

ANALISIS PSICOSOCIAL DEL PODER: UN MARCO CONCEPTUAL *

RAMIRO ALVAREZ CUADROS
Universidad Nacional de Colombia.

INTRODUCCION

Suponemos ante todo que la base del funcionamiento de toda organización jerárquica está constituida por el binomio "poder-autoridad". Si planteáramos este supuesto en término de hipótesis diríamos que la eficiencia del funcionamiento de una organización jerárquica depende de la *distribución y utilización* adecuadas del "poder-autoridad".

* Este artículo hace parte del marco teórico de la tesis de doctorado en Psicología intitulada: Alvarez Cuadros Ramiro, *L'image du leader dans les organizations hiérarchiques*. Louvain: Université Catholique de Louvain, Faculté de Psychologie et Sciences de l'Education. (En preparación). Teniendo como supuesto básico la distribución gradual del poder y de la autoridad dentro de una organización jerárquica, la síntesis de su contenido contempla 4 etapas:

1ª etapa: Precisar el significado, las implicaciones y las dimensiones del poder y de la autoridad.

2ª etapa: Analizar el liderazgo: la distribución piramidal del poder y de la autoridad dará lugar a la aparición de un tipo particular de "líder-ejecutivo", quien constituye la representación más genuina tanto del poder como de la autoridad en el proceso de emisión-ejecución

En nuestro estudio consideramos la organización jerárquica como un conjunto complejo de relaciones interpersonales orientadas hacia un objetivo y actualizadas por el "poder-autoridad".

Los polos de este binomio merecen la pena de ser abordados con el fin de descubrir sus naturalezas, sus implicaciones y sus mecanismos.

Tal perspectiva nos llevará a comprender lo que representa el "poder-autoridad" para los miembros y, particularmente, lo que representa el "ejecutivo" o jefe, puesto que es en él en quien se cristaliza en forma más manifiesta el

de las órdenes a través de todos los estratos de la estructura jerárquica.

3ª etapa: Analizar las relaciones "superior-subordinado", con el fin de descubrir los factores de orden *formal* e *informal* que intervienen en el proceso *transmisión, recepción, interpretación* y *ejecución* de las consignas.

4ª etapa: Construcción de instrumentos de medida para detectar la imagen del jefe en los subordinados. Para ello hemos construido un diferenciador semántico compuesto de 1.240 ítems con base en 31 pares de roles; PADRE-HIJO, por ejemplo; 40 verbos interpersonales; AMAR, por ejemplo, y una escala de 7 grados.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

“poder-autoridad”. Debido a que él juega el papel de intermediario entre las altas directivas y los subordinados de base, esta mediación es muy importante en la medida en que puede modificar—bien sea positiva o negativamente—las consignas provenientes de las políticas más generales de la organización. Dicha modificación no depende exclusivamente de las *actitudes* y del *comportamiento* de quien es portador del poder-autoridad, también depende de las *actitudes* y de los *comportamientos* de quienes han de llevar a cabo las consignas: los subordinados.

A) *Contenido del poder.*

El aspecto fundamental de toda teoría del poder está constituido por la *relación* más o menos compleja entre los miembros de una organización. Robert DAHL, por ejemplo, sostiene que “el poder en las ciencias sociales actuales se refiere a subconjuntos de relaciones entre unidades sociales, de tal manera que los comportamientos de una o de más unidades dependen, en ciertas circunstancias, del comportamiento de las otras unidades” (6, p. 407). Esta relación tiene una característica muy específica: se trata de una relación dirigida en un sentido sistemáticamente definido, tiene siempre su punto de partida en la persona que ejerce el poder y alcanza siempre a quien poder alguno tiene.

Max WEBER amplía el contenido del concepto del poder agregando las actitudes de las personas que entran en la relación del poder. El considera que el poder es “la probabilidad” de que un agente (A), en una relación social, llegue, en una posición, a realizar sus propios deseos a pesar de la resistencia de (B), sin darse cuenta de las bases sobre las cuales se agrupa esta probabilidad (24, p. 152).

Dentro de este mismo contexto podemos situar la posición de BLAU, P. para quien “la habilidad de las personas o de los grupos para imponer sus criterios

sobre los otros, a pesar de las resistencias surgidas, bien sea por presentación de recompensas sistemáticas, o de repetidos castigos, constituye una sanción negativa” (1, p. 117). En este preciso momento constatamos las actitudes a las cuales nos habíamos referido anteriormente: A encuentra en B una resistencia para dejarse influenciar. Acto seguido, A recurre a instrumentos apropiados para garantizar la disponibilidad de B. Efectivamente, frente a la actitud resistente de B, A utiliza la recompensa y el castigo que corresponden a valencias positivas y negativas respectivamente según otros autores como K. LEWIN.

Comparando las consideraciones tanto de WEBER, M. como de BLAU, P. nos podemos dar cuenta de que mientras WEBER habla de una “probabilidad” en la acción, BLAU penetra un poco más en el campo del compromiso personal. Sugiere el encuentro de una serie de actitudes casi opuestas, susceptibles de llegar a una confrontación hostil; se trata, en breve, de dos o más energías antagónicas: las unas vienen a ser dominantes y las otras, dominadas.

Este aspecto de dominación es matizado por quienes consideran las relaciones de poder como un contrato donde las dos partes se comprometen en una forma similar: ambos—subordinante y subordinado— permanecen comprometidos respecto a la realización de las políticas.

Si una de las partes deja de cumplir lo estipulado tendrá que someterse a las sanciones negativas pertinentes.

En este sentido LASWELL y HAROLD estiman que “el poder es el proceso de afectar las políticas de otros con la ayuda de severas deprivaciones en el caso de que no exista conformidad con las políticas perseguidas” (15, p. 76).

Más allá de la simple dominación, existe un previo acuerdo—implícito, por lo menos— entre aquellos individuos que se van a comprometer en una serie de relaciones de poder, de tal manera que la no-conformidad provoca un desencadenamiento de sanciones negativas.

Asimismo, podemos anotar que la actitud de A hacia B y viceversa, está en función de determinadas políticas perseguidas de común acuerdo.

Con todo, en una organización jerárquica esta convención experimenta ciertas alteraciones por ser A quien sistemáticamente es depositario y ejerce el poder. A planifica, organiza, toma decisiones y las hace ejecutar por B, lo cual crea un ambiente de tensión dentro de la organización en lo que a relaciones interpersonales se refiere. Más adelante nos ocuparemos de ello.

A propósito de la conformidad o no conformidad a las condiciones concretas de una relación de poder, nos parece oportuno presentar los fundamentos de la conformidad con el fin de comprender mejor las actitudes de A y de B.

En efecto, la conformidad está estrechamente relacionada con la autoridad en la medida en que la autoridad constituye la capacidad de A para cambiar el comportamiento de B, siempre y cuando la mencionada capacidad se base en las normas explícitas de una organización determinada. Por el contrario, en las relaciones de poder, la influencia se presenta no sólo a nivel explícito sino, también implícito. De acuerdo al pensamiento de DAREMDORF, R., el poder es "una propiedad contingente; una propiedad de los individuos más bien que una propiedad debida a las estructuras sociales" (7, p. 199). Así, pues, según este autor, el poder está ligado directamente a la personalidad de los individuos; la autoridad, por el contrario, es inherente a las posiciones organizacionales y sociales, y a los roles. Desde este punto de vista el poder puede considerarse como una relación de hecho y la autoridad, como una relación de derecho legítimo. Esta diferencia es de capital importancia en el contexto de nuestra investigación, porque tratamos de encontrar los factores más importantes que intervienen en las actitudes dominantes y obedientes de los miembros de las organizaciones jerárquicas. Nos preguntare-

mos, por ejemplo, ¿en qué medida el hecho de que el "ejecutivo" o jefe representa la autoridad constituye una garantía en la ejecución adecuada de los órdenes, o es más bien el poder el que constituye el punto de partida para obtener una ejecución eficiente?

B) *El poder y la causalidad.*

Tratándose de influencias de comportamientos de A hacia B es muy importante analizar la causalidad por cuanto B no actuaría sin la intervención de A. DAHL, R. considera que A tiene poder sobre B si A puede disponer de B para realizar un acto que B no lo habría realizado en otras circunstancias (5, p. 202).

La identificación del poder como un conjunto de relaciones causa-efecto es inherente al funcionamiento interno de toda organización jerárquica. Este tipo de relación se puede expresar de diversas maneras:

- Producción de efectos esperados (5, p. 35).
- Modificar las formas de proceder de los otros (5, p. 71).
- Causalidad del comportamiento (8, p. 8).
- Inducción del cambio (17, p. 133).
- Toda acción que provoque un modo de actuar determinado en los otros (10, p. 7).
- A influye sobre B para hacer algo en una forma tal que B no lo hubiera hecho en otra forma sin la intervención de A (5, p. 203).

Estas apreciaciones diferentes a las relaciones de poder están directamente relacionadas con "la influencia", término utilizado para denotar relaciones de poder más débiles; "el control" denota formas de poder más fuertes: las *normas* y el *liderazgo*. Hasta el momento estos modelos teóricos no han experimentado un proceso empírico suficiente. Los trabajos de SIMON H.: "*Models of man;*

Social and Rational; Mathematical essays on Rational Human Behavior in a Social Setting, New York: Wiley, 1957 (22)", pueden considerarse como un enfoque empírico válido.

Esto quiere decir que el problema básico en lo que se refiere al estudio de la naturaleza real del poder es de orden metodológico.

Para abordar este problema DAHL, R. propone desarrollar el siguiente proceso:

1. Aclarar los conceptos centrales haciendo una analogía entre las relaciones de poder y las relaciones de causalidad.
2. Especificar los sub-conjuntos de relaciones que sean más significativos dentro de un contexto de poder.
3. Construir instrumentos de medida, y
4. Localizar grupos u organizaciones de estructura jerárquica caracterizados por marcadas relaciones de poder (6, p. 410).

Respecto al primer punto consideramos que su contenido corresponde al campo de la filosofía de la ciencia por el hecho de tener que analizar en detalle los modelos teóricos del poder y de la autoridad con el propósito de descubrir sus analogías y sus diferencias lógicas. Nuestro objetivo consiste en encontrar las relaciones operacionales de quienes están implicados, en una forma directa, en las relaciones de poder.

Desde esta óptica, el problema aparecerá resuelto en el momento de determinar las variables pertinentes para medir sus influencias recíprocas. Esto quiere decir que a partir de categorías esencialmente teóricas como son el "poder" y la "autoridad", cuyo contenido es el resultado de poner en relación un número indefinido de razonamientos, procederemos a detectar dimensiones observables y mensurables que nos permitan cuantificar y determinar el grado diferencial de influencias entre las variables respectivas.

BLALOCK (6, p. 411) agrega: es posible hacer inferencias causales que estén relacionadas con la adecuación de modelos causales con el fin de facilitar la eliminación de modelos inadecuados que permitan la aparición de predicciones inconsistentes con los datos... tales modelos incluyen: a) un conjunto limitado de variables implícitas y definidas; b) supuestos que permiten establecer relaciones causales entre las variables, y c) supuestos que aseguren una clara definición de las influencias de variables externas una vez que se haya establecido el modelo causal de las variables explícitas.

Si las relaciones de poder constituyeran un conjunto de relaciones causales, estas exigencias serían también aplicables al análisis del poder y también a las relaciones existentes dentro de las organizaciones, sobre las cuales hablaremos más adelante.

Tratamos, entonces, de encontrar los nexos que componen la cadena compleja de relaciones entre los diferentes niveles internos de la organización. Evidentemente, tal objetivo es muy amplio y puede ser acometido por cualquiera de las ciencias sociales. En la presente investigación nos proponemos descubrir las implicaciones psico-sociales que puedan aparecer en la relación "ejecutivo-ejecutante"; eventualmente haremos aplicaciones en los niveles más altos de la organización y en niveles paralelos con el fin de obtener una visión integral de la organización. Por esta razón hemos abordado el tema de la causalidad en las relaciones de poder.

A partir de estas consideraciones nos podemos preguntar si efectivamente el comportamiento del superior va a ser la causa del comportamiento del subordinado. Este problema DAHL se lo plantea en la siguiente forma: ¿A puede considerarse como causa de B?; ¿A es una condición necesaria o suficiente de B?; ¿se trata de una condición más bien necesaria que suficiente? (5, p. 10). SIMON (22, p. 504), MARCH (17, p. 41) y

el mismo DAHL han llegado a conclusión manifiesta de que cualquier acción proveniente de A es una condición necesaria para la respuesta de B, pero OPPENHEIM, por su parte, considera que es más apropiado decir solamente que la acción de A es suficiente para producir la respuesta de B (18, p. 71). BLALOCK, a su vez, estima que "en circunstancias de la vida real hay momentos en que B está presente si y sólo si A también está presente" (2, p. 30). Considera que es un grave problema tener que "pensar siempre en términos de atributos y de dicotomías", mientras que "existe ciertamente un número de variables que pueden concebirse más adecuadamente en forma de distribución continua, a pesar de que resulte difícil medirlas operacionalmente en términos de una unidad específica de alguna clase" (2, p. 32). Finalmente, considera que la terminología de "necesario y suficiente" es tarea reservada a los lógicos más que a los investigadores en ciencias sociales (2, p. 34).

El razonamiento de BLALOCK podría estudiarse a profundidad puesto que se trata de un amplio problema epistemológico; sin embargo, el objetivo de nuestro trabajo no nos lo permite. Nuestra atención está más bien dirigida hacia la búsqueda de una covariación, de una asimetría y, más aún, de una secuencia de orden psico-social, entre los comportamientos tanto de A como de B y sus repercusiones subyacentes.

Para completar el marco conceptual concerniente al poder es necesario analizar cuidadosamente sus factores determinantes. Esto nos servirá de puntos de referencia sobre los cuales apoyaremos la dinámica del poder.

C) Fuentes del poder.

El esquema más clásico que se conoce es el que elaboraron FRENCH y RAVEN (10), y sobre el cual CARTWRIGHT (4) y MARTIN (18) han hecho amplias investi-

gaciones. Para FRENCH y para RAVEN existen cinco fuentes de poder:

a) El poder de recompensa: basado sobre la percepción de P acerca de la posibilidad que tiene O para procurarle recompensas;

b) El poder de coerción basado sobre la percepción de P acerca de la posibilidad que tiene O para infligirle castigos;

c) El poder legítimo: basado sobre la percepción de P acerca del derecho que tiene O para prescribir su comportamiento;

d) El poder de referencia: basado sobre la identificación de P con O;

e) El poder de competencia: basado sobre la percepción de P acerca de la experiencia o conocimientos de O (10, p. 364).

Para BIERSTEDT, las fuentes de poder están constituidas por:

1. El número de personas.
2. La organización social.
3. Los recursos (3, p. 737); bien puede apreciarse que estas fuentes obedecen a una perspectiva socio-política y que por lo tanto están orientadas hacia la estrategia de la acción, lo cual quiere decir que este autor busca los elementos más importantes para hacer a un grupo más poderoso que otro; cuando habla de "número de personas" se refiere a las elecciones de un representante de un grupo determinado cuya condición necesaria es la de tener un número mayor de votos. La "organización social" la toma como un medio muy eficiente para movilizar a los otros. Compara los grupos organizados con los no organizados y llega a la conclusión de que "los organizados" tienen poder sobre los menos organizados aun en el caso de que estos últimos sean más numerosos. Finalmente, "los recursos" están constituidos por el dinero de propiedad, el prestigio, los conocimientos, la competencia, el fraude, la clandestinidad y las fuentes natu-

rales (ídem). Estas apreciaciones se desprenden del esquema clásico de las fuentes del poder propuestas por los sociólogos para quienes el poder tiene como fuentes: *la legitimidad, la tradición y el carisma*, WEBER, GOLDHAMMER y SHILS (25, p. 11).

PARSONS (20, p. 52) presenta el poder como la utilización de una aplicación continua de sanciones positivas y negativas que tienen sus canales específicos de aplicación. A este respecto, plantea el siguiente esquema:

1. Canal situacional, sanción positiva: cuando A ofrece ventajas positivas a B con la condición de que B siga las consignas de A (Inducción: A le ofrece dinero a B, por ejemplo).

2. Canal situacional, sanción negativa: cuando A provoca temor en B al imponerle condiciones desventajosas si B no obedece. (El uso de *poder* en caso extremo se traduce en términos de utilización de fuerza).

3. Canal intencional, sanción positiva: cuando A le presenta "excelentes argumentos" a B para explicarle por qué ha de obedecer. (Utilización de la influencia).

4. Canal intencional, sanción negativa: cuando A infunde temor en B previniéndole que sería "moralmente censurable" cualquier desobediencia. (Llamado a la conciencia y otros compromisos de orden moral).

De los esquemas sobre las fuentes de poder que acabamos de presentar escogeremos el de FRENCH y RAVEN (Recompensa, coerción, legitimidad, referencia) por considerarlo el más próximo a los objetivos de nuestra investigación. Sobre esta base detectaremos las dimensiones claves que nos permitan determinar el grado de dependencia existente en una organización jerárquica determinada.

A grandes rasgos, las relaciones de poder se configuran en el curso del establecimiento de las relaciones interperso-

nales, bien sea que se hayan previsto teniendo en cuenta la distribución jerárquica de los puestos de trabajo, o bien que sean el resultado de encuentros personales no previstos (informales) de los miembros de la organización.

Así, pues, conviene analizar las *expectativas*, las *actitudes* y los *comportamientos* tanto de O (el individuo que tiene el poder) como de P (el individuo que ejecuta las órdenes).

Existen tres dimensiones auxiliares que nos facilitarán la tarea de medición de tales fenómenos psico-sociales; se trata del *alcance*, la *fuerza* y la *dependencia*.

1. En lo que a "poder de recompensa" se refiere, la atención se centra sobre P puesto que él debe recibir recompensa de O. En consecuencia, O ha de prestar atención a las necesidades de recompensa de P. En condiciones normales, el poder de recompensa depende de:

a) La capacidad de O para suministrar las valencias positivas y para suprimir o reducir las valencias negativas;

b) El conocimiento que P tenga de la importancia de las recompensas que O pueda procurarle;

c) La probabilidad con la cual O pueda procurar recompensas de acuerdo a la percepción que de ello tenga P.

Desde este punto de vista la *dependencia* está en relación con la utilización inmediata de las recompensas (la atracción de P hacia O aumenta) y con las promesas cumplidas frecuentemente.

El *alcance* está constituido según las regiones en que O puede recompensar a P para obtener su conformidad, pero el intento de ejercer un poder de recompensa fuera de su jurisdicción tendería a disminuir este poder.

2. En el "poder por coerción" sucede lo contrario. Es P quien ha de estar atento con el fin de evitar la acción punitiva de O, si no se conforma a las intenciones de influencia de este último.

FRENCH y RAVEN han establecido que la fuerza del poder de coerción depende de la importancia del valor negativo de la amenaza del castigo multiplicado por la probabilidad percibida de que P pueda escapar al castigo conformándose, es decir, la probabilidad del castigo en el caso de no conformidad menos la probabilidad de castigo en el caso de conformidad (10, p. 365).

El poder de coerción conduce a un cambio de *dependencia* y el grado de dependencia varía con el nivel de observabilidad de la conformidad: la conformidad tiene normas de grupo como medio para ser aceptada (poder de recompensa) y ha de distinguirse de la conformidad como medio para evitar ser rechazado (poder de coerción).

En cuanto al *alcance* se refiere, también existen diferencias entre los efectos del poder de recompensa y los de poder de castigo. En el caso de una amenaza de castigo, se ejercerá una fuerza resultante sobre P con el fin de retirarlo definitivamente del campo. Así, para obtener la conformidad, O no sólo debe utilizar una valencia negativa fuerte en ciertas regiones, sino que debe también introducir fuerzas de constricción de tal manera que le impida a P evadir completamente el *alcance* de poder de coerción de O. De lo contrario la probabilidad de que P reciba el castigo, en el caso de que no se conforme, sería demasiado débil para ser eficaz (10, p. 367).

3. La "legitimidad del poder", según FRENCH y RAVEN, se origina en los valores interiorizados de P; valores que le dictan la legitimidad del derecho de O para influenciarlo, lo cual obliga a P a aceptar tal influencia. La noción de legitimidad considerada en esta investigación es muy próxima a la empleada por WEBER (25) y GOLDHAMMER y SHILS (11), sobre la cual hablaremos más adelante. En este momento nos interesa precisar el hecho de que un individuo o un grupo siempre acepta la autoridad estructural de una organiza-

ción y trata de reconocer un poder legítimo en las personas designadas como superiores mediatos o inmediatos. Cuando O, por ejemplo, emplea un poder legítimo está actuando sobre los valores de legitimidad que tiene P; por tanto, O espera una conformidad incontestable de parte de P.

4. El "poder de referencia" se basa en la identificación, ésta puede realizarse cuando P tenga la tendencia a tener los mismos comportamientos, las mismas creencias y las mismas percepciones de O. Tal identificación se busca en forma consciente o inconsciente. Así las cosas, O tiene la posibilidad de influir sobre P aun si P no se da cuenta de este poder de referencia. FRENCH y RAVEN (10, p. 371) expresan este poder en los siguientes términos: "Soy como O, por consiguiente me comportaré en la misma forma que O y creeré en las mismas cosas que él cree", o bien, "quiero ser como O, me asemejaré más a O si tengo el mismo comportamiento y las mismas creencias que O tiene". En conclusión, a mayor identificación de P con O, mayor será el poder de referencia de O/P.

La distinción fundamental entre el poder de referencia, de coerción y de recompensa surge de la mediación del castigo y de la recompensa provenientes de O: en la medida en que O proporcione sanciones ya sean negativas o positivas (medios de control), se trata de "poder de recompensa"; pero en la medida en que P evite los inconvenientes u obtenga una satisfacción gracias a su conformidad basada sobre la identificación independientemente de las reacciones de O, se trata de "poder de referencia"; asimismo, cuando la conformidad está basada en el respeto a la experiencia o conocimientos, se trata de "poder de competencia".

El "poder de referencia" es particularmente importante cuando O ejerce una fuerte atracción sobre P. Esto significa que a mayor atracción de P hacia O, corresponderá una mayor identifica-

ción. Respecto al *alcance* del "poder de referencia" se puede suponer que mientras más fuerte sea la atracción ejercida de O sobre P, el alcance del poder de referencia de O/P será más amplio.

ZANDER y CURTIS (26, p. 64), al utilizar la diferencia entre el poder de coerción y el de referencia, hacen algunas derivaciones respecto a la influencia social a nivel de aspiración individual. Ellos consideran que una persona ha de "interiorizar" las aspiraciones propuestas por otros si trabaja para alcanzar los objetivos de ellos y para evaluar sus propios esfuerzos de acuerdo a los mismos objetivos. Estos mismos autores hacen mención a un experimento en el que se ha impartido a P una orden proveniente de agentes, unos con poder coercitivo y otros con poder de referencia. Basándose en el postulado de que el poder de coerción no produce tanta internalización como la producida por el poder de referencia, pronosticaron con éxito una mayor motivación para cumplir la orden cuando eran influidos por el poder de referencia, y un mayor sentimiento de fracaso cuando su influencia sólo provenía del poder de coerción.

Anteriormente ya nos habíamos referido al hecho de que el aumento de recompensa incrementaba la dependencia en un grado mayor al de los otros tipos de poder, en este sentido, KING y KELLEY (14, p. 97), estiman que debido al aumento de la recompensa, P se vuelve más obediente hacia O, mientras que por la reducción, P puede encontrar los medios para abandonar comportamientos provenientes de la influencia de O. KELLEY y KING (12, p. 300) han descubierto que la mejor estrategia a seguir, es la de recompensar los comportamientos notablemente correctos y aplicar castigos a los comportamientos claramente incorrectos. Finalmente, el "poder de recompensa" tendría relaciones muy estrechas con el concepto de sumisión y el "poder de referencia" se asemejaría al concepto de identificación. Sin embargo, cuando una recompensa

se prolonga a través del tiempo se hace difícil encontrar una diferencia neta (13, p. 52).

5. La fuerza del "poder de competencia" de la relación O-P varía con la amplitud de los conocimientos o de la percepción atribuida a O por parte de P en un campo determinado. Lo importante es el poder de competencia que tiene como consecuencia una influencia social primaria sobre la estructura cognitiva de P. Los cambios en esta estructura pueden modificar la dirección de las fuerzas y del movimiento, lo cual significaría un cambio de comportamiento que se convertiría en influencias sociales secundarias (10, p. 372).

Las consecuencias primarias y secundarias se explican de la siguiente manera: cuando O transmite un ítem de información a P, el primer efecto está constituido por la aceptación o el rechazo de la información por parte de P puesto que el "poder de competencia" tiene gran similitud con el "poder de información" sobre el cual DEUTSCH y GERARD han realizado diversas investigaciones (8, p. 203). Una característica muy evidente del poder de información estriba en que no es necesario que O haga parte del grupo de P. En esta forma, si la información es aceptada se producen consecuencias secundarias de acuerdo a la situación dada.

Por último, es necesario hacer una diferencia más sobre el origen mismo de los factores que determinan la actitud de P con relación a O. En efecto, el poder de competencia se basa sobre la credibilidad de O y la influencia de la información está basada en las características de los estímulos, tales como la lógica del razonamiento o la "evidencia de los hechos": "Toda vez que la influencia de competencia se ejerce, parece necesario, por un lado, que P piense que O sabe y, por otro lado, que P crea que O dice la verdad" (8, p. 373).

El poder de competencia producirá una nueva estructura cognitiva en P re-

lativamente independiente de O, pero la influencia de información producirá una estructura más independiente.

El alcance del poder de competencia es más limitado que el del poder de referencia: "por una parte, porque está limitado a estructuras cognitivas y, por otra parte, porque a la persona competente se le considera con un cúmulo de

conocimientos o de capacidades superiores en campos específicos" (Ibid, p. 274).

Con esta síntesis bibliográfica sentamos una base teórica sobre la cual nos apoyaremos para descubrir la dinámica de las relaciones de poder existentes entre el jefe y el subordinado dentro de una organización jerárquica.

BIBLIOGRAFIA

1. BLAU P. *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley, 1967.
2. BLALOCK, Humbert M. Jr. *Causal inferences in non-experimental research*. Chapel Hill: Univ. of North Carolina, Press, 1964.
3. BIERSTEDT, Robert. *An Analysis of Social Power*. *Am. sc. Psychol. Review*. December 1950, pp. 730-738.
4. CARWRIGHT, Dorwin. *Influence, Leadership, Control*. In J. March *Handbook of Organization*. Chicago: Rand Mac Nalley, 1965.
5. DAHL, Robert A. The concept of power. *Behavioral Sciences*, Vol. 2 (1957) pp. 201-215.
6. DAHL, Robert. "Power". *International Encyclopedia of the Social Science*. New York: Collier Mac-Millan, 1968, Vol. 12.
7. DARENDORF, R. *Class and Class conflict in industrial Society*, Stanford University Press, 1959.
8. DEUTSCH, M. and GERARD, H. B. A study of normative and informal social Influences upon individual judgement. In D. Cartwright and A. Zander. *Group Dynamics*. New York: Row Peterson and Co., 1960, pp. 201-213.
9. DURBIN, Robert. Authority and Privilege Pay. In Robert Dubin: *Human Relations in administration*. New York: Prentice Hall, Inc., 1961.
10. FRENCH, R. P. Jr. et RAVEN, Bertram. Les bases du Pouvoir social. In A. Lévy *Psychologie Sociale. Textes Fondamentaux*. Paris: Dunod, 1968, pp. 359-375.
11. GOLDHAMMER, Herbert and SHILS, Edvard A. *Types of Power American Journal of Sociology*, 45 St. 1.93, pp. 171-178.
12. KELLEY, H. H. and KING, K. Somme effects of "Suspicious" versus "trusting" training *Schedules J. Abnormal Soc. Psychol.*, 1961, 294-30.
13. KELMAN, H. C. Compliance, identification and internationalization: Three processes of attitudes change. *J. Confl. Resol.*, 1958, 2, 51-60.
14. KING, K. and KELLEY, H. H. A comparison of augmentation and reductions as Modes of influences. *J. Abnorm. Soc. Psychol.* 1963, 66, 95-102.
15. LASSWELL, Harold D. and KAPLAN Abraham. *Power and Society a framework for Politicien Inquiry*. *Yale Law School Studies*, Vol. 2, New Haven: Univ. Press, 1950.
16. MANNHEIM, Karl. *Man and Society an Age of Reconstruction*: New York: Harcourt, Brace, 1948.
17. MARCH, James. An Introduction to the theory of a Measurement of influence. *American Political Science Review*. 49: 431-451, 1955.
18. MARTIN, R. The concept of power: A critical defence. *The British Journal of Sociology*. Vol. XXX. Nº 3, 1971, pp. 240-256.
19. OPPENHEIM, Félix E. *Dimensions of Freedom: An Analysis*. N. Y.: St. Martins; London: Mac-Millan. 1969.
20. PARSON, Talcott. Some reflections on the place of force in social Process. In Harry Ekstein: *International War*, Glencoe, Free Press, 1964.
21. RUSSELL, Bertrand. *Power*, London: Allen and Univin, 1938.
22. SIMON, Herbert A. *Models of Man. Social and Rational; Mathematical essays on Rational Human Behaviour in a Social Setting*. New York: Wiley, 1957.
23. TANNEBAUM, Arnold S. "Control in organizations". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 7, 1962, pp. 236-257.
24. WEBER, Max. *The Theory of Social and Economic Organization*. Trans. by A. M. Henderson and T. Parsons, New York, Glencoe: The Free Press, 1947.
25. WEBER, Max. Types of Authority, In A. Lévy. *Psychologie Sociale. Textes Fondamentaux*. Vol. 2 Paris: Dunod, 1968, pp. 353-358.
26. ZANDER, A. and CURTIS, T. Effects of Social power in aspiration and striving. *J. Abnorm. Soc. Psychol.* 1962. 64, 64-74.