de actuación* de los subordinados. Así, ROTHBART (1968) afirma que el uso de las sanciones tiene como finalidad mejorar el *rendimiento*. No obstante, los informes pioneros de DAY y HAMBLIN (1969) y DAY (1971) no consiguieron demostrar un efecto directo e inmediato de las sanciones sobre el nivel de productividad de los miembros de la organización. Mientras que el primero de los estudios mostró una relación inversa entre ambas variables, el segundo encontró una ligera vinculación positiva entre sanciones y rendimiento.

Resultados más esperanzadores se obtienen del análisis de otros estudios. En una revisión de los experimentos de Hawthorne, FRANKE y KARL (1978: 636) hallaron que el uso de este mecanismo de control *parece haber sido el mayor factor de incremento de los ratios de productividad*. O'REILLY y WEITZ (1980), en un estudio realizado sobre 140 directivos, observaron que aquellos que utilizaban las sanciones con más frecuencia eran los que dirigían las unidades que obtenían mejores resultados. Igualmente, PODSAKOFF (1982) comprobó que los directivos que conseguían los resultados más satisfactorios usaban sin distinción las recompensas y las penalizaciones. Finalmente, BEYER y TRICE (1984) también obtienen evidencias empíricas que demuestran la relación positiva y directa entre penalizaciones y ejecución.

En la literatura también aparecen una serie de estudios preocupados por analizar la influencia de las penalizaciones en otros fenómenos que afectan al individuo. Concretamente, este instrumento de control parece provocar efectos directos sobre el nivel de *ambigüedad*, el grado de *cohesión* del grupo y los sentimientos de *equidad*. En algunos casos, estas circunstancias se traducen en consecuencias de diversa naturaleza sobre las actitudes de *satisfacción*, *motivación* y *compromiso* individual. Así, SIMS y SZILAGYI (1975) en su investigación sobre un hospital encontraron, tal y como era previsible, que los sistemas de incentivos estaban asociados con una mejora en la ejecución, pero que las sanciones contribuían también, e incluso en mayor medida, a esta faceta. Según los autores, esta circunstancia se debía a que las sanciones contribuían a reducir las *ambigüedades* que pudieran existir durante el desempeño del trabajo.

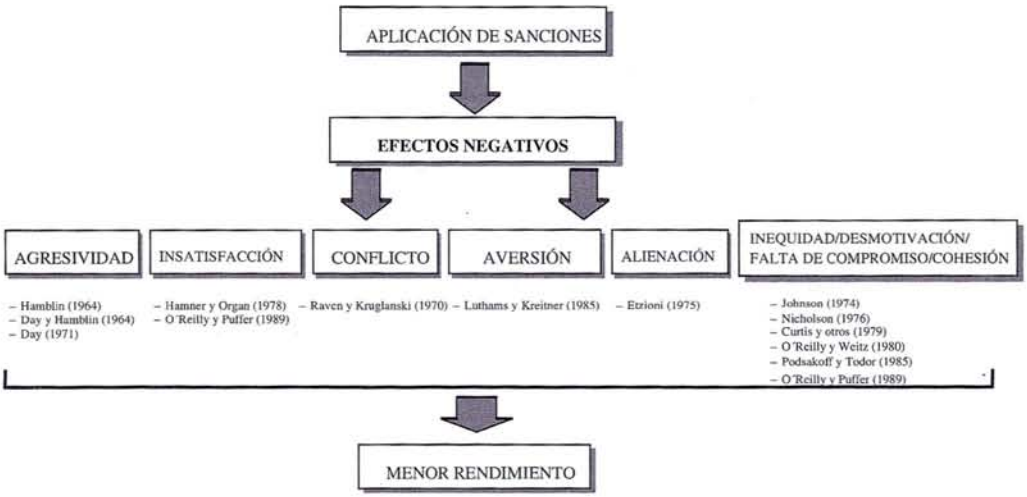
PODSAKOFF et. al. (1984), en una investigación realizada con una muestra de personal directivo, pretendían demostrar que aquellos que empleaban las sanciones y recompensas conseguían efectos positivos sobre la *productividad* del grupo y su nivel de *cohesión*[1]. Los resultados obtenidos mediante un análisis de regresión sólo mostraron una relación débil entre ambos factores.

En otro sentido, la investigación de SCHNAKE y DUMLER (1989) comprobó que ignorar las faltas provocaba efectos directos sobre los sentimientos de *equidad*. Los demás integrantes de la organización reaccionaban ante esta situación con una reducción en sus niveles de ejecución, ya que percibían una penalización implícita debido a que otros compañeros reciben recompensas que no merecen, o son perdonados por comportamientos que deberían ser *castigados*. Los subordinados consideran la administración justificada de sanciones como un instrumento que contribuye a la equidad y, por consiguiente, en la medida en que éstas sean aplicadas correctamente aumentará su *satisfacción y motivación*[2]. Mediante un experimento de laboratorio, O'REILLY y PUFFER (1989) observaron que las recompensas contingentes, justificadas, se propagaban por la organización en forma de aumentos de *motivación* y *productividad*. Opuestamente, la arbitrariedad en la administración de sanciones eliminaba el efecto positivo de estos factores.

b) Efectos negativos de la aplicación de sanciones

A pesar de la exposición realizada previamente, en este apartado se indican otros argumentos que consideran mucho más relevantes los efectos negativos originados por el uso de las penalizaciones (ver Figura 4).

FIGURA 4. EFECTOS NEGATIVOS DE LA APLICACIÓN DE SANCIONES



Fuente: Elaboración propia.

Numerosas evidencias empíricas demuestran los efectos contraproducentes ocasionados por la aplicación de sanciones. Éstos pueden manifestarse directamente sobre la organización -descensos de productividad, absentismo u otras- o, provocar reacciones individuales -agresividad, insatisfacción...- con repercusión indirecta en la misma.

Muchas de las investigaciones realizadas sobre este asunto evalúan las consecuencias que se derivan de la aplicación de sanciones sobre la productividad global de la organización. Así, en uno de los primeros trabajos en este terreno, HAMBLIN (1964) observó que aquellos subordinados que se sentían penalizados mostraban sentimientos de *agresividad* que se traducían, tanto en una *productividad* menor, como en un aumento del índice de *rotación*. En el mismo sentido, los trabajos de DAY y HAMBLIN (1969) y DAY (1971) también demostraron que la aplicación de sanciones contribuía al desarrollo de sentimientos de *agresividad* entre los empleados. En términos similares se pronuncian RAVEN y KRUGLANSKI (1970) cuando sugieren que los sentimientos de penalización crean *conflicto, rechazo y el deseo de tomar represalias*.

Otros estudios han establecido una relación directa entre las sanciones y el fenómeno de la *alienación*. En este sentido, existen numerosas evidencias empíricas que confirman el aumento de estos sentimientos ante el refuerzo de la coerción (ETZIONI, 1975; LARSON y NELSON, 1984; GOFFMAN, 1992; DRUMMOND, 1993; ARIZA y MORALES, 1997 o ARIZA, 1998). Paradójicamente, bajo circunstancias de coerción extrema, las investigaciones de LEIGHTON (1945), COHEN (1953) y el propio ETZIONI (1975), coinciden en que la presunta vinculación poder coercitivo-alienación no se manifiesta en la dirección prevista.

Los efectos del poder coercitivo sobre la *satisfacción* se analizan en las investigaciones de HAMMER y ORGAN (1978) y O'REILLY y PUFFER (1989). Los resultados de estas investigaciones confirman que la aplicación de sanciones provoca *insatisfacción* y genera absentismo y una mayor rotación.

Desde otro punto de vista, LUTHANS y KREITNER (1985) comprobaron que la aplicación de sanciones provoca efectos impredecibles y destructivos en la organización. El uso intensivo causa respuestas emocionales y ansiosas que implican una total *aversión* hacia la persona encargada de administrarlas. Esta situación podría llegar hasta el extremo de eliminar conductas que sí eran deseables.

Los efectos negativos que se derivan de la utilización del poder coercitivo también pueden estar originados por una incorrecta aplicación. Así, JOHNSON (1974) y O'REILLY y WEITZ (1980) apreciaron que los directivos que pretendían evitar el conflicto inherente en la aplicación de sanciones, provocaban con su actitud un aumento de los sentimientos de *inequidad*, pérdida de *motivación* y bajo nivel de *compromiso* y *cohesión* entre los miembros del grupo. NICHOLSON (1976), CURTIS et. al. (1979), PODSAKOFF y TODOR (1985) y O'REILLY y PUFFER (1989) obtienen conclusiones similares en estudios de las mismas características.

Estudios empíricos sobre el uso del poder con carácter remunerativo

La concepción del *castigo* como instrumento para obtener la conducta deseada, implica supuestos sobre la naturaleza humana diferentes de los que fundamentan el efecto motivador de las recompensas. El temor al castigo parece adecuado para prevenir -o impedir- ciertos actos, pero si se persigue un esfuerzo sostenido y de largo alcance, los incentivos económicos parecen más eficaces.

El objetivo principal que se pretende lograr con la implantación de un sistema de incentivos es la mejora en los niveles de actuación de los subordinados. Tal y como indica LAWLER (1983) *la razón más importante para utilizar un sistema de incentivos basado en la ejecución es el de mejorar la productividad organizativa, incentivando la actuación eficaz de los empleados individuales* (citado en HUME, 1995: 56). A lo largo de este apartado se apreciará que, aunque desde una perspectiva organizativa se ha insistido en los efectos del poder remunerativo sobre la productividad, otras investigaciones han prestado atención a los resultados de este mecanismo sobre actitudes individuales como la *motivación*, la *satisfacción*, la *implicación en el trabajo* y el *compromiso con la organización* (ver Figura 5).

a) Efectos sobre el nivel de ejecución

Existen amplias evidencias empíricas que demuestran los efectos beneficiosos de los sistemas de incentivos en la *productividad* de las organizaciones. De esta forma, SIMS y SZILAGYI (1975) fueron los primeros en contrastar empíricamente que el uso de los incentivos mejora la ejecución de los individuos. La revisión de SIMS (1980: 134) encontró que la mayor parte de las investigaciones en este terreno se preocupan por demostrar *los efectos directos sobre la ejecución de los individuos*. En esta línea de investigación PODSAKOFF (1982) propone que los directivos con mejores resultados en su unidad utilizan las recompensas y las penalizaciones al mismo tiempo.

FIGURA 5. EFECTOS DEL PODER REMUNERATIVO

Fuente: Elaboración propia.

La investigación desarrollada por BOWEY et. al. (1982) en 52 empresas del Reino Unido entre los años 1977 y 1980 pone de manifiesto el efecto positivo de los sistemas de incentivos sobre la *ejecución*: el 71% de las empresas aumentaron su nivel de esfuerzo, el 68% mejoraron en productividad y, el 85% consiguió que las ganancias de sus empleados se incrementaran[3]. Estos autores también observaron que en el 55% de los casos analizados, junto con las mejoras estrictamente cuantitativas, se había logrado un aumento en los niveles de calidad.

La revisión efectuada por ARGYLE (1989) –sobre 514 casos de empresas estadounidenses desde el año 1940- descubre de nuevo los efectos positivos de los incentivos económicos sobre los niveles de ejecución (el 39% de las empresas en las que se implantaron estos sistemas aumentaron su productividad; las ganancias se incrementaron en un 17,5% y, los costes de producción se redujeron en un 11,5%). O´REILLY y PUFFER (1989) también demuestran que la distribución equitativa de incentivos se propaga por la organización en forma de aumentos de motivación y productividad. La investigación desarrollada en 1991 por el Instituto de Dirección de Personal (IPM, 1992) ahonda aún más en la relación incentivos-productividad. Los resultados de este estudio ponen de manifiesto que en el 74% de las organizaciones investigadas se utilizaba algún tipo de política de incentivos económicos. La mejora en la actuación organizativa se conseguía en el 62% de los casos, pero cuando estos mecanismos se complementaban con otras políticas, los resultados aumentaban hasta el 95%.

b) Efectos sobre otras variables

HUME (1995: 60) advierte que *aunque el objetivo primario de la remuneración es la mejora de la actuación organizacional mediante el refuerzo de la ejecución de los empleados,*

los sistemas de remuneración pueden ser utilizados para ayudar en la consecución de objetivos adicionales. Entre otras cosas, este autor considera que los sistemas de incentivos facilitan los procesos de cambio organizativo; permiten la atracción, reclutamiento y mantenimiento de empleados valiosos y refuerzan el *compromiso* del empleado con la organización. OSORIO et. al. (1997: 48) también se pronuncian acerca de este último aspecto cuando indican que *en la actualidad resulta difícil encontrar una compañía que no aspire a lograr el compromiso del personal, la gestión participativa, la mejora de las condiciones de trabajo o el espíritu de equipo*. Estos objetivos ofrecen la posibilidad de lograr progresos en la competitividad y el rendimiento de la organización. Sin embargo, en muchas ocasiones estas nuevas metas no están respaldadas por los sistemas retributivos tradicionales, tales como incrementos por méritos, discrecionales, etc. Según los autores, esta divergencia es debida a que los anteriores sistemas fueron diseñados para las condiciones de otra época, bajo diferentes criterios económicos, sociales y comerciales y bajo pautas de gestión también diferentes[4].

En relación a los efectos que los sistemas de incentivos provocan sobre la actitud hacia el trabajo, la investigación de MILLER (1967) confirmó que el sentimiento de alienación hacia el trabajo disminuye cuando la organización aplica los sistemas de incentivos de forma habitual. De otra manera, el uso de los incentivos económicos conduce hacia una conducta más *implicada* del sujeto con su trabajo.

Por último, otros investigadores se han preocupado por la relación incentivos-*satisfacción*. Tal y como señalan PODSAKOFF et. al. (1984), los directivos que administran recompensas contingentes y las comunican a sus subordinados -de tal forma que éstos perciben que ante una mejora en su rendimiento se producirá un aumento en su gratificación- establecerán un vínculo cerrado -o contingencia- entre incentivos y satisfacción. Otros autores que han obtenido evidencias empíricas en este sentido serían CHERRINGTON et. al. (1971), HUNT y SCHULER (1976), KELLER y SZILAGYI (1976), TERBORG (1976), GREENE (1976, 1981) o GREENE y PODSAKOFF (1978).

Estudios sobre el poder simbólico en contexto normativo

El poder simbólico es un concepto multidimensional de difícil cuantificación. Pese a ello, tal y como señala BOULDING (1993: 129) *hay motivos sobrados para afirmar que, en el fondo, es la más importante de las tres categorías principales del poder*. Este argumento se fundamenta en la legitimidad que generalmente acompaña a esta manifestación del poder y que es ajena a la influencia ejercida mediante la coerción o el uso de las recompensas.

La característica principal del poder simbólico es que se fundamenta en una aceptación voluntaria, legitimada por los individuos. El carácter libre y espontáneo provoca que las relaciones interpersonales en la organización sean de mayor calidad en comparación con los supuestos de control remunerativo y/o coercitivo. El crecimiento de las organizaciones no gubernamentales -en las que predomina la característica de la integración voluntaria de sus miembros y el control basado en el poder simbólico- supone un claro ejemplo del desplazamiento que se está produciendo en la sociedad actual desde modelos coercitivos hacia modelos más normativos.

A pesar de todo, el desarrollo de las organizaciones que utilizan al poder simbólico como instrumento de control no ha sido correspondido con el aumento en la investigación empí-

rica en este campo. Es posible que el problema radique en la amplitud que se concede al concepto y clasificación de las organizaciones normativas. Si se restringe a aquellas instituciones integradas mayoritariamente por personal voluntario, el estudio del poder y sus efectos sobre el compromiso organizativo es muy escaso.

Los estudios acerca del poder simbólico en contexto normativo han sido generalmente diseñados en investigaciones comparativas con otros modelos organizativos. Por tanto, serán analizados en los próximos apartados, dedicados a aquellos estudios que inciden de forma global sobre la relación poder-compromiso.

Estudios parciales que utilizan la tipología de French y Raven

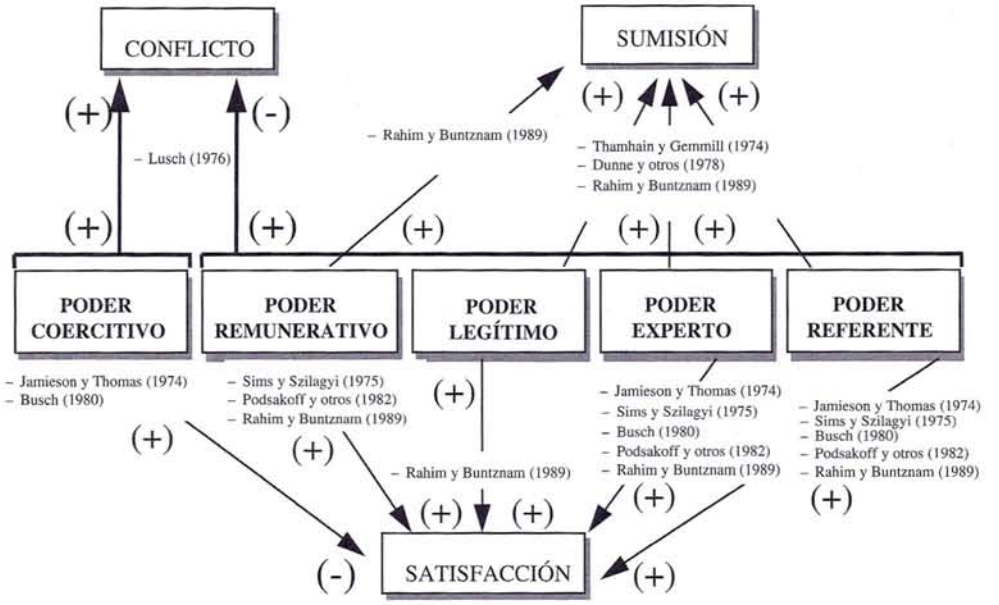
La revisión efectuada sobre las investigaciones que han analizado parcialmente la relación entre poder y compromiso se ha centrado, sobre todo, en los estudios que investigan al poder desde la concepción efectuada por ETZIONI (1975). No obstante, la tipología enunciada por FRENCH y RAVEN en 1968 es considerada actualmente como la más representativa y popular (COBB, 1980; RAHIM y BUNTZMAN, 1989 o MINTZBERG, 1992). Pese a ello, los estudios que analizan la vinculación entre el poder y el compromiso desde esta perspectiva son muy limitados. Los intentos realizados se han dirigido principalmente a evaluar otros temas cuya relación con el compromiso -en el caso de que exista- resulta vaga, indirecta y borrosa. Por ejemplo, se han preocupado de los efectos del poder sobre la *conflictividad,* la *satisfacción* o la *sumisión* (ver Figura 6).

En relación a la *conflictividad*, LUSCH (1976) analiza las relaciones entre una empresa fabricante de automóviles y sus clientes. Su principal conclusión radica en que las fuentes del poder coercitivo incrementan los conflictos entre las partes, mientras que las fuentes no coercitivas -poder remunerativo, experto, legítimo y referente- suavizan esta situación.

La *satisfacción* constituye otra variable investigada por su relación con el poder. Así, JAMIESON y THOMAS (1974) examinaron la percepción de un grupo de estudiantes acerca de las bases sobre las que fundamentaban el poder sus profesores. Los resultados mostraban que la satisfacción con éstos estaba correlacionada -consistente y negativamente- con el uso del poder coercitivo. En dirección opuesta, la satisfacción aumentaba significativamente cuando apreciaban en sus profesores unos conocimientos o habilidades especiales: poder experto. El estudio de BUSCH (1980) indica asimismo que las bases del poder experto y referente están positivamente asociadas a la satisfacción de los empleados con la dirección, mientras que el poder coercitivo se traduce en una reducción de esta faceta de la satisfacción. Cuando la dirección utiliza el poder remunerativo o el poder legítimo para controlar los comportamientos individuales, la satisfacción de los empleados no se ve afectada significativamente. Los estudios de SIMS y SZILAGYI (1975) y PODSAKOFF et. al. (1982) demostraron que las recompensas contingentes, el poder referente y el poder experto estaban positivamente vinculados con la satisfacción. Sin embargo, las penalizaciones contingentes no producían ningún efecto significativo sobre esta variable.

Otros investigadores han analizado los efectos que las fuentes del poder de FRENCH y RAVEN (1968) ejercen sobre la *sumisión* de los empleados. Los estudios de THAMHAIN y GEMMILL (1974) y DUNNE et. al. (1978) indican que el poder remunerativo y el poder coercitivo son considerados por los subordinados como una razón de escasa importancia para someterse a los deseos de la organización. Contrariamente, las fuentes del poder experto, referente y legítimo sí conseguían la sumisión de los individuos.

FIGURA 6. INVESTIGACIONES QUE UTILIZAN LA TIPOLOGÍA DE FRENCH Y RAVEN



Fuente: Elaboración propia.

El estudio de RAHIM y BUNTZMAN (1989) constituye la aproximación más interesante al modelo de la sumisión de ETZIONI (1975) utilizando la tipología del poder propuesta por FRENCH y RAVEN (1968). Los resultados de la investigación dirigida por estos autores indican que el poder coercitivo no está asociado con la *sumisión* de los subordinados ni con la *satisfacción* con la dirección. Por otra parte, RAHIM y BUNTZMAN (1989: 206) advierten que *parece que el poder referente y en gran medida las bases de poder experto, remunerativo y legítimo eran eficaces en su influencia sobre las variables endógenas*. Desde este punto de vista, las bases del poder personal parecen más efectivas, ya que permiten a los subordinados mantener su propia imagen acerca del control que sobre ellos ejerce la dirección. Es decir, más que aceptar la sumisión la conceden de forma racional.

Las implicaciones prácticas del estudio de estos autores parecen obvias: los directivos no deberían fundamentar su influencia sobre la base del poder coercitivo si pretenden aproximar los objetivos individuales a los de la organización. Los efectos del poder remunerativo tampoco parecen ser los más efectivos. Por tanto, usando las palabras de RAHIM y BUNTZMAN (1989: 206) podemos afirmar que *las tres bases del poder* [legítimo, experto y referente] *deberían enfocar las tentativas de los supervisores*.

Como se ha podido apreciar las investigaciones que utilizan el esquema de FRENCH y RAVEN (1968) acentúan su atención en los efectos que las diferentes fuentes del poder ocasionan sobre determinadas variables como la *satisfacción*, el *conflicto* o la *sumisión* (ver figura

6). Existen pocas evidencias empíricas que relacionen esta tipología del poder con el *compromiso organizativo*. En el próximo apartado revisaremos los principales estudios que vinculan globalmente al poder con el compromiso.

ESTUDIOS GLOBALES DE LAS DIVERSAS FORMAS DE USO DEL PODER Y EL COMPROMISO

A lo largo de esta revisión empírica se ha constatado implícitamente cierta vinculación entre el mecanismo empleado para controlar la conducta de los empleados y el nivel de compromiso organizativo. A pesar de todo, los estudios realizados para demostrar explícitamente esta presunta relación no son tan numerosos como se pudiera pensar. A continuación, se repasan las principales investigaciones que han pretendido confirmar globalmente estas hipótesis.

Antecedentes a la relación conjunta poder-compromiso

Uno de los primeros intentos desarrollados en la investigación de la relación poder-compromiso lo proporciona MITZNER (1968). Este autor realiza una investigación que pretende corroborar -de forma indirecta- la teoría de la sumisión de ETZIONI (1975)[5]. Para ello, compara el prestigio que los empleados conceden a determinados roles dentro de la organización, con el valor oficialmente establecido para los mismos. MITZNER (1968) llega a la conclusión de que la correlación existente entre ambas perspectivas supondrá un buen indicador del grado de aceptación de la autoridad organizativa. Una correlación elevada y positiva supondría la manifestación de un compromiso moral con la organización. Una asociación moderada conllevaría una implicación calculada. Finalmente, si la correlación es reducida nos encontraríamos ante individuos alienados. Los resultados del estudio de MITZNER (1968: 96) demostraron que del total de unidades organizativas investigadas, *29 eran predominantemente utilitarias, 22 predominantemente normativas y 12 predominantemente coercitivas*. En la revisión efectuada por el propio ETZIONI (1975: 81) éste afirma que los resultados obtenidos *apoyan la tesis de la sumisión*.

El estudio de WARREN (1968) relaciona a las fuentes del poder de la tipología de FRENCH y RAVEN (1968) con la *conformidad* de los individuos en las organizaciones. La psicología social ha sugerido que la conformidad supone un continuo que iría desde los controles externos hasta otra categoría de nivel más interno. La *conformidad de comportamiento* supondría el cumplimiento de los procedimientos organizativos pero sin llegar a la interiorización de las normas (MERTON, 1959). Opuestamente, la *conformidad de actitud* se manifestaría cuando las creencias del individuo y sus valores son coherentes con su comportamiento manifiesto.

WARREN (1968) considera que existe un vinculación directa entre la conformidad y la eficacia del poder, de tal manera que el poder coercitivo debería traducirse en un aumento de la conformidad de comportamiento y en una escasa conformidad de actitud. En el extremo opuesto encontraríamos los efectos derivados del uso del poder referente. Para demostrar sus hipótesis de trabajo, WARREN (1968) examinó la estructura de poder percibida por los profesores de dieciocho escuelas elementales. Los resultados obtenidos no garantizan la relación entre las diferentes formas de poder y la conformidad.

El estudio de WARREN (1968) presenta en cuanto a metodología y concepción ciertas deficiencias que aconsejan, cuando menos, analizar con precaución sus conclusiones. Por un

lado, la teoría de ETZIONI (1975) relaciona las diferentes manifestaciones del poder con el fenómeno de la implicación de los individuos en su organización. Sin embargo, WARREN (1968) evalúa la conformidad de los profesores, no su implicación. Por otro, el problema fundamental que plantea este estudio es la forma que utiliza para la medición del poder: la disponibilidad que tienen los directivos de recompensar y sancionar a los subordinados. Siguiendo a DRUMMOND (1993: 51) se puede afirmar que el uso actual del poder *difiere en gran medida del empleado por estos autores, ya que lo que un directivo pueda hacer dice poco acerca de lo que el directivo vaya a realizar o acerca de lo que un subordinado cree que el directivo puede hacer*. Algunas de estas objeciones parecen ponerse de manifiesto en investigaciones más recientes que hacen asimismo operativa la tipología de FRENCH y RAVEN (1968)[6].

Aproximaciones conjuntas a la relación poder-compromiso en contexto organizativo homogéneo

a) Instituciones sanitarias

Las investigaciones dirigidas por JULIAN (1966, 1968) analizan la estructura de sumisión en cinco hospitales, incidiendo en que el sistema de comunicación se ve influido por la disposición del poder. Para medir el grado de compromiso se evaluaron los sentimientos que mostraban los pacientes hacia las posibles sanciones del hospital. El poder se valoró a partir de la percepción de los enfermos en relación a las actuaciones de los empleados. De acuerdo con la teoría de ETZIONI (1975), los resultados indicaron la existencia de un poder de naturaleza simbólica al que se unía una implicación de dirección positiva –moral o compromiso-. Las sanciones coercitivas se correlacionaban fuertemente con una reducción de este fenómeno. A pesar de todo, la relación entre poder simbólico e implicación moral -compromiso- era débil. JULIAN (1968) justifica este hecho por la gran cantidad de control utilizado en el hospital, tanto de naturaleza coercitiva como simbólica. El exceso de control, sea cual sea su naturaleza, diluye, según este autor, las actitudes comprometidas.

Aunque confirman parcialmente la teoría de ETZIONI (1975), los estudios de este autor presentan algunas objeciones. La medición de las variables, así como el uso de un sólo tipo de organización para el desarrollo de la investigación, constituyen los principales reproches. Por último, resulta imprescindible recordar que JULIAN obtiene su información sobre las relaciones de poder a partir de los pacientes que, obviamente, constituyen solamente uno de los grupos sometidos al sistema de poder de un hospital.

b) Organismos públicos

BOETTECHER (1973) dirigió una investigación que pretendía detectar los principales problemas relacionados con la eficacia en un organismo público de bienestar social. Para analizar la relación entre los clientes y la organización investigada utiliza la teoría de ETZIONI (1975). La conclusión a la que pretende llegar BOETTECHER (1973) es que la congruencia de las relaciones de sumisión -tal y como eran entendidas por ETZIONI (1975)- conducirán a la eficacia organizativa. Por tanto, este elemento constituye una variable dependiente que debe aumentar en la medida en que las relaciones de sumisión sean más congruentes.

Los resultados obtenidos confirman que los trabajadores desaprobaban aquellas situaciones que suponían la práctica del poder coercitivo (79,2%). En términos de aceptación, el poder remunerativo era la categoría más admitida (59,5%), seguida muy de cerca por el poder

normativo (53,2%). La mayoría de los individuos mostraron una implicación de naturaleza dual donde predominaba la implicación calculada, moral, o una combinación de ambas.

BOETTECHER (1973) considera congruentes aquellas formas de implicación que sean coherentes con el binomio de poder remunerativo-normativo que, según él, existe en la organización. Esta situación se observó en 141 de los 180 casos (78,4%). No obstante, la distribución se manifiesta de forma desigual dependiendo de que los individuos participen o no en la elaboración de los programas de la organización. Estos resultados conducen a BOETTECHER (1973) a afirmar que la participación se encuentra directamente asociada con las relaciones congruentes de sumisión[7].

Aproximaciones conjuntas a la relación poder-compromiso en contexto organizativo heterogéneo

Las últimas investigaciones revisadas en este trabajo evalúan la relación poder-compromiso en diferentes organizaciones, lo que permite establecer comparaciones a nivel interorganizativo.

a) Poder, implicación y productividad en organizaciones lucrativas

FRANKLIN (1975) analiza las relaciones poder-compromiso y su efecto sobre la productividad en seis organizaciones diferentes[8]. FRANKLIN (1975) consideraba al hospital y a los dos periódicos como estructuras *normativas*, en oposición al resto de organizaciones que fueron definidas como *utilitarias*. Desde esta concepción esperaba descubrir que el poder simbólico sería más utilizado en las organizaciones normativas, sin embargo, paradójicamente los resultados obtenidos demuestran que el poder remunerativo era utilizado preponderantemente en todas ellas.

En relación al nivel de compromiso organizativo, el autor descubrió que éste era superior en las organizaciones que habían sido catalogadas como normativas en comparación con el resto. No obstante, esta conclusión solamente se manifestaba entre los empleados de *cuello blanco*. Los trabajadores de *cuello azul* presentaban niveles similares de compromiso en todas las organizaciones investigadas. Estas conclusiones parecen negar parcialmente la teoría de ETZIONI (1975). Las organizaciones normativas no utilizan de forma señalada -o cuando menos no es así percibido por los empleados- un poder de naturaleza simbólica. Definitivamente, la influencia de carácter remunerativo era predominante. En cuanto al compromiso, éste sigue la dirección prevista únicamente entre los trabajadores de *cuello blanco*.

La incongruencia en los resultados de este estudio puede venir motivada por la metodología utilizada. El escaso número de entidades analizadas puede explicar la homogeneidad que mostraron los trabajadores de *cuello azul* en cuanto a su nivel de compromiso organizativo. Es más, los dos periódicos fueron catalogados como organizaciones normativas cuando lo más probable, sobre todo a la vista de los resultados obtenidos, es que adoptaran una estructura claramente empresarial. Si la investigación de FRANKLIN (1975) hubiera incluido algún tipo extremo de organización coercitiva y/o normativa, los resultados alcanzados, posiblemente, hubieran variado de manera significativa.

b) el compromiso en organizaciones normativas

La investigación de PEARCE (1983) profundiza en dos de los modelos organizativos considerados por ETZIONI (1975): organizaciones voluntarias y organizaciones utilitarias. Las hipótesis de este autor plantean que los puestos con autoridad formal, fundamentados en la influencia coercitiva, remunerativa o legítima, serán más influyentes en las organizaciones utilitarias, sobre todo en comparación con puestos similares en organizaciones normativas. Por otra parte, PEARCE (1983) espera que los puestos carentes de autoridad formal y que, esencialmente, basan su influencia en el poder experto o referente, serán más respetados en las organizaciones voluntarias comparados con puestos análogos de organizaciones utilitarias.

Los resultados obtenidos por este autor no logran confirmar estadísticamente ninguna de las hipótesis planteadas y, por tanto, no otorgan una validez empírica a la teoría de ETZIONI (1975). Además, en consonancia con la crítica realizada a FRANKLIN (1975), se ha de señalar que, aunque PEARCE (1983) incluye un nuevo grupo de organizaciones en su investigación, sigue ignorando la existencia del otro modelo: el coercitivo.

c) Poder e implicación en diferentes tipos organizativos

El estudio de DRUMMOND (1993) nos proporciona la aportación más reciente y significativa en torno a la posible vinculación poder-compromiso. Esta autora establece unas hipótesis fundamentales en las que afirma que el poder y la implicación varían sistemáticamente con el tipo de organización; que ambos fenómenos dependen del nivel organizativo; y, finalmente, que el poder y la implicación son fenómenos relacionados.

Los resultados del análisis ANOVA realizado por DRUMMOND (1993) muestran claramente las diferencias existentes entre los diversos tipos organizativos: coercitivo, utilitario y normativo. La influencia de carácter simbólico y la implicación positiva se produce en mayor medida en la organización voluntaria incluida en la muestra. El poder coercitivo -justificado o no- y la implicación más limitada se manifiesta con mayor intensidad en la organización coercitiva. La fábrica, como arquetipo utilitario, muestra el nivel más elevado de poder remunerativo y un grado de implicación medio.

Por lo que hace referencia a la presunta vinculación entre el poder y la implicación, DRUMMOND (1993) espera alcanzar las siguientes relaciones: la influencia simbólica y el poder remunerativo se relacionarán positivamente con la implicación, mientras que el poder coercitivo, en cualquiera de sus dos modalidades, provocará efectos negativos sobre esta variable. Los resultados obtenidos del análisis de correlación demostraron que: a) Existe una evidente correlación positiva entre el poder simbólico y la implicación en la organización voluntaria; b) Aunque con menor intensidad, estas conclusiones son extrapolables al poder remunerativo, sobre todo en las organizaciones utilitarias; c) El efecto más significativo del poder coercitivo contingente sobre la implicación se obtiene en la organización coercitiva ($r = -0{,}83$; $p < 0{,}001$); y d) Tres de las cinco organizaciones investigadas muestran una correlación moderada e inversa entre la coerción no justificada y la implicación. En la organización voluntaria y en la fábrica no se pudo encontrar ningún tipo de vinculación significativa.

A MODO DE CONCLUSIÓN

En esta revisión bibliográfica pretendíamos indagar en la atención que habían recibido –desde una perspectiva empírica y vinculada- los fenómenos del poder y del compromiso en las

organizaciones. Este punto de vista elude el análisis de otras variables que también pueden influir en el desarrollo de las conductas comprometidas: personales, contextuales u otros factores organizativos al margen del poder. En este sentido, el trabajo realizado ha puesto de manifiesto la complejidad que acompaña al estudio de estos dos elementos fundamentales del comportamiento humano.

Pese a que hemos podido comprobar que diferentes autores han investigado esta relación, la mayoría de ellos han adoptado un enfoque que supone una aproximación parcial al fenómeno. Esta línea de estudio ha vinculado únicamente algunas manifestaciones del poder con las actitudes de compromiso, e incluso las ha confundido e intercambiado con otras variables –implicación en el trabajo, cohesión, satisfacción, etc.- cuya relación con el fenómeno en cuestión es difusa e incierta. Otras investigaciones más apropiadas ofrecen una visión integral de la relación poder-compromiso. Aunque estos estudios también presentan ciertas deficiencias, creemos que el diseño realizado por DRUMMOND (1993) constituye la aproximación más interesante al modelo que ha sido objeto de análisis en este trabajo.

De forma general, podemos concluir que existe un acuerdo generalizado sobre la bondad o conveniencia de ciertas formas de influencia. Los investigadores en esta materia aseguran que las fuentes del poder de naturaleza remunerativa y simbólica refuerzan el vínculo individuo-organización, mientras que el poder cimentado en la coerción impide cualquier intento en este sentido. Aunque las investigaciones que utilizan la tipología del poder propuesta por FRENCH y RAVEN (1968) son escasas, también existen algunas evidencias que coinciden en que los directivos que cimenten su influencia en los conocimientos y la legitimidad dispondrán de personal comprometido.

En la práctica, la complejidad del entorno, su fuerte dinamismo y hostilidad, exige que muchas empresas tengan que modificar su actual diseño organizativo. Dichos cambios se orientan hacia estructuras más planas, obligan a eliminar puestos directivos de nivel intermedio o significan el establecimiento de otras formas de relación no jerárquica entre las diversas áreas organizativas. En este sentido se hacen imprescindible diseños organizativos alternativos, no piramidales y de mayor flexibilidad. Estos modelos deberían implicar un cambio y reorganización de funciones y procesos, que facilite y propugne la participación de todos los integrantes de la empresa hacia la generación de valor. Estas propuestas suponen la transformación del diseño jerárquico -con claras definiciones de puestos, autoridad, tareas, responsabilidades y niveles de comunicación- en una estructura más ágil y flexible. En este contexto, el compromiso de los individuos con la organización constituye el eje y el nuevo cemento de las estructuras emergentes.

En definitiva, el devenir del entorno actual sugiere que tan sólo las organizaciones integradas por personal comprometido con sus objetivos, con unos propósitos comunes y una responsabilidad mutua y compartida con la dirección, podrán dar el salto cualitativo que supone el tránsito hacia formas estructurales con capacidad de adaptación permanente.

NOTAS

(1) Para profundizar más acerca de los efectos positivos de las sanciones sobre este tipo de actitudes se puede consultar entre otros a HEIZER (1976) o BEYER y TRICE (1984).

(2) Otras investigaciones que demuestran que el uso correcto de las sanciones puede actualmente mejorar la *satisfacción* de los miembros del grupo y el *compromiso* que éstos adquieran con su organización serían SCHMITT (1969), BAUM y YOUNGBLOOD (1975), HEIZER (1976) o SIMS (1980).

(3) Un estudio similar realizado por DAVIDSON et. al. (1958) en seis compañías británicas puso de manifiesto que el uso de los incentivos económicos se traducía en un incremento en la producción del 60% y un aumento en las ganancias del 20%.

(4) La investigación empírica sobre el poder remunerativo y su relación con el compromiso organizativo es muy limitada. Un estudio interesante lo podemos consultar en PODSAKOFF et. al. (1984), quienes encontraron una correlación positiva entre los incentivos y el compromiso organizativo ($p < 0{,}001$), así como una débil relación negativa cuando estos mecanismos eran administrados arbitrariamente.

(5) Para conseguir este objetivo investigó un total de 52 organizaciones repartidas entre 63 unidades organizativas diferentes que incluían a 589 individuos.

(6) Por ejemplo se pueden consultar los estudios de RAHIM (1989) y RAHIM y BUNTMAN (1989).

(7) La crítica esencial en relación a este estudio proviene de la manera en que se evalúa el poder, ya que se realizó preguntando a los trabajadores de la organización y no a los clientes, cuyas percepciones posiblemente fueran *algo* diferentes.

(8) Dos periódicos, un hospital, una pequeña planta manufacturera, una fábrica de productos lácteos y un organismo público.

BIBLIOGRAFÍA

ALLEN, N. J. y MAYER, J. P. (1990), The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, Journal of Occupational Psychology, 63, pp. 1-18.
ARGYLE, M.(1989), The Social Psychology of Work, Penguin.
ARIZA, J. A. y MORALES, A. C. (1997), *Flexibilidad y compromiso: cemento de las estructuras organizativas emergentes*, Estudios Financieros, 175, pp. 95-150.
ARIZA, J. A. (1998), *Poder y compromiso en las organizaciones*, (en prensa), Ed. ETEA.
BAR-HAYIM, A. y BERMAN, G. S. (1992), *The dimmensions of organizational commitment*, Journal of Organizational Behavior, 13, pp. 379-87.
BEYER, J. M. y TRICE, H. M. (1984), A field study on the use and perceived effects of discipline in controlling work performance, Academy of Management Journal, 27 (4), pp. 743-64.
BOETTCHER, R. E. (1973), Test of Etzioni Compliance Theory in a public welfare system, Public Welfare, 31(3), pp. 43-9.
BOULDING, K. E. (1993), Las tres caras del poder, Paidós, Barcelona.
BOWEY y OTROS (1982), *Effects of incentive payment systems, United Kingdom (1977-1980)*, Department of Employment Research Paper, Reino Unido, 36.
BUSCH, P. (1980), The sales manager´s bases of social power and influence upon the sales force, Journal of Marketing, 44 (4), pp. 91-101.
CHERRINGTON, D. J., REITZ, H. J., y SCOTT, W. E. (1971), Effects of contingent and non-contingent rewards in the relationship between satisfaction and task performance, Journal of Applied Psychology, 55, pp. 531-6.
COBB, A. T. (1980), Informal influence in the formal organization: Perceived sources of power among work unit peers, Academy of Management Journal, 23, pp. 155-61.
COHEN, E. A. (1953), Human Endeavour in Concentration Camps, Norton, New York.
CURTIS, B., SMITH, R. y SMOLL, F. (1979), *Scrutinizing the skipper: A study of leadership behaviors in the dugout*, Journal of Applied Psychology, 64, pp. 391-400.
DAVIDSON, J. P. y OTROS (1958), Productivity and Economic Incentives. Allen and Unwin, Reino Unido.
DAY, R. C. (1971), Some effects of combining close, punitive, and supportive styles of supervision, Sociometry, 34 (3), pp. 303-27.
DAY, R. C. y HAMBLIN, R. L. (1969), *Some effects of close and punitive styles of supervision*, American Journal of Sociology, 69, pp. 499-510.
DRUMMOND, H. (1993), Power and Involvement in Organizations, Avebury, Vermont.
DUNNE, E. J., STAHL, M. J. y MELHART, L. J. (1978), *Influence sources of project and functional managers in matrix organizations*, Academy of Management Journal, 21, pp. 135-40.
ETZIONI, A. (1975), A comparative analysis of complex organizations, The Free Press of Glencoe Inc, New York.
FRANKE, R. y KARL, J. (1978), *The Hawthorne experiments revisited: First stadistical interpretation*, American Sociological Review, 43, pp. 623-43.
FRANKLIN, J. L. (1975), *Power and commitment-empirical assessment*, Human Relations, 28 (8), pp. 737-53.
FRENCH, J. R. y RAVEN, B. (1968), *The bases of social power*, en D. Cartwright and A. Zander, (Eds.), Group Dynamics, Harper and Row, New York.
GOFFMAN, E. (1992), Internados: Ensayos sobre la situación social de los enfermos mentales, Amorrortu editores, Buenos Aires.
GREENE, C. N. (1976), *A longitudinal investigation of performance-reinforcing leader behavior and subordinate satisfaction and performance*, en S.Sikula & R.Hilgert (Eds.), Proceedings of the Midwest Division of the Academy of Management, St. Louis, Washington University, pp. 157-85.
GREENE, C. N. y PODSAKOFF, P. M. (1978), *Effects of the removal of a pay incentive: A field experiment*, en J. C. Susbauer, Academy of Management Proceedings, pp. 206-10.
GREENE, C. N. (1981), Effects of withdrawal of performance contingent reward on supervisory influence and power, Academy of Management Journal, 24 (3), pp. 527-42.
HAMBLIN, R. (1964), *Punitive and non-punitive supervision*, Social Problems, 11, pp. 345-59.
HAMNER, W. C. y ORGAN, D. W. (1978), Organizational behavior: An applied psychological approach, Business Publications, Dallas.
HEIZER, J. (1976), *Transfers and terminations as staffing options*, Academy of Management Journal, 19, pp. 115-20.
HUME, D. A. (1995), Reward Management: Employee Performance, Motivation and Pay, BLACKWELL, Massachusetts.
HUNT, J. G. y SCHULER, R. S. (1976), Leader reward and sanctions behavior in a public utility: What difference does it make?, Southern Illinois University.
INSTITUTE OF PERSONNEL MANAGEMENT (1992), Performance Management in the UK: An Analysis of the Issues, Institute of Personnel Management, Londres.

JAMIESON, D. W. y THOMAS, K. W. (1974), *Power and conflict in the student-teacher relationship*, Journal of Applied Behavioral Science, 10, pp. 321-36.
JOHNSON, R. J. (1974), *Conflict avoidance through acceptable decisions*, Human Relations, 27, pp. 71-82.
JULIAN, J. (1966), Compliance patterns and communication blocks in complex organizations, American Sociological Review, 31, pp. 382-9.
JULIAN, J. (1968), *Organizational involvement and social control*, Social Forces, 47, pp. 12-6.
KANTER, R. M. (1968), Commitment and social organization. A study of commitment mechanisms in utopian communities, American Sociological Review, 33, pp. 499-517.
KELLER, R. T. y SZILAGYI, A. D. (1976), *Employee reactions to leader reward behavior*, Academy of Management Journal, 19, pp. 619-27.
KELMAN, H. C. (1958), Compliance, identification and internalization, three processes of attitude change, Journal of Conflict Resolution, 11 (1), pp. 51-60.
LARSON, J. H. y NELSON, J. (1984), *Women, friendship and adaptation to prison*, Journal of Criminal Justice, 12, pp. 601-15.
LEIGHTON, A. H. (1945), The governing of men: General principles and recommendations based on experience at a japanese relocation camp, Princeton University Press.
LUSCH, R. F. (1976), *Sources of power: Their impact on intrachannel conflict*, Journal of Marketing Research, 13, pp. 382-90.
LUTHANS, F. y KREITNER, R. (1975), Organizational behavior modification, Foresman and Company.
LUTHANS, F. y KREITNER, R. (1985), Organizational Behavior Modification and Beyond, Foresman and Co. Glenview.
MERTON, R. K. (1959), *Social conflict over styles of sociological work*, Fourth World Congress of Sociology.
MILLER, G. A. (1967), Professionals in bureaucracy: alienation among industrial scientists and engineers, American Sociological Review, 32, pp. 755-68.
MINTZBERG, H. (1992), El poder en la organización, Ariel, Barcelona.
MITZNER, M. (1968), An Investigation of the relationship of prestige, compliance patterns and dogmatism to interpersonal perception of esteem in the chain of command of formal organization, Emory University.
MORROW, P. L. (1983), Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment, Academy of Management Review, 8 (3), pp. 486-500.
NICHOLSON, N. (1976), *Management sanctions and absence control*, Human Relations, 29, pp. 139-51.
O'REILLY, C. A. y PUFFER, S. M. (1989), *The impact of rewards and punishments in a social context: a laboratory and field experiment*, Journal of Occupational Psychology, 62, pp. 41-53.
O'REILLY, C. A. y WEITZ, B. A. (1980), *Managing marginal employees: The use of warnings and dismissals*, Administrative Science Quarterly, 25, pp. 467-84.
OSORIO, M., TOVAR, P. y FORNIELES, A. (1997), Gain Sharing: Cómo generar y estimular la participación y el compromiso de los empleados mediante la política retributiva, Capital Humano, 98, pp. 45-50.
PEARCE, J. L. (1983), *Comparing volunteers and employees in a test of Etzioni Compliance Typology*, Journal of Voluntary Action Research, 12 (2), pp. 22-30.
PODSAKOFF, P. M. (1982), Determinants of supervisors use of reward and punishment. A literature review and suggestions for future research, Organizational Behavior and Human Performance, 29, pp. 58-83.
PODSAKOFF, P. M. y TODOR, W. D. (1985), Relationships between leader reward and punishment behavior and group processes and productivity, Journal of Management, 11, pp. 55-73.
PODSAKOFF, P. M., TODOR, W. D. y SKOV, R. (1982), Effects of leader contingent and non-contingent reward and punishment behavior on subordinate performance and satisfaction, Academy of Management Journal, 25 (4), pp. 810-21.
PODSAKOFF, P. M., TODOR, W. D., GROVER, B. A. y GUBER, O. L. (1984), *Situational moderators of leader reward and punishment behavior –fact or fiction*, Organizational Behavior and Human Performance, 34, pp. 21-63.
RAHIM, M. A. (1989), Relationships of leader power to compliance and satisfaction with supervision: evidence from a national sample of managers. Journal of Management, 15 (4), pp-545-56.
RAHIM, M. A. y BUNTMAN, G. F. (1989), Supervisory power bases, styles of handling conflict with subordinates, and subordinate compliance and satisfaction, The Journal of Psychology, 123 (2), pp. 195-210.
RAVEN, B. H. y KRUGLANSKI, A. E. (1970), *Conflict and power*, en P. Swingle, The Structure of Conflict, Academic Press, New York.
ROTHBART, M. (1968), *Effects of motivation, equity, and compliance on the use of reward and punishment*, Journal of Personality and Social Psychology, 8, pp. 143-7.
SCHNAKE, M. E. y DUMLER, M. P. (1989), Some unconventional thoughts on the use of punishments in organizations: Reward as punishment and punishment as reward, Journal of Social Behavior and Personality, 4 (1), pp. 97-107.
SIMS, H. P. (1980), *Further thought on punishment in organizations*, Academy of Management Review, 5 (1), pp. 133-8.

SIMS, H. P. y SZILAGYI, A. D. (1975), *Leader reward behaviour and satisfaction and performance*, Organizational Behavior and Human Performance, 14, pp. 426-38.
TERBORG, J. (1976), *The Motivational Components of Goal Setting*, Journal of Applied Psychology, pp. 613-21.
THAMHAIN, H. J. y GEMMILL, G. R. (1974), *Influence styles of project managers: Some project performance correlates*, Academy of Management Journal, 17, pp. 216-24.
WARREN, D. I. (1968), *Power, visbility and conformity in formal organizations*, American Sociological Review, 33, pp. 951-70.