

EL PODER EN LAS ORGANIZACIONES HUMANAS: PODER FORMAL E INFORMAL, UNA TEORIA BIFACTORIAL (*)

Si hay un tipo de relación interpersonal característico de las organizaciones humanas, ése es sin duda el ejercicio de la influencia y del poder. La pintoresca variabilidad de la conducta humana cuando no está sujeta a restricciones es drásticamente reducida en el ámbito organizacional: en ningún otro contexto es la conducta humana tan precisamente predecible. Y ello no es desde luego casual: el funcionamiento más o menos «organizado» de las organizaciones, su dinámica, su éxito y su misma supervivencia dependen en gran medida de que la conducta de sus miembros sea suficientemente confiable, segura, normativizada, predecible. Resulta difícil pronosticar a qué hora se levantará usted de la cama durante sus vacaciones, pero si usted trabaja en una organización durante once meses podemos predecir esta fatídica hora con un margen de error despreciable. Por añadidura, las organizaciones constituyen el medio diario ineludible de la vida del hombre del siglo XX. A poco que se reflexione se convendrá en que nacemos, crecemos, nos reproducimos, vivimos y morimos en el seno de organizaciones, o al menos hay inevitablemente organizaciones parcialmente implicadas en todas esas fases del ciclo vital. Por cierto, que este mismo boletín es producto de una organización.

Si las organizaciones son efectivamente el medio cotidiano en el que se desenvuelve la conducta y si esa conducta humana en las organizaciones se caracteriza precisamente por su predictibilidad, por la reducción de la variabilidad espontánea, entonces la pregunta acerca de cómo se conforma esa con-

ducta tiene plena relevancia. Preguntarnos cómo y de qué manera las organizaciones consiguen influir en las personas es importante desde un punto de vista psicológico teórico y es importante desde un punto de vista psicológico aplicado. De un lado, el estudio y la indagación de cómo las organizaciones modifican la conducta humana adecuándola a sus requerimientos puede ser una importante fuente de hallazgos útiles a la comprensión de la conducta humana y a otras áreas de la intervención y el conocimiento psicológico; de otro, precisamente por el don de la omnipresencia y la ubicuidad que las organizaciones tienen en nuestra vida diaria, estos asuntos son importantes por sí mismos y desde luego resultan cruciales para los psicólogos ocupados en el manejo de los problemas humanos en empresas, para el diseño de las organizaciones y para la intervención en las mismas.

Las organizaciones utilizan una diversidad de medios para hacer la conducta humana predecible. Establecen normas, asignan roles, elaboran jerarquías, se amparan en un marco legal, etcétera, sin embargo, como mencionábamos al principio, nada más característico de las relaciones interpersonales que el ejercicio de la influencia y el poder entre los miembros de las mismas. Incluso todos esos otros mecanismos de control e influencia requieren la presencia y el uso del poder para una presencia real, cotidiana.

La literatura acerca del poder en las organizaciones ha distinguido tradicionalmente cinco tipos sustanciales de poder, en función de sus bases. Se ha distinguido el poder legítimo, el poder

de recompensa y el poder de castigo, el poder del experto y el poder referente. Esta clasificación es originaria de French y Raven y ha sido utilizada por diversos autores, convirtiéndose en un punto de referencia clásico sobre el tema. El poder legítimo es aquel que se ejerce en función del lugar ocupado formalmente, de las legítimas atribuciones de un cargo dado. El poder de recompensa consiste obviamente en la capacidad para influir en la conducta de otros por el control de las recompensas, su programa de contingencia y la forma en que éstas son dispensadas. El poder de castigo, paralelamente, consiste en la capacidad de influir en la conducta de otros por la capacidad de administrar estímulos aversivos. El poder del experto se fundamenta en los conocimientos y habilidades especiales de quien detenta el poder. Y, por último, el poder referente se fundamenta en las relaciones interpersonales positivas que permiten influir en el otro.

Sin embargo, empíricamente, al indagar acerca del ejercicio del poder en una variadísima muestra de organizaciones laborales estos tipos de poder no aparecen aislados, sino, muy al contrario, relacionados de una forma muy característica.

En primer lugar, el poder legítimo y el poder de recompensa y castigo aparecen estrechamente ligados entre sí, y ambos a su vez sólidamente unidos al nivel jerárquico de los miembros. Cuanto mayor es el nivel jerárquico de un miembro organizacional mayor en su poder legítimo y mayor su poder de recompensa y castigo. Esta es una conclusión que no puede extrañarse desde luego a nadie familiarizado con el funcionamiento de las organizaciones.

En segundo lugar, el poder del experto y el poder referente aparecen también estrechamente unidos desde un punto de vista empírico. Las personas

que, dentro de las organizaciones, ejercen influencia en función de sus conocimientos y habilidades y las personas que ejercen influencia a través de buenas relaciones interpersonales son básicamente las mismas. Quienes detentan poder del experto detentan poder referente. Los mecanismos de influencia propios del poder del experto, tales como el diálogo, la persuasión, la colaboración, etcétera, están justamente vinculados con los mecanismos de influencia propios del poder referente, tales como la amistad, el apoyo, la solidaridad, etcétera.

El panorama que acabamos de describir puede entenderse de forma más simplificada si consideramos que, a juicio de nuestros datos, los cinco tipos clásicos de poder y los mecanismos de ejercicio de la influencia asociados con ellos se agrupan — mediante procedimientos factoriales — en dos. El poder legítimo y el poder de recompensa y castigo se agrupan en un solo tipo de poder, que emana de la estructura formal de las organizaciones y que, consecuentemente, hemos dado en llamar **Poder Formal**. El Poder Formal está estrechamente ligado al nivel jerárquico de los miembros organizacionales y constituye el modo de influencia «oficial» en las organizaciones humanas. Es un poder amparado en las prerrogativas legítimas que desempeñan los miembros organizacionales y asentado en la capacidad de impartir o retirar recompensas e impartir o retirar sanciones. El Poder Formal está asimismo vinculado a las presiones como mecanismo de influencia. Las presiones constituyen una forma relativamente frecuente de influir en el comportamiento ajeno mediante «órdenes» o «sugerencias fuertes», frecuentemente emitidas en tomo imperativo y/o bajo ciertas restricciones o exigencias. Por otro lado, el poder del experto y el poder referente se agrupan en un

segundo tipo de poder, que aparece claramente disociado de la estructura formal de las organizaciones, y que, en consecuencia, hemos denominado **Poder Informal**. El Poder Informal es fruto de determinados aspectos de las capacidades y habilidades subjetivas e interpersonales de los miembros organizacionales. El Poder Informal se fundamenta en la existencia de relaciones humanas saludables que permiten sugerir, obtener apoyo o solidaridad ante dificultades, confiar y persuadir por el ejercicio o posesión de conocimientos o habilidades especiales y relevantes, etcétera.

Conviene destacar que ambos tipos de poder, el Poder Formal y el Poder Informal, se muestran empíricamente como claramente distintos y disjuntos. El poder del experto no muestra relaciones con la estructura formal de las organizaciones: no poseen mayores conocimientos o habilidades —a juicio de los datos de nuestra muestra— aquellos que detentan mayor Poder Formal o en un lugar más elevado en las jerarquías, o al menos no se fundamentan en su conocimiento o habilidad para ejercer influencia. Más aún, el poder referente muestra relaciones claramente inversas con la posesión de Poder Formal: quienes ocupan elevados lugares en las jerarquías no utilizan con demasiada asiduidad —siempre a juicio de nuestros datos— el apoyo, la ayuda, la colaboración, la amistad, como mecanismos de ejercicio de la influencia sobre subordinados. En cualquier nivel jerárquico aparece claramente que los superiores son quienes detentan el Poder Formal, en tanto que los iguales en nivel jerárquico o los compañeros, y los subordinados o los inferiores, son los que detentan los mayores niveles de Poder Informal. Desde luego estas afirmaciones no constituyen un juicio de valor acerca de la significación y la utilidad y reper-

cusiones sociales del uso del Poder Formal y del Poder Informal.

El poder en las organizaciones humanas puede ser descrito bajo la sencilla y parsimoniosa fórmula de P. Formal y P. Informal, un tipo de planteamiento bifactorial fruto de hallazgos empíricos recientes en nuestro contexto cultural, que no podemos dejar de insinuar que tal vez mantenga interesantes conexiones con algunas teorías acerca del liderazgo y de la satisfacción ya clásica en el contexto de la Psicología Organizacional. No obstante esta insinuación requerirá desde luego futuras investigaciones. Lo importante de momento es que no sólo podemos describir adecuadamente el poder en las organizaciones bajo la formulación bifactorial P. Formal vs. P. Informal, sino que, además, esta formulación tiene una importancia teórica y aplicada, y, en torno a la misma, pueden articularse ordenadamente una serie de hallazgos sustantivos acerca de la interacción y la conducta humana en las organizaciones. A mero título de ejemplo ofrecemos algunos de los resultados disponibles hasta el presente acerca del Poder Formal y el Poder Informal en ámbitos organizacionales.

Uno de los aspectos más interesantes incluidos en esos resultados es el que hemos denominado, la propiedad antisimétrica del Poder Formal vs. la propiedad simétrica del Poder Informal. Sucintamente relatada la propiedad antisimétrica del Poder Formal consiste en que «el Poder Formal que un miembro organizacional A ejerce sobre otro B es inversamente proporcional a la influencia que B puede ejercer sobre A a su vez». Por su parte, la propiedad simétrica del Poder Informal consiste en que «el Poder Informal que un miembro organizacional A ejerce sobre otro B es directamente proporcional a la influencia que B a su vez puede ejercer sobre A». Este comportamiento marcadamente

diferenciado del Poder Formal y del Poder Informal acerca del «feedback» de influencia recíproca que admiten puede poseer una importancia capital en el diseño, rediseño e intervención en general en las organizaciones humanas, dado que implica directamente aspectos principales relativos a la coordinación, la comunicación y la supervisión de unos miembros por otros dentro de las estructuras organizacionales.

Un segundo aspecto, a título de ejemplo, que puede resultar interesante es el relativo a los vínculos de ambos tipos de poder con el desarrollo de la carrera de las personas en el seno de las organizaciones. Si bien carecemos aún de datos longitudinales, los datos de índole transversal de que disponemos sugieren fuertemente que el grado de Poder Formal para un miembro organizacional dado está asociado con mayores desarrollos de su carrera, en tanto que el Poder Informal podría no estar inmediatamente ligado al desarrollo del curso evolutivo de la carrera. Por otro lado, la similitud en el desarrollo de la carrera entre dos miembros y su similitud en nivel jerárquico y posiblemente en otras características personales y organizacionales relevantes, está asociada con el desarrollo de formas de influencia recíprocas comprendidas en el Poder Informal. En este y en otros aspectos el Poder Informal aparece como el poder predominante entre «iguales». El Poder Formal, por su parte, fluye, como ya hemos señalado, indirectamente entre roles diferenciados y, básicamente, de arriba a bajo.

Como un tercer aspecto importante cabe señalar el núcleo ordenado de relaciones que el Poder Formal y el Poder Informal mantienen con otras variables relevantes en el contexto de las organi-

zaciones, tales como la proximidad entre los miembros, la comunicación o el conflicto. Por mencionar un solo aspecto, el Poder Informal está asociado con elevadas frecuencias de contacto y comunicación y con reducidas frecuencias de conflictos de trabajo. Sin embargo, las frecuencias de contacto y comunicación elevadas se asocian empíricamente con altas tasas de conflictos de trabajo. En este sentido el Poder Informal puede constituir un importante profiláctico del conflicto bajo situaciones de elevados niveles de contacto y comunicación; o, de otro lado, la frecuencia de contacto y comunicación puede ser utilizada como un catalizador útil del signo de las relaciones interpersonales, ya sean positivas o conflictivas.

Estos son algunos resultados, inconexa y aisladamente comentados, que están actualmente disponibles en el marco de una concepción del poder en las organizaciones humanas en términos de Poder Formal y de Poder Informal. Una concepción teórica empíricamente respaldada que merecerá mayores investigaciones futuras.

José Luis Meliá Navarro (*)

(*) Si algún colega desea correspondirme sobre el tema puede dirigirse a Av. Blasco Ibáñez, 77, 12, o bien al teléfono 362 75 68.

NOTA

El presente trabajo de J. L. Meliá forma parte de su Tesis de Licenciatura que fue dirigida por el Profesor Dr. D. José M.^a Peiró Silla, Catedrático de Psicología General de la Facultad de Psicología, de la Universidad de Valencia.