

ANEXO.
TABLA Nº 2.

CONSTANTE Y VARIABLES	INTERCEPTO Y PARÁMETROS DE LAS VARIABLES	SIGNIFICACIÓN
CONSTANTE	2,6584	0,000
URED	34,7417	0,000
SEXO (HOMBRE:1; MUJER:0)	-0,2597	0,000
NINS	-----	0,000
ANALFABETOS Y SIN ESTUDIOS	CAT. REFERENCIA	-----
ESTUDIOS PRIMARIOS	-0,3594	0,000
ESTUDIOS SECUNDARIOS	-0,6427	0,000
ESTUDIOS SUPERIORES	-0,4087	0,000
NACN (ESPAÑOL:1; EXTRANJERO:0)	-0,6923	0,029
ESCI (NO SOLTERO:1; SOLTERO:0)	-0,3150	0,000
REFE (PERSONA DE REFERENCIA:1; NO PERSONA DE REFERENCIA:0)	-0,2458	0,000
OCUP	-----	0,000
TRABAJADORES NO CUALIFICADOS	CAT. REFERENCIA	-----
OPERADOR DE INSTALACIONES, Y MAQUINARIA, Y MONTADORES	-0,5370	0,000
ARTESANOS Y TRABAJADORES CUALIFICADOS DE LAS INDUSTRIAS MANUFACTURERAS, LA CONSTRUCCIÓN Y LA MINERÍA, EXCEPTO LOS OPERADORES DE INSTALACIONES Y MAQUINARIA	-0,3622	0,000
TRABAJADORES CUALIFICADOS EN LA AGRICULTURA Y EN LA PESCA	-1,4083	0,000
TRABAJADORES DE SERVICIOS DE RESTAURACIÓN, PERSONALES, PROTECCIÓN Y VENDEDORES	-0,6774	0,000
EMPLEADOS DE TIPO ADMINISTRATIVO	-1,0185	0,000
TÉCNICOS Y PROFESIONALES DE APOYO	-1,0803	0,000
TÉCNICOS Y PROFESIONALES, CIENTÍFICOS E INTELECTUALES	-1,0452	0,000
DIRECCIÓN DE LAS EMPRESAS Y DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS	-1,5936	0,000
FUERZAS ARMADAS	0,2907	0,286
LNHO	-0,8856	0,000
TAMA	-----	0,000
MENOS DE 50	CAT. REFERENCIA	-----
NO SABE PERO MÁS DE 10	0,4150	0,000
50 O MÁS	-0,2866	0,000
ACTI	-----	0,000
AGRICULTURA, GANADERÍA, CAZA, SELVICULTURA Y PESCA	CAT. REFERENCIA	-----
CONSTRUCCIÓN	-0,3065	0,006
HOSTELERÍA	-1,6439	0,000
HOGARES QUE EMPLEAN PERSONAL DOMÉSTICO	-2,9890	0,000
COMERCIO; REPARACIÓN VEHÍCULOS DE MOTOR, MOTOCICLETAS Y CICLOMOTORES Y ARTÍCULOS PERSONALES Y DE USO DOMÉSTICO	-2,0697	0,000
TRANSPORTE ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	-1,5484	0,000
OTRAS ACTIVIDADES SOCIALES Y DE SERVICIOS PRESTADOS A LA COMUNIDAD; SERVICIOS PERSONALES	-2,0662	0,000
INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	-2,0394	0,000
INDUSTRIAS EXTRACTIVAS	-1,4674	0,000
PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA, GAS Y AGUA	-2,1977	0,000
INTERMEDIACIÓN FINANCIERA	-2,5633	0,000
ACTIVIDADES INMOBILIARIAS Y DE ALQUILER; SERVICIOS EMPRESARIALES	-1,9877	0,000
ACTIVIDADES SANITARIAS Y VETERINARIAS, SERVICIOS SOCIALES	-1,7442	0,000
EDUCACIÓN	-2,1026	0,000
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, DEFENSA Y SEGURIDAD SOCIAL OBLIGATORIA	-1,9496	0,000
ORGANISMOS EXTRATERRITORIALES	-5,3941	0,689
EMPL	-----	0,000
EMPLEADOR PRIVADO	CAT. REFERENCIA	-----
ADMÓN CENTRAL Y SUS ORG. AUTÓNOMOS ADMTVOS	-1,4586	0,000
ADMONES DE LA SEG. SOCIAL Y MUT. FUNCIONARIOS	-0,0269	0,853
ADMONES C.AUTÓNOMAS Y SUS ORG. AUT. ADMTVOS	-0,6170	0,000
ADMÓN OCAL Y SUS ORG. AUTÓNOMOS ADMTVOS	0,1407	0,289
EMPRESAS PÚBLICAS E INST. FINANCIERAS PÚBLICAS	-1,0933	0,000
OTROS ORGANISMOS DEL SECTOR PÚBLICO DE DIFÍCIL ADSCRIPCIÓN A LOS APARTADOS ANTERIORES	-0,5868	0,595
CONT (CONTINUADA A LO LARGO DEL TIEMPO:1; NO CONTINUADA A LO LARGO DEL TIEMPO 0)	-1,6260	0,000
PROV	-----	0,000
ALMERÍA	CAT. REFERENCIA	-----
CADIZ	-0,2992	0,002
CÓRDOBA	0,1514	0,130
GRANADA	-0,2435	0,019
HUELVA	-0,0455	0,686
JAÉN	-0,1117	0,267
MÁLAGA	-0,2156	0,028
SEVILLA	0,0988	0,275

RH-27. BASES DE PODER DEL SUPERVISOR, CONDUCTA COOPERADORA Y COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN.

Juan D. Ganaza Vargas (ganaza@us.es)

Gloria Romero Romero

Juan C. Baena Rodríguez (jcbaena@us.es)

Departamento de Administración de Empresas y Marketing
Universidad de Sevilla.

RESUMEN:

Este trabajo analiza, en el contexto español, las bases de poder de los supervisores y la incidencia que las mismas tienen sobre la conducta cooperadora y el compromiso con la organización de sus subordinados. Los datos analizados pertenecen a 335 sujetos con la menos un año de experiencia laboral a tiempo completo. Mediante la contrastación de un modelo estructural, que relaciona las diversas bases de poder del jefe entre sí y con la conducta cooperadora y el grado de compromiso de los subordinados, se tratan de comprobar las relaciones existentes entre las variables mencionadas. Asimismo, se indican los principales resultados alcanzados y las implicaciones más relevantes que se pueden deducir a partir de los mismos de cara a las prácticas de los directivos.

PALABRAS CLAVE: Poder social; liderazgo; compromiso organizacional; conducta cooperadora.

Este trabajo analiza las bases de poder del supervisor, de un lado, y la conducta cooperadora y el grado de compromiso con la organización de los subordinados, por otro, en el ámbito de organizaciones españolas. Como ha sido puesto de manifiesto por diversos autores (Munduate y Dorado, 1998; Pettigrew, Ferlie y McKee, 1992; Rahim, Antonioni, Psenicka, Kim y Khan, 1999) el poder es una de las principales áreas de estudio en el campo de la gestión de empresas tanto como una de las características claves que condiciona y conforma la relación entre un supervisor y un subordinado (Pfeffer, 1992; Bennis y Nanus, 1985).

El presente análisis pretende servir de contrastación de los estudios realizados por Rahim y Psenicka (1996), en el ámbito de organizaciones estadounidenses, y por Munduate y Dorado (1998), en el ámbito de organizaciones españolas. Es por ello que adopta la misma estructura y metodología empleada en dichas investigaciones.

La conceptualización de las bases de poder del líder ha tomado diversas formas y aproximaciones, aunque como señalan diversos autores (Aguinis, Nesler, Quigley, Lee y Tedeschi, 1996; Frost y Stahelski, 1988; Gaski, 1986; Pearce y Robinson, 1987; Rahim, 1988) la ya clásica propuesta presentada por French y Raven (1959) continúa siendo apropiada y aceptada entre los estudiosos del fenómeno. Para tales autores la influencia social supone un cambio en las creencias, actitudes o conducta de una persona –el objetivo de la influencia– como consecuencia de la acción o presencia de otra persona o grupo de personas – el agente de la influencia. A partir de dicho concepto se puede definir el poder social como la habilidad de una de las partes para influir sobre la conducta y/o actitudes de la otra parte. De acuerdo la taxonomía propuesta por French y Raven (1959) los tipos de recursos que un sujeto puede utilizar para ejercer influencia dan lugar a cinco bases de poder: (1) la capacidad o habilidad de que dispone un jefe para castigar a sus subordinados si estos no responden de forma positiva a sus intentos de influir (base de poder coercitivo); (2) la medida en que el superior puede recompensar la conducta esperada o deseada de su subordinado (base de poder de recompensas); (3) el grado en que el jefe está legitimado ante el subordinado para determinar y controlar la conducta de éste (base de poder legítimo); (4) la experiencia profesional y el conocimiento especial en el trabajo que el supervisor ha mostrado ante los miembros del grupo de trabajo (base de poder experto); y (5) el grado en que el jefe posee un carisma personal que conduce a los miembros del grupo de trabajo a identificarse con él (base de poder referente).

Los integrantes de las organizaciones alcanzan las bases de poder de recompensas, coercitivo y legítimo a partir de las posiciones que ocupan dentro de las mismas, en tanto que sus bases de poder experto y legítimo derivan de su formación, experiencia y cualidades personales. Por ello, es posible clasificar las cinco bases de poder originales en otras dos: poder de posición –relacionado con el estatus jerárquico y la estructura de las organizaciones– y poder personal –relacionado con las capacidades o habilidades de una persona (Melía y Peiró, 1985; Rahim, 1988; Yukl y Falbe, 1991). Así, las bases de poder coercitivo, legítimo y de recompensas pueden ser clasificadas como bases de poder de posición, y las bases de poder experto y referente como bases de poder

personal. Sobre la base de investigaciones previas que habían puesto de manifiesto que el poder coercitivo no tenía efecto sobre los resultados individuales, Rahim y Psenicka (1996), en una muestra estadounidense, hallaron que las bases de poder de posición inciden sobre las bases de poder personal, que son las que, en último término, inciden sobre los resultados organizativos e individuales. En concreto, el uso de las fuentes de poder legítimo y de recompensas mostraron un impacto positivo sobre las fuentes de poder experto, mientras que el poder coercitivo lo mostró negativo; la base de poder legítimo tuvo un efecto positivo sobre el poder referente; y, por último, el poder experto tuvo un efecto positivo sobre las bases de poder referente. Aplicando la metodología de Rahim y Psenicka (1996), Munduate y Dorado (1998) encontraron los siguientes hallazgos en una muestra española: la base de poder de recompensas incidió positivamente sobre el poder referente y el poder experto condicionó también de forma positiva las bases de poder referente.

El primer objetivo del presente trabajo consistía en proporcionar una contrastación de los resultados alcanzados en los estudios de Munduate y Dorado (1998) y Rahim y Psenicka (1996). Para ello se ha pretendido comprobar las siguientes hipótesis:

Hipótesis 1: Las bases de poder coercitivo presentarán una asociación negativa con las bases de poder experto y referente.

Hipótesis 2: Las bases de poder de recompensas estarán asociadas de forma positiva con las bases de poder experto y referente.

Hipótesis 3: Las bases de poder legítimo presentarán una asociación positiva con las bases de poder experto y referente.

Hipótesis 4: Las bases de poder experto estarán positivamente asociadas con las bases de poder referente.

El segundo aspecto relacionado con nuestra investigación trata sobre la relación entre los objetivos organizativos e individuales y el uso de diferentes bases de poder del líder. En este sentido, el poder referente ha sido asociado de forma positiva con el uso del estilo de gestión del conflicto llamado integración o colaboración por parte de su subordinado (Emans, 1995), asimismo, las percepciones de los miembros del grupo sobre las bases de poder personal de sus superiores estaban asociadas con menores niveles de conflicto que las percepciones de las bases de poder de posición (Melfa y Peiró, 1985).

Otro de los resultados positivo analizados por la literatura relacionada con las bases de poder de los ejecutivos ha sido el compromiso organizacional. En cierto sentido, ha sido confirmado que las bases de poder personal inciden el compromiso de los integrantes de la organización. Varios estudios (Munduate y Dorado, 1998; Rahim y Psenicka, 1996; y Yukl, Kim y Falbe, 1996) han encontrado que el poder referente muestra una correlación significativa con el grado de compromiso con los objetivos organizacionales mostrado por el sujeto objetivo.

El segundo objetivo de nuestro estudio era analizar el potencial que tienen que las bases de poder del supervisor para influir tanto sobre la conducta cooperadora –medida a través del uso del estilo de integración– como sobre el compromiso organizativo de los integrantes de una organización. Por ello, a partir de los resultados indicados previamente pretendíamos comprobar las siguientes hipótesis:

Hipótesis 5: Las bases de poder referente presentarán una asociación positiva con la conducta cooperadora de los subordinados.

Hipótesis 6: El poder referente estará asociado de forma positiva con el compromiso organizacional de los subordinados.

Hipótesis 7: La conducta cooperadora de los subordinados presentará una relación positiva con el compromiso organizacional de los mismos.

Como resumen de las relaciones establecidas en las siete hipótesis expuestas se muestra la Figura 1 que recoge el modelo estructural propuesto a partir de las mismas.

Resumiendo, las pretensiones de este estudio fueron contrastar las relaciones existentes entre las diferentes bases de poder del supervisor y determinar las relaciones entre dichas bases de poder y la conducta cooperadora y el compromiso organizacional de los miembros de la organización, y probar el modelo presentado en la Figura 1.

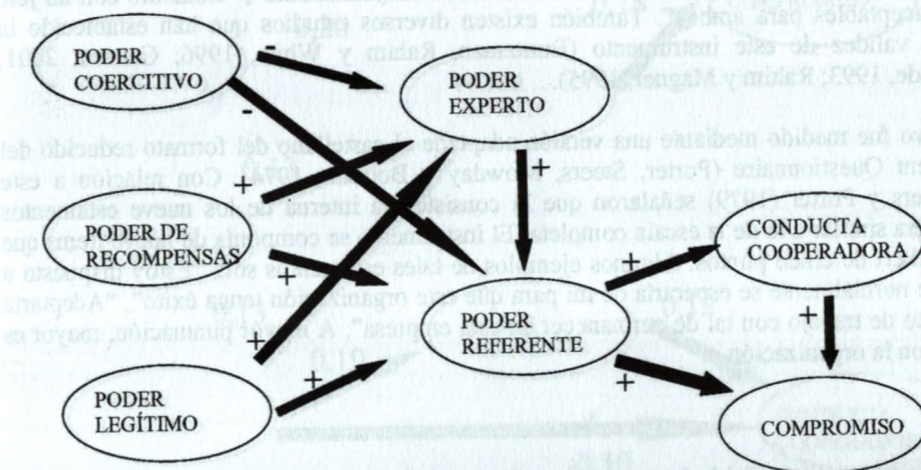


Figura 1. Modelo estructural propuesto.

METODO

Muestra. Los datos correspondientes a este estudio fueron recogidos de una muestra de 335 sujetos de un importante número de organizaciones españolas de diversos sectores (enseñanza, telecomunicaciones, empresas industriales, servicios públicos, etc.) y con diversos tamaños en términos de número de empleados.

La edad de los sujetos variaba entre 22 y 68 años, con una media de 39,5 y una desviación típica de 9,6. Con relación a su posición de trabajo los sujetos se distribuían del siguiente modo: ejecutivos de alto nivel (66); managers de nivel medio (123); directivos de bajo nivel (79) y empleados sin puesto ejecutivo (56). La experiencia de trabajo de los sujetos con su actual supervisor variaba entre 1 y 30 años con una media de 7,4 y una desviación típica de 5,8.

Instrumentos de medida. Los cuestionarios usados para medir las diversas variables fueron entregados por los investigadores y devueltos mediante sobres preparados para tal fin con la dirección del investigador principal y con los correspondientes sellos. Varios fueron los cuestionarios que debían completar los sujetos. Las cinco bases de poder (coercitivo, de recompensas, legítimo, experto y referente) fueron medidas con una versión adaptada al castellano del Rahim Leader Power Inventory (Baena, Ganaza y Gonzalez Domínguez, 2001; Rahim, 1988), basado en el modelo de French y Raven (1959). Se trata de un instrumento de 29 ítems que usa una escala de tipo Likert de cinco puntos para medir la percepción de los sujetos sobre las bases de poder de sus supervisores. A mayor puntuación, mayor es la base de poder del superior. Algunos de los estamentos representativos de las distintas bases de poder son: “Mi superior puede despedirme si mi rendimiento está constantemente por debajo de la media” (base de poder coercitivo); “Mi superior puede darme las oportunidades para promocionar si destaco en la realización de mi trabajo” (base de poder de recompensas); “Mi superior tiene derecho a esperar de mí que lleve a cabo sus instrucciones” (base de poder legítimo); “Prefiero hacer lo que mi superior sugiere porque tiene grandes conocimientos profesionales” (base de poder experto); y “Me gustan las cualidades personales de mi superior” (base de poder referente). Diversos estudios han establecido la consistencia interna y validez de constructo del instrumento (Rahim, 1988; Rahim y Magner, 1996).

La conducta cooperadora hacia las demandas de un supervisor fue operacionalizada a través del grado de uso del estilo de gestión del conflicto denominado integración, ya que el mismo es descrito como un estilo que implica apertura, intercambio de información y examen de las diferencias para tratar de alcanzar una solución efectiva aceptable para ambas partes. Para medir dicho estilo de manejo del conflicto se hizo uso de los resultados

obtenidos a través del cuestionario Rahim Organizational Conflict Inventory-II, en su forma A referida al conflicto con los superiores, adaptado al castellano por Munduate, Ganaza y Alcaide (1993). Cada ítem puntúa en una escala Likert de cinco puntos, donde una alta puntuación supone un elevado uso del estilo correspondiente con su jefe. Algunos ejemplos de estamentos representativos de estilos de integración son: "Intento integrar mis ideas con las de mi jefe para alcanzar una decisión conjuntamente", "Colaboro con mi jefe para llegar a soluciones aceptables para ambos". También existen diversos estudios que han establecido la consistencia interna y la validez de este instrumento (Buntzman, Rahim y White, 1996; Ganaza, 2001; Munduate, Ganaza y Alcaide, 1993; Rahim y Magner, 1995).

El compromiso organizativo fue medido mediante una versión adaptada al castellano del formato reducido del Organizational Commitment Questionnaire (Porter, Steers, Mowday y Boulian, 1974). Con relación a este instrumento Mowday, Steers y Porter (1979) señalaron que la consistencia interna de los nueve estamentos escritos de forma positiva era similar a la de la escala completa. El instrumento se componía de nueve ítems que puntúa sobre una escala Likert de cinco puntos. Algunos ejemplos de tales estamentos son: "Estoy dispuesto a hacer más esfuerzo del que normalmente se esperaría de mí para que esta organización tenga éxito", "Aceptaría casi cualquier tipo de puesto de trabajo con tal de permanecer en esta empresa". A mayor puntuación, mayor es el compromiso del sujeto con la organización.

RESULTADOS

Fiabilidad y consistencia interna. En la Tabla 1 se presentan el número de ítems, las medias, las desviaciones típicas, las alfas de Cronbach y las correlaciones de todas las escalas usadas en el estudio. Todos los coeficientes de fiabilidad presentaban valores suficientes (Nunnally, 1978), por lo que se mantuvieron todas las variables en el modelo estructural.

Tabla 1. Datos descriptivos, fiabilidad y correlaciones de las variables observadas.

Escala	Numero de ítems	Media	D.T.	Alfa de Cronbach	1	2	3	4	5	6	7
1. Poder coercitivo	5	3,19	0,87	0,68	1	0,20	0,24	0,28	0,14	-0,03	0,08
2. Poder de recompensas	6	3,35	0,93	0,79		1	0,33	0,25	0,10	0,06	0,10
3. Poder legítimo	6	3,54	0,84	0,73			1	0,23	0,22	-0,11	0,02
4. Poder experto	6	3,20	0,82	0,74				1	0,23	0,02	0,19
5. Poder referente	5	3,28	0,90	0,73					1	0,13	0,04
6. Estilo de integración	6	4,06	0,64	0,82						1	-0,05
7. Compromiso	9	3,06	0,87	0,81							1

Modelo estructural. Para la validación del modelo estructural se usó el programa LISREL 8 (Jöreskog y Sörbom, 1993), que proporciona estimaciones de máxima probabilidad de los coeficientes y determina en qué grado el modelo estructural lineal se corresponde con los datos. En la Figura 2 se representa gráficamente el modelo que mejor se adaptaba a los datos con los siguientes índices: valor de chi-cuadrado, con diez grados de libertad, 7.76 ($p=0,65$); índice de la bondad de ajuste ($GFI=0,99$) y RMR de 0,016. Dichos valores señalaban un buen ajuste del modelo a los datos pero escasa explicación de las relaciones entre las variables. En este sentido, los valores de las R^2 para las ecuaciones estructurales fueron de 0,13 (poder experto), 0,09 (poder referente), 0,04 (estilo de integración) y 0,03 (compromiso).

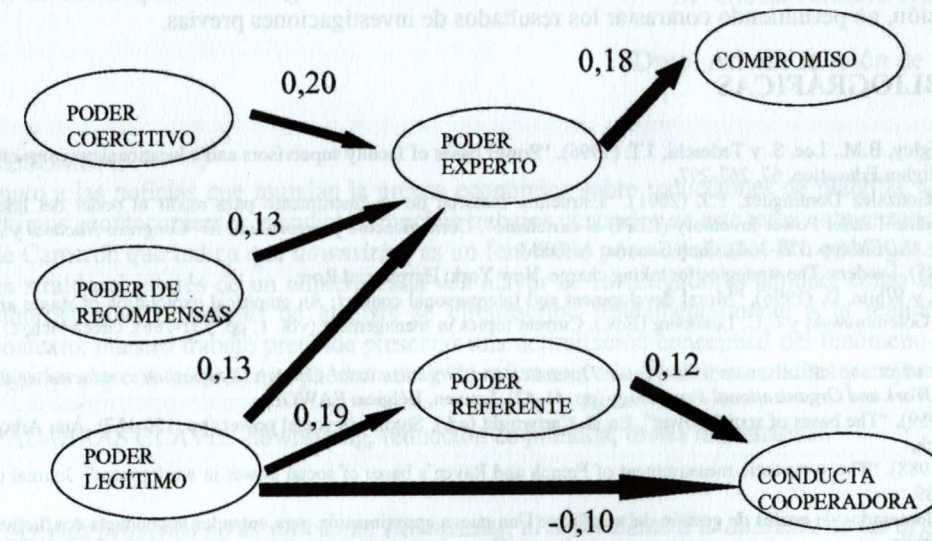


Figura 2. Modelo estructural con sus coeficientes.

Con relación a los coeficientes del modelo podemos indicar que no se pudieron contrastar ninguna de las hipótesis planteadas: todos los coeficientes de correlación entre variables resultaron muy pequeños y en ningún caso significativos.

DISCUSIÓN

Este estudio pretendía dos objetivos. Primero, contrastar los resultados obtenidos, por Rahim y Psenicka en 1996 y por Munduate y Dorado en 1998, sobre las relaciones entre las bases de poder del líder. Segundo, replicar los resultados obtenidos por Munduate y Dorado (1998) sobre las relaciones entre bases de poder del supervisor y la conducta cooperadora y el compromiso de sus subordinados. La primera de las hipótesis planteadas, que indicaba la relación negativa entre la base de poder coercitivo y las bases de poder experto y referente, no ha hallado soporte en este trabajo, como ocurrió en el estudio de Munduate y Dorado (1998) y a diferencia del apoyo parcial obtenido en el caso de la investigación de Rahim y Psenicka (1996), quienes hallaron que el poder coercitivo incidía negativamente sobre el poder experto pero no sobre el poder referente. El modelo propuesto tampoco apoyaba las ideas de que el poder de recompensas condiciona positivamente al poder referente y al poder experto (hipótesis 2) ni la de que el poder experto influye de modo positivo sobre el poder referente (hipótesis 4). Tampoco la hipótesis 3, sobre la relación entre el poder legítimo y los poderes experto y referente, ha podido ser apoyada por los resultados obtenidos en el modelo propuesto. Tampoco la relación entre bases de poder referente y conducta cooperadora del subordinado (hipótesis 5) ha resultado apoyada por los resultados de este estudio. Para finalizar, los resultados pusieron de manifiesto la escasa incidencia de las variables consideradas, poder referente y conducta cooperadora, sobre el grado de compromiso con la organización, rechazándose por consiguiente las hipótesis 6 y 7. Es más, nuestro modelo parece indicar una influencia del poder experto sobre el compromiso organizacional que no encuentra reflejo en las investigaciones precedentes.

Con relación a otras investigaciones los hallazgos del presente estudio muestran ciertas diferencias. En primer lugar, en nuestra investigación se constata que las relaciones entre poder de posición y poder personal son bastante pequeñas, como ocurrió en el caso de Munduate y Dorado (1998) pero en contra de los hallazgos alcanzados por Rahim y Psenicka (1996). De otro lado, las relaciones entre las bases de poder personal (poder experto y poder referente) y el compromiso con la empresa obtenidas en esta investigación resultan mucho más débiles que las obtenidas en otras investigaciones precedentes y además apuntan hacia conclusiones diferentes: mientras que para Munduate y Dorado (1998) lo determinante es el poder referente del líder en nuestro caso parece ser más relevante el poder experto.

Los resultados alcanzados en este trabajo muestran la escasa influencia de las distintas bases de poder del superior tanto sobre la conducta cooperadora de sus subordinados como sobre el grado de compromiso de los mismos con la organización, no permitiendo contrastar los resultados de investigaciones previas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguinis, H., Nesler, M.S., Quigley, B.M., Lee, S. y Tedeschi, J.T. (1996). "Power bases of faculty supervisors and educational outcomes for graduate studies". *Journal of Higher Education*, 67, 267-297.
- Baena, J.C., Ganaza, J.D. y Gonzalez Dominguez, F.J. (2001). "Estructura factorial de un instrumento para medir el poder del líder: Adaptación y traslación del Rahim Leader Power Inventory (RLPI) al castellano". Comunicación presentada al XV Congreso Nacional y XI Congreso Hispano-Francés de AEDEM (pp. 359-364). Gran Canaria: AEDEM.
- Bennis, W.G. y Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper and Row.
- Buntzman, G.F., Rahim, M.A. y White, D. (1996). "Moral development and interpersonal conflict: An empirical exploration of stages and styles". En M.A. Rahim, R.T. Golembiewski y C.C. Lundberg (Eds.), *Current topics in management* (vol. 1, pp. 151-166). Greenwich, CT: JAI Press.
- Emans, B. (1995). "Power, conflict and effectiveness". En *Power Dynamics and Organizational Change: Symposium conducted at the seventh European congress on Work and Organizational Psychology* (pp. 41-47). Leuven, Bélgica: EAWOP.
- French, J.R.P. y Raven, B. (1959). "The bases of social power". En D. Cartwright (ed.), *Studies in social power* (pp. 150-157). Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.
- Frost, D.E. y Stahelski, A.J. (1988). "The systematic measurement of French and Raven's bases of social power in workgroups". *Journal of Applied Psychology*, 18, 375-389.
- Ganaza, J.D. (2001). *Los conglomerados de estilos de gestión del conflicto: Una nueva aproximación para entender la conducta conflictiva*. Tesis doctoral no publicada. Sevilla.
- Gaski, J.F. (1986). "Intercorrelations among a channel entity's power sources: Impact of the exercise of reward and coercion on expert, referent, and legitimate power sources". *Journal of Marketing Research*, 18, 62-77.
- Jöreskog, K.G. y Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural equation modelling with the SIMPLIS command language*. Chicago: Scientific Software International.
- Meliá, J.L. y Peiró, J.M. (1985). "Análisis empírico de un modelo bifactorial de poder e influencia en las organizaciones". *Actas del 2º Congreso Nacional de Psicología del Trabajo: Libro de ponencias* (pp. 243-302). Tarrasa: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. y Porter, L.W. (1979). "The measurement of organizational commitment". *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Munduate, L. y Dorado, M.A. (1996). "Supervisor power bases, co-operative behaviour, and organizational commitment". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7 (2), 163-177.
- Munduate, L., Ganaza, J. y Alcaide, M. (1993). "Estilos de gestión del conflicto interpersonal en las organizaciones". *Revista de Psicología Social*, 8, 47-68.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric theory* (2ª edición). New York: McGraw-Hill.
- Pearce, J.A. III y Robinson, R.B. Jr. (1987). "A measure of CEO social power in strategic decision-making". *Strategic Management Journal*, 8, 297-304.
- Pettigrew, A.M., Ferlie, E., y McKee, L. (1992). *Shaping strategic change: Making change in large organizations*. London: Sage.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., y Boulian, P.V. (1974). "Organizational commitment, job satisfactions, and turnover among psychiatric technicians". *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Rahim, M.A. (1988). "The development of a leader power inventory". *Multivariate Behavior Research*, 23, 491-502.
- Rahim, M.A., Antonioni, D., Psenicka, C., Kim, N-H., y Khan, A.A. (1999). "Bases of leader power and subordinates' organizational commitment and effectiveness: A cross-cultural study". En M.A. Rahim, R.T. Golembiewski y K.D. MacKenzie (eds.), *Current topics in management* (vol. 4, pp. 327-346). Stanford, CT: JAI Press.
- Rahim, M.A., y Magner, M.R. (1995). "Confirmatory factor analysis of the styles of handling interpersonal conflict: First-order factor model and its invariance across groups". *Journal of Applied Psychology*, 80, 122-132.
- Rahim, M.A., y Magner, M.R. (1996). "Confirmatory factor analysis of the bases of leader power: First-order factor model and its invariance across groups". *Multivariate Behavior Research*, 31, 495-516.
- Rahim, M.A., y Psenicka, C. (1996). "Bases of leader power, workgroup commitment, and conflict: A structural equations model". En M.A. Rahim, G.T. Golembiewski y C.C. Lundberg (eds.), *Current topics in management* (vol. 1, pp. 31-47). Greenwich, CT: JAI Press.
- Yukl, G., y Falbe, C.M. (1991). "The importance of different power sources in downward and lateral relations". *Journal of Applied Psychology*, 76, 416-423.
- Yukl, G., Kim, H., y Falbe, C.M. (1996). "Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss". *Journal of Applied Psychology*, 77, 525-535.

RH-28. LA REDUCCIÓN DE PLANTILLA: MARCOS TEÓRICOS Y ÁREAS DE INTERÉS

M^a Gloria Romero Romero (mgloria@us.es)

Universidad de Sevilla

Dpto. Administración de Empresas y Marketing

RESUMEN:

Junto a las noticias que inundan la prensa económica sobre reducciones de plantilla, y particularmente tras los últimos acontecimientos mundiales, muchos trabajos centrados en este tema comienzan recordando la afirmación de Cameron que indica que *downsizing* es un fenómeno poco estudiado. Sin embargo, desde entonces este tema ha atraído el interés de un número cada vez mayor de investigadores aunque, como sucede con otros aspectos empresariales, el ámbito de análisis se circunscribe fundamentalmente a la realidad anglosajona. En este contexto, nuestro trabajo pretende presentar una delimitación conceptual del fenómeno de *downsizing*, así como algunos marcos teóricos que pueden servir de referencia a la hora de su análisis y mejor conocimiento.

PALABRAS CLAVE: downsizing, reducción de plantilla, teoría institucional.

"Ser más pequeños no es suficiente. Downsizing, el equivalente a la anorexia de las organizaciones, las hace más delgadas, pero no necesariamente más saludables" (Hamel y Prahalad, 1995: 29).
"Las empresas no han de juzgarse por su tamaño, sino por su eficiencia" (Lannurien, 1969, p.11, citado por Domínguez, 2000, p.286)

1.- INTRODUCCIÓN

Mientras que los Jefes de Estado y de Gobierno de la Unión Europea reunidos en una cumbre extraordinaria en Lisboa (23 y 24 de Marzo de 2000) se planteaban para los primeros diez años del nuevo milenio conseguir, nada más y nada menos, que el objetivo del pleno empleo, los diarios no dejan de recoger los anuncios de reducción de plantilla en empresas¹ como Telefónica, Endesa, Repsol, Grupo Cerveceros Cruzcampo, Unión Naval de Levante, Banco Exterior de España, BBVA, Ford, Opel, TVE, Sintel, etc. Los sectores bancario y eléctrico son de los que más han reducido el nivel de empleo, pero estas reducciones también afectan a las empresas relacionadas con las nuevas tecnologías, y probablemente aumentarán como consecuencia del conflicto actual.

Junto a esta realidad, muchos trabajos centrados en la reducción de plantilla comienzan recordando la afirmación de Cameron (1994: 83-85) que indica que *downsizing* es un fenómeno poco estudiado, sin embargo, desde entonces este tema ha atraído el interés de un número cada vez mayor de investigadores aunque, como sucede en con otros aspectos empresariales, el ámbito de análisis se circunscribe fundamentalmente a la realidad anglosajona. Los aspectos más tratados han sido las consecuencias económicas y organizativas de los procesos de *downsizing*, mostrando que son negativas en la mayoría de los casos, o que al menos, no se alcanzan los resultados previstos antes de su ejecución (Cascio, 1993). Entre los resultados económicos que se esperan se encuentran: reducción de costes, mayores beneficios, crecimiento de ROI y de los precios de las acciones; y entre los organizativos: menos burocracia, mejor comunicación y rapidez en la toma de decisiones, mayor productividad, innovación y calidad.

Para el entorno español todavía no tenemos estudios sobre sus consecuencias, aunque sí algunos que tratan de delimitar el concepto de *downsizing* utilizando distintas perspectivas teóricas (Rodríguez y Robles, 1999; De la Calle, Fernández y Ruiz, 1998); otros, que recogen las características comunes a las empresas que emprenden estos procesos (Suárez, 1999), la relación entre la estructura de capital y las decisiones de reducción de plantilla (Requejo, 1996), y los efectos de la reducción de plantilla sobre los indicadores de productividad de la empresa (Barroso y Casillas, 1998); y todo ello a pesar de ser un fenómeno importante. El hecho de que casi un 50% de las grandes empresas españolas llevan a cabo estrategias de *downsizing* para el periodo 1989-1994 con una disminución media del 31% del empleo (Suárez, 1999), corrobora la relevancia del tema en el contexto español.

Lo que aún falta por conocer es la lógica de este movimiento imparable, *por qué las empresas eligen esta alternativa*, incluso encontrándose en buena situación económica (Suárez, 1996: 96). Con este trabajo

¹ Información obtenida del periódico Expansión para el periodo 1997-2000.