

Universidad Cardenal Herrera-CEU

Departamento de Ciencias Políticas, Ética y Sociología



**Poder público y esfera privada: la
responsabilidad social de la empresa.
El poder de la Dirección de Recursos
Humanos**

TESIS DOCTORAL

**PRESENTADA POR:
Cristóbal Paus Moscardó**

**DIRIGIDA POR:
Dr. Manuel Menéndez Alzamora**

VALENCIA

2017

Todo poder humano se forma de paciencia y de tiempo.

Emerson.

El hombre más poderoso es el que es dueño de sí mismo.

Séneca.

A Maite, Cristóbal y Ada.

A mis padres.

SUMARIO

Introducción

PRIMERA PARTE: Enfoques teóricos para un análisis empírico del poder en las organizaciones empresariales

- I. Capítulo 1. Concepciones de poder aplicables a la empresa. Clasificación del poder y sus fuentes.**
 1. El concepto de poder en la filosofía política y la sociología moderna y contemporánea. Indicios para un repertorio de características del poder en la empresa
 2. Elementos a tener en cuenta al referirnos al poder

- II. Capítulo 2. Los *stakeholders* de la empresa como limitadores de poder.**
 1. La ética en las decisiones empresariales
 2. La responsabilidad social corporativa como condicionante del poder en la empresa. El marco internacional.
 3. La responsabilidad social empresarial en España
 4. Los componentes de la RSE
 5. El concepto de stakeholder o grupo de interés de la empresa

- III. Capítulo 3. La legislación laboral como fuente y/o restricción del poder en la empresa**
 1. La relación de subordinación: dependencia y ajenidad del trabajador
 2. El impacto de la crisis económica en las relaciones empresario-trabajador
 3. El poder de dirección: poder de control y poder disciplinario
 4. Los límites del poder de dirección en la legislación laboral
 5. Los códigos de conducta empresariales

- IV. Capítulo 4. El poder en la organización empresarial**
 1. Poder y cultura en la organización
 2. Poder y estructura organizativa
 3. Poder y liderazgo (estilos de dirección)
 4. El poder en la empresa y sus indicadores

 5. Epílogo de la Primera Parte

SEGUNDA PARTE: De la teoría a la práctica. La construcción y validación de un modelo de medición del poder en las organizaciones empresariales.

V. Capítulo 5. Metodología

1. Objetivos del estudio
2. Metodología

VI. Capítulo 6. Resultados y validación (I): muestra de expertos

1. Resultados de las técnicas cualitativas
2. Descripción del modelo de medición del poder en la empresa: dimensiones, subdimensiones y subtipos. Ponderación de los factores

VII. Capítulo 7. Resultados y validación (II): muestra piloto. Análisis exploratorio de las escalas que conforman el índice de poder.

1. Análisis de ítems
2. Validación del cuestionario

VIII. Capítulo 8. Resultados y validación (III) del instrumento final: muestra final

1. Validación de la versión final del cuestionario

IX. Capítulo 9. Resultados de la encuesta final (y IV): análisis descriptivo.

1. Índice de poder individual
2. Índice de poder agrupado
3. Resultados de la muestra general
4. Resultados de la muestra asociada a la función de Recursos Humanos, y su comparación con la muestra no asociada a dicha función
5. Resultados de la muestra asociada a la función de Recursos Humanos de la Comunidad Valenciana, y su comparación con la muestra de esa misma función no perteneciente a dicho ámbito geográfico
6. Situaciones y funciones de la empresa y su relación con el poder
7. Epílogo de la Segunda Parte. Preconclusiones analíticas

Conclusiones

Bibliografía

Anexos

Índice numerado

AGRADECIMIENTOS

Llevo trabajando en entornos organizativos privados más de veinte años. Con el tiempo empecé a tomar conciencia de que las decisiones que se adoptaban no respondían sin más a criterios técnicos y de pura racionalidad. Es más, con frecuencia los criterios técnicos eran utilizados con el simple propósito de respaldar puntos de vista que iban más allá de los mismos. También con el tiempo tomé conciencia de que el organigrama formal que pretendía reproducir la jerarquía de la empresa no siempre se correspondía con la influencia realmente ejercida por los diferentes actores. A menudo podía encontrar participantes muy influyentes que no formaban parte del cuadro de honor, incluso a veces ni siquiera eran integrantes de la empresa. Asimismo era evidente que determinadas funciones y departamentos tenían prevalencia sobre otros, aunque formalmente se les reconocía como iguales, y ello reforzaba o debilitaba las intervenciones de sus miembros. En este contexto comencé a interesarme por los factores que podían contribuir a aumentar el peso específico de un individuo en la organización, un tema que no es de interés meramente conceptual o filosófico, sino, al contrario, de una aplicación práctica directa y evidente en la vida profesional cotidiana de todo aquél que se mueva en grupos humanos.

En ese proceso de destilación de factores y ponderaciones del poder en la empresa son muchos los que han colaborado de diferente modo y en distinta medida, y a los que debo agradecimiento. En primer lugar, Manuel Menéndez Alzamora, Profesor Doctor Titular de la Universidad de Alicante, bajo cuya supervisión se ha llevado a cabo desde el principio esta investigación, desde el embrión del trabajo final del programa de doctorado, hasta la culminación en la presente tesis. Mención especial para los 51 integrantes de los paneles de expertos que tuvieron lugar en Valencia, Castellón, Alicante, Madrid y Barcelona, y gracias a los cuáles se pudo contrastar y concretar la ponderación de los diferentes indicadores del poder directivo.

No hay duda que actualmente todo trabajo que comporte investigación de campo requiere de tecnología que lo facilite, y por ello mi especial agradecimiento a Alberto

Ramírez, Emanuele Andretta y Manuel García de la empresa VS Ingeniería de Software que proporcionaron y adecuaron la plataforma online de recogida de datos en las dos fases del estudio. Asimismo para la Dra. Felisa Latorre Navarro, investigadora del Departamento de Psicología Social, (IDOCAL) de la Universidad de Valencia, que pacientemente colaboró en la revisión y validación del modelo estadístico, tan importante en esta tesis.

Y, por supuesto, mi sincero agradecimiento a todos los participantes que tuvieron la deferencia y la paciencia de contestar a las encuestas, en las dos fases de la investigación. Sin sus respuestas esta tesis no hubiera sido posible; con ellas han dado consistencia y fiabilidad a los resultados de este trabajo. En este sentido nuestro agradecimiento a la escuela de negocios EDEM -Escuela de Empresarios del Mediterráneo- de Valencia, que nos facilitó en la primera fase del estudio, la divulgación del cuestionario entre perfiles directivos participantes en algunos de sus cursos. También a Sergi Riau y Raquel Sellarés Cusido, de EGARSAT Mutua de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales, que contribuyeron a la organización de las sesiones de expertos de Madrid y Barcelona, así como a Isabel Jiménez, Margarita Álvarez y Cristina Vicente de la empresa ADECCO, que facilitaron una mayor divulgación de la versión final de la encuesta entre sus clientes.

Finalmente, un agradecimiento especial a mi esposa Maite por haberme respaldado con su comprensión, paciencia y ánimo en el curso de este largo proyecto.

INTRODUCCIÓN

Decía Gregorio Marañón, en su estudio sobre el Conde-Duque de Olivares, que “pocos temas pueden interesar al hombre de hoy, por su importancia y por su estructuración imperfecta, como el del instinto y la pasión de mandar”¹. En esta línea, Manuel Alcaide menciona un estudio publicado en 1980 sobre la política en el trabajo, y que se llevó a cabo entre 428 directivos en su mayoría jóvenes y de diversas funciones y jerarquías, y de diversas organizaciones públicas y privadas. El 60% consideraba que las cuestiones políticas están entre los temas más continuos y populares, y que la gran mayoría de las conversaciones casuales tienen relación con la política de las organizaciones. A mayor abundamiento, el 93,2% afirmaba que era una conducta común en la mayoría de las organizaciones; el 89% consideraba que los directivos con éxito son buenos políticos, y un 76,2% que a medida que se asciende a la cima de la organización el clima se torna más político, hasta el punto que para un 60,9% la política puede ayudar en el progreso en la carrera, y el 59,8% creía que hay que ser político para llegar alto en la organización².

El objetivo central de la presente tesis es desarrollar un modelo de medición ponderado de las fuentes de poder como instrumento diagnóstico del nivel de poder de los integrantes de las organizaciones empresariales, en especial de los directivos de las mismas. Es decir, elaborar un modelo que permita identificar, tomar conciencia y comprender las fuentes de poder que permiten encajar en una organización y tener éxito en ella; conocer y medir el nivel de poder individual para poder desarrollarlo y conseguir los objetivos. El resultado de la medición se concreta en un Índice de Poder, que constituye un índice complejo compuesto por un variado conjunto de componentes.

Para ello, en concreto, en la presente tesis:

- analizamos y evaluamos las fuentes de poder en las organizaciones
- ponderamos esas fuentes de poder
- diseñamos y validamos un instrumento para medir el poder en las organizaciones
- realizamos diversos estudios de campo en los que utilizamos dicho instrumento para validarlo, al tiempo que recopilamos información de la muestra participante

¹ Gregorio Marañón, *El Conde-Duque de Olivares*, Madrid, Espasa Calpe, 1999, p. 22.

² Gandz y Murray, “The experience of work place politics”, *Academy of Management Journal*, núm. 2, vol. 23, 1980, pp. 79-100, citado en Manuel Alcaide, *Conflicto y poder en las organizaciones*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1987, pp. 18 y 23-28.

- diagnosticamos el nivel de poder de los participantes en la muestra estudiada en sus organizaciones, segmentando los resultados desde diferentes perspectivas:
 - el nivel de poder individual del participante comparado con el de los demás integrantes de la muestra
 - el nivel de poder de los directivos de Recursos Humanos respecto de los directivos de otras áreas funcionales de la empresa
 - el nivel de poder de los directivos de Recursos Humanos de la Comunidad Valenciana comparado con el de los directivos de Recursos Humanos del resto de España (inferior, superior o igual)

Por tanto, los objetivos se concretan, en primer lugar, en el diseño y elaboración de una metodología para medir el poder de los directivos en la empresa privada. Por otro lado, en segundo lugar, la tesis muestra una aplicación directa de la metodología aportada presentando una medición real del poder de los directivos de Recursos Humanos y de otras áreas funcionales, segmentado también geográficamente por su pertenencia o no a la Comunidad Valenciana.

Ahora bien, ¿qué se entiende por poder? Y ¿cuál es el estado de la cuestión en torno a esta materia? La lectura de biografías de prohombres políticos y de negocios nos muestra cómo, además de unas capacidades personales específicas, lo que les permitió mantener esa preeminencia durante tiempo fue la conciencia activa de cuáles eran las fuentes de poder y disponer de una estrategia para adquirirlo, mantenerlo y desarrollarlo en el contexto que les tocó vivir. Pero las indicadas preguntas nos sitúan ante una dificultad evidente: la de reducir el concepto de poder a una única y unívoca definición. Ragins y Sundstrom sintetizan en tres los enfoques empleados para aprehender el concepto de poder: los que lo ven como la propiedad de un individuo que influye sobre otros o cambia su comportamiento y se relaciona con su personalidad; los que lo consideran una propiedad de las relaciones interpersonales, en conexión con procesos diádicos y percepciones; finalmente, los que entienden que es una propiedad de la organización, ya derivada del control sobre personas y recursos en virtud de una posición en aquélla, ya en cuanto capacidad para incidir en los resultados³.

³ Belle Rose Ragins y Eric Sundstrom, "Gender and power in organizations: a longitudinal perspective", *Psychological Bulletin*, vol. 105, núm. 1, 1989, p. 51.

En cualquier caso, esta variedad combinatoria tampoco puede llevarnos sin más a descartar la posibilidad de identificar los parámetros clave para alcanzar y ejercer el poder con ciertas expectativas de lograr el resultado pretendido. Y a esto hemos dedicado este estudio. Y es que pese a la relevancia de esta cuestión y a lo debatido y actual de los asuntos relativos al poder y sus conceptos afines (influencia, manipulación, coerción, etc.), con diferentes enfoques (filosóficos, sociológicos, jurídicos, psicológicos, antropológicos, genéticos, etc.), no son muy abundantes los instrumentos de medida elaborados, y aún estos presentan deficiencias tanto de contenido como de otro tipo⁴. Así, Meliá, Oliver y Tomás ya advertían que no son muchos los instrumentos de medida de las bases de poder, y habitualmente se han centrado exclusivamente en el modelo de French y Raven que identifica cinco fuentes de poder (de recompensa, coercitivo, del experto, legítimo y referente), o han derivado hacia la consideración de un concepto relacionado como es el de liderazgo. En el primer aspecto encontramos cuestionarios como los de Dieterly y Schneider, de McPhail y Gavin, o de Spekman; por su parte, Meliá y Peiró combinaron la tipología de French y Raven con la teoría del rol (conductas esperadas de la persona que ocupa un puesto dado); además, los citados Meliá, Oliver y Tomás desarrollaron un cuestionario de poder formal-informal (recibido) -F.I.R.- que mide el poder percibido que recibe un miembro de una organización de cada una de las personas influyentes que tiene a su alrededor⁵. Por el lado del enfoque de liderazgo, entre otros, por ejemplo, el inventario de Rahim sobre el poder del líder (RLPI) en el que se evalúa la percepción del empleado respecto a su jefe⁶.

En cambio, el presente modelo pretende configurar un constructo integrador, más allá de los tratados en los estudios mencionados, de modo que considere otros factores que influyen en el nivel de poder de un agente en una organización, tales como

⁴ José Luis Meliá, Amparo Oliver, José Manuel Tomás, “El poder en las organizaciones y su medición. El cuestionario de poder formal e informal”. *Revista Latinoamericana de Psicología*, vol. 25, núm. 2, 1993, p. 153.

⁵ D. L. Dieterly y B. Schneider, “The effect of organizational environment on perceived power and climate. A laboratory study”, *Organizational Behavior and Human Performance*, 11, 1974, pp. 316-337; S. M. McPhail y J. F. Gavin, “Some suggestions for modifying the incremental influence of organizational members”, *Journal of Vocational Behavior*, 15, 1979, pp. 15-24; R. E. Spekman, “Influence and information: an exploratory investigation of the boundary role person’s basis of power”, *Academy of Management Journal*, 22, 1979, pp. 104-107. Por su parte J. L. Meliá y J. M. Peiró, *A bifactorial theory of organizational power. Some empirical evidence for formal and informal power. Paper prepared for presentation at the meetings of the XXIV International Congress of Psychology*, Sidney, Australia, 1988. J.L. Meliá, *et al.*, “El poder en las organizaciones y su medición. El cuestionario de poder formal e informal”, *op. cit.*

⁶ M. A. Rahim, “The development of a Leader Power Inventory”. *Multivariate Behavioral Research*, 23, 1988, pp. 491-503.

el componente cultural y estructural de dicha organización, el estilo de liderazgo del agente y el impacto de los resultados conseguidos. Así pues, nuestro modelo de medición del poder integra y combina las tres facetas del mismo: el poder como potencia (recursos), el poder como acción (restricciones) y el poder como efectividad (resultados).

La efectividad del proceso investigador requiere de un acotamiento que permita contrastar las hipótesis planteadas, compatibilizándolas con una economía de tiempo y de recursos razonable. Por ello en la presente investigación concretamos el objeto de la misma en torno a una serie de elementos e hipótesis consustanciales:

- “El poder en la empresa”: el terreno de juego es la empresa moderna, entendida como organización que “persigue obtener un beneficio produciendo y comercializando productos o prestando servicios en el mercado”⁷.
- “Una aproximación a su medición”: son muchos los autores que resaltan la dificultad de la misma. Así, por ejemplo, Naim afirma que “el poder es difícil de medir; de hecho es imposible hacerlo. Solo es posible identificar sus agentes, sus fuentes y sus manifestaciones”⁸. Y sin embargo por eso es un asunto atrayente. Así pues, pese a esa dificultad, nosotros postulamos que se puede medir el poder, y este trabajo tiene por objetivo principal diseñar una herramienta de evaluación y medición del concepto “poder” en el ámbito de la empresa. Y para ello es preciso identificar qué factores participan en la adquisición, mantenimiento y pérdida del mismo, de modo que podamos concretar el poder de un directivo y cuantificarlo, así como esbozar la distribución del poder en la empresa. Creemos que dichos factores tienen una relación directa con las características personales, el entorno organizativo y los resultados obtenidos, tal y como pretendemos corroborar.
- “El poder de la dirección de Recursos Humanos (y en concreto, en la Comunidad Valenciana)”, nos permite a su vez segmentar tres elementos:

⁷ Deloitte, *Economía y Negocios (de la A a la Z)*, Madrid, Espasa Calpe, 2007, p. 207.

⁸ Moisés Naim, *El fin del poder*, Barcelona, Penguin Random House, 2013, pp.44-45. Por su parte, Manuel Alcaide afirma que la forma más obvia de medir el poder es evaluar sus fuentes y la cantidad de cada una de ellas (que es lo más difícil porque no siempre es observable y además existe sobreactuación por parte de los actores), pero también valora el potencial por los símbolos y a través de la percepción de los actores. *Conflicto y poder en las organizaciones*, op. cit., p. 227.

- **Ámbito personal:** nos centramos en las posiciones de dirección, porque más allá de que en ocasiones pueda coincidir con la propiedad de la empresa, es en dónde se concentra la posesión decisiva del poder, entendido genéricamente como capacidad de influir para lograr una consecuencia querida. Ya Selznick afirmó que “el ejecutivo se convierte en un hombre de estado cuando hace la transición desde la gestión administrativa al liderazgo institucional”⁹, e incluso Chandler declaró que cuando los gerentes (managers) profesionales sustituyeron a las familias, financieros o sus representantes, el capitalismo americano moderno se convirtió en capitalismo gerencial (*managerial capitalism*) de modo que la mano visible de los directivos sustituyó a la mano invisible de las fuerzas del mercado¹⁰. Por eso la vertiente política de los jefes y mandos parece indubitada, siendo evidente que se encuentran en el centro de redes de poder que deben gestionar para modificarlas, utilizarlas y movilizarlas.

- **Recursos Humanos:** habitualmente escuchamos que las personas son lo más importante de las empresas, sin embargo los profesionales de la función de Recursos Humanos reiteran quejosos que su papel es secundario en las organizaciones. Esta afirmación cobra especial trascendencia en una época en la que la crisis económica en España ha supuesto el incremento dramático del desempleo, consecuencia de reestructuraciones y cierres de empresas. Por ello nuestra hipótesis a constatar es si la función de Recursos Humanos detenta menos poder que otras funciones de dirección en la empresa¹¹.

- **Ámbito geográfico:** por la mencionada economía de recursos, nos ceñiremos a las tres provincias de la Comunidad Valenciana, sin descartar obtener una parte de la muestra investigada de otra

⁹ Philip Selznick, “Leadership in administration: a sociological interpretation”, 1997, en: Nicolai J. Foss (Ed.), *Resources, Firms, and Strategies*, Nueva York, Oxford University Press, 1997, p. 26.

¹⁰ Alfred D. Chandler Jr., *The visible hand: the managerial revolution in American business*, Londres, Harvard University Press, 1977, p. 11.

¹¹ Solo un 26% de los CEO consideran que recursos humanos aporta algo a la competitividad de la empresa a través de las personas, siendo las relaciones laborales la única función del departamento que es relevante y poco compartida la responsabilidad con otras funciones, según el estudio internacional *VII Informe Cranet ESADE 2014. Gestión estratégica en Recursos Humanos*, pp. 16-18. Este estudio se hizo sobre 101 empresas (90% del sector privado; 42% de las cuales cotizaban en bolsa). Puede consultarse en: <http://itemsweb.esade.edu/wi/Prensa/VIIInformeCranetESADE.pdf> (Último acceso: 22 agosto 2016).

procedencia. Y así contrastaremos el nivel de poder de los miembros de la función de Recursos Humanos en la Comunidad Valenciana respecto al resto del Estado.

En cuanto a las fases de la investigación acometidas, estas se inician con la revisión de la bibliografía primaria y secundaria pertinente relativa al concepto “poder”, como medio de individualizar los elementos clave que lo caracterizan. A tal efecto, partimos de una revisión de textos de diferentes disciplinas, tales como filosofía, ciencias políticas, derecho y otras ciencias sociales. Con ello estuvimos en condiciones de concretar los factores que sería conveniente medir, y elaboramos un primer modelo. Pero dado el carácter multidimensional del poder, consideramos necesario contrastarlo tanto desde un punto de vista cualitativo como cuantitativo. Para ello contamos con la desinteresada y participativa colaboración de destacados directores de Recursos Humanos de empresas de la Comunidad Valenciana, con quienes realizamos diversas dinámicas presenciales en orden a concretar de nuevo los elementos críticos de poder aunque desde una perspectiva más ajustada la función de recursos humanos; además, y lo que es de especial relevancia a efectos de la medición, concretaron la ponderación de dichos factores. Finalmente, consolidada toda esta información, en una primera fase, se estuvo en condiciones lanzar una primera encuesta con ítems atinentes a todos estos factores, de modo que cada encuestado pudiera tener una puntuación que valorara su nivel de poder de forma comparable con la de los demás miembros de la muestra de 113 participantes. Los resultados de este primer instrumento sirvieron para depurar el modelo y la metodología empleada, e implementar mejoras de modo que, en una segunda fase, y de nuevo con participación previa de expertos de recursos humanos, se lanzó una versión definitiva del instrumento de medición del poder en la empresa, realizándose una segunda encuesta en la que intervinieron 253 participantes. La validación de dicho instrumento de medición y los resultados obtenidos constituyen la parte más novedosa y sustancial de esta investigación.

Es decir, el proceso metodológico del diseño del instrumento de medición del poder en la empresa ha incluido dos fases cronológicamente distintas (2012 y 2015, respectivamente), y en cada una de ellas, dos etapas de recopilación de información y de validación que se han articulado para garantizar que la encuesta incluya los ítems adecuados para cumplir con los objetivos de medición del concepto de poder, y la obtención de resultados acordes con los propósitos de esta investigación:

1) Fase 1 (febrero-mayo 2012)

- a. Primera etapa: recopilación de información y validación de carácter cualitativo, a través de dinámicas grupales con distintos grupos de directivos de recursos humanos de empresas de la Comunidad Valenciana.
- b. Segunda etapa: diseño y validación de carácter cuantitativo posterior, que permitió cerrar la primera versión del cuestionario en la parte del test de autodiagnóstico del nivel de poder del entrevistado en su organización. Dicho cuestionario se pasó a una muestra de 113 participantes

2) Fase 2 (noviembre 2014-julio 2015)

- a. Tercera etapa: repetición del esquema de la primera etapa con otros grupos de expertos directivos de recursos humanos de empresas de Barcelona y Madrid. Con ello, se amplió la recopilación de información y validación de carácter cualitativo.
- b. Cuarta etapa: tras las tres etapas anteriores, se rediseñó el formato definitivo del cuestionario de autodiagnóstico del poder del entrevistado en su organización. Tras ello, se validó cuantitativamente, pasándose a una muestra de 253 participantes.

En cuanto a la metodología, la investigación comenzó con el repaso de las diversas concepciones de poder. Entre las fuentes primarias, rastreamos la concepción del poder en el mundo grecorromano (Platón, Aristóteles, Polibio, Cicerón...) y también entre autores medievales como Juan de Salisbury o Santo Tomás de Aquino, para después proceder a revisar autores renacentistas y de la edad moderna que desarrollan distintos modelos de configuración del Estado, y que resultan inspiradores para hallar parámetros de poder aplicables a las futuras empresas, en tanto que sus reflexiones se centran en la legitimación del poder y la relación con la autoridad. Bodin, Althusius, Hobbes, Spinoza, Locke, Montesquieu, Tocqueville, Smith, Marx o Nietzsche, nos llevaron hasta el momento en que el concepto “poder” comenzó a no relacionarse exclusivamente con la política y la soberanía, sino que fue susceptible de analizarse mediante las ciencias sociales.

En ese momento, y entre las fuentes secundarias, un papel destacado corresponde a Weber para quien todo poder se ejerce a través de distintas formas de administración y burocracia, de modo que junto al estado, la empresa y la fábrica representan la racionalidad económica occidental moderna. Con este autor y la relación entre la dominación legal-racional y la carismática encontraremos la combinación de la racionalidad propia del mundo contemporáneo y el elemento necesariamente personal inherente a la toma de decisiones. Ya en pleno siglo XX, Parsons plantea claramente que el poder debe interpretarse en el marco de una relación social entre sujetos con distinto nivel de dependencia. Con Dahl el poder se convierte en una variable física, y por tanto susceptible de medición. Otros autores resaltarán la relación de poder en supuestos en los que no hay un conflicto observable, incluso en los que no hay conflicto, así como la distinción entre poder latente y poder utilizado. Arendt aportará al debate la idea de que el poder pertenece al grupo, y Foucault sentenciará diciendo que “el poder está en todas partes”.

Esta revisión de fuentes nos proporcionó una visión rica y completa de las distintas perspectivas de clasificación de las fuentes de poder, de las formas de ejercerlo, y de las notas que lo caracterizan, así como de la variada gama de conceptos afines (tales como influencia, autoridad, coerción, fuerza, manipulación, etc.), y de los planos en que el poder se desarrolla en el marco de la empresa, como organización humana. Porque, sin duda, la empresa bebe de los conceptos genéricos que definen el poder en la filosofía y en las ciencias políticas y que son aplicables a otro tipo de organizaciones, pero también se tiñe de especiales matices en cuanto a cuáles son sus fuentes y sus límites, la naturaleza de los mismos y las características de su ejercicio. Revisamos pues la bibliografía especializada relativa a los aspectos organizativos que mayor correlación presentan con el poder, tales como la cultura, la estructura (formal e informal), la concepción del liderazgo y el estilo de dirección, a fin de identificar las especificidades que presenta el ejercicio del poder en la empresa, concretando sus fuentes y tipos. En la práctica observamos que se puede distinguir un poder que reside en el puesto formalmente recogido en el organigrama y un poder que reside en la persona como individuo. Ambos deben desenvolverse en el marco cultural y organizativo propio de la empresa, tratando de obtener el máximo potencial que cada uno de ellos comporta, siendo los resultados obtenidos y el alineamiento de estos con los objetivos empresariales lo que nos dará idea del nivel de poder alcanzado. Por tanto,

nuestro modelo contemplará las fuentes o determinantes del poder, los factores favorecedores o limitantes del mismo, y las consecuencias de su ejercicio.

A partir de aquí, en cualquier caso, se siguió un modelo mixto de investigación. El método de intervención seleccionado constituye una combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas. Así, en la primera y tercera etapa se articularon reuniones o dinámicas de grupo con expertos para ponderar las fuentes de poder en la empresa, y seleccionar y priorizar las preguntas a realizar en la encuesta, así como para determinar el grado de idoneidad de los ítems que incluía el primer borrador de la misma. Adicionalmente, en la segunda y cuarta etapas, se realizó el pase del instrumento en su versión inicial y final.

Así pues, las técnicas cualitativas se aplicaron fundamentalmente en las dinámicas grupales con los diferentes expertos, y se utilizó siempre la misma metodología en pos del principal objetivo de las mismas: obtener la mayor cantidad de información posible sobre los conceptos clave en torno al poder en la empresa. Los cuatro métodos empleados fueron: retrato chino, técnica de Grupo Nominal (TGN), *brainwriting* y ponderación de los factores o atributos de poder:

- El retrato chino es una técnica proyectiva consistente en efectuar un símil de un concepto con la idea que se analiza. En este caso, los expertos identificaron un animal que, en su opinión, les evocaba la idea de poder en la empresa.
- Técnica de Grupo Nominal: a través de cartulinas los asistentes contestan una pregunta concreta que se les realiza
- *Brainwriting*: enfoque similar a la tormenta de ideas (*brainstorming*), en el que un grupo genera ideas por escrito y silenciosamente.
- Ponderación de los factores o atributos de poder: los expertos evalúan y ponderan el grado en que cada uno de los factores y subfactores que inciden en el poder en la empresa deben ser considerados

La información así recogida de los expertos resultó muy valiosa para mejorar la adecuación de los ítems considerados en la encuesta y su agrupación más ajustada en torno a las diferentes dimensiones del poder consideradas.

En cuanto al cuestionario, y las técnicas cuantitativas aplicadas para evaluar su fiabilidad y validez beben directamente de la ciencia estadística. Tanto en la primera como en la segunda versión de la encuesta el proceso de validación utilizó semejantes

criterios para refrendar la adecuación de los ítems, del contenido del test, de la estructura hipotetizada y de la validez concurrente con otras variables; además, en la encuesta final se compararon las diferencias de medias en las muestras según sus características sociodemográficas con el objetivo de analizar si tales diferencias eran significativas, es decir, si su diferencia presentaba menos del 5% de varianza de error. Por tanto, resumiendo:

- utilizamos estadística descriptiva para calcular la media, la desviación típica, el porcentaje de respuesta, la asimetría, y la curtosis.
- el índice de homogeneidad o índice de discriminación basado en la correlación ítem-criterio, nos indicó hasta qué punto la pregunta era homogénea con el test y medía la misma variable que el test, siendo los resultados adecuados.
- para evaluar la fiabilidad del modelo propuesto aplicamos el coeficiente alfa de Cronbach, ofreciendo altos valores de consistencia interna.
- la primera versión de la encuesta se sometió a un “análisis factorial exploratorio” para evaluar la fiabilidad y validez de constructo de los ítems, y una vez explorada la estructura factorial del instrumento desarrollado, se llevó a cabo un “análisis factorial confirmatorio” en una segunda muestra. En el estudio exploratorio, los ítems mostraron un comportamiento adecuado explicando un porcentaje de varianza suficiente y mostrando estructuras factoriales que se correspondían con los factores puestos a prueba tras la revisión teórica y el estudio cualitativo. Y de nuevo se confirmaron estas estructuras previas en el Análisis Factorial Confirmatorio de las diferentes dimensiones de la versión final de la encuesta.

Por último, las respuestas a cada uno de los ítems planteados en la encuesta final se convirtieron en la escala de valoración de Índice de Poder que tiene un máximo de 2.000 puntos, y que permitieron conocer la puntuación obtenida por cada participante. La agrupación segmentada, según diferentes criterios, de todos y cada uno de los índices de poder individuales nos proporcionó información relevante respecto al origen de los elementos clave para el poder en la empresa, así como de la posible correlación con determinados parámetros. Además, procedimos a desglosar de nuevo los datos totales en dos bloques: uno que recoge la muestra de profesionales que desempeñan la función de recursos humanos en la empresa, y otro que agrupa a los profesionales de las demás áreas. Finalmente, del colectivo de participantes pertenecientes a la función de Recursos Humanos, acabamos distinguiendo entre los que se ubicaban en empresas de la

Comunidad Valenciana, y los que lo hacían en empresas situadas en el resto del territorio del estado.

En cuanto a la estructura del contenido de la presente tesis, en una primera parte revisamos los enfoques teóricos del poder. En el capítulo 1 repasamos diversas concepciones de poder, haciendo un rápido recorrido desde los autores del mundo clásico hasta nuestros días, y realizamos una primera aproximación a los elementos consustanciales del poder y sus ejercicio. Tras esta aproximación genérica al tema, en el capítulo 2 nos centramos ya directamente en las conexiones del poder con la empresa, y para seguir concretando el campo de estudio introducimos el concepto de “Responsabilidad Social” como limitador del ejercicio del poder de las empresas en tanto que distintos actores internos y externos las presionan, directa o indirectamente, para que se comporten de conformidad con las normas y valores basados en principios universalmente aceptados. Es la teoría de los *stakeholder* o grupos de interés que defiende que la capacidad de una empresa para generar riqueza sostenible en el tiempo, viene determinada por sus relaciones con todos los intervinientes de un modo u otro con su negocio, los cuáles antes o después, independientemente de la voluntad de la empresa, e incluso contrariando los intereses de ésta, van a poder decir algo sobre la actividad ejercida y el modo de desempeñarla. De entre todos estos intervinientes, y por su papel destacado en cuanto que contrapeso del poder del empresario en el seno de su empresa, en el capítulo siguiente desarrollamos las limitaciones que los derechos de los trabajadores y sindicatos implican para el ejercicio del poder de dirección.

Así es, en el capítulo 3 consideramos específicamente la legislación laboral como fuente y/o restricción del poder en la empresa. Y ello es relevante no solo porque dicha normativa configura el marco de relaciones entre el empresario y los trabajadores, delimitando y distinguiendo el poder de dirección, de control o disciplinario, y la naturaleza y formalidades que permiten al primero adecuar, modificándola, el contenido de la prestación contratada, sino porque en la práctica es a la dirección de Recursos Humanos, al menos en las empresas de cierto tamaño, a quien corresponde el ejercicio por delegación de este poder empresarial. Veremos cómo el contenido y facultades que lleva aparejado el derecho del empresario a organizar los recursos de su organización se ven matizados por los derechos de los trabajadores y de sus representantes (unitarios o sindicales), no solo en cuanto trabajadores, sino también en cuanto individuos.

Será en el capítulo 4 en el que retomemos parte de las ideas y conceptos expuestos en el capítulo 1, pero buscando el ajuste de los mecanismos teóricos del poder a la peculiaridad que la organización empresarial supone, donde según Hamel suele haber monopsonio de ideas, es decir, un solo comprador para muchos proveedores¹². Y es que el hecho del poder está intrínsecamente ligado a las formas de agrupamiento humano que son las organizaciones, independientemente de sus formas, y a su vez el ejercicio del poder por los integrantes de las mismas será muy diferente¹³, especialmente ante la aparición de nuevas formas organizativas más planas e igualitarias favorecidas por el desarrollo de las nuevas tecnologías. La combinación resultante en cada empresa de tres ingredientes clave predominantes -la cultura, la estructura y el estilo de dirección- configura entornos siempre diferentes en los que el espacio para el ejercicio de los diferentes tipos de poder por el directivo tendrá unas posibilidades distintas. De aquí la importancia de identificar los indicadores que visibilizan el ejercicio del poder y que nos permitirán elaborar nuestro modelo de medición del poder.

Con estos parámetros principales en mente, en la segunda parte del trabajo pasamos de la teoría a la práctica para construir y validar un modelo de medición del poder en las organizaciones empresariales. En el capítulo 5 nos adentramos directamente en la parte experimental de la investigación, exponiendo el proceso metodológico que seguimos para el estudio de campo y al que nos hemos referido anteriormente. En este capítulo se expone nuestro Modelo de Índice de Poder, compuesto por tres factores con un peso ponderado distinto, sobre una escala de 2.000 puntos: Resultados (37%), Limitaciones (36%) y Recursos (27%). Estos factores se subdividen a su vez en seis subfactores, y estos a su vez en dieciocho indicadores, en torno a los cuáles se agrupan los diferentes ítems de la encuesta.

Los resultados de la encuesta se presentan en el capítulo 6 y siguientes, y básicamente permiten obtener información de tres tipos. En primer lugar, el índice de poder individual, es decir, cada encuestado tiene asignado un puntaje sobre la escala 2.000, que representa su nivel de poder en su actual organización, y que le permite identificar de dónde obtiene ese poder y compararse con los demás participantes. En segundo término, el índice de poder agrupado, es decir, a partir de la consolidación de todos los índices de poder individuales podemos extraer información relevante para

¹² Gary Hamel, *Lo que ahora importa*, Barcelona, Deusto, 2012, p.172.

¹³ Robert-Vincent Joule, y Jean-Léon Beauvois, *Pequeño tratado de manipulación para gente de bien*, Madrid, Pirámide, 2009, p. 227.

identificar tendencias grupales, y su correlación con diferentes parámetros tales como la facturación y sector de actividad de la empresa, la formación del directivo, la función que desempeña, etc. En tercer lugar, el tratamiento cruzado de los datos nos proporcionará información de los indicadores que más aportan al índice de poder total, así como cuáles de ellos aprovechan mejor su potencial de contribución a la puntuación final. Por último, y siguiendo los criterios mencionados, los resultados se presentarán consolidados tanto para la totalidad de la muestra, como segmentado por colectivos, en concreto, la función de recursos humanos frente a las demás funciones, y la función de recursos humanos en la Comunidad Valenciana, frente a la del resto del Estado. Finalmente, tras los resultados, se cierra la investigación con la relación de situaciones y funciones que en la empresa conllevan uso del poder, según los participantes de la encuesta. Numerosos gráficos, tablas y cuadros ilustran convenientemente esta tesis, siendo todos de elaboración propia, salvo cuando excepcionalmente se indique otra fuente.

Decía Galbraith que dentro de la organización, la realidad del poder personalmente ejercido consiste en la capacidad para influir en los fines de la organización:

“Mientras se somete a los fines de la corporación o la burocracia pública – mientras se somete a su poder interno-, el individuo retiene una cierta capacidad para influir en su ejercicio del poder. Es un influyente ejecutivo o jefe de oficina, un entrometido capataz o supervisor”¹⁴.

Al igual que en las relaciones personales nos topamos con “incompatibilidad de caracteres”, también entre las personas y la empresa en la que trabajan podemos encontrarla. Seamos conscientes o no, los seres humanos presentamos unos rasgos de personalidad estables que tiñen nuestros comportamientos, nuestras creencias, nuestras relaciones, nuestro rendimiento en el trabajo, nuestra creatividad, nuestra manera de entender el ocio, la salud o el sentido del humor. Resulta evidente que si la estructura y cultura organizativas, así como nuestro trabajo, no nos dejan margen para mostrarnos como somos, el ajuste no va a ser posible o será doloroso, con el consiguiente perjuicio tanto a nivel individual como colectivo. Y en este contexto el poder tiene un interés sustancial para entender lo que sucede en las empresas, porque los resultados de su ejercicio nos informan sobre cómo está distribuido en cada caso.

¹⁴ John Kenneth Galbraith, *La anatomía del poder*, Madrid, Plaza y Janés, 1984, p. 244.

PRIMERA PARTE:
ENFOQUES TEÓRICOS
PARA UN ANÁLISIS EMPÍRICO DEL PODER EMPRESARIAL

CAPÍTULO 1

Concepciones de poder aplicables a la empresa. Clasificación del poder y sus fuentes.

Desde la clásica separación de los poderes legislativo, ejecutivo y judicial de Montesquieu, los centros de poder han crecido como una hidra de innumerables cabezas, y la empresa no ha sido una excepción. Muchos presuntos implicados en la toma de decisiones, y aun así no son pocos los movimientos que reclaman mayor participación. Lo que nos lleva a pensar en cómo está organizada la estructura de poder, y a hacernos diversas preguntas previas: ¿Cómo se obtiene la aquiescencia de los demás? ¿Cuál es el origen y la fuente del poder? ¿Cuáles son los mecanismos para desarrollar la capacidad de influir y conseguir los objetivos que pretendemos? ¿Hay un solo camino o se trata de una combinación compleja? ¿Es abarcable la pluralidad de significados que intuimos que tiene el concepto “poder”? ¿Podemos distinguir diferentes tipos de poder? ¿Podemos apreciar distintas formas de ejercerlo? ¿Cuál es la relación del “poder” con otros conceptos afines? ¿Cuáles son los rasgos relevantes del poder? ¿En base a qué y cómo podré medirse el poder?

En este capítulo que ahora comienza intentaremos dar respuesta a estas y otras inquietudes repasando fuentes primarias y secundarias de la investigación filosófico-política, así como de otras ciencias sociales, desde la cultura grecorromana hasta nuestros días, comprobando que son muchos los que han reflexionado sobre este asunto y lo siguen haciendo, sin solución de continuidad, y sin un punto final previsible

1. El concepto de poder en la filosofía política y la sociología moderna y contemporánea. Indicios para un repertorio de características del poder en la empresa

Si algo hay en común entre los distintos autores en esta materia es la dificultad de reducir el concepto de poder a una única y unívoca definición. Desde el principio de la vida en sociedad son interminables los debates acerca de cómo definirlo, cómo aproximarse a su naturaleza y diferentes facetas, y cómo medirlo, si es que puede medirse que es lo que pretendemos demostrar en este trabajo. De entrada la palabra poder es polisémica, es decir, tiene variados y diferentes significados, según el contexto y el área de interés. Nosotros nos limitaremos al ámbito propio de las organizaciones empresariales, sin perjuicio de que esta concreción no nos evite beber de los desarrollos

elaborados por la filosofía política y la sociología, fundamentalmente. Y es que hasta prácticamente la revolución industrial y la aparición del concepto de empresa en el sentido con el que lo conocemos actualmente, era el Estado el referente organizacional. De aquí que las teorías que se generaron alrededor del modo de configurarlo, legitimarlo y estructurarlo, sean de especial interés por extrapolación para el objeto de nuestro estudio, máxime cuando no habían otras de aplicación a la organización de las protoempresas.

El propio Spinoza, en su *Tractatus politicus* ya se refería a la tradicional distinción entre *potentia* y *potestas*. *Potentia* significa el poder de las cosas en la naturaleza, incluidas las personas, “de existir y actuar”. *Potestas* se utiliza cuando se habla de un ser *en poder de* otro. Según Spinoza:

“Todo hombre está bajo la dependencia de otro, mientras este otro le tenga bajo su poder. Es independiente tanto tiempo como sea capaz de enfrentarse con cualquier fuerza, vengarse a su gusto de todo perjuicio que le hubiera sido causado; en una palabra, tanto tiempo como pueda vivir exactamente como le parezca bien”¹⁵.

En nuestra propia lengua la voz “poder” presenta una variedad de acepciones y locuciones que nos hace comprender que estamos ante uno de esos “conceptos discutidos” de los que habló Gallie¹⁶. En concreto la Real Academia Española de la Lengua recoge 6 acepciones:

1. Dominio, imperio, facultad y jurisdicción que alguien tiene para mandar o ejecutar algo.
2. Gobierno de algunas comunidades políticas.
3. Acto o instrumento en que consta la facultad que alguien da a otra persona para que en lugar suyo y representándole pueda ejecutar algo.
4. Posesión actual o tenencia de algo.
5. Fuerza, vigor, capacidad, posibilidad, poderío.
6. Suprema potestad rectora y coactiva del Estado.

¹⁵ Baruch Spinoza, *Tratado político*, Madrid, Tecnos, 2010, p. 186.

¹⁶ Según este autor, los conceptos discutidos presentan cinco características: 1) Debe ser evaluable, en el sentido de que supone cierta clase de logro valioso; 2) Ese logro debe ser de carácter complejo; 3) Cualquier explicación de su valor debe incluir referencia a la respectiva contribución de sus partes; 4) Ese logro tiene un carácter “abierto” o “vago”, en tanto que admite considerables modificaciones a la luz de las cambiantes circunstancias, y tales modificaciones no pueden ser predichas; 5) No solo diferentes personas se adhieren a diferentes visiones del uso correcto del concepto, sino que cada una de ellas reconoce que su propio uso es discutido por las otras. Walter Bryce Gallie, “Essentially contested concepts”, *Proceedings of the Aristotelian Society*, vol.56, 1955-56, pp. 171-172.

Y sin pretender resultar prolijos, también son variadas las acepciones en otras lenguas:

- Alemán: *macht* (fuerza, potencia) y *herrschaft* (dominación)
- Inglés: *power* es un concepto que en general se considera sinónimo de capacidad, habilidad o talento para hacer efectivamente algo, si bien en su sentido de energía humana, se equipara a potencia (*potency*), o aptitud de producir un desempeño exitoso.
- Italiano: otro tanto ocurre con *potere* (aunque *potenza* es equivalente a *potentia*, mientras que el sentido de *potestà* es más estrecho que el de *potestas*)
- Francés: *pouvoir* y *puissance* cubren los dos sentidos, aunque sólo la última significa poder en su sentido propio de capacidad o potencia, mientras que la primera tiende a indicar su ejercicio.
- Ruso: *vlast*, traducido normalmente como *power*, parece significar *potestas*, ya que suele utilizarse para definir la capacidad que tiene alguien de controlar a otros (dominarlos, obligarlos a algo, influir en ellos)¹⁷.

Pero no solo nos enfrentamos a esta diversidad de significados; tampoco la variedad de fenómenos y procesos relacionados en menor o mayor o medida con el poder pueden ser reconducidos a una única esencia. Así, antropológicamente, Wolf distingue cuatro diferentes modos de poder: el que es atribuido a una persona como potencia o capacidad, el que se entiende como la capacidad de un *ego* para imponer su voluntad sobre un *alter*, en sus relaciones interpersonales y sociales, el poder táctico u organizativo que controla los escenarios en que la gente puede mostrar su potencial e interactuar con otros, y, finalmente, el poder que además organiza y orquesta los escenarios mismos, especificando la distribución y dirección en que la energía fluye¹⁸.

¹⁷ Para una aproximación al concepto de poder en otras lenguas, *vid.*, Dennis H. Wrong, *Power: Its forms, Bases and Uses*, Oxford, Basil Blackwell, 1979, pp. 1-10, y Steven Lukes, *El poder. Un enfoque radical*, Madrid, Siglo XXI, 2007, p.82. Y también podemos encontrar otras expresiones relacionadas con “tener poder”, desde “gobernar” a “legislar”, que proporcionan connotaciones no tanto referidas a los efectos del poder sino a su inicio y causalidad. Así Aristóteles en *Metafísica* afirma que “el comienzo de un cambio o movimiento es llamado poder...”, en: E. W. Walter, “Power and violence”, *The American Political Science Review*, vol. 58, núm. 2, Jun., 1964, p. 350.

¹⁸ Eric R. Wolf, “Distinguished Lecture: Facing power. Old insights, new questions”, *American Anthropologist, New Series*, vol. 92, núm. 3, septiembre, 1990, p. 586.

Y sobre esta riqueza de acepciones, los pensadores han construido sus diversas teorías y aproximaciones al concepto de poder. En especial en los tiempos más antiguos como modo de legitimar la necesidad de orden y autoridad¹⁹.

1.1. Desde los orígenes hasta Max Weber

Quizá el antecedente escrito más remoto de configuración de un poder disciplinario y sus límites, sin distinción de la temática, lo encontramos en el Código de Hammurabi hacia el siglo XVIII a.C. Y más al este, los legistas chinos encabezados por Han Fei Zi, constatando que el hombre solo se mueve por interés²⁰, distinguieron entre el *shi* -concepto de poder o autoridad, que trata del uso adecuado del entorno y las oportunidades concretas del momento-, el *shu* -saber manejar a los hombres- y el *fa* -la ley, que sirve de referencia a las relaciones humanas y se adapta a las diferentes épocas-²¹. En nuestro entorno occidental, también en los clásicos griegos vislumbramos la preocupación por el objeto de nuestro estudio, pues en la *polis* confluyen inicialmente las aspiraciones de los ciudadanos y la interacción de poder, autoridad y libertad, descansando sobre dos principios clave: isonomía (igualdad ante la ley) e isegoría (capacidad para expresar con plena libertad su acuerdo o desacuerdo con lo debatido en la asamblea popular). No obstante, con el tiempo la ley, inicialmente expresión del poder soberano de los ciudadanos evolucionará hasta convertirse en expresión de la voluntad de un individuo que se impone a través de su habilidad para persuadir a otros, por la fuerza o por la palabra, y del que son ejemplo los sofistas²². Frente a esta visión Platón defenderá un gobierno aristocrático, liderado por los mejores, los poseedores de la virtud y la razón como su factor dominante, que harán un uso legítimo de la *potestas* (equivalente a lo que los romanos llamará *auctoritas*)²³.

¹⁹ Ya en la Biblia encontramos las palabras del apóstol San Pablo a los romanos: “todos han de estar sometidos a las autoridades superiores, pues no hay autoridad sino bajo Dios; y las que hay, por Dios han sido establecidas, de suerte que quien resiste a la autoridad, resiste a la disposición de Dios, y los que la resisten se atraen sobre si la condenación”, *Romanos*, XIII, 1-2.

²⁰ “...ningún hombre sabio gobernaría esperando a que los hombres hicieran el bien *motu proprio* sino obligándoles a no hacer el mal, pues en todo un Estado no llegarían a diez los que harían el bien *motu proprio* pero todo un pueblo actuaría igual si se le obligase a no hacer el mal”. Han Fei Zi, *El arte de la política (Los hombres y la ley)*, Madrid, Tecnos, 2010, pp. 169.

²¹ Han Fei Zi, *Ibidem*, pp. XXVI-XXVII.

²² Así el debate entre Sócrates y el sofista Trasímaco en el que este afirma que “la justicia no es otra cosa que lo que es provechoso al más fuerte” y que “la completa injusticia es más ventajosa que la justicia perfecta”, en Platón, *La República o el estado*, Madrid, Espasa, 2011, pp. 75 y 87.

²³ Renato Cristi., “La autoridad del estado en la República de Platón”, en: Sánchez Garrido, P. (Dir. y Ed.) y Martínez-Sicluna y Sepúlveda, C., (Ed.), *Historia del análisis político*, Madrid, Tecnos, 2011, pp. 79-91.

En un estadio más primario, Aristóteles resalta la figura del padre o cabeza de familia, que ejerce de jefe de la primera forma de agrupación social, la familia, y que protagoniza los tres tipos de relaciones domésticas básicas: conyugal, paterna y de dominio (sobre el esclavo)²⁴, y que acabará cediendo parte de ese poder en beneficio de la aldea y de la polis²⁵. El interés con que se emplee ese poder cedido será lo que diferencie los distintos regímenes políticos: así, si lo que se persigue es el interés particular de uno, de unos pocos, o de muchos, nos encontraremos ante la tiranía, la oligarquía, o la democracia o demagogia, respectivamente; en cambio, si lo que se persigue es el interés común ya sea por un gobernante, por unos pocos o por muchos, nos encontraremos ante la monarquía, la aristocracia o la politeia (timocracia), respectivamente²⁶. Sobre el poder analizado desde el punto de vista del número de quienes lo ejercen (uno, pocos, o muchos), y el ejercicio virtuoso o corrupto del mismo, volverá posteriormente Polibio, al enumerar las siete formas de estado y gobierno que se suceden en un ciclo continuo y reiterado (*anacyclosis*), que se inicia con la monarquía como forma de solucionar el desorden reinante en la convivencia humana. Al dotarse de fundamento ético y social, la monarquía deja paso a la realeza (*basileía*), que tras degradarse se convierte en tiranía, contra la que se genera una rebelión canalizada por unos pocos justos y prudentes, la aristocracia; sin embargo, ésta tampoco escapa a la decadencia degenerando en una injusta y corrupta oligarquía, contra la que los ciudadanos se rebelarán dando paso a la democracia que descansa en la igualdad de derechos y en la libertad de expresión. Empero, la degeneración de la democracia también llega aceptando de forma complaciente las propuestas de los demagogos y despreciando los principios políticos básicos de igualdad y libertad, convirtiéndose los ciudadanos en una masa incontrolada e incontrolable, la olocracia, frente a la cuál y el caos generado, aparecerá la monarquía, comenzando de nuevo el ciclo interminable²⁷. Vemos pues cómo el concepto de poder es evaluado por estos autores en función de dos parámetros: el número de los ejercientes (lo que implícitamente nos lleva a considerar el poder como una dimensión finita y limitada, que se reparte) y la finalidad de su empleo (en beneficio propio o por el interés común, lo que nos habla de una vertiente ética inseparable del propio concepto de poder). El romano Cicerón, en línea con lo

²⁴ Así “manda sobre la esposa políticamente y sobre los hijos monárquicamente”. Aristóteles, *Política*, Madrid, Alianza, 2007, libro I, capítulo XII (1259b-1260b), pp. 68-72.

²⁵ Cfr. Rus Rufino, S., “Aristóteles: la política como dimensión y exigencia del ser humano”, en: Sánchez Garrido, P. (Dir. y Ed.) y Martínez-Sicluna y Sepúlveda, C., (Ed.), *op. cit.*, p. 114.

²⁶ Aristóteles, *Política*, *op.cit.*, Libro III, VII, 1279a 25-59-1279b. Y también en Aristóteles, *Ética a Nicómaco*, Madrid, Alianza, 2007, Libro VIII, X, 1160b-1161a, pp. 250-252.

²⁷ Polibio, *Historia*, Barcelona, Fundació Bernat Metge, 1963, libro VI, II, pp. 16-25.

anticipado por Platón, insistirá en el ejercicio del poder por los mejores, los *optimati* (los *aristoi* griegos), porque “como los buenos valen más que los muchos (...) los ciudadanos deben ser apreciados, no contados”²⁸. El poder de cada uno depende de su dignidad y esta a su vez del patrimonio y de la cultura del ciudadano²⁹. En cualquier caso, no podemos hablar de autores latinos sin mencionar los conocidos conceptos de *auctoritas* y *potestas*, términos relacionados con el poder desde diferente ángulo. La *auctoritas* entendida como cualquier tipo de saber personal experto socialmente reconocido del que se desprende respeto; y la *potestas* entendida como el poder personal socialmente reconocido por mor del cargo que se ostenta, y del que se sigue obediencia³⁰.

Ya en plena Edad Media, merece especial mención la visión organicista de la sociedad que presenta el clérigo Juan de Salisbury, según la cual sus funciones y estamentos encuentran correlación con los diferentes órganos del cuerpo humano. Así, la cabeza es el príncipe cuya guía de gobierno se inspira en el *Deuteronomio*; el corazón, el senado o los consejeros que lo rodean; los ojos, los oídos y la lengua los encarnan los jueces y gobernadores de las provincias; el vientre corresponde a los recaudadores e inspectores; las manos, el ejército; los pies se identifican con los agricultores. Por último, el alma corresponde al clero³¹.

Santo Tomás de Aquino, insistirá en naturaleza social del hombre³² y hará descansar la legitimidad del poder en el hecho de que es necesaria la existencia de un principio de gobierno que rija la multitud, de modo que el gobernante tiene el encargo de cuidar y velar por la comunidad a la que dirige³³. En ese deber de cuidado, Erasmo

²⁸ Cicerón, *De re publica*, Madrid, Alianza, 2014, VI.1, p. 197.

²⁹ Juan Manuel Blanch Nogués, “Cicerón: el ciudadano y la política en tiempos de crisis”, en: Sánchez Garrido, P. (Dir. y Ed.) y Martínez-Sicluna y Sepúlveda, C., (Ed.), *op.cit.*, p. 157.

³⁰ Fernando Betancourt, *Derecho Romano Clásico*, Sevilla, Universidad de Sevilla, 2007, pp. 62 y ss. Según este autor, en derecho romano clásico la *potestas* se puede concretar en el *imperium* de los magistrados mayores, en la *potestas* de los magistrados menores, la *patria potestas* del *pater familias*, o en la *dominica potestas* respecto a siervos y bienes. Para profundizar en la polisemia posible de *auctoritas*, *vid.*, Ana Isabel Clemente Fernández, *La auctoritas romana*, Madrid, Dykinson, 2013. También, F. Javier Casinos Mora, “El dualismo autoridad-potestad como fundamento de la organización y del pensamiento políticos en Roma”, *Polis. Revista de ideas y formas políticas de la Antigüedad Clásica*, 11, 1999, pp. 85-109.

³¹ *Vid.*, Juan de Salisbury, *Policraticus, o de las frivolidades de los cortesanos y de los vestigios de los filósofos*, Madrid, Ed. Nacional, 1983.

³² “Los hombres que viven en sociedad deben ser gobernados por algún jefe. (...) Inherente es a la naturaleza del hombre, ser social y creado para ser regido por leyes sociales; viviendo agregado a otros, mucho más de lo que se observa en los demás animales, como lo prueban las necesidades naturales”. Santo Tomás de Aquino, *El gobierno monárquico. De regimine principum*, Sevilla, Imprenta D.A. Izquierdo, 1861. Libro I, cap. I, pp. 3-4.

³³ “Es, pues, necesario que en toda sociedad, haya un poder directivo. (...) Es hombre libre el que se pertenece a sí mismo; es esclavo el que pertenece a otro. Si el jefe de una sociedad de hombres libres, la gobierna en bien general de la misma sociedad, su gobierno será recto y justo, tal y como conviene a

de Rotterdam resaltaré que “el principio inalterable del príncipe debe ser no hacer daño a nadie, beneficiar a todos –sobre todo a los suyos-, tolerar o curar los males según lo juzgue más conveniente para el bien común. Quien no presente esta disposición hacia la república, es un tirano, no un príncipe”³⁴.

Pero a los efectos que a nuestro estudio interesa, habremos de esperar a Maquiavelo y su famosa obra “El Príncipe” para encontrar un tratado completo que verse sobre principios de gestión y desarrollo de estructuras orientadas a procurar la adquisición y mantenimiento del poder³⁵. Y a partir de este momento se suceden, sin solución de continuidad, obras de insignes filósofos en las que se desarrollan en profundidad teorías que justifican un determinado modelo de Estado, y que irán inspirando modelos para las organizaciones empresariales a partir del siglo XIX. En este proceso, el concepto de poder se desarrollará irresolublemente ligado a cómo legitimar y justificar las relaciones entre los integrantes del estado, en especial con la autoridad. Las cuestiones de “por qué” y “entre quiénes” estarán continuamente presentes, al tiempo que nos permitirán continuar identificando las características variadas que configuran el poliedro del poder.

Así, para Bodin la facultad de mandar, el *imperium*, que puede ser público o privado, se remonta en última instancia a la condición de libertad natural en la que no se está sometido a ningún hombre, “y no se tolera otro mando que de sí mismo, es decir, el de la razón”³⁶. Los jefes de familia que ejercen sobre los integrantes de su estirpe una soberanía similar a la del príncipe, al salir de esa dimensión del hogar, se despojan de ese poder, y se vuelven iguales a los demás. Ahora bien, las pasiones humanas impiden una sociedad de iguales pacífica, surgiendo el conflicto. El *imperium* deriva pues de la razón, y la originaria forma de mandar, la raíz de la soberanía, es la autoridad que la razón ejerce sobre los apetitos al conducirlos. Por consiguiente, la facultad de mando le corresponde a la parte que mejor efectúe el gobierno de la razón sobre las pasiones: al

hombres libres; pero si en vez de consagrar su autoridad al bien común, se vale de ella para su interés particular, entonces su gobierno será injusto y perverso”. *Ibidem*, Libro I, cap. I, p. 8.

³⁴ Erasmo de Rotterdam, *Educación del príncipe cristiano*, Madrid, Deloitte, 2010, p. 91.

³⁵ Para Maquiavelo, “hay que ser un zorro para conocer las trampas, y un león para amedrentar a los lobos. Los que sólo se basan en el león no entienden de política”. Nicolás Maquiavelo, *El Príncipe*, Madrid, Espasa Calpe, 2006, p. 126. Ciertamente es que el género de “espejo” o instrucción para príncipes es más antiguo, pero sin duda la obra del florentino es el paradigma moderno. Son de destacar, entre otros, Baltasar Gracián, *El arte de la prudencia*, Madrid, Temas de hoy, 1994, y Diego Saavedra Fajardo, *Empresas políticas. Idea de un príncipe político-cristiano*, Madrid, Editora nacional, 1976. También es interesante por lo relevante del autor, Cardenal Mazzarino, *Breviari dels polítics*, Girona, Edicions de la ela geminada, 2011 (existe versión en castellano, *Breviario de los Políticos*, Barcelona, De Bolsillo, 2010)

³⁶ Jean Bodin, *Le six livres de la republique*, 1576 [Trad. Española: *Los seis libros de la república* (Pedro Bravo, trad.), Madrid, Aguilar, 1973, p. 23.].

padre sobre los hijos, al señor sobre el siervo³⁷. Juan de Mariana dirá así que el gobierno de uno (monarquía) es el mejor entre todas las formas de gobierno³⁸, pero este poder “se destruye y se debilita desde el momento en que les falta el apoyo del respeto y del amor en los súbditos”³⁹, hasta el punto de que si el ejercicio de ese poder se hace con desprecio a las leyes será lícito incluso matar al príncipe⁴⁰, pues es la comunidad la que le ha concedido el poder y es la que de nuevo lo recupera⁴¹. En esta línea también Francisco Suárez incide en la comunidad como depositaria primigenia del poder político de cuyo *consensus* procede el poder del gobernante⁴², quedando igualmente habilitada para resistirse ante un uso ilegítimo del poder⁴³.

La gestión de los asuntos de la ciudad, de la *polis* aristotélica, está presente en el concepto de política de todos estos filósofos, comulgando con la idea del hombre como animal social. Pero será Althusius el que añada una vertiente más: la politicidad natural del hombre radica también en la asociación en cuanto tal, la *consociatio*: la necesidad de cooperación, de poner cosas en común, para superar la indigencia propia del hombre aislado. Así este autor despliega el concepto de política en una triple vertiente: modo de administración, orden y constitución de la *civitas*, y comunicación. Pero para que dicha asociación evite y controle el conflicto, precisa de una dirección o coordinación, que corresponde ejercer a los que tienen los medios, las cualidades y las virtudes necesarias. “La eterna ley común consiste en el hecho de que en cualquier clase de asociación algunos son gobernantes o superiores, otros súbditos o inferiores”⁴⁴. Ahora bien, el

³⁷ *Ibidem*, Libro I, capítulo III, p. 22.

³⁸ “...especialmente si aquel uno excede a todos en justicia, prudencia y probidad, dotes absolutamente necesarias para gobernar con equidad los pueblos”. Juan de Mariana, *Del Rey y de la institución de la dignidad real*, Madrid, Imprenta de la Sociedad Literaria y Tipográfica, 1845, Libro I, Cap. III, p. 37.

³⁹ *Ibidem*, lib. I, cap. VI, p. 66.

⁴⁰ *Ibidem*, lib. I, cap. VI, pp. 73-77. Retoma así la idea ya expuesta por Santo Tomás de Aquino de resistirse al tirano, si bien no admitía este la muerte como sanción, y así afirma: “Si la tiranía no llegase al colmo de los excesos, vale más soportarla por algún tiempo, que conspirar contra ella. (...) S. Pedro nos enseña, que es necesario estar reverentemente sometidos, lo mismo a los príncipes buenos que a los malos. (Epist. 4. a cap. 2. v. 49.). (...) Más razonable parece que sea a la autoridad pública, y no a la privada de cada uno, a quien compete proceder en los casos en que el poder de los príncipes degenera en tiranía”. Santo Tomás de Aquino, *op.cit.*, Libro I, capítulo 6, pp. 32 y ss.

⁴¹ Juan de Mariana, *op. cit.*, Libro I, cap. VIII (Si la potestad del rey es mayor que la de la república), y cap. IX (El príncipe está sujeto a las leyes).

⁴² Eleuterio Elorduy, “La soberanía popular en Francisco Suárez”, estudio preliminar a *Defensio Fidei III, I, Principatus politicus o la soberanía popular*, Madrid, Consejo Superior de Investigaciones Científicas, 1965, pp. CLIX y ss.

⁴³ *Vid.*, Pablo Font Oporto, “El núcleo de la doctrina de Francisco Suárez sobre la resistencia y el tiranicidio”, *Pensamiento*, vol. 69, núm. 260, 2013, pp. 493-521.

⁴⁴ Johannes Althusius, “Política methodice digesta” I, 2, cit. por: Merio Scattola, “Orden e Imperium: de las políticas aristotélicas de comienzos del siglo XVII al derecho natural de Pufendorf”, en: Giuseppe Duso (Coord.) *El poder. Para una historia de la filosofía política moderna*, México, Siglo XXI, 2005, p. 64.

hecho de que Althusius entienda el ejercicio del *imperium*, como administración, implica que el que lo detenta lo haga en virtud de una *potestas* cuya depositaria es la asociación general, esto es, el pueblo. Y de igual modo que en el contrato de mandato, el mandante tiene una preeminencia sobre el mandatario, el poder que se ostenta viene condicionado por la obediencia a quien lo entrega.

A mediados del siglo XVII se desarrolla una nueva corriente que persigue elaborar una forma política que garantice la paz y el orden en la vida social. Es la época del iusnaturalismo moderno, que se extenderá hasta el periodo de la Revolución Francesa. Surge entonces la política en su sentido moderno de teoría del poder, y se forman los principales conceptos políticos que llegan hasta nuestros días. Hobbes fue el primero en pensar que existe una conexión fundamental entre cualquier vínculo social y la idea de poder. Según este autor la naturaleza humana está en el origen del poder y de la violencia, puesto que estamos programados para el deseo por un lado, y para evitar lo que nos puede perjudicar por otro, y así nos habla del “perpetuo e incansable deseo de conseguir poder tras poder (que siente la humanidad), que solo cesa con la muerte”⁴⁵. Es la falta de seguridad intrínseca del hombre lo que le lleva a desear el poder indefinidamente, hasta el punto que incluso las alabadas virtudes aristotélicas no son más que estrategias de poder. Así, por ejemplo, la afabilidad es poder porque permite el afecto de los que pueden sernos útiles, la prudencia es poder porque los otros se someten más fácilmente al prudente, y el honor lo es porque a una persona con honor se le da más capacidad de decisión, y, por ello, es más poderoso⁴⁶. El poder, por tanto, tiene un componente instrumental: necesitamos poder porque deseamos cosas⁴⁷. Y es

⁴⁵ Thomas Hobbes, *Leviatán. La materia, forma y poder de un estado eclesiástico y civil*, vol. I, Barcelona, Altaya, 1994, p. 87.

⁴⁶ *Ibidem*, p. 79.

⁴⁷ “...el poder de un hombre lo constituyen los medios que tiene a la mano para obtener un bien futuro que se le presenta como bueno. Puede ser original o instrumental. El poder original es un grado eminente de facultades corporales o mentales, como la fuerza extraordinaria, la apariencia, la prudencia, la habilidad, la elocuencia, la liberalidad, la nobleza. Instrumentales son aquellos poderes que, adquiridos mediante estos, o por fortuna, son medios e instrumentos para adquirir otros más: riquezas, reputación, amigos y ese secreto designio de Dios, que los hombres llaman buena suerte. Porque, en este punto, la naturaleza del poder es como la fama: que va aumentando conforme sigue su proceso (...). El más grande de los poderes humanos es el que está compuesto por los poderes de la mayoría, unidos, por consentimiento, en una sola persona natural o civil que puede usarlos todos según su propia voluntad – como es el caso en el poder de una república-, o dependiendo de las voluntades de cada hombre en particular –como es el caso en el poder de una facción o de varias facciones aliadas-. Por tanto, tener siervos es tener poder; tener amigos es poder: son fuerzas unidas. Asimismo, las riquezas, acompañadas de liberalidad, son poder, porque procuran amigos y sirvientes. Sin liberalidad no ocurre así, porque en ese caso las riquezas no defienden, sino que provocan las envidias de los hombres y se convierten en una presa codiciada”. *Ibidem*., pp.78-79.

que en expresión de Pascal el hombre se define por términos contrarios: “dependencia, deseo de independencia, necesidad”⁴⁸.

Por su parte James Harrington explorará la relación entre el poder y la economía, de modo que la distribución del poder y su forma de ejercicio acaba correspondiéndose con la distribución de la propiedad, pues aunque los principios de gobierno tienen un fundamento interno -bienes de la mente o *auctoritas*-, también necesitan de un fundamento externo -bienes de la fortuna o *imperium*-⁴⁹.

“Gran cosa aquello de no depender de voluntad ajena (...) que no hay tormento como la imposición de hombres sobre las cabezas” declara Gracián como definición de libertad⁵⁰, y frente a esa idea de no-dominación, y volviendo a Spinoza, este diferencia cuatro distintas maneras en que la *potestas* dominadora se manifiesta:

“Para tener a otro bajo nuestro poder se puede recurrir a diferentes procedimientos. Se le puede haber quitado las armas o todos los medios de defenderse o huir. También se le puede haber inspirado miedo o bien atraérsele con buenas obras, hasta el punto que prefiera más complacer a su bienhechor que a sí mismo y vivir según el criterio de su dueño mejor que según las suyas propias. Bien se imponga el poder de una u otra forma, se dominará solamente el cuerpo y no el espíritu del sometido. Pero si se practica la tercera o la cuarta manera, se tendrá al espíritu tanto como al cuerpo. Al menos mientras perdure el sentimiento de miedo o de esperanza. Una vez que se deje de experimentar, se recobrará la independencia. Incluso la facultad de juzgar, puede caer bajo la dependencia de otro, en la medida en que un espíritu puede ser engañado por otro”⁵¹.

Locke definió la potencia como la capacidad para efectuar un cambio, o la capacidad de recibirlo⁵². Pero además, en su reflexión sobre el poder realiza una mención de especial interés para nuestro estudio, en tanto que, partiendo de que todos los hombre tienen las mismas capacidades naturales⁵³, examina la relación entre amo y siervo, en la que el asalariado aparece como un ser “libre” que se hace “siervo de otro al venderle por cierto tiempo el servicio que va a prestar a cambio de una paga que

⁴⁸ Blaise Pascal, *Pensamientos*, Madrid, Temas de hoy, 1995, (fragmento 78), p. 65.

⁴⁹ Pablo Badillo O’Farrell, “James Harrington y el republicanismo angloamericano”, en: Sánchez Garrido, P. (Dir. y Ed.) y Martínez-Sicluna y Sepúlveda, C., (Ed.), *op.cit.*, p. 331.

⁵⁰ Baltasar Gracián, *El Criticón*, Madrid, Espasa-Calpe, 1964, Primera Parte, Crisis XIII, p. 125.

⁵¹ Baruch Spinoza, *op.cit.*, p. 186.

⁵² John Locke, *Ensayo sobre el entendimiento humano/1*, Madrid, Editora Nacional, 1980, p. 349.

⁵³ John Locke, *Conducta del entendimiento y otros ensayos póstumos*, Barcelona, Anthropos, 1992, p. 21, donde concluye que todas las diferencias entre los hombres “se deben a la distinta motivación que han dado a sus entendimientos al adiestrarlos para recopilar datos y proporcionar a sus cabezas ideas, nociones y observaciones sobre las que emplear sus mentes y formar sus entendimientos”.

recibe”⁵⁴, de modo que la relación de poder queda limitada en el tiempo. Precisamente sobre la necesidad de limitar el poder, y en la línea anticipada por Locke, Montesquieu desarrollará su teoría de separación de poderes (tanto de las funciones ejercidas, como de los órganos que las ejercen), a partir de la idea de que el poder tiende por naturaleza a volverse abusivo, y consecuentemente necesita de otro poder que lo detenga⁵⁵:

“En un Estado, es decir, en una sociedad en la que hay leyes, la libertad solo puede consistir más que en poder hacer lo que se debe querer, y en no estar obligado a hacer lo que no se debe querer (...). La libertad es el derecho de hacer todo lo que permitan las leyes de modo que si un ciudadano pudiera hacer lo que las leyes prohíben, ya no habría libertad, pues los demás tendrían igualmente esa facultad”⁵⁶.

“... es una experiencia eterna que todo hombre que tiene poder siente la inclinación de abusar de él; yendo hasta donde encuentra límites. (...) Para que no se pueda abusar del poder es preciso que, por disposición de las cosas, el poder frene al poder”⁵⁷.

El equilibrio entre la autonomía deseable del ser humano y la realidad de su interdependencia constituye uno de los ejes del pensamiento de Jean-Jacques Rousseau, “puesto que ningún hombre tiene por naturaleza autoridad sobre su semejante, y puesto que la fuerza no constituye derecho alguno, quedan solo las convenciones como base de toda autoridad legítima sobre los hombres”⁵⁸. De ahí que la solución propuesta sea la asociación que supone el “contrato social”, porque la sociabilidad solo es una posibilidad, no algo natural sin más:

“Encontrar una forma de asociación que defienda y proteja con la fuerza común la persona y los bienes de cada asociado, y por lo cual cada uno, uniéndose a todos, no obedezca sino a sí mismo y permanezca tan libre como antes”⁵⁹.

De este modo pretende encauzar hacia la colectividad, la dualidad de la voluntad natural de los individuos: el *amour de soi*, que implica el sano egoísmo protector de cada uno, y el *amour propre*, que es un egoísmo perverso que le lleva a considerarse

⁵⁴ Citado por Maurizio Merlo, “Poder natural, propiedad y poder político en John Locke”, en: Giuseppe Duso (Coord.), *El poder. Para una historia de la filosofía política moderna*, op. cit., p. 126.

⁵⁵ Antecedentes de esta concepción de equilibrios y contrapesos del poder ya se encuentran en Aristóteles y Polibio cuando configuran la *politeía* o régimen mixto de las formas simples de gobierno, como la mejor alternativa práctica para salvar los vicios de estas (monarquía, aristocracia, democracia, en el caso de Aristóteles) y su degeneración (en tiranía, oligarquía y demagogia u oclocracia).

⁵⁶ Montesquieu, *El espíritu de las leyes*, Madrid, Tecnos, 2007, XI, 3, pp. 173-174.

⁵⁷ *Ibidem*, XI, 4, p. 174.

⁵⁸ Jean-Jacques Rousseau, *El contrato social*, Sta. Perpetua de Mogodes, Brontes, 2009, pp. 30-31. Y recuerda que “el más fuerte no lo es jamás bastante para ser siempre el amo, si no transforma su fuerza en derecho y la obediencia en deber”, *Ibidem*, pp. 29-30.

⁵⁹ *Ibidem*, p. 36.

superior a los otros, a sacar ventaja, a adquirir prestigio, etc. y que debilita el sentimiento natural de solidaridad o piedad –*pitié*– respecto al otro. En su *Discurso sobre el origen de la desigualdad de los hombres*, Rousseau caracterizará a la sociedad civil como un tejido de relaciones sociales en las que cada individuo se convierte para los otros en un medio para satisfacer sus necesidades⁶⁰.

Y todavía fresca en la memoria la Revolución Francesa que ha instaurado el concepto de igualdad (aunque todavía más imaginaria que efectiva), Tocqueville acaba por sancionar la no diferencia natural entre los miembros de la relación siervo-señor a la que se refería Locke. En efecto, Tocqueville observa una tendencia universal y duradera hacia la igualdad, con riesgo en ocasiones para la libertad⁶¹. La diferenciación, por tanto, es meramente funcional y temporal, en virtud del acuerdo libre y momentáneo de las dos partes, de exigirse derechos y deberes⁶². Ahora bien, el salario que se percibe por dichos servicios no es sin más el resultado de la oferta y la demanda de un mercado laboral, sino que a la postre sigue estando decisivamente influenciado por la relación de poder asimétrica entre el patrón y los trabajadores, a favor del primero, como había señalado Adam Smith⁶³, para quien la aparición de vínculos sociales libres de relación de dominación, proviene del disfrute de niveles de independencia socioeconómica relevantes, pues sin recursos materiales no hay poder de negociación⁶⁴.

Porque como afirmó Kant, según el principio de libertad, los súbditos son simultáneamente colegisladores, de aquí que “la mayor dificultad entrañada por el problema de instaurar una constitución civil estriba en que todo hombre reclama sus

⁶⁰ Vid., Jordi Guiu Payá, “Jean-Jacques Rousseau y la particularidad de lo político”, en: Sánchez Garrido, P. (Dir. y Ed.) y Martínez-Sicluna y Sepúlveda, C., (Ed.), *op.cit.*, pp. 388-391. En concreto: “El hombre, de libre e independiente que antes era, se ha convertido en siervo de multitud de necesidades, sometido, por decirlo así, a toda la naturaleza, y principalmente a sus semejantes, de quienes llega a ser esclavo, aun siendo su señor; rico, tiene necesidad de sus servicios; pobre, necesita sus auxilios y la mediocridad no le coloca en situación de prescindir de ellos”. Jean-Jacques Rousseau, *Discurso sobre el origen de la desigualdad de los hombres*, Madrid, Aguilar, 1973, p. 81.

⁶¹ “El desarrollo gradual de la igualdad de condiciones es por tanto un hecho providencial con sus principales características: es universal, es duradero, escapa cada día al poder del ser humano; todos los sucesos, como todos los hombres, sirven a su desarrollo”. Alexis de Tocqueville, *La democracia en América*, vol. I, Madrid, Alianza, 2014, p.33.

⁶² Sandro Chignola, “Constitución y poder social en Lorenz von Stein y Tocqueville”, en: Giuseppe Duso (Coord.), *op. cit.*, p. 286.

⁶³ Vid., Adam Smith, *Riqueza de las Naciones*, vol. 3, Barcelona, Bosch, 1983, pp. 110 y 112. “... a largo plazo, tanto el trabajador como el patrono se necesitan mutuamente, pero con distinta urgencia” (*Riqueza de las Naciones I*, viii, 12).

⁶⁴ Vid., David Casassas, “Adam Smith: ética y política para la civilización de los mercados”, en: Sánchez Garrido, P. (dir. y ed.) y Martínez-Sicluna y Sepúlveda, C., (ed.), *op. cit.*, p. 407.

derechos, pero sin gustar de reconocer los ajenos”⁶⁵. No en vano el interés particular, entendido como los fines que movilizan las acciones del ser humano, es para Hegel la fuerza motivadora más profunda, y el derecho infinito del sujeto descansa en “la posibilidad de lograr satisfacerse a sí mismo y a su propio interés en una actividad o trabajo”⁶⁶.

Además, Kant contrapone el “político moral” al “moralista político” que construye una moral útil a sus conveniencias, y que se caracteriza por su astucia, su adaptabilidad a las circunstancias y su apego al poder dominante; sofismas como “actúa y justifícalo”, “si has hecho algo, niégalo” o “divide y vencerás”, están en la base de su acción política⁶⁷.

En efecto, la apariencia de libertad e igualdad de las recién estrenadas concepciones democráticas del siglo XIX, no consiguen superar el desequilibrio de intereses y recursos de fuerzas sociales nada homogéneas. En este contexto, John Stuart Mill ante la disposición de los seres humanos, ya sea como gobernantes o como ciudadanos a imponer sus opiniones y sus gustos como regla de conducta a los demás, desarrolló el “principio de ausencia de daño”, una concepción negativa de libertad según la cual el único motivo por el que la libertad de acción de cualquier persona puede ser ejercida es para protegerse, y solo puede ser interferida para impedir que se dañe a los demás⁶⁸. Por su parte, Marx desarrollará su doctrina sobre la lucha de clases, que se resume en el continuo antagonismo de opresores y oprimidos, cualquiera que sea la naturaleza de unos y otros (libres y esclavos, patricios y plebeyos, barones y siervos de la gleba, maestros y oficiales)⁶⁹. Y es que el vínculo trabajo-poder cobra un nuevo sentido⁷⁰. Afirma que “el poder que cada individuo ejerce sobre la actividad de los otros o sobre las riquezas sociales, lo posee en cuanto que propietario (...) de dinero”⁷¹. No se trata sin más de la posibilidad de recibir la obediencia de alguien en virtud de una orden,

⁶⁵ Immanuel Kant, Refl. 1464, Ak. XV, 644, en: *Kant. Antología*, edición de Roberto R. Aramayo, Península, Barcelona, 1991, p. 114.

⁶⁶ M^a del Carmen Paredes Martín, “Hegel: el héroe político”, en: Bonete Perales, E. (Coord.), *La política desde la ética (I). Historia de un dilema*. I, Barcelona, Proyecto a, 1998, pp.114-115.

⁶⁷ Ana María Andaluz Romanillos, “Kant: la armonía de la política con la moral”, en: Bonete Perales, E. (Coord.), *La política desde la ética (I). Historia de un dilema*, Barcelona, Proyecto a, 1998, p. 106.

⁶⁸ John Stuart Mill, *Sobre la libertad*, Madrid, Alianza, 2013, p. 80.

⁶⁹ Karl Marx y Friedrich Engels, *Manifiesto comunista*, Madrid, Alianza, 2015, pp. 49-66.

⁷⁰ Según Poulantzas, las relaciones de clase no son el fundamento de las relaciones de poder, más que las relaciones de poder son el fundamento de las relaciones de clase. El poder es un efecto del conjunto de los niveles de la estructura. Nicos Poulantzas, *Political power and social classes*, Londres, New Left Books, 1973, pp. 99-100.

⁷¹ Cit. por Gaetano Rametta y Maurizio Merlo, “Poder y crítica de la economía política en Marx”, en: Giuseppe Duso (Coord.), *op. cit.*, p. 302.

sino de un poder de mando que nunca está disociado de la misma naturaleza del sistema capitalista. Con el tiempo, Lenin dirá que la única pregunta que hay que hacer es “¿quién a quién”; es decir la cuestión política eterna, quién tiene derecho a mandar, y quién debe obedecer. Pero además, hay un aspecto novedoso de la teoría de Marx sobre las relaciones laborales del capitalismo: al separar el acto de la compraventa de la fuerza de trabajo del uso de la misma, se propicia una disociación del capital entre propiedad y dirección, de modo que los gerentes no se configuran como meros agentes del capital, sino que forman un grupo de intereses específicos distinto del propietario.

También Friedrich Nietzsche se mostrará crítico con el consentimiento o consenso social propugnado por el liberalismo, como presupuesto de única fuente legítima de autoridad, y del que derivan la igualdad de los individuos y la eliminación de las jerarquías. Nietzsche en cambio defiende que “los hombres no son iguales”⁷², y que dicha desigualdad genera *per se* la autoridad de jerarquías naturales⁷³. Nietzsche aboga por una moralidad nueva, aristocrática, que descansa en una ética del comando y la obediencia, y que se funda en la voluntad de poder, que se manifiesta en el autodomínio y el control o dominio de otros:

“Palabras de obediencia he escuchado ahí donde he encontrado lo viviente. Todo lo que es viviente tiene algo de obediencia. Y he aquí mi segunda comprobación: se manda a aquel que no sabe obedecer a sí mismo. Tal es la costumbre de lo que es viviente. Y he aquí mi tercera: mandar es más difícil que obedecer. Porque quien manda lleva sobre sí, además, el peso de todos los que obedecen (...). Dondequiera que he encontrado algo viviente, he encontrado la voluntad del poder; incluso en la voluntad de quien obedece he hallado la voluntad de ser amo”⁷⁴.

Nietzsche incluso llegará a aconsejar la inmigración de trabajadores chinos por su predisposición a obedecer⁷⁵, que echa en falta entre los trabajadores de su época⁷⁶. Y defiende que para poder comandar a sus subordinados los empresarios deben tener el carisma que los libere de tener que justificar su ascendiente, de modo que le resulte natural al trabajador la obediencia pues ésta requiere el reconocimiento de una jerarquía de mando:

⁷² Friedrich Nietzsche, *Así hablaba Zaratustra*, Madrid, Edaf, 1981, p.94 (capítulo “De las tarántulas”).

⁷³ Carismáticas, o tradicionales como posteriormente definirá Max Weber.

⁷⁴ Friedrich Nietzsche, *Así hablaba Zaratustra*, *op. cit.*, p.106 (capítulo “De la victoria sobre sí mismo”).

⁷⁵ Friedrich Nietzsche, *Aurora*, Madrid, Edaf, 2016, aforismo \$206, pp. 250-252.

⁷⁶ Que no reconocen a los patronos industriales como personas merecedoras de sumisión pues se les aparecen “solo como un perro astuto, rapaz y que especula con toda penuria, cuyo nombre, apariencia, hábito y reputación le(s) tienen absolutamente sin cuidado”. Friedrich Nietzsche, *La gaya ciencia*, Madrid, Akal, 1988, aforismo \$40, pp. 93-94. Cfr. Renato Cristi, “Autoridad y Estado en Nietzsche”, en: Sánchez Garrido, P. (Dir. y Ed.) y Martínez-Sicluna y Sepúlveda, C., (Ed.), *op. cit.*, 2011, p. 520.

“Quien no sabe mandar “tanto más afanosamente desea alguien que mande, que mande autoritariamente, ya sea un dios, un príncipe, un estamento, un médico, un confesor, un dogma, un partido”⁷⁷.

Para Nietzsche el conocimiento funciona como una herramienta de la voluntad de poder, y la medida del deseo de conocimiento depende del grado en que la voluntad de poder crece en cada especie: una especie capta una cierta cantidad de realidad en orden a dominarla, y ponerla a su servicio⁷⁸.

1.2 La concepción del poder en Max Weber

Llegamos así a Weber, con quien el poder ya no coincide sin más con la soberanía como construcción racional de la forma política, que debe servir de guía en la práctica, sino que se convierte en algo objetivo, real, que se trata de analizar mediante una ciencia de los comportamientos sociales⁷⁹. Así como Marx y Engels habían afirmado que “el poder público viene a ser, pura y simplemente, el Consejo de administración que rige los intereses colectivos de la clase burguesa”⁸⁰, Weber defiende que todo poder se ejercita a través de diversas formas de administración y burocracia; de hecho el Estado occidental se habría originado por la unificación de los medios administrativos en un vértice único y se configuraría como una “asociación de dominación de carácter institucional” en la que la administración racional y burocrática adquiere una preeminencia progresiva⁸¹. Junto a esta administración estatal, la empresa y la fábrica representarán el prototipo de racionalidad económica occidental moderna, en la que la norma, la finalidad, el medio y la impersonalidad “objetiva” rigen la conducta:

“Una máquina inerte es espíritu congelado. Y solo el serlo le da el poder de forzar a los individuos a servirla y de determinar el curso cotidiano de sus vidas de trabajo de modo tan dominante como es efectivamente el caso de la fábrica. Es espíritu congelado asimismo aquella máquina viva que representa la organización burocrática con su especialización del trabajo profesional aprendido, su delimitación de las competencias, sus reglamentos y sus relaciones de obediencia jerárquicamente graduados. En unión con la máquina muerta, la viva trabaja en forjar el molde de aquella servidumbre del futuro a la

⁷⁷ Friedrich Nietzsche, *La gaya ciencia, op. cit.*, aforismo §347, pp. 260-262.

⁷⁸ Friedrich Nietzsche, *Voluntad de poder*, Madrid, Edaf, 2012, aforismo 480.

⁷⁹ Luca Manfrin, “Max Weber: entre legitimidad y complejidad social”, en: Giuseppe Duso (Coord.), *op. cit.*, p. 315.

⁸⁰ Karl Marx y Friedrich Engels, *El Manifiesto comunista*, Madrid, Ayuso, 1974, cap. I, p. 74.

⁸¹ Max Weber, *La política como profesión*, Madrid, Espasa, 2001, pp. 100-101.

que tal vez los hombres se vean algún día obligados a someterse impotentes...”⁸².

Weber diferencia el poder, entendido como fuerza (*Macht*), de la dominación (*Herrschaft*):

“*Poder* significa la probabilidad de imponer la propia voluntad, dentro de una relación social, aun contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad. Por *dominación* debe entenderse la probabilidad de encontrar obediencia a un mandato de determinado contenido entre personas dadas; por *disciplina* debe entenderse la probabilidad de encontrar obediencia para un mandato por parte de un conjunto de personas que, en virtud de actitudes arraigadas, sea pronta, simple y automática”⁸³.

Y es esa disciplina racional la característica de las organizaciones modernas; al contrario que en las formas de dominación tradicionales como el carisma personal, la disciplina se basa en la objetividad de un resultado racionalmente perseguido, eliminando los factores irracionales y emotivos⁸⁴. La “dirección científica” de F.W. Taylor representará esta disciplina racional. La “racionalidad” weberiana se enmarca en su teoría de acción social, que define como la que emprende un ser humano cuando orienta su conducta por el significado de la acción de los otros, es decir, se desarrolla en un contexto social. Y de aquí, Weber distingue cuatro motivos de acción social:

1. Racional con arreglo a fines, determinada por expectativas en el comportamiento tanto de objetos del mundo exterior como de otros hombres, y utilizando estas expectativas como “condiciones” o “medios” para el logro de los propios fines racionalmente sopesados y perseguidos;
2. Con arreglo a valores, determinada por la creencia consciente en el valor propio y absoluto –ético, estético, religioso o como se le interprete- de una determinada conducta, sin relación alguna con el resultado, o sea, puramente en méritos de ese valor;

⁸² Max Weber, “Parlamento y gobierno en el nuevo ordenamiento alemán”, en *Escritos políticos*, México, Folios Ediciones, 1982, vol. I, p. 87.

⁸³ Max Weber, *Economía y Sociedad*, México, Fondo de Cultura Económica, 1964, p. 43. Según Villacañas, Weber considera sinónimo de la palabra *Herrschaft* a *Autorität*, de modo que una relación de poder se basa en la autoridad cuando no hace uso de todas las clases de poder o influjo de un hombre sobre otro. Lo común es esa actitud de docilidad, que no es sino una voluntad de querer obedecer, que sólo puede significar que se tiene algún interés externo o interno para obedecer. José Luis Villacañas Berlanga, “Legitimidad y legalidad en Max Weber”, en: Manuel Menéndez Alzamora (Ed.), *Sobre el poder*, Madrid, Tecnos, 2007, pp. 70-71.

⁸⁴ Max Weber, *Sociología del trabajo industrial*, Madrid, Trotta, 1994, p. 883.

3. Afectiva, especialmente emocional y través de afectos y estados sentimentales actuales;
4. Tradicional, determinada por una costumbre arraigada⁸⁵.

Ni que decirse tiene que es la primera forma de racionalidad la que triunfa en la sociedad capitalista. Ahora bien, de hecho los mandatos pueden seguirse por cualquier de estas cuatro motivaciones, pero lo que verdaderamente favorece la obediencia voluntaria es la legitimidad de la dominación, y aquí Weber diferencia tres tipos puros de dominación legítima:

- Dominación carismática: fundada en la posesión de fuerzas sobrenaturales o sobrehumanas de carácter extraordinario, lo que da lugar al carisma político, el religioso o el cultural.
- Dominación tradicional: remite a la presencia de un orden cincelado a lo largo de la historia y explica la obediencia del vasallo y la obediencia debida al linaje.
- Dominación legal racional: es la que proviene de la obediencia a la ley y al derecho. El estado moderno constitucional sólo puede concebirse si se sustenta en una administración que posee el monopolio del uso legítimo de la fuerza física con el objetivo de mantener su orden institucional.

Weber considera que siempre es admisible que un sujeto, incluso privado, en su relación con otro sujeto, pueda resultar dominante desde un determinado aspecto de la relación y dominado desde un aspecto diferente de esa misma relación. Es en la relación entre la dominación legal-racional y la carismática donde encontraremos la combinación de la racionalidad propia del mundo contemporáneo y el elemento necesariamente personal inherente a la toma de decisiones.

1.3 El concepto de poder en el siglo XX y hasta nuestros días.

Si nos hemos detenido algo más en las reflexiones de Weber ha sido porque, sin duda, buena parte de las teorías sobre el poder que se han desarrollado desde entonces han tenido presente sus concepciones. Con una cronología ya centrada en el siglo XX, Hans Kelsen y Carl Schmitt encarnan el debate sobre la relación entre derecho y poder y la primacía de uno sobre otro. Así Kelsen como exponente del *normativismo* defenderá la prevalencia del derecho sobre el poder, en tanto que Schmitt, como referente del

⁸⁵ Max Weber, *Economía y Sociedad*, op. cit., p. 20.

decisionismo argumentará que son los poderes del Estado los que toman las decisiones y configuran las normas del derecho. Kelsen parte de un concepto de libertad hobbesiano, “libertad de la anarquía” que solo se encuentra en el “estado de naturaleza”, al margen del estado y la sociedad y que es contraria a cualquier relación de poder que una vez transformada se hace compatible con la vida en sociedad⁸⁶. Surge así la libertad política nacida de la relación entre lo que el individuo quiere y lo que la norma la permite: “un individuo es libre si aquello que de acuerdo con el orden social debe hacer, coincide con lo que quiere hacer”⁸⁷. En cambio, si la conducta individual se genera por una norma que no coincide con lo que uno quiere hacer, nos encontramos ante una imposición. Así, según este autor una forma de gobierno es democrática si la voluntad representada en el orden legal del Estado es idéntica a la de sus súbditos, mientras que si estos están excluidos de la creación del ordenamiento jurídico, nos enfrentamos a una autocracia⁸⁸.

Schmitt, por su lado, resalta la decisión como elemento determinante, que cobra su máxima expresión en situaciones de excepción, pues lo característico de la política es el conflicto. Y en esa confrontación entre amigos y enemigos, entre nosotros y los otros, el soberano es “quien decide sobre el estado de excepción”⁸⁹ y “el que asume el monopolio de la última decisión”⁹⁰, concentrando la *auctoritas* y la *potestas*. La decisión es el producto de la voluntad de quien está investido de la autoridad para emitirla⁹¹. Compartiendo ese realismo adaptativo con el que enfocar la política, Raymond Aron, recupera el carácter imperativamente político del ser humano, que no puede optar por no ser político, ni siquiera por dejar de serlo, de modo que todo grupo humano tiene un aspecto político aunque con diferentes grados de intensidad, y con multiplicidad de causas que lo explican e interpretan⁹².

Además, la tradicional perspectiva de la teoría política, se verá completada a partir del siglo pasado desde la sociología, la antropología, la etnografía y la etnología, entre otras, que completarán y enriquecerán más si cabe la naturaleza multifacética del

⁸⁶ Hans Kelsen, *Teoría general del derecho y del Estado*, México, UNAM, 1969, p. 338.

⁸⁷ *Ibidem*, p. 337.

⁸⁸ Lorenzo Córdova Vianello, *Derecho y poder*, México, Fondo de Cultura Económica, 2009, p. 107.

⁸⁹ Carl Schmitt, *Teología política*, Madrid, Trotta, 2009, p. 13.

⁹⁰ *Ibidem*, p. 18. Si bien esa decisión, dependiendo del tipo de estado, no depende solo y exclusivamente de una voluntad personal de un jefe. Por otra parte, Schmitt matiza que “el enemigo no es cualquier competidor o adversario. Tampoco es el adversario privado al que se detesta por cuestión de sentimientos o antipatía. (...) Sólo es enemigo, el enemigo público (...). Enemigo es, en suma, *hostis*, no *inimicus* en sentido amplio”. Carl Schmitt, *El concepto de lo político*, Madrid, Trotta, 2014, p. 61.

⁹¹ Lorenzo Córdova Vianello, *op. cit.*, p. 196.

⁹² Jerónimo Molina Caro, “Raymond Aron: lo político y la sociedad industrial”, en: Sánchez Garrido, P. (Dir. y Ed.) y Martínez-Sicluna y Sepúlveda, C., (Ed.), *op. cit.*, pp. 619-629.

poder. Así, Parsons, inspirado en uno de los fundadores de la sociología moderna como es Durkheim, concibe la sociedad, y la organización, como sistemas y el poder como un recurso colectivo empleado para la consecución de las metas de la sociedad o de la organización. Los cuatro problemas funcionales que todo sistema debe resolver son:

- Adaptación: adquiriendo los recursos necesario para el funcionamiento diario y su continuidad
- Consecución de las metas: cómo el sistema moviliza los recursos una vez los ha obtenido.
- Integración: cómo los subsistemas están vinculados y subordinados al logro de la meta general.
- Gestión de la tensión latente: cómo el sistema trata las tensiones latentes, los desacuerdos, o la falta de valores compartidos, que pueden surgir de tanto en tanto.

En este modelo (ver cuadro 1), denominado AGIL por sus iniciales en inglés, los dos primeros problemas corresponden al subsistema de eficiencia, los dos segundos al subsistema de estabilidad. El desequilibrio entre ambos subsistemas genera cambios endógenos⁹³.

EFICIENCIA	<i>Adaptation</i>	<i>Goal Attainment</i>
ESTABILIDAD	<i>Latent tension management</i>	<i>Integration</i>

Cuadro nº1. Modelo AGIL de Parsons

Parsons propone que los esquemas conceptuales apropiados para estudiar los aspectos económicos de las sociedades sirven en paralelo para analizar los políticos. Y así caracterizará el poder como el dinero, un medio de circulación y una medida de valor⁹⁴, derivando conceptos como “banco de poder”, esto es, la idea de que los ciudadanos depositan un poder en los líderes que eligen y que se debe usar de acuerdo unos fines que, de no ser cumplidos, implica la pérdida de ese capital-poder, y “suma cero”, es decir, en la medida que alguien suma poder es porque otro sujeto lo ha perdido. La conceptualización del poder de Parsons lo asocia con la autoridad, el consenso y la persecución de metas colectivas que lo legitiman, y lo disocia de los

⁹³ Stewart R. Clegg, David Courpasson, y Nelson Phillips, *Power and organizations*, Londres, SAGE, 2006, pp. 116-117.

⁹⁴ Por su parte, aplicando un esquema parecido, Niklas Luhmann parte de la idea de que el concepto “confianza” es un eficaz reductor de la complejidad, y considerará el poder como un “medio de comunicación” (“code-guided communication”) alternativo a la confianza, mediante el cual los grupos dominantes y subordinados pueden coordinar su interacción. *Vid.*, Niklas Luhmann, *Trust and power: two Works* (Introducción Gianfranco Poggi), Londres, Wiley, 1979.

conflictos de intereses y, en particular de la coerción y la fuerza. Así pues, el poder depende de la “institucionalización de la autoridad”, entendida esencialmente como el código en el que el uso del poder como medio está organizado y legitimado⁹⁵. Según este autor, la idea de poder debe ser interpretada en el seno de una relación social en la que los sujetos están vinculados en clave de dependencia. Esta interrelación no es algo puramente formal, sino que puede llenarse de contenido mediante la ayuda que proporcionan las ideas de influencia y autoridad⁹⁶.

Sin embargo, para Dahl, el poder no tiene contenido propio y es meramente un vínculo relacional: “El poder de un actor, A, parecería adecuadamente definido por la medida M resultante de la diferencia entre la probabilidad de que ocurra un evento, dada cierta acción por parte de A, y la de que ocurra igualmente sin tal acción”⁹⁷. La concreción de ese poder exige incluir referencias a (a) las fuentes o bases del poder de A, es decir, los recursos que puede explotar para afectar la conducta de B; (b) los medios o instrumentos empleados por A para ejercer ese poder (amenazas, promesas, persuasión...); (c) la cuantía o extensión de ese poder sobre B, definido como la diferencia entre la probabilidad de que B haga lo que A pretende, o que no lo haga; (d) la amplitud de ese poder sobre B, esto es, las respuestas de B⁹⁸. El problema para Dahl no es tanto determinar la existencia de poder, sino la “comparabilidad” del poder, esto es, cómo establecer comparaciones de poder entre individuos: Y para ello considera que hay que tener en cuenta al menos cinco factores que identifiquen las diferencias: (1) en las bases del poder de cada uno; (2) en los medios empleados; (3) en la amplitud del poder, es decir, en el tipo de respuestas que evocan; (4) en el número de respondientes comparables; y (5) en el cambio de las probabilidades de que se logre lo que se persigue. Cada investigación requerirá que el investigador defina los parámetros de “comparabilidad”⁹⁹.

Esta visión mecanicista de Dahl será revisada por Peter Bachrach y Morton S. Baratz objetando que los elementos que no son medibles, no son *per se* intrascendentes. El poder también se ejerce cuando el actor dedica su energía a crear o reforzar valores,

⁹⁵ Vid., Talcott Parsons, “On the concept of political power”, en: John Scott (Ed.) *Power: critical concepts*, vol. I, Londres, Routledge, 1994, pp. 16-61.

⁹⁶ Manuel Menéndez Alzamora, “El poder. Las perspectivas contemporáneas”, en: Manuel Menéndez Alzamora (Ed.), *op. cit.*, pp. 145-46 y 156.

⁹⁷ Robert Dahl, “The concept of power”, en: John Scott (Ed.), *Power: critical concepts*, vol. I, *op. cit.*, p. 307.

⁹⁸ *Ibidem*, pp. 290-91.

⁹⁹ *Ibidem*, pp. 294 y ss.

rituales y prácticas que limitan la consideración pública por parte de otros solo respecto a aquellos temas que son inocuos para dicho actor. Así frente a una concepción del poder focalizada en la dinámica del conflicto abierto, observable, estos autores plantean la posible supresión de la respuesta efectiva como una manifestación de la relación de poder¹⁰⁰. Es lo que denominan “*non decision-making*”. Por tanto, la acción mecánica es compatible con toda una gama de interacciones que llegan hasta la posibilidad de “no hacer” o de “hacer en contra de mi propia voluntad de forma inconsciente” o en un extremo “de no hacer en contra de mi propia voluntad de forma inconsciente”.

En este sentido, Bierstedt y Wrong, entre otros, recogen la posibilidad de la existencia del poder latente, esto es el poder que se presente como mera potencia, diferenciándose del poder utilizado¹⁰¹. En esta línea encontraríamos esas situaciones en las que un actor descuenta anticipadamente el poder que percibe del otro agente, de modo que ajusta su comportamiento para evitar el ejercicio del poder por parte de este último. Es la denominada “regla de las reacciones previstas” apuntada por Friedrich¹⁰². Y en ese contexto entra en juego también el concepto de intención en virtud de la cuál alguien (B) actúa conforme a lo que cree que es la intención del agente (A), con el riesgo real de que (B) acabe comportándose de modo diferente al supuestamente pretendido por (A)¹⁰³.

La idea central de la matriz weberiana resulta completada y matizada. El fondo último de la cuestión es siempre éste: un sujeto interfiere de alguna manera la dirección del comportamiento de otro sujeto. Estos primeros estudios norteamericanos trasladan la posibilidad de que la acción que modifica el comportamiento no sea real, existente, material, sino potencia, posibilidad, fuerza latente.

Con Lukes, se da un paso más y se pregunta si es posible hablar de poder ya no ante situaciones de “no respuesta” ante un conflicto sino ante la de un supuesto “no conflicto”. Para este autor, “suponer que ausencia de agravio equivale a consenso genuino es simplemente descartar la posibilidad de un consenso erróneo o manipulado”¹⁰⁴. Lukes define el poder como una capacidad, no el ejercicio de esa capacidad (puede que nunca se ejerza, que nunca necesite hacer), de modo que se puede

¹⁰⁰ Vid., Peter Bachrach y Morton S. Baratz, “The two faces of power”, en: John Scott (Ed.) *Power: critical concepts*, vol. II, Londres, Routledge, 1994, pp. 85-94.

¹⁰¹ Vid., Robert Bierstedt, “An analysis of social power”, en: John Scott (Ed.), *Power: critical concepts*, vol. I, *op.cit.*, pp. 5-15, y Dennis H. Wrong, *op. cit.*, pp. 6-10.

¹⁰² C. J. Friedrich, *El hombre y el gobierno. Una teoría empírica de la política*, Madrid, Tecnos, 1968, pp. 223-240.

¹⁰³ Anthony De Crespigny, “Power and its forms”, *Political Studies*, vol. 16, 1968, p. 195.

¹⁰⁴ Steven Lukes, *op. cit.*, p. 25.

ser poderoso satisfaciendo y promoviendo los intereses de los demás¹⁰⁵. El ejercicio del poder puede implicar inacción y puede ser inconsciente. Esta inconsciencia se predica del sujeto activo del poder, esto es: quien ejerce el poder, A, actúa sobre un sujeto que lo padece, B, y A ignora los efectos de su acción sobre B. Entiéndase que A tiene una incapacidad de conocer esos efectos porque, como señala Lukes, si fuera imposible averiguar esos efectos no cabría hablar de relación de poder.

Con Arendt se recalca el carácter delegado del ejercicio del poder:

“Poder corresponde a la capacidad humana no simplemente para actuar, sino de actuar de manera concertada. El poder no es nunca la propiedad de un individuo; pertenece a un grupo y sigue existiendo mientras que el grupo se mantenga unido. Cuando decimos que alguien está *en el poder*, nos referimos efectivamente a que tiene un poder de cierto número de personas para actuar en su nombre. En el momento en que el grupo, del que el poder se ha originado (*potestas in populo*, sin un pueblo o un grupo no hay poder), desaparece *su poder* también desaparece”¹⁰⁶.

Así como su incompatibilidad con la violencia: “El poder y la violencia son opuestos; donde uno domina absolutamente, falta el otro. La violencia aparece donde el poder está en peligro pero, confiada a su propio impulso, acaba por hacer desaparecer al poder”¹⁰⁷. El poder siempre es un poder potencial y no una entidad intercambiable, mensurable y confiable como la fuerza, es ilimitado y es divisible, frente a la fuerza que es divisible. “El poder puede dividirse sin aminorarlo, y la acción recíproca de poderes con su contrapeso y equilibrio es incluso propensa a generar más poder”¹⁰⁸.

El poder constituye un concepto fundamental en la obra de Foucault, para quien no es una capacidad personal o colectiva, no es algo que se posea o se intercambie, sino una fuerza social en constante discurrir, distribuida por todas las esferas de la sociedad, inseparable de sus efectos, y que abarca todas las relaciones sociales:

“Por poder hay que comprender, primero, la multiplicidad de las relaciones de fuerza inmanentes y propias del dominio en que se ejercen, y que son constitutivas de su organización; el juego que por medio de luchas y enfrentamientos incesantes las transforma, las refuerza, las invierte; los apoyos que dichas relaciones encuentran las unas en las otras, de modo que formen cadena o sistema, o, al contrario, los corrimientos, las contradicciones que aíslan a unas de otras; las estrategias, por último, que las tornan efectivas.(...) El poder está en todas partes. (...) El poder no es una institución, y no es una estructura, no es cierta potencia de la que algunos estarían dotados: es el

¹⁰⁵ *Ibidem.*, p. XXV.

¹⁰⁶ Hannah Arendt, *Sobre la violencia*, Madrid, Alianza, 2005, p. 59.

¹⁰⁷ *Ibidem.*, p. 77.

¹⁰⁸ Hannah Arendt, *La condición humana*, Barcelona, Paidós, 1998, pp. 223-24.

nombre que se presta a una situación estratégica compleja en una sociedad dada”¹⁰⁹.

Además, el análisis de las relaciones de poder implica, entre otras cosas identificar¹¹⁰:

- el sistema de diferenciaciones que permite actuar sobre las acciones de los otros (y entre ellas, diferencias de estatus o privilegio, diferencias en los procesos de producción, diferencias en la apropiación de los recursos, diferencias de saber hacer –*know how*–...)
- los tipos de objetivos impulsados por los que actúan sobre las acciones de los demás (y entre ellos, mantenimiento de privilegios, acumulación de beneficios, ejercicio de una función...)
- los medios con los que se hace existir las relaciones de poder (entre ellos, la amenaza, la palabra, el control, sistemas de vigilancia, o por medio de disparidades económicas). Y es que en un momento dado entiende que el ejercicio cotidiano del poder debe poder ser considerado como una guerra, y aplicar todos los instrumentos que le son propios: amenaza, vigilancia, sanción, violencia, alianzas entre grupos, uso de tácticas y estrategias...¹¹¹.
- las formas de institucionalización (combinando legalidad, costumbre, jerarquía...)

“El ejercicio del poder no es solo la relación entre “jugadores”, es un modo en que ciertas acciones modifican otras”, y consiste en guiar la posibilidad de conducta y poner en orden sus efectos posibles. El poder existe solamente cuando es puesto en acción y aunque puede ser resultado de un consentimiento, “no es por naturaleza la manifestación de un consenso”, si bien “el poder solo se ejerce sobre sujetos libres, y solo en tanto ellos sean libres”, pues es así cuando están enfrentados a un campo de posibilidades y conductas¹¹². Así, Foucault distingue entre las relaciones de poder como juegos estratégicos entre libertades -juegos estratégicos cuyo resultado es el hecho de que algunas personas tratan de determinar la conducta de otras- y los estados de

¹⁰⁹ Michel Foucault, *Historia de la sexualidad 1. La voluntad de saber*, México, Siglo XXI, 2005, pp. 112-113.

¹¹⁰ Vid., Michel Foucault, “El sujeto y el poder”, *Revista Mexicana de Sociología*, vol. 50, núm. 3 (julio-septiembre, 1988), pp. 3-20. (o en *La Ética del pensamiento*, Madrid, Biblioteca Nueva, 2015; también en: Scott, John (Ed.) *Power: critical concepts*, vol. I, *op. cit.*, pp. 218-233).

¹¹¹ Michel Foucault, *Historia política de la verdad. Una genealogía de la moral: brevariarios de los cursos del Collège de France*; edición y traducción de Jorge Álvarez Yagüez. Madrid, Biblioteca Nueva, 2016, p. 39.

¹¹² Vid., Michel Foucault, “El sujeto y el poder”, *op. cit.*

dominación donde las relaciones de poder están establecidas de tal manera que la libertad no existe, o solo unilateralmente, o el margen de libertad es extremadamente limitado¹¹³.

La aportación de Foucault para el análisis de las relaciones laborales es la identificación de la fábrica como modelo de organización disciplinaria moderna, tal que la prisión. En la fábrica el poder de control se transforma en un poder que se muestra como poder económico (salario por tiempo), poder político (facultad para dar órdenes, establecer reglamentos y adoptar medidas), y poder judicial (a través de la posibilidad de castigar y premiar). La prisión ideal diseñada por Bentham a finales del siglo XVIII, y bautizada con el nombre de Panóptico, será elegida por Foucault como la encarnación arquitectónica del poder disciplinar aplicable a fábricas, escuelas, clínicas y cárceles modernas¹¹⁴. También para Giddens el poder será inseparable de la interacción social en virtud de una dualidad de estructuras (la acción humana y la propia estructura social) que le permite explicar el poder tanto en términos de acción humana como de estructura social. Así, es la capacidad de los individuos para actuar de forma orientada y voluntaria, y generar un cambio; al tiempo que es también sistema de dominación y gobierno, y las reglas y recursos conectados con estos y a través de los cuáles se ejerce el poder. Todas las formas de dependencia ofrecen recursos mediante los cuales, quienes están subordinados pueden influir las actividades de sus superiores¹¹⁵.

Y Giddens comparte con Bourdieu la idea de que existe una reproducción social de las conductas. Según este último, los sistemas de dominación se reproducen en el tiempo porque los *habitus* que se construyen por la interacción del individuo con la cultura del grupo y las instituciones sociales refuerzan la interiorización de cómo debemos comportarnos¹¹⁶. El *habitus* de cada individuo se compone de diferentes tipos

¹¹³ Vid., Michel Foucault, "The ethic of care for the self as a practice of freedom, an interview with Michel Foucault on January 20, 1984", en: James Bernauer y David Rasmussen (Ed.), *The Final Foucault*, Cambridge, MIT Press 1991, pp. 1-20.

¹¹⁴ Michel Foucault, *Vigilar y castigar. Nacimiento de la prisión*, Madrid, Siglo XXI, 2005, pp. 199-230. El Panóptico fue un complejo diseño arquitectónico del lugar de trabajo, que adaptó Bentham inspirándose en la fábrica de su hermano en Rusia. Permitía que los supervisores, sin ser vistos, tuvieran un profundo escrutinio de lo que hacían quienes estaban en el edificio.

¹¹⁵ Vid., Anthony Giddens, *La constitución de la sociedad: bases para la teoría de la estructuración*. Buenos Aires, Amorrortu, 1995.

¹¹⁶ Bourdieu recupera el concepto tomista de *habitus*, que expresaba las actitudes o disposiciones fuertes que favorecen las operaciones, y que a su vez hundía sus raíces en Aristóteles. Al respecto, vid., José Manuel Fernández, "Habitus y acción social en Tomás de Aquino y Pierre Bordieu", en Luis Méndez Francisco (Coord.), *La ética, aliento de lo eterno*, Madrid, Editorial San Esteban, 2003, pp. 231-248, y Lorenzo Vicente Burgoa, "Estructuras mentales y principios racionales. Sobre el innatismo (incoativo) de los principios según Aristóteles y Tomás de Aquino", *Sapientia*, núm. 55, 2000, pp. 327-344.

de capital, desarrollados en distinto grado: económico (recursos monetarios, propiedades...), social (la red de contactos), cultural (conocimiento, saber vestir y comportarse...), lingüístico (dominio del lenguaje que condiciona la capacidad para hablar y ser escuchado), político (posición en el mundo de la política), y simbólico (autoridad, prestigio, legitimidad, capacidad para transformar la realidad social conformando sus representaciones). Estos tipos de capitales se ponen en juego en diferentes campos, mediante estrategias, alianzas o conflictos, que intentan gestionar del mejor modo posible las distintas reglas que rigen esa arena. Se entendería así, por qué ciertos individuos son poderosos en determinados campos, y no lo son en otros, sin perjuicio de que se admita la posibilidad de transformar un capital en otro, y transferirlo entre diferentes campos¹¹⁷. En sus propias palabras:

“El campo del poder (que no hay que confundir con el campo político) no es un campo como los demás: es el espacio de las relaciones de fuerza entre los diferentes tipos de capital o, con mayor precisión, entre los agentes que están suficientemente provistos de uno de los diferentes tipos de capital para estar en disposición de dominar el campo correspondiente y cuyas luchas se intensifican todas las veces que se pone en tela de juicio el valor relativo de los diferentes tipos de capital”¹¹⁸.

También Clegg, que define el poder en las organizaciones como la capacidad para controlar medios y métodos de producción¹¹⁹, aprecia el carácter dinámico del poder y lo visualiza como un proceso circular que fluye en tres circuitos, cada uno de ellos con su propia dinámica¹²⁰:

- el circuito abierto de poder: es el evidente y observable que se activa cuando un agente A ejerce el poder en el sentido tradicional, activando recursos de modo que influencia a B haciendo que este se comporte de un modo que no habría sido el previsto de no ser por esa relación con A. Es el ámbito del “poder causal”.
- el circuito social del poder, llamado circuito de integración social, en el que se generan las reglas que configuran las relaciones de significado, afiliación y pertenencia. Es el campo del “poder dispositivo” que proporciona estabilidad.
- el circuito de poder económico sistémico, llamado circuito de integración sistémica. Como el social es un circuito abstracto, en el que se crean los recursos

¹¹⁷ Vid., Pierre Bourdieu, *El sentido práctico*, Buenos Aires, Siglo XXI, 2007.

¹¹⁸ Pierre Bourdieu, *Razones prácticas. Sobre la teoría de la acción*, Barcelona, Anagrama, 1997, p. 50.

¹¹⁹ Stewart Clegg, *The theory of power and organization*, Londres, Routledge & Kegan Paul, 1979, p. 95.

¹²⁰ Stewart Clegg, *Frameworks of power*, Londres, SAGE, 1989, pp. 186 y ss.

materiales y no materiales, y el “poder facilitador” generador de tensión y cambio, que hace posible nuevas forma organizativas.

2. Elementos a tener en cuenta al referirnos al poder

Tras este recorrido genérico por algunas de las más relevantes concepciones de la idea de poder, podemos pretender una primera aproximación a los elementos que debemos tener presentes a la hora de elaborar nuestro modelo relativo al poder en las organizaciones empresariales.

2.1. Origen del poder

Spranger identificó al “hombre político”, interesado por el poder y la influencia sobre los demás, como una de los seis tipos ideales básicos de personalidad¹²¹. Es la propia naturaleza social del ser humano la que propicia la génesis del poder como instrumento para conseguir determinadas cosas (cfr. Hobbes) y no solo como medio de superación de conflictos (cfr. Bodin) o de conseguir la necesaria cooperación (cfr. Althusius). El poder está presente en todas las relaciones humanas (cfr. Foucault, Giddens), hasta el punto de que, en expresión de Mann, las sociedades están constituidas por una multiplicidad de redes socioespaciales de poder que se solapan y entrecruzan, sin que sus fronteras y capacidades coincidan necesariamente¹²². Es ese componente consustancial con la naturaleza humana, al tiempo que instrumental del poder el que nos va a permitir identificar el grado de poder potencial que se detenta y ejerce en función de si se alcanzan o no los objetivos perseguidos, y en qué medida.

Wrong recoge las posibles orientaciones individuales hacia el poder, que resultan de la combinación de dos variables: si el poder se busca como un medio o como un fin en sí mismo, y si la meta que se persigue es individual (egoísta) o colectiva. El cuadro 2 lo representa: la situación A muestra a quien pretende el poder como medio para lograr objetivos puramente particulares; la situación B incluye a perfiles psicopáticos, paranoides y narcisistas. Las celdas C y D incluyen la búsqueda del poder con un sentido de deber al servicio de un ideal, o de una obligación grupal o colectiva, si bien la situación D puede deslizarse hacia tentaciones totalitarias.

¹²¹ Junto al teórico, económico, estético, social, y religioso. Eduard Spranger, *Formas de vida*, Madrid, Revista de Occidente, 1972, pp. 258-285.

¹²² Michael Mann, *Las fuentes del poder social, I. Una historia del poder desde los comienzos hasta 1760 d.C.*, Madrid, Alianza, 1991, pp. 1 y 27.

	Meta perseguida	
El poder se busca como:	Individual	Colectiva
Un medio	A	C
Un fin en sí mismo	B	D

Cuadro nº 2. La orientación individual hacia el poder, según Wrong, 1979¹²³

2.2 Fuentes y tipos de poder

Ahora bien, existiendo el poder, cómo se galvaniza para su ejercicio. Bierstedt considera tres fuentes de poder: número de personas involucradas, adecuada organización social, y recursos (naturales, dinero, propiedad, prestigio, conocimiento, competencia, engaño, fraude, secretos)¹²⁴. Galbraith también identifica tres fuentes, la personalidad, la propiedad o riqueza y la propia organización:

“La personalidad es la cualidad del aspecto físico, la inteligencia, la facilidad de palabra, la certidumbre moral u otro rasgo personal que da acceso a uno o más de los instrumentos de poder (...). La propiedad o la riqueza otorgan un aspecto de autoridad, una certeza de objetivos (...) La organización, la fuente más importante de poder en las sociedades modernas (...). Se da por supuesto que, cuando se busca o se necesita un ejercicio de poder, es preciso disponer de una organización”¹²⁵.

Por su parte, Mann¹²⁶, distingue cuatro fuentes de poder que determinan la estructura general de las sociedades:

- Poder ideológico, derivado de la necesidad humana de dotar a la vida de un significado último, compartir normas y valores, y participar en prácticas estéticas y rituales. Las religiones e ideologías laicas (con sus sistemas de significados, valores, normas, estéticas y rituales) son la plasmación de este poder, eminentemente difuso.
- Poder económico, proveniente de la necesidad de extraer, transformar, distribuir y consumir los recursos de la naturaleza.

¹²³ Dennis H. Wrong, *Power: Its forms, Bases and Uses*, op. cit., p. 231.

¹²⁴ R. Bierstedt, op. cit., pp. 12-13.

¹²⁵ John Kenneth Galbraith, op. cit., pp. 24-25.

¹²⁶ Michael Mann, *Las Fuentes del poder social, II. El desarrollo de las clases y los Estados nacionales, 1760- 1914*, Madrid, Alianza, 1997, pp. 22-27. Y estas fuentes de poder generan organizaciones de poder con sus características propias. Así, la organización ideológica puede ser trascendente o immanente; la económica descansa en circuitos de praxis de producción, distribución, intercambio y consumo; la militar es esencialmente concentrada-coercitiva; la política será territorialmente centralizada dentro de sus fronteras, y diplomática geopolíticamente en sus relaciones exteriores. *Ibidem*, pp. 22 y ss.

- Poder militar, derivado de la necesidad de organizar la defensa, es la organización social de la fuerza física. Por su propia naturaleza, autoritario, pero posee aspectos tanto intensivos como extensivos.
- Poder político, viene de la necesidad de una regulación centralizada y territorial. Equivale a poder estatal, y su naturaleza es autoritaria, ya que imparte órdenes desde un centro.

Las sociedades se estructuran mediante la integración de estas cuatro fuentes de poder, que no se dan de forma pura ya que el propio Mann reconoce que hay pocas posibilidades de que una sola fuente de poder determine por sí sola la estructura global en las sociedades. Como vemos, todo ello muy próximo a la distinción de poder económico, político y judicial que elaboró Foucault, y superando la visión marxista que vinculaba esencialmente el poder al dinero.

Y en un ámbito puramente organizacional, Morgan, distingue hasta catorce fuentes de poder, a saber¹²⁷:

1. Autoridad formal, legitimada
2. Control de recursos escasos
3. Utilización de la estructura organizacional, leyes y reglamentos
4. Control de los procesos de decisión (objetivos, premisas, procesos...)
5. Control del conocimiento y la información
6. Control de límites (p.ej. calidad)
7. Capacidad de tratar con la incertidumbre
8. Control de la tecnología
9. Alianzas interpersonales, comunicaciones y control de la “organización informal”
10. Control de las contraorganizaciones (p.ej. sindicatos)
11. Simbolismo y dirección del pensamiento
12. Sexo y control de las relaciones de sexo
13. Factores estructurales que definen el escenario de la acción
14. El poder que ya se tiene

¹²⁷ Gareth Morgan, *Imágenes de la organización*, Madrid, Ra-ma, 1990, pp. 127 y ss.

2.3. Formas de ejercitarlo. Conceptos afines.

Las propias fuentes de poder nos anticipan los medios de aplicarlo y conseguir que los demás hagan o dejen de hacer lo que nos interesa. Citando de nuevo a Galbraith, podemos distinguir tres instrumentos del poder: el poder condigno o coercitivo (sumisión de la voluntad del otro por la amenaza o la realidad de la pena), el poder compensatorio (sumisión por la promesa o realidad del premio) y el poder condicionado (que modifica la creencia mediante la persuasión, la educación o el compromiso social con lo que parece natural, correcto o justo en esa cultura)¹²⁸. Se presentan entonces ante nosotros una amplia panoplia de conceptos relacionados con el poder y que nos evocan la manera en que este se desarrolla, la intensidad con que se despliega y lo evidente que se muestra, y que como hemos visto ya apuntaba Spinoza. Así encontramos entre otros, influencia, autoridad, coerción, fuerza, miedo, engaño, control, subordinación, subyugación, conformismo, aquiescencia, docilidad, vinculación, dependencia, responsabilidad, etc.

Siguiendo en parte la distinción de dichos conceptos afines que establecieron Bachrach y Baratz, la completaremos con las aportaciones de otros autores¹²⁹. Así:

- Coerción: dado que hay un conflicto en torno a la relación entre dos personas, hablamos de coerción cuando una de ellas consigue la obediencia de la otra mediante una amenaza de privación. Bierstedt identifica poder con coerción y obligatoria sumisión¹³⁰.
- Influencia, donde una persona sin recurrir a una amenaza tácita o explícita de una severa privación, hace que otra cambie el curso de su acción”. Según Bierstedt la nota característica es la acción voluntaria y persuasiva¹³¹. En esta línea, Wrong considera que la persuasión descansa sobre un conocimiento técnico que permite convencer al otro de que solo hay un camino correcto para proceder, aunque también puede involucrar recurrir a ciertas ideas morales sobre lo que es o no una conducta

¹²⁸ John K. Galbraith, *op.cit.*, pp. 22-24.

¹²⁹ *Vid.*, Peter Bachrach y Morton S. Baratz, *Decisions and Nondecisions: An analytical framework* en: John Scott (Ed.) *Power: critical concepts*, vol. II, *op. cit.*, pp. 95-110. Prácticamente todos estos conceptos se relacionan con los juegos de poder que ponemos en acción para conseguir el objetivo; al respecto *vid.* Claude M. Steiner, *El otro lado del poder*, Sevilla, Jeder, 2010, pp. 89 y ss.

¹³⁰ R. Bierstedt, *op. cit.*, p.6. Y a su vez distingue “poder” (concepto sociológico, resultado de una estructura social), de “dominación” (concepto psicológico, rasgo de la personalidad), *Ibidem*, p. 7. Según Wartenberg la coerción requiere que (1) A tenga la capacidad de afectar a B de forma significativa; (2) A amenace con hacerlo a menos que B actúe de determinada forma; y (3) B acceda a la amenaza de A y altere el curso de su acción. Thomas E. Wartenberg, “The forms of power”, *Analyse & Kritik*, 10, 1988, pp.14-18.

¹³¹ R. Bierstedt, *op. cit.*, p. 6.

correcta, o incluso al “magnetismo” personal¹³². Otros autores, en cambio, la relacionan con la manipulación, en tanto que implica una acción sobre las condiciones que rodean a la gente, para que acaben actuando como desea quien ejerce el poder¹³³. Para Boulding, la influencia es el intento de ejercer el poder sin asumir sus obligaciones¹³⁴.

- Autoridad, cuando el que obedece lo hace porque reconoce que la orden del actor es razonable en términos de sus propios valores, bien porque su contenido es legítimo y razonable, bien porque se ha llegado a él a través de un procedimiento legítimo y razonable. No suele ejercerse con violencia, y responde, en la línea weberiana, a razones de tradición, carisma, ascendiente moral, ostentación de cargo público, etc¹³⁵. Para Bierstedt, la autoridad es el poder institucionalizado, propio de las organizaciones formales, que aparece vinculado al estatus más que a las personas¹³⁶. Crozier considera “autoridad” cualquier forma de poder reconocida como legítima por la ley, la costumbre o por un consenso suficiente de aquellos sujetos al mismo¹³⁷.

- Fuerza, cuando una persona alcanza su objetivo frente a la no obediencia de otra, incluso de su no cumplimiento, despojándole de la opción entre obediencia y no obediencia. Su nota distintiva es la atribución o retirada de recursos¹³⁸. La fuerza es el poder manifiesto, según Bierstedt¹³⁹. Para Wrong, la fuerza existe cuando el ejercicio del poder supone el uso de sanciones que generan obstáculos limitadores de la libertad de los otros; en ocasiones son sanciones físicas que implican violencia, en otras psíquicas o simbólicas como la degradación o la estigmatización del individuo¹⁴⁰. Wartenberg la hace descansar en el ejercicio de una capacidad física¹⁴¹.

- Manipulación es un aspecto de la fuerza (distinta de la coerción, el poder, la influencia y la autoridad), dado que aquí la obediencia es posible al faltar por parte de quien obedece conocimiento de la procedencia, o de la naturaleza exacta de lo que

¹³² D. H. Wrong, *op. cit.*, pp. 32 y ss. Naim la define como aquella subcategoría del poder que incluye acciones que cambian la forma de percibir la situación. Moisés Naim, *op.cit.*, p. 52.

¹³³ Eduardo González Calleja, “Poder, política y deporte”, en: M. Menéndez Alzamora (Ed.), *op.cit.*, p. 272. En esta misma línea Thomas E. Wartenberg, *op.cit.*, pp. 20-24.

¹³⁴ Kenneth E. Boulding, *Las tres caras del poder*, Barcelona, Paidós, 1993, p.78. Para una reciente revisión de los diferentes enfoques interpretativos de la relación entre influencia y poder, *vid.*, Ruth Zimmerling, *Power and influence. Variations on a messy theme*, Dordrecht, Springer, 2005.

¹³⁵ Eduardo González Calleja, *op.cit.*, p. 272.

¹³⁶ R. Bierstedt, *op. cit.*, pp. 8-9.

¹³⁷ Michel Crozier, “The problem of power”, *Social Research*, Vol. 40, nº 2, verano, 1973, pp. 211-228.

¹³⁸ Eduardo González Calleja, “Poder, política y deporte”, *op.cit.*, p. 272.

¹³⁹ R. Bierstedt, *op. cit.*, p. 8.

¹⁴⁰ D. H. Wrong, *op. cit.*, pp. 21 y ss.

¹⁴¹ Thomas E. Wartenberg, *op. cit.*, pp. 12-14.

se le pide”. Según Wrong, la manipulación implica un encubrimiento de la intención por parte del agente que está ejercitando el poder¹⁴².

- Control consiste o bien en la determinación de una elección, o bien opera a través de la gestión de posibilidades de tal forma que no hay elección disponible. Además de esta relación de causalidad, “tener el control” implica una especie de acción potencial, que también incluye (como un corolario de “ejercer el control”) ser capaz de impedir o evitar un comportamiento¹⁴³.

Lukes esboza un mapa del poder y de estos conceptos afines que puede observarse en el cuadro número 3¹⁴⁴. Otra clasificación combinatoria la proporciona Mario Stoppino¹⁴⁵. Así, sobre la base de si (1) las relaciones de poder entre A y B son abiertas u ocultas, (2) cuál es el objetivo de la intervención (limitar las alternativas de B, o actuar sobre su conocimiento factual y creencias, o moldear los procesos psicológicos inconscientes de B, o actuar sobre su entorno social), y (3) si el poder es ejercido intencionalmente por A o solo existe un mero interés por su parte, acaba distinguiendo nueve formas de poder: coerción/remuneración, reacción anticipada, persuasión, imitación, condicionamiento intencional, condicionamiento interesado, manipulación informativa, manipulación psicológica y manipulación situacional. Por su parte, Alfonso Barquin¹⁴⁶, propone un modelo triangular cuyos lados se identifican con los tres medios para ejercer el poder: intercambio, control y violencia. Su combinación es variable y no exige necesariamente la actuación simultánea de los tres ni con igual peso.

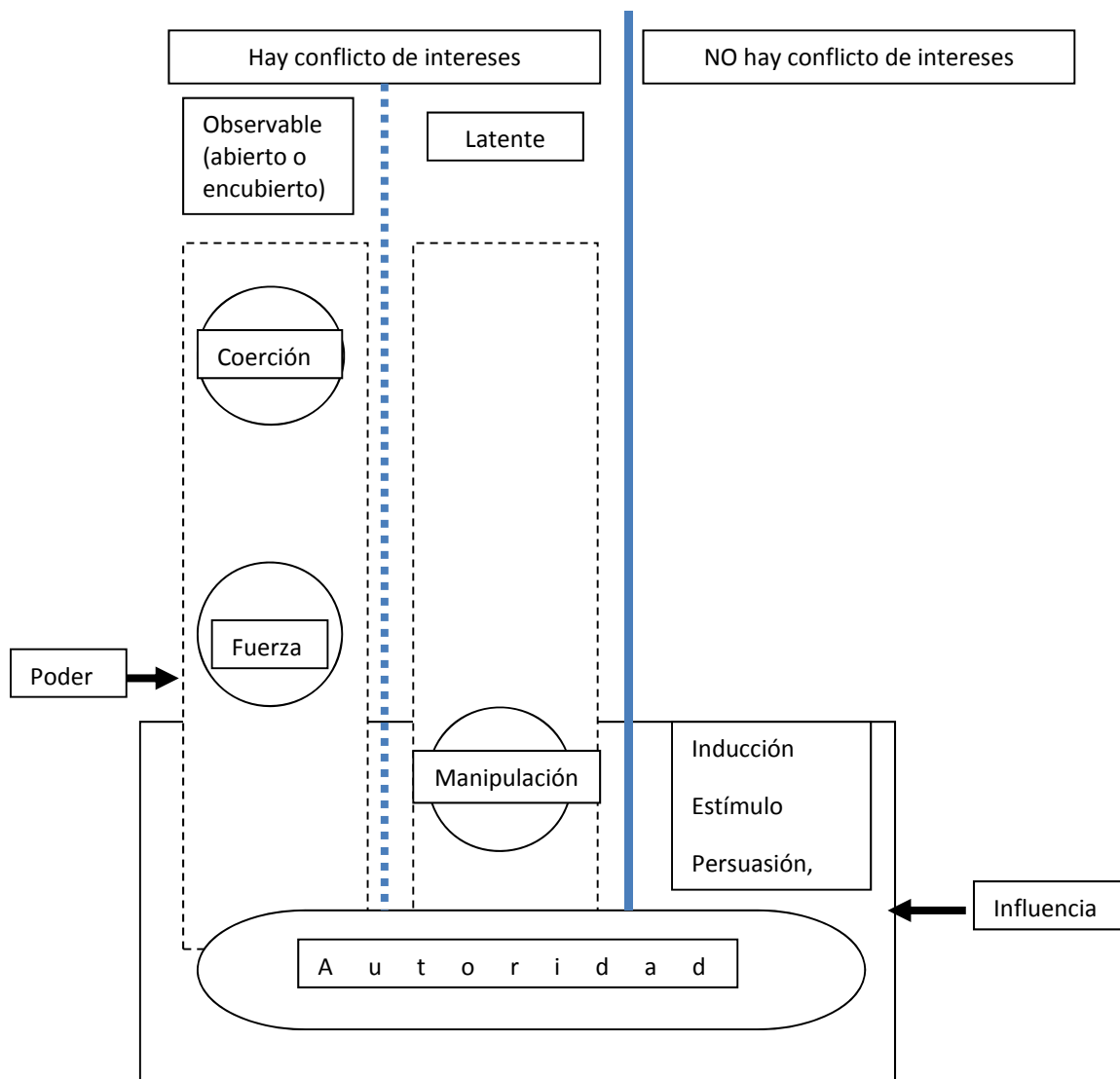
¹⁴² D. H. Wrong, *op. cit.*, pp. 28 y ss. También Wartenberg, *op. cit.*, pp 24-25. Sobre la persuasión como manipulación o como coerción, *vid.*, Keith Dowding, “Power and persuasion”, *Political Studies*, núm. 64, 2016, pp. 4-18. Sobre estrategias de manipulación, *vid.*, Robert-Vincent Joule y Jean-Léon Beauvois, *op.cit.*

¹⁴³ Stewart Clegg, *The theory of power and organization, op. cit.*, p. 41. Han Fei Zi, *op. cit.*, p. 123, proponía tres métodos de control: el de los rehenes, el de los premios, y el de las investigaciones.

¹⁴⁴ S. Lukes, *op. cit.*, p. 31.

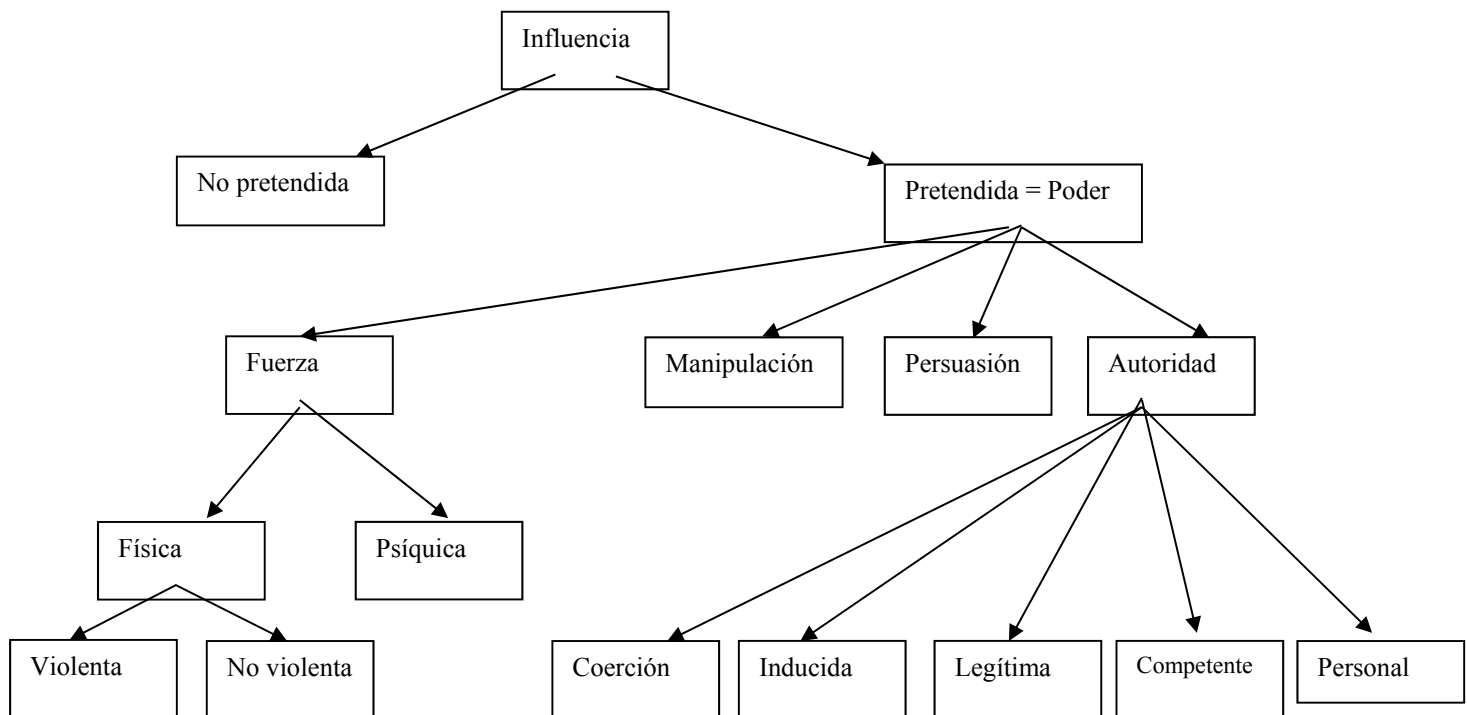
¹⁴⁵ Mario Stoppino, “A formal classification of power”, *Homo oeconomicus*, vol. 24, núm. 2, 2007, pp. 157-181.

¹⁴⁶ Alfonso Barquin, “Del poder y su desgaste”, *Convergencia*, núm. 32, mayo-agosto, 2003, pp. 181-222.



Cuadro nº 3: Poder y conceptos afines, según Lukes.

En este esquema, el poder puede ser o no una forma de influencia, según intervengan o no sanciones, mientras que influencia y autoridad pueden ser o no una forma de poder, según intervenga o no un conflicto de intereses. Por su parte Wrong sintetiza las formas de influencia y de poder, y las relaciones entre ambas en el cuadro que presentamos con el número 4. A lo ya comentado *supra* sobre los conceptos de fuerza, manipulación y persuasión, añadir cómo Wrong distingue cinco tipos de autoridad: coercitiva (descansa en la amenaza de la fuerza, en la posibilidad de sancionar o privar de algo), inducida (quien ejerce el poder ofrece recompensas por el cumplimiento del mandato), legítima (implica consentimiento y un marco de normas compartidas), competente (en virtud de un conocimiento especializado reconocido) y personal (en virtud de determinados rasgos personales, del “carisma” weberiano).



Cuadro nº 4: Formas de influencia y poder, según Wrong¹⁴⁷

Y más recientemente Clegg, Courpasson y Phillips proponen combinar la situación de poder potencial o actual (o efectivo), con las estrategias empleadas (coercitivas –*hard power*- o persuasivas –*soft power*-) resultando cuatro formas principales de poder, como se observa en el cuadro 5.

Potencial	Amenazas disuasorias	Ideología del desarrollo
Actual	Decisiones coercitivas	Propaganda persuasiva
	<i>Hard power</i>	<i>Soft power</i>

Cuadro nº 5: Formas de poder, según Clegg, Courpasson y Phillips¹⁴⁸

2.4. Notas o rasgos del poder

Michael Mann¹⁴⁹ resalta tres pares de características formales del poder, susceptibles de combinarse para acentuar su eficacia social:

- Poder colectivo vs distributivo: el primero resulta de la acción conjunta de dos actores, que colaboran para explotar la naturaleza o a un tercer actuante (ejemplo, el propio de las actividades de empresa). El segundo es el poder de un actor sobre otro,

¹⁴⁷ D. H. Wrong, *op. cit.*, p. 24.

¹⁴⁸ Stewart R. Clegg, David Courpasson, y Nelson Phillips, *Power and organizations, op. cit.*, p. 396.

¹⁴⁹ Michael Mann, *Las Fuentes del poder social, II, op. cit.*, pp. 22-27.

de modo que para que uno lo consiga, el otro debe perderlo (ejemplo, poder coactivo único monopolizado por el estado).

- Poder extensivo vs intensivo: el primero permite organizar grandes masas de población en territorios extensos (ejemplo, las viejas estructuras políticas imperiales). El segundo, posibilita un alto grado de avenencia entre quienes participan de él (ejemplo, el precedente de partidos políticos, organizaciones sindicales, sectas religiosas, etc.).

- Poder autoritario vs difuso: el primero proviene de las órdenes procedentes de la voluntad de un actor, que implica la obediencia consciente de los subordinados (ejemplo, poder burocrático, típico de organizaciones políticas o militares). El segundo, se propaga de forma indirecta, espontánea, inconsciente y descentralizada (ejemplo, poder cultural y simbólico, típico de organizaciones económicas o ideológicas). El poder autoritario está espacialmente limitado; por ejemplo en organizaciones militares el poder solo es efectivo sobre los que están enrolados y en determinados lugares, debilitándose cuando se ejerce sobre amplios territorios o a gran distancia.

Otras características que podemos entresacar de las distintas aproximaciones doctrinales son:

- Temporalidad: el poder se tiene por un tiempo indefinido, pero limitado (cfr. Locke, Tocqueville)¹⁵⁰

- Movilidad: Se transmite y circula por el entramado social (cfr. Parsons, Mann). El poder no permanece estático. Además, es situacional, es decir, depende de las específicas situaciones y de los intereses que se activan en cada momento.

- Puede encontrarse en distintos estados: potencial (cfr. Lukes), acto (cfr. Foucault), o resultado (con o sin éxito). Por tanto, puede ejercitarse o no (cfr. Wrong y Bierstedt), consciente o inconscientemente (cfr. Lukes). Afirma Latour que el problema del poder puede ser encapsulado en la siguiente paradoja: cuando uno

¹⁵⁰ Como ejemplo, se constató que un 20% de los nuevos CEO no superaron los primeros 18 meses en el cargo. Matthew Semadeni, Christine H. Mooney e Idalene F. Kesner, *Interim CEO. Reasonable choice or failed selection?* The Conference Board, 2014, p. 2. Puede consultarse en: https://www.conference-board.org/retrievefile.cfm?filename=TCB_DN-V6N12-141.pdf&type=subsite (Último acceso: 19 agosto 2016)

simplemente tiene poder *–in potentia–* nada sucede y eres impotente; cuando lo ejercitas *–in actu–* son otros los que realizan la acción, no tú¹⁵¹.

- Limitado: el poder está limitado por otros poderes (cfr. Montesquieu), y tiende a generar relaciones asimétricas en la que una de las partes depende de otra (cfr. A. Smith, Parsons).

- Requiere de una organización: en nuestro tiempo se ejerce fundamentalmente a través de una administración u organización que propicia su eficacia (cfr. Weber, Galbraith). El poder es a la organización como el oxígeno al respirar¹⁵². Desde un punto de vista estructural, ninguna relación de poder puede dissociarse del sistema en el que se desarrolla; cada relación de poder es configurada por un conjunto de restricciones “estructurales” que condicionan las reglas del juego, y por tanto expresa, en un nivel secundario, la lógica de las instituciones o estructuras (cfr. Crozier¹⁵³).

- Descansa en una relación social, por lo que no puede entenderse como algo independiente de los demás, sino que el poder de un agente es siempre relativo al que tiene otro agente¹⁵⁴. Y por ello el poder que las partes implicadas se atribuyen es relevante.

- Legitimación: el poder está condicionado por el que lo otorga o entrega (cfr. Parsons), y pertenece en última instancia al grupo (cfr. Arendt), lo que permite su institucionalización y lo habilita legalmente para la toma de decisiones (la legitimación legal racional weberiana). Como vimos, Arendt llegará a afirmar que el poder excluye la violencia. Esta legitimación también necesitará de cierto componente personal (el carisma weberiano) que no se limita a apariencia, sino también al fondo y a la preparación. Recordemos cómo Bodin entendía que el *imperium* debía atribuirse a los mejores.

- Responsabilidad: el que tiene poder tiene responsabilidad. En expresión de Lukes, “el sentido de localizar el poder es establecer responsabilidad respecto a las consecuencias que se estiman dimanantes de la acción o inacción de ciertos agentes especificables”¹⁵⁵. En esta misma línea, Morriss sostiene que “la relación entre el

¹⁵¹ Bruno Latour, “The powers of associations”, en John Law (Ed.), *Power, action and belief: a new sociology of knowledge?* Londres, Routledge & Kegan Paul, 1986, pp. 264-265.

¹⁵² Stewart R. Clegg, David Courpasson, y Nelson Phillips, *Power and organizations*, *op. cit.*, p. 3.

¹⁵³ Michel Crozier, “The problem of power”, *op. cit.*, p. 214.

¹⁵⁴ M. Naim, *op. cit.*, p. 47.

¹⁵⁵ S. Lukes, *op. cit.*, p. 60.

poder y la responsabilidad es esencialmente negativa. Se puede negar toda responsabilidad demostrando falta de poder”¹⁵⁶.

- El poder es esencialmente articulado, es decir, que las relaciones de poder combinan simultáneamente las diferentes formas de poder¹⁵⁷. Interesante por alternativo es el enfoque propuesto por Montbrun que entiende que los sistemas de actividad humana, y entre ellos los políticos, son “sistemas adaptativos complejos”, y siguen las características de estos, a saber¹⁵⁸:

- Indefinido número de elementos y componentes
- Relaciones no lineales y asimétricas entre los elementos, que además supone que para una misma causa, puedan darse multiplicidad de efectos¹⁵⁹
- Procesos de retroalimentación entre los componentes del sistema, lo que permite, no tanto un “equilibrio”, sino una “compensación homeostática”.
- Conducta que puede aparecer azarosa o desordenada, pero que responde a patrones subyacentes
- Conducta impredecible, dentro de umbrales de cierta estabilidad: al ser los seres humanos sistemas autopoieticos su respuesta depende de cómo procesa el estímulo de acuerdo a su única e irrepetible configuración mental.
- Evolución por hiperciclos (que engloban a su vez ciclos positivos y negativos)
- Apertura y sensibilidad al entorno, al que se acopla (acoplamiento estructural), al tiempo que lo modifica (proceso de coevolución)
- Patrón de red

2.5 Intensidad, ámbito y resultado

A la vista de la complejidad del concepto “poder” y de sus numerosos ingredientes y matices, parece evidente concluir que no hay una única fórmula magistral que aglutine siempre los mismos componentes en igual proporción, de modo que se garantice permanentemente igual resultado. Según Passigli, la falta de progresos en los intentos de medir el poder se deben inicialmente a dos factores: a) la tendencia a centrarse en una única dimensión, es decir, o en la intensidad del poder en las relaciones

¹⁵⁶ Peter Morriss, *Power: A Philosophical Analysis*, Manchester, University Press, 2002, p. 39.

¹⁵⁷ Thomas E. Wartenberg, *op. cit.*, pp. 3-31

¹⁵⁸ Alberto Montbrun, “Notas para una revisión crítica del concepto de «poder»”, *Polis, Revista de la Universidad Bolivariana*, vol. 9, núm. 25, 2010, pp. 366-380.

¹⁵⁹ Sobre los efectos de la atribución del poder *vid.* Josep Redorta, *El poder y sus conflictos*, Paidós, Barcelona, 2005, pp. 50-51.

interpersonales, o en la distribución del poder en un sistema social dado, fallando en vincular ambos aspectos; y b) la inadecuación de los estudios para proporcionar modelos comprensivos, y a la tozuda tendencia a concebir la medición en términos estrictamente cuantitativos, fallando en reconocer el valor de otras formas de medida menos exactas¹⁶⁰. Pero tampoco puede llevarnos esto a descartar intentos de identificar los parámetros clave para alcanzar y ejercer el poder con ciertas expectativas de lograr el resultado pretendido. Recordemos así cómo Dahl describía el poder como una variable física con sus características propias: magnitud, distribución, alcance y dominio. Y en esta línea Blalock define el poder como el resultado de una función multiplicativa de tres tipos de variables: los recursos disponibles (R), el grado en que éstos son movilizados (D) y la eficiencia del esfuerzo movilizador (E), es decir, la selección de un tipo de acción y de un nivel de recursos que maximicen las probabilidades de éxito, según la fórmula: $P = k RDE$ ¹⁶¹. También con formulación matemática Emerson¹⁶², Bachrach y Lawler, entre otros, desarrollan la llamada “teoría de la dependencia”, referida al diferente grado de interés que los intervinientes tienen en la relación, diferenciando entre el “poder absoluto” de un actor sobre otro (poder total), y el “poder en la relación” (“poder relativo”) entre los actores¹⁶³. Así, el poder absoluto de A sobre B será mayor mientras más valor conceda B a la relación con A y mientras

¹⁶⁰ Stefano Passigli, “On power, its intensity and distribution”, *European Journal of Political Research*, vol. 1, núm. 2, 1973, pp. 163. Barnes indica que en los estudios sociológicos se han utilizado habitualmente dos clases de indicadores: el *reputacional*, que asume que quienes tienen la reputación de ser poderosos lo son, y el procedimiento del *acontecimiento* (desarrollado por Dahl), y que hace recaer en el éxito en el proceso de toma de decisiones el poder del sujeto interviniente. Barry Barnes, *La naturaleza del poder*, Barcelona, Ediciones Pomares-Corredor, 1990, pp. 28-32.

¹⁶¹ H. M. Blalock Jr., *Power and conflict. Toward a general theory*, Newbury Park, Sage Publications, 1989, p. 27. Respecto a la eficiencia del esfuerzo movilizador, Alfonso Barquin, *op. cit.*, pp. 209 y ss., define el concepto de “desgaste” del poder como una magnitud proporcional a la incongruencia entre lo que se espera que se haga y lo que se puede o se quiere hacer. Según sus causas podrá ser interno o externo.

¹⁶² R. M. Emerson, “Power-Dependence Relations”, *American Sociological Review*, 27, núm 1, febrero 1962, pp. 31 a 41. Para este autor, la “dependencia” de A respecto a B es (1) directamente proporcional a la inversión motivacional de A en objetivos mediados por B, y (2) inversamente proporcional a la disponibilidad de esos objetivos para A, al margen de la relación A-B. Y el “poder” de A sobre B es la cantidad de resistencia de B que puede potencialmente ser vencida por A.

¹⁶³ Samuel B. Bacharach, Edward J. Lawler, *Bargaining, power, tactics, and outcomes*, Jossey-Bass, 1981. La “teoría de la dependencia” puede relacionarse con un marco más amplio como es la “teoría del intercambio”, según la cual la mayoría de las relaciones de poder pueden describirse en términos de intercambio. Al respecto, *vid.*, David A. Baldwin, “Power and Exchange”, *The American Political Science Review*, vol. 72, 1978, pp. 1230-1242. Cialdini recuerda que la regla de la reciprocidad “exige a las personas corresponder a lo que los otros les proporcionan”, Robert Cialdini, *Influencia. Ciencia y práctica*, Barcelona, Servicio Universidad, 1990, p. 57. Por su parte Redorta, analiza la interdependencia en cuatro niveles: grado (en qué medida los resultados dependen del otro), reciprocidad (en qué medida los resultados son mutuamente necesarios), correspondencia de resultados (en qué grado los resultados se evalúan igual por ambas partes), y bases (grado de control de una parte sobre la otra). Josep Redorta, *op. cit.*, p. 148.

menos valor conceda a relaciones que puedan ser consideradas alternativas a la anterior. La fórmula sería la siguiente¹⁶⁴:

$$PA = DB = \frac{1}{(CAItB) \times (IAItB)} \times (CB) \times (IB)$$

Donde,

PA = poder absoluto de A sobre B

DB: dependencia de B respecto a A

CB: cantidad de resultados que puede obtener B de la relación

IB: importancia de esos resultados para B

(CAItB) = cantidad de resultados que B puede obtener de relaciones alternativas (Alt) a la de A

(IAItB) = importancia de esos resultados alternativos (Alt) para B

Y el poder relativo de A sobre B = $\frac{(CB) (IB) (CAItA)(IAItA)}{(CA) (IA) (CAItB) (IAItB)}$

Es decir, además del poder que procede de las fuentes de A, es posible aumentar el poder potencial de A sobre B por 3 vías:

- disminuyendo los recursos que posee B y A desea, es decir, disminuyendo (CA) e (IA)
- incrementando las alternativas de A frente a B, es decir, incrementando (CAItA) (IAItA)
- disminuyendo las alternativas de B frente a A, es decir, disminuyendo (CAItB) (IAItB)

Por su parte, Oppenheim entiende que la apreciación del poder de que disfruta un individuo en un grupo depende de tres componentes: la probabilidad de ser castigado, el grado de privación que la sanción supone, y la finalidad –positiva o negativa- de la sanción probable¹⁶⁵.

Finalmente Lukes¹⁶⁶ resumirá en un sintético cuadro los elementos a tener en cuenta para valorar el poder de un agente social:

¹⁶⁴ Recogida de Manuel Alcaide Castro, *op cit.*, pp. 181-188.

¹⁶⁵ Félix E. Oppenheim, "Degrees of power and freedom", en *The American Political Science Review*, vol. LIV, 2, 1960, pp. 437-446.

¹⁶⁶ S. Lukes, *op. cit.*, pp. 83-90.

- Por el ámbito temático: variedad (uno o múltiples) de asuntos, e importancia de los mismos.
- Por el contexto en que funciona: ¿sólo en las específicas condiciones de ahora, o incluso en otras alternativas?
- Por su intencionalidad: la consecución efectiva de los objetivos deseados.
- Por su ejercicio activo o inactivo: incluso si relacionamos el poder con el coste de su ejercicio, el poder disminuye conforme los costes de ejercerlo crecen, de donde deduce que el poder inactivo tiende a reducir el coste a cero.

De este modo, cuantas más casillas se ocupen en cada fila, y en especial en la segunda fila, mayor va a ser el grado de poder, como se puede comprobar en el cuadro nº 6.

Ámbito temático	Alcance contextual	Intencionalidad	Actividad
Tema único	Vinculado al contexto	Consecuencias buscadas	Ejercicio activo
Múltiples temas	Trascendiendo el contexto	Consecuencias no buscadas	Disfrute inactivo

Cuadro nº 6 Mapa conceptual del poder, según Lukes.

En definitiva, todos los elementos e indicadores del poder deberán ser desarrollados en mayor o menor medida para lograr los propios deseos. Pero la consecución de los mismos, será en la práctica la prueba de fuego de la realidad del poder. Ahora bien el coste invertido en la consecución del logro, condicionará la estabilidad y perdurabilidad del mismo. Una situación de poder duradera habrá de contemplar un adecuado y dinámico desarrollo de los rasgos característicos que hemos contemplado en el punto 2.4¹⁶⁷.

¹⁶⁷ Naim defiende que el poder es cada vez más difícil de ejercer y más fácil de perder. Según este autor, son cuatro los canales a través de los cuáles funciona el poder: la coacción (el uso posible o real de la fuerza obliga a la gente a hacer las cosas), el código (el poder que se origina en la obligación moral y tradicional), el mensaje (la persuasión y apelación a las preferencias) y la recompensa (incentivo a cambio de obediencia). Y que estos canales están en riesgo por la acción de tres revoluciones: la del “más” (más personas, más información...), la de la “movilidad” (se acabó el público cautivo, las alternativas son crecientes), y la de la “mentalidad” (nada se da por descontado, el respeto automático desaparece, el coste de la lealtad es cada vez mayor). *Op. cit.*, pp. 114-118.

2.6 Conclusión del capítulo

En suma, de lo visto en este capítulo podemos concluir que el concepto de poder, pese a las diferentes perspectivas para abordarlo, encuentra su nodo común en lograr la realización de nuestros objetivos. Cómo, cuándo, en qué grado y con quién son las preguntas que tienen diversas respuestas, y no necesariamente excluyentes. El poder es complejo y está presente en todas las relaciones humanas; como consecuencia, sus características son múltiples y todas contribuyen en mayor o menor medida a la consecución, mantenimiento o pérdida del poder:

- la lista de rasgos del poder a considerar es larga, y también lo es la de los campos en que podrían ejercerse
- la matriz combinatoria de ambos ejes, implica dilucidar y ponderar qué criterios son más o menos relevantes en cada uno de esos posibles campos de ejercicio.
- pero la combinación se complica con la intervención de una tercera dimensión, el tiempo, esto es, el momento específico en que se está considerando la interacción.

En conclusión, por tanto, a la hora de pretender evaluar el poder hemos de seleccionar los elementos que consideramos más relevantes para medirlo en un determinado terreno, sin perder de vista que el resultado será dinámico en el tiempo.

En cualquier caso, ¿cómo se desenvuelve la idea de poder en el marco del mundo empresarial? ¿Quiénes son los actores en este escenario? ¿La política es un juego que solo se desarrolla en el seno de la empresa, o también se ve afectada por otras influencias que viven al otro lado de su frontera? En el siguiente capítulo daremos respuesta a estas preguntas.

CAPÍTULO 2

Los *stakeholders* de la empresa como limitadores de poder.

El poder está íntimamente relacionado con la consecución de los objetivos propios. Ahora bien, ¿esos objetivos en qué medida son cuestionables? Es más, conociendo el objetivo ¿es aceptable cualquier modo de conseguirlo? Maquiavelo acuñó hace quinientos años la célebre frase de “el fin justifica los medios”, y sin duda son muchos los que siguen actuando según ese principio. Por eso siempre se genera debate en torno a las decisiones adoptadas tanto por el proceso seguido como por la finalidad perseguida, y de aquí una creciente tendencia a regular las garantías que controlen las consecuencias de las decisiones empresariales respecto del entorno con el que se relacionan.

¿Cuál es la relación y la secuencia entre los valores, las necesidades y los actos? No siempre son los valores los que determinan nuestras necesidades, y en consecuencia actuamos. En ocasiones, el orden de esa cadena se altera, y de nuevo Maquiavelo entra en escena. Por eso, los conceptos de ética y Responsabilidad Social, Gobierno Corporativo, *Corporate Compliance* y *stakeholders*, son los que vamos a evaluar en este capítulo como líneas delimitadoras del ejercicio del poder empresarial.

1. Ética y decisiones empresariales

En general, según, Brion, el poder suele neutralizar la sensibilidad hacia la desaprobación, la equidad y la justicia, reduce la empatía hacia los demás, y aumenta su objetivación y deshumanización, todo lo cual facilita la comisión de infracciones; ahora bien, esto mismo propicia que se produzcan reacciones en contra¹⁶⁸. Y es que desde siempre las relaciones entre el ejercicio del poder y la ética han sido un fértil campo de

¹⁶⁸ Sebastien Brion, “La psicología del poder. Cómo lograr autoridad y no perderla”, *IESE Insight*, núm. 19, cuarto trimestre, 2013, pp. 35-38. Un ejemplo, entre 1990 y 2008, AIG contribuyó con más de 9,3 millones de dólares a campañas políticas, e invirtió más de 70 millones en el desarrollo de lobbies que eliminaran las restricciones del regulador: Bill Saporito *et al.*, “How AIG became too big to fail”, *Time International* (Atlantic Edition); 3/30/2009, vol. 173, núm. 13, p. 14. Puede consultarse en: <http://content.time.com/time/magazine/article/0,9171,1886538,00.html> (Último acceso: 19 agosto 2016).

debate. Bobbio presenta un mapa de las soluciones que históricamente se han dado a la relación entre política y ética desde la Edad Moderna, y las agrupa en cuatro cuadrantes, en función de la combinación de dos criterios: uno, si consideran que ética y política son o no sistemas normativos contrapuestos (monistas versus dualistas), y dos, si el enfoque pretende dar solución práctica al eventual conflicto o solo pretende explicar la razón de la oposición (prescriptivos versus analíticos)¹⁶⁹. El resultado se resume en el cuadro 7.

Por su parte, Cavanagh, Moberg y Velásquez, consideran que las alternativas de conducta política ante las que un actor se encuentra pueden someterse a tres criterios de razonamiento ético¹⁷⁰:

- Teoría utilitarista: evalúa la conducta mediante un análisis coste-beneficio, por sus consecuencias sociales. Según este criterio, la conducta debe buscar el mayor bien para el mayor número de personas posible.
- Teoría de los derechos: la conducta política no debe interferir en los derechos de los demás (privacidad, libertad de ideas, de palabra...)
- Teoría de la justicia: se centra sobre los efectos distributivos de las decisiones o acciones, y por tanto equidad e imparcialidad (no arbitrariedad) son los principios guía.

A estos tres, se añadiría la “ética del cuidado”, que se preocupa por cuál será el impacto de la decisión sobre la red de relaciones afectada, siendo mayor la responsabilidad cuanto mayor es la cercanía¹⁷¹. En cualquier caso, cualquier conducta debería ser capaz de superar los cuatro criterios, y si no fuera así, poder alegar razones que justificaran adecuadamente el incumplimiento. De no ser así, la decisión debería ser rechazada.

¹⁶⁹ Norberto Bobbio, “Ética y política (esbozo histórico)”, en Enrique Bonete Perales (Coord.), *La política desde la ética*, vol. I, Barcelona, Proyecto a, 1998, pp.147-156.

¹⁷⁰ Gerald F. Cavanagh, Dennis J. Moberg, y Manuel Velásquez, “The ethics of organizational politics”, *Academy of Management Review*, vol. 6, núm. 3, 1981, pp. 363-372. Para una revisión reciente de la literatura sobre comportamiento ético en las organizaciones, Marmat Geeta, Jain Pooja y Mishra PN, “Ethical behavior in organizations: a literature review”, *Quest Journals, Journal of research in business and management*, vol. 4, núm. 1, 2016, pp. 1-6.

¹⁷¹ Vid., Virginia Held, *The ethics of care: personal, political, and global*, Nueva York, Oxford University Press, 2005.

Son dos sistemas (moral y político)	Dualismo aparente: la relación entre los dos sistemas se resuelve en un sistema general y un sistema especial. Criterio jerárquico que resuelve las situaciones de conflicto: La moral es superior a la política (Ej., Croce) La política es superior a la moral (Ej., Hegel)	Dualismo real: se pueden juzgar las acciones según los principios, esto es, según algo previo a la acción, o según las consecuencias, esto es, según lo sigue a la acción. (Ej., Weber y la distinción entre “ética de la convicción” y “ética de la responsabilidad”)
No hay oposición entre los dos sistemas (moral y político)	Monismo rígido: Reducción de la política a la moral (Ej., Erasmo de Rotterdam) Reducción de la moral a la política (Ej., Hobbes)	Monismo flexible: admite como justificables algunas derogaciones (<i>lex specialis</i> , dispensa o equidad) en determinadas circunstancias de tiempo, de persona o de naturaleza de la acción. Ej., estado de necesidad, sistemas normativos de determinadas profesiones (comerciantes, médicos, sacerdotes, políticos)
	Prescriptivas	Analíticas

Cuadro nº 7: Soluciones históricas a la relación entre política y ética, según Bobbio

2. La responsabilidad social corporativa como condicionante del poder en la empresa. El marco internacional.

En lo que a nuestro estudio atañe, es de reseñar que desde la segunda mitad del siglo comenzaron a surgir cada vez con más fuerza corrientes doctrinales que postulaban la necesidad de vigilar a las grandes empresas, de modo que la necesidad de estas de responder a los requerimientos de la sociedad en sentido amplio, y de sus específicos protagonistas, en sentido estricto, comienza a destacarse en torno al concepto de Responsabilidad Social. Así, en 1953, H.R. Bowen escribiría:

“El empresario moderno no puede ser planteado tal como un monarca absoluto que regula bajo el mandato e interpretación divina sus responsabilidades sociales como el cumplimiento de sus propias decisiones como lo que es “bueno” para la gente. El empresario, más bien, está sujeto a las normas de la comunidad y a las presiones ejercidas por distintos grupos. Él interpreta su responsabilidad social como ajustada a normas “razonables” y aceptadas socialmente del “bien”, y como a menudo es necesario, acordadas entre diversos intereses que están en conflicto”¹⁷².

¹⁷² Howard R. Bowen, *Social Responsibilities of the Businessman*, Nueva York, Harper&Row, 1953, p. 120, cit. por: Elsa González, *La responsabilidad moral de la empresa: una revisión de la teoría de stakeholder desde la ética discursiva*, Tesis Doctoral, Castellón, Universitat Jaume I, 2001, p. 273. Poco antes Bertrand Russell había escrito: “Una organización, ya sea geográfica, cultural o ideológica, siempre mantendrá dos clases de relaciones: las relaciones con sus propios miembros y las relaciones con el mundo exterior”. Bertrand Russell, *Autoridad e Individuo*, México, Fondo de Cultura Económica, 1949, p. 99.

La persistencia de esta línea de pensamiento consiguió que, pese a la falta genérica de obligatoriedad en la aplicación de este concepto, se planteara el debate de quien debería controlar la empresa. Al respecto Mintzberg planteó el modelo de “herradura de caballo” en el que ubica ocho posiciones desde un extremo (posición uno: “nacionalización”) en el que sería el propio gobierno el que tendría más que decir al imponer los objetivos sociales del empresa, hasta el contrario (posición ocho: “restauración”) en la que son los accionistas los que dominan la empresa orientada exclusivamente a fines económicos. Las demás posiciones entre las dos citadas, introducen combinaciones de ambos componentes (fines sociales o económicos) aunque en diferente medida¹⁷³.

Esta idea de responsabilidad social de las empresas se cruza en el tiempo con la creciente sensibilización hacia el desarrollo sostenible, con el que se entrelaza en tanto que este se define como “la satisfacción de las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”¹⁷⁴. Así, a finales de los años 80 aparecieron incluso sistemas de control de la gestión de la Responsabilidad Social Corporativa (en adelante, RSC) o de la Responsabilidad Social de las Empresas (en adelante, RSE)¹⁷⁵. Surgen pues diferentes rankings que valoran el grado de compromiso y real evolución en la responsabilidad y sostenibilidad de empresas de diferentes mercados y sectores. Entre otros, se crea así en 1997 el *Global Reporting Initiative* (GRI), una organización sin ánimo de lucro con múltiples grupos de interés, fundada por CERES (*Coalition for the Environmentally Responsible Economies*) y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) que elabora una batería de indicadores al respecto para elaborar memorias de

¹⁷³ Henry Mintzberg, *Pouvoir et gouvernement d'entreprise*, París, Editions d'Organisation, 2004, pp. 24-37.

¹⁷⁴ “Report of the World Commission on Environment and Development” Resolución de la Asamblea General de Naciones Unidas 42/187, 11 diciembre 1987, párrafo 2. Se puede consultar en: <http://www.un.org/documents/ga/res/42/ares42-187.htm> (Último acceso: 12 octubre 2016).

¹⁷⁵ Respecto al uso de una u otra denominación, el Foro de Expertos sobre RSE (constituido en 2005 por iniciativa del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales), se decanta por la denominación RSE, “en atención a que es un término que engloba un sujeto amplio, puesto que incluye a las pequeñas y medianas empresas, y no solo a las grandes sociedades anónimas. El término “corporativo” proviene directamente de los términos anglosajones “corporation” y “corporate” que hacen relación a las grandes sociedades anónimas que cotizan. Además, RSE es un término absolutamente consolidado en América Latina, que es un espacio en el que la RSE española tendrá un desarrollo futuro natural”. “Informe del Foro de Expertos en Responsabilidad Social de las Empresas”, Sesiones I, II y III. 2007, p. 3. Puede consultarse en: http://www.um.es/rscpymes/ficheros/RSC_Informe_Foro_Expertos_Responsabilidad_Social_Empresarial_Sesiones_I_VI.pdf (Último acceso: 10 agosto 2016). En adelante, haremos uso igualmente de esta opción.

sostenibilidad en las que concretar el desempeño económico, social y medioambiental de los participantes¹⁷⁶.

Además, en 1999, en el Foro Económico Mundial de Davos (Suiza), el entonces Secretario General de la ONU, Kofi Annan, propuso un "Pacto Mundial" entre las Naciones Unidas y el mundo de los negocios, quedando oficialmente constituido en el año 2000. Esta iniciativa persigue la aplicación internacional de un código de conducta socialmente responsable en materia de derechos humanos, trabajo, medioambiente y anticorrupción, y para ello elaboró una herramienta de gestión denominada *Blueprint for Corporate Sustainability Leadership* (Modelo de liderazgo en sostenibilidad corporativa)¹⁷⁷. Desde su lanzamiento ha involucrado a más de 8.900 empresas en 166 países¹⁷⁸. En España, esta iniciativa es conocida como Pacto Mundial de Naciones Unidas, y comenzó en 2004 con el respaldo de 135 empresas. Hoy en día ya son más de 1.700 entidades las que han firmado el Pacto en España, de las que 1.406 son empresas de distinto tamaño¹⁷⁹.

En el gráfico 1, puede apreciarse la evolución en nuestro país de las empresas que han elaborado informes anuales de RSE y han suscrito el mencionado Pacto entre 2002 y 2012. Este Pacto mantiene la línea dominante de constituirse como una iniciativa voluntaria para promover el desarrollo sostenible y la ciudadanía corporativa,

¹⁷⁶ GRI entre finales de 2015 y 2016 desarrolló el proceso de transición a la versión G4 de sus normas o estándar. En materia laboral propone una serie de indicadores relativos a empleo, relaciones laborales, seguridad y salud, formación y desarrollo, diversidad e igualdad de oportunidades, igual retribución sin distinción de género, evaluación de proveedores por criterios de prácticas laborales, y gestión de quejas por motivos laborales. Puede consultarse en: <https://www.globalreporting.org/resource/library/GRI-G4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf> (Último acceso: 10 agosto 2016). En la actualidad, además del mencionado GRI, entre otras, las normas técnicas más relevantes publicadas y en uso para la implantación de la responsabilidad social son:

- AA1000 (AccountAbility 1000). Inglesa. Norma de empresa. Orientada a guía de implantación. No certificable. Para consultar: <<http://www.accountability.org/images/content/5/4/542/AA1000SES%202010%20PRINT.pdf>>
- ECMSS. Japonesa. Norma de empresa. Orientada como guía de implantación. No certificable.
- SGE 21 2008 de Forética. Para la certificación de organizaciones. Española. Norma de empresa. Orientada a la evaluación interna y a la certificación por tercera parte.
- SA 8000 (Social Accountability 8000). Americana. Norma de empresa. Orientada a la certificación por tercera parte.
- ISO 26000 sobre Responsabilidad Social (publicada el 1 de noviembre de 2010).
- En abril de 2015, IQNet la mayor red mundial de entidades de certificación –representada en España por AENOR– publicó la última versión de IQNet SR10, el estándar internacional de responsabilidad social, sobre los contenidos de la norma ISO 26000, y compatible con otros sistemas de gestión internacional basados en las normas ISO (por ejemplo, ISO 9001 e ISO 14001). Para consultar: http://www.iqnet-certification.com/userfiles/SR%2010/SR10_IQNet_2015_ES.pdf
- OSHAS 18001, específicamente para la gestión de la prevención de riesgos laborales y las condiciones de seguridad y salud en el trabajo

¹⁷⁷ Puede consultarse en http://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/lead/BluePrint_ES.pdf . (Último acceso: 10 agosto 2016).

¹⁷⁸ United Nations Global Compact: <https://www.unglobalcompact.org/> (Último acceso: 10 agosto 2016).

¹⁷⁹ Se puede consultar el listado de firmantes españoles en <http://www.pactomundial.org/listado-de-firmantes/> (Último acceso: 10 agosto 2016).

pero es innegable en cualquier caso que la presión sobre las empresas a efectos de ajustar sus prácticas a un conjunto de valores basados en principios universalmente aceptados es creciente y constante.

De hecho, y en materia de trabajo, de los diez principios del Pacto Mundial, cuatro se agrupan en el área “Estándares Laborales” (reconocimiento de la negociación colectiva, eliminación de trabajo forzoso, del trabajo infantil y de prácticas de discriminación en el empleo)¹⁸⁰, los mismos que, junto a la libertad de asociación y la libertad sindical, la OIT había recogido en la *Declaración de 1998 relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo*, y tras la cual desarrolló la *Declaración Tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social*, revisada en 2006, en la que recoge principios basados en las normas internacionales de trabajo (Convenios y Recomendaciones de la OIT) sobre áreas de empleo, formación, condiciones de trabajo y vida y relaciones industriales¹⁸¹.

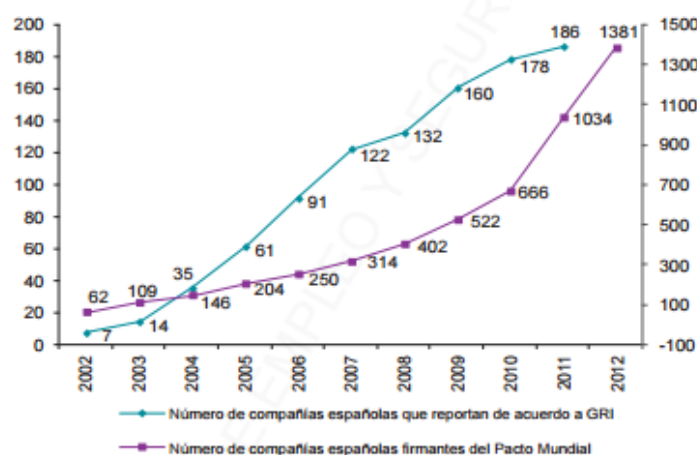


Gráfico nº 1: Evolución de la participación de empresas españolas en el Pacto Mundial de las Naciones Unidas y en Global Reporting Initiative. Fuente: Ministerios de Empleo y Seguridad Social¹⁸².

¹⁸⁰ Como complemento, en 2003, la Subcomisión de Promoción y Protección de los Derechos Humanos de Naciones Unidas aprobó las Normas sobre responsabilidades de las empresas transnacionales y otras empresas comerciales en la esfera de los derechos humanos, que entre otras hace mención expresa a los derechos de los trabajadores. E/CN.4/Sub.2/2003/12/Rev.2, de 26 de agosto de 2003.

¹⁸¹ Sin pretender ser exhaustivos, destacamos como relevantes los siguientes convenios de la OIT: Convenio 1 sobre las horas de trabajo (industria) y Recomendación 116 (reducción de la duración del trabajo); Convenio 102 (seguridad social – norma mínima); Convenio 131 (fijación de salarios mínimos); Convenio 135 (representantes de los trabajadores); Convenio 138 y Recomendación 146 (edad mínima); Convenio 155 y Recomendación 164 (seguridad y salud de los trabajadores); Convenio 159 (readaptación profesional y el empleo de personas inválidas); Convenio 169 (pueblos indígenas y tribales); Convenio 177 (trabajo a domicilio); Convenio 182 (peores formas de trabajo infantil); Convenio 183 (protección de la maternidad); Convenios 29 (trabajo forzoso) y 105 (abolición del trabajo forzoso); Convenio 87 (libertad sindical y protección del derecho de asociación); Convenio 98 (derecho de sindicación y de negociación colectiva); Convenios 100 (igualdad de remuneración) y 111 (discriminación en el empleo y la ocupación).

¹⁸² Ministerio de Empleo y Seguridad Social, *Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas*, Madrid, Ministerio de Empleo y Seguridad Social Subdirección General de Información Administrativa y Publicaciones, 2015, p. 13.

Por su parte, todas las Federaciones Sindicales Mundiales, así como la Confederación Sindical Internacional, se pronuncian por los Acuerdos Marco Internacionales (AMI) como la mejor opción para implantar las normas de RSE en las empresas transnacionales, si bien hasta septiembre de 2008 solo se habían suscrito 59¹⁸³. Los AMI son suscritos por federaciones sindicales internacionales y los representantes de empresas multinacionales, y junto a ellos también coexisten dentro del marco europeo los Acuerdos Marco Sectoriales, firmados por federaciones sindicales europeas y la organización patronal europea correspondiente.

Y esta misma tendencia, y con igual vocación transnacional, ha sido replicada por otros relevantes organismos internacionales, como la OCDE *-Declaración sobre Inversión Internacional y Empresas Internacionales* (originalmente de 1976, pero cuyas directrices son revisadas periódicamente, la última en 2011)-, o Amnistía Internacional *-Principios de Derechos Humanos para Empresas* (1998)-, que junto a principios generales, siempre incluyen un apartado específico para la protección de las relaciones laborales.

Centrándonos en el espacio europeo, tras la Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea de 2000¹⁸⁴, cuyo capítulo IV se refiere en concreto al ámbito laboral, en 2001 apareció el Libro Verde *Fomentar un marco europeo de la Responsabilidad Social de las Empresas*, iniciando un proceso de debate sobre este asunto, cuyas conclusiones se presentan en la *Comunicación de la Comisión relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible* de 2002¹⁸⁵, cuyo artículo 7.1 relativo a la política de empleo y asuntos sociales concreta cómo afecta la RSE en la empresa:

“Dentro de la empresa, la responsabilidad social afecta a cuestiones como la calidad del empleo, el aprendizaje permanente, la información, la consulta y la participación de los trabajadores, la igualdad de oportunidades, la integración de las personas con discapacidad, la anticipación de los cambios y las reconversiones industriales. El diálogo social se considera un instrumento sumamente valioso para tratar las cuestiones relacionadas con el empleo”.

En 2010, la Comisión de la UE en su Comunicación “Hacia un Acta del Mercado Único” declaró lo siguiente: “Es primordial que las empresas europeas se

¹⁸³ Isidor Boix, “Responsabilidad Social Empresarial: un ámbito de necesaria intervención sindical”, *Lan Harremanak, Revista de relaciones laborales*, 19 (2008-II), p. 173.

¹⁸⁴ Su nueva versión revisada se proclamó el 12 de diciembre de 2007, con efecto vinculante (salvo para Polonia y Reino Unido).

¹⁸⁵ COM/2002/0347 final.

comporten con la máxima responsabilidad, tanto frente a sus empleados y accionistas como frente a la sociedad en general”¹⁸⁶. Y en 2011, presentó la Estrategia Renovada de la Unión Europea 2011-2014 sobre Responsabilidad Social de las Empresas que en su punto 3.1 propone una nueva definición de la RSE, a saber: “la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad”¹⁸⁷.

La contrapartida a esta presión del entorno es que la información no financiera va ganando peso en las decisiones de los inversores. De hecho, la Directiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 22 de octubre de 2014, por la que se modifica la Directiva 2013/34/UE en lo que respecta a la divulgación de información no financiera e información sobre diversidad por parte de determinadas grandes empresas y determinados grupos, prevé que las grandes empresas cotizadas o no, y las que sean empresas matrices de un gran grupo que, en sus fechas de cierre del balance, superen el criterio de un número medio de empleados superior a 500 durante el ejercicio, incluirán en el informe de gestión un estado no financiero que contenga información, en la medida en que resulte necesaria para comprender la evolución, los resultados y la situación de la empresa, y el impacto de su actividad, relativa, como mínimo, a cuestiones medioambientales y sociales, así como relativas al personal, al respeto de los derechos humanos y a la lucha contra la corrupción y el soborno¹⁸⁸.

Que esta corriente se consolida lo atestigua el estudio *Tomorrow's investment rules 2.0. Global survey of institutional investors on non-financial performance*, elaborado por Ernst & Young, que estima que en 2015 un 80% de los inversores institucionales (frente al 63,8% en 2014) tienen en cuenta la información no financiera en sus procesos de toma de decisión, y especialmente en las inversiones relacionadas con el sector energía (25,5%), extractivo (21,2%), industrial (16,8%), manufacturero (13,5%), consumo/retail (14,4%) y financiero (11,5%)¹⁸⁹. Incluso se generan “listas

¹⁸⁶ Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones – *Hacia un Acta del Mercado Único. Por una economía social de mercado altamente competitiva* - (COM (2010) 608 final/2, p. 30).

¹⁸⁷ COM/2011/681final. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:ES:PDF>

¹⁸⁸ Artículo 19 bis, punto 1, y 29 bis, punto 1. D.O.U.E., núm. 330, de 15 de noviembre de 2014. En cuanto a la consideración de gran empresa o grupo grande, se entiende la de un balance total de 20 millones de euros o un volumen de negocio neto de al menos 40 millones de euros, según el art. 3 de la Directiva 2013/34/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 26 de junio de 2013, sobre los estados financieros anuales, los estados financieros consolidados y otros informes afines de ciertos tipos de empresas. D.O.U.E., núm. 182, de 29 de junio de 2013. Además, la Orden del Ministerio de empleo y Seguridad Social, ESS/1554/2016, de 29 de septiembre, regula el procedimiento de registro y publicación de las memorias de responsabilidad social.

¹⁸⁹ Ernst & Young (EY), *Tomorrow's investment rules. Global survey of institutional investors on non-financial performance*, EYGM Limited, 2015.

negras” que permiten conocer a los inversores qué compañías incumplen el respeto a los derechos humanos, laborales y la libertad de expresión, y aplicar en consecuencia la “exclusión basada en normas”, reduciendo o suprimiendo la inversión en las mismas¹⁹⁰. Por otra parte, y como aspecto específico de esta evolución, se ha vivido desde los años 70 del pasado siglo un proceso de cambio en la estructura y forma de gobierno corporativo de las grandes sociedades, en especial las cotizadas. Escándalos de gestión internacionales han ido propiciando, más o menos voluntariamente, que el consejo de administración deje de ser una mera extensión asesora del equipo directivo (del *management*), para ir transformándose en un órgano de control de las decisiones de los gestores, velando por salvaguardar el interés de los accionistas, incorporando consejeros independientes y comités de auditoría, o recomendando la separación de las funciones de presidente (*chairman*) del consejo y consejero delegado (CEO)¹⁹¹. Como corolario a todo lo expuesto un estudio contrastó que de las 1.000 mayores compañías en el mundo, el 80% de ellas pierden más del 20% de su valor al menos una vez cada cinco años, como consecuencia de una crisis reputacional grave¹⁹².

3. La responsabilidad social empresarial en España

En España, desde la constitución del aludido Foro de Expertos sobre RSE en 2005, se han sucedido igualmente continuados impulsos al desarrollo de un corpus de prácticas y normas en esta materia. Así, en 2007, la Mesa de Diálogo Social sobre RSE, integrada por el Gobierno, patronal (CEOE, CEPYME) y sindicatos (UGT, CC.OO.), presentó sus conclusiones en el documento “La Responsabilidad Social de las Empresas (RSE). Diálogo Social”¹⁹³. Además, en 2008, se constituye el Consejo Estatal de

Puede consultarse en: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-tomorrows-investment-rules-2/\\$FILE/EY-tomorrows-investment-rules-2.0.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-tomorrows-investment-rules-2/$FILE/EY-tomorrows-investment-rules-2.0.pdf) (Último acceso: 13 agosto 2016).

¹⁹⁰ Vid. Sarah Meller y Anne-Catherine Husson-Traore, *Entreprise controversées: les lites noires d'investisseurs changent-elles la donne?* Novethic, juin 2013. Puede consultarse en: http://www.novethic.fr/fileadmin/user_upload/tx_ausynovethicetudes/pdf_complets/Entreprises_controverses_2013_Etude.pdf (Último acceso: 13 agosto 2016). Así, por ejemplo, la multinacional Shell ante la petición de una coalición de inversores de Reino Unido que representaban cerca de 300 millones de dólares en activos, aceptó revelar información adicional en cinco áreas relacionadas con el cambio climático en su informe anual de 2016. Puede consultarse en: <http://www.comunicarseweb.com.ar/biblioteca/shell-cede-la-presion-de-los-inversores-e-integra-los-riesgos-del-cambio-climatico> (Último acceso: 13 agosto 2016).

¹⁹¹ Vid. Antonio Perdices Huetos y Dámaso Riaño López, “El gobierno corporativo en España”, en: José Luis Goñi Sein (Dir.), *Ética empresarial y códigos de conducta*, Madrid, La Ley, 2011, pp. 11-58.

¹⁹² AON y Oxford Metrica, *Reputation Review, 2011*, p. 10. Puede consultarse en: http://www.oxfordmetrica.com/public/CMS/Files/825/Aon_Oxford%20Metrica%20Reputation%20Review_2011.pdf (Último acceso: 19 agosto 2016).

¹⁹³ En el mismo se define la RSE como: “un conjunto de compromisos de diversa orden, económica, social y ambiental, adoptados por las empresas, las organizaciones e instituciones públicas y privadas y

Responsabilidad Social de las Empresas (CERSE), órgano asesor y consultivo adscrito al Ministerio de Empleo y Seguridad Social, compuesto igualmente por organizaciones empresariales, sindicales, administraciones públicas y organizaciones de reconocida representatividad en el ámbito de la RSE, y que se constituye como Observatorio de la RSE en España¹⁹⁴.

En cualquier caso en nuestro país se ha optado por la voluntariedad de la responsabilidad corporativa, sin perjuicio de algunas iniciativas, tanto de ámbito estatal como autonómico, que sin embargo guardan relación con la RSE de manera tanto general como especializada¹⁹⁵.

3.1. RSE y Gobierno Corporativo

En materia de Gobierno Corporativo, desde 2003 queda consagrado el principio de “cumplir o explicar”¹⁹⁶. Actualmente, es la ley de Sociedades de Capital, la que en su artículo 540, apartado 4, letra g), obliga a las sociedades cotizadas españolas a consignar en su informe anual de gobierno corporativo “el grado de seguimiento de las recomendaciones de gobierno corporativo o, en su caso, la explicación de la falta de seguimiento de dichas recomendaciones”¹⁹⁷. La misma Comisión de la Unión Europea recomienda que, “cuando proceda, los códigos de gobernanza empresarial establezcan una clara distinción entre las partes del código que no pueden dejar de aplicarse, las partes que se aplican siguiendo el principio de “cumplir o explicar”, y las que se aplican de forma meramente voluntaria”¹⁹⁸.

que constituyen un valor añadido al cumplimiento de sus obligaciones legales, contribuyendo a la vez al progreso social y económico en el marco de un desarrollo sostenible”.

¹⁹⁴ Real Decreto 221/2008, de 15 de febrero (B.O.E. nº 52, 29 febrero 2008).

¹⁹⁵ Entre los países de nuestro entorno, se consolidan sistemas que introducen requisitos de *reporting* obligatorio. Por ejemplo, Francia, Alemania, Noruega, Bélgica, Italia, Hungría y Rumanía. Y junto a esto encontramos otras normativas y políticas, como es el caso de Alemania con la elaboración de un Plan Federal de Responsabilidad Corporativa, el informe de la SEC (*Securities and Exchange Commission*) sobre gobierno corporativo, así como la modificación del código de buen gobierno en Gran Bretaña o la *Carbon Reduction Commitment* (CRC), de 2010, que obliga a las empresas a medir e informar sobre sus emisiones a la agencia medioambiental.

¹⁹⁶ Ley 26/2003, de 17 de julio, por la que se modifican la Ley 24/1988, de 28 de julio, del Mercado de Valores, y el texto refundido de la Ley de Sociedades Anónimas, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1564/1989, de 22 de diciembre, con el fin de reforzar la transparencia de las sociedades anónimas cotizadas. Este mismo principio se recoge en el artículo 20 de la Directiva 2013/34/UE.

¹⁹⁷ Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital, B.O.E., núm. 161, 3 de julio 2010. En materia de buen gobierno es heredera del Código Unificado de Buen Gobierno, publicado en 2005.

¹⁹⁸ Disposición General 2 de la Recomendación de la Comisión, de 9 de abril de 2014, sobre la calidad de la información presentada en relación con la gobernanza empresarial (“cumplir o explicar”). D.O.U.E., 12 de abril de 2014.

E inspirada en estas orientaciones, la Comisión Nacional del Mercado de Valores publicó el 15 de julio de 2016, la “Guía Técnica de buenas prácticas para la aplicación del principio “cumplir o explicar”¹⁹⁹; previamente el 24 de febrero de 2015, publicó un nuevo Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas²⁰⁰ en el que, entre otras, recomienda una política de comunicación y contactos con accionistas, inversores institucionales y asesores de voto, haciendo pública dicha política a través de su página web (Recomendación 4), que el Consejo de Administración deberá conciliar los legítimos intereses de sus empleados, proveedores, clientes y restantes grupos de interés afectados (Recomendación 12), que la política de selección de consejeros promueva el objetivo de que en el año 2020 el número de consejeras represente, al menos, el 30% del total de miembros del Consejo de Administración (Recomendación 13), que en cuanto a la retribución del mismo esta sea la necesaria para atraer y retener a los consejeros del perfil deseado, pero no tan elevada como para comprometer la independencia de criterio de los consejeros no ejecutivos (Recomendación 56), que la remuneración variable de los consejeros ejecutivos esté vinculada al rendimiento de la sociedad y al desempeño personal, difiriéndose el pago de una parte relevante a un periodo de tiempo mínimo suficiente para comprobar que se han cumplido las condiciones de rendimiento establecidas (Recomendación 57 y 59), así como que un porcentaje relevante de dicha retribución variable se ligue a la entrega de acciones o instrumentos financieros referenciados a su valor, con unos límites establecidos para su transmisión (Recomendación 61 y 62)²⁰¹.

En cuanto al grado de seguimiento de las recomendaciones, la CNMV publica anualmente un Informe de Gobierno Corporativo en que consolida la información proporcionada por las sociedades del Ibex, en virtud de sus respectivos informes

¹⁹⁹ Para consultar: <http://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/GuiaCumplirExplicar.pdf> (Último acceso: 13 agosto 2016).

²⁰⁰ Para consultar: http://www.cnmv.es/docportal/publicaciones/codigogov/codigo_buen_gobierno.pdf (Último acceso: 13 agosto 2016).

²⁰¹ En relación con la remuneración de los altos ejecutivos, los seguidores de la teoría de la agencia apuntaban que el modo de identificar los intereses de los accionistas con los de los ejecutivos pasaba por una mayor participación en el capital por parte de estos últimos. Estas ideas tuvieron especial predicamento en la década de 1990, pero con el tiempo otros estudios evidenciaron un efecto perverso de esta forma de retribución, que podía llevar a los CEO a comportamientos poco éticos de manipulación contable. *Vid.* Guido Stein y Javier Capapé, “Causas del fracaso de los CEO: mapa de un debate (I). Factores endógenos”, *Revista Empresa y Humanismo*, vol. 13, núm. 2, 2010, pp. 192 y ss. Sobre los factores que pueden influir en el importe de la retribución de los consejeros delegados, *vid.* Lukas Hengartner y Winfried Ruigrok, “Pay for power? Explaining CEO compensation as a function of CEO power”, *Die Unternehmung*, 65 (1), 2011, pp. 99-115. Sobre una muestra de 199 compañías en la bolsa suiza, estos autores comprueban que la remuneración del CEO es menor cuando hay grandes accionistas externos y mayor es la proporción de consejeros independientes en el Consejo, en cambio es más alta cuando el CEO ocupa la posición de presidente del Consejo, cuando tiene un estatus o prestigio particularmente alto y cuando el Consejo tiene un comité de compensación.

anuales. El último informe disponible es de 2013, basado en las recomendaciones del Código Unificado de Buen Gobierno de 2005, según el cual las sociedades del Ibex han alcanzado un grado de seguimiento de las recomendaciones del 93,7%, frente al 91,6% que registraron en 2012. En el gráfico 2 se recoge, en promedio, el grado de seguimiento total de las recomendaciones del citado Código Unificado, agrupadas por categorías²⁰².

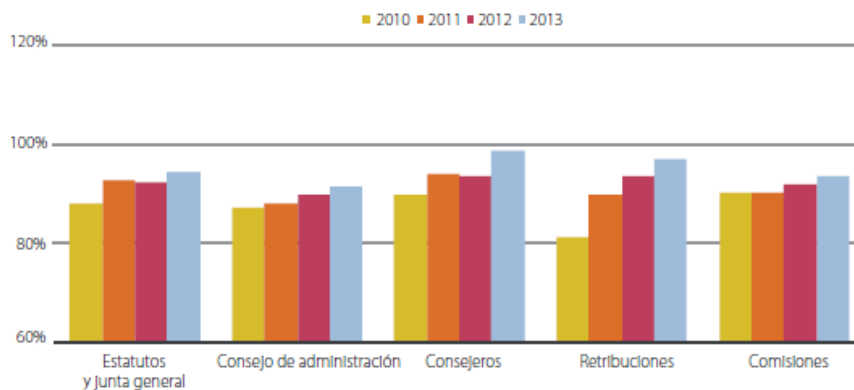


Gráfico nº 2: Seguimiento de las recomendaciones del Código Unificado, agrupadas por categorías (2010-2013). Fuente: CNMV

3.2. RSE y Código penal: *Corporate compliance*

La Ley Orgánica 5/2010, de 22 de junio, de reforma del Código Penal, introdujo una modificación muy relevante al abolir el viejo principio de que las personas jurídicas no pueden cometer delitos (*societas delinquere non potest*), de modo que desde entonces son consideradas sujetos responsables y sí que es posible que sean sancionadas con auténticas penas por la comisión de un variado repertorio de más de treinta delitos. En esta misma línea la Ley Orgánica 1/2015, por la que se modifica la Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal (en vigor desde 1 de julio de 2015), matizó esa primera regulación (artículo 31)²⁰³. La atribución de responsabilidad descansa en un doble criterio:

- Cuando alguno de sus representantes legales o administradores de hecho o de derecho, haya cometido un delito en nombre o por cuenta de la persona jurídica, y en su beneficio directo o indirecto
- Cuando en el ejercicio de las actividades sociales y por cuenta y en beneficio directo o indirecto de la persona jurídica, se haya cometido el delito por uno o varios

²⁰² Comisión Nacional Mercado de Valores, *Informe Anual de Gobierno Corporativo de las compañías del IBEX 35. Ejercicio 2013*, CNMV. Se puede consultar en: http://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/Informes/IAGC_IBEX35_2013.pdf (Último acceso: 14 agosto 2016).

²⁰³ B.O.E., núm. 77, de 31 de marzo de 2015.

de sus empleados, siempre y cuando el hecho punible haya sido posible por haberse incumplido gravemente los deberes de supervisión, vigilancia y control sobre de su actividad, por los legales representantes o administradores.

Y es precisamente este segundo criterio que viene a generar nuevas y relevantes consecuencias para las personas jurídicas en tanto que deben desarrollar y acreditar ese “debido control”, dando lugar al *Corporate Compliance*, con el objetivo de evitar incurrir en contingencias de tipo penal. A tal fin, deberán dotarse de modelos de organización y gestión que incluyan medidas de vigilancia y control idóneas para prevenir los delitos, y establecerán procedimientos que concreten el proceso de formación de la voluntad de la persona jurídica, de adopción de decisiones y de ejecución de las mismas con relación a aquéllos. En este sentido la Organización Internacional de Normalización (ISO) ha publicado la Norma ISO 19600 “Sistemas de gestión de *compliance*. Directrices”, que recoge recomendaciones y buenas prácticas para que las empresas puedan desarrollar sistemas de gestión que les permitan identificar, controlar y cumplir con los requisitos legales que les aplican y con otros voluntarios, como códigos de gobierno corporativo²⁰⁴.

En cualquier caso, el proceso de adaptación a esta nueva exigencia todavía parece lento y poco desarrollado; así, según el informe *Empresas Cotizadas Españolas ¿blindadas ante el Código Penal?*, el 85% de las empresas cotizadas españolas no ofrecen información sobre sus riesgos penales ni sobre cómo piensa afrontarlos. Entre las empresas cotizadas solo un 31% menciona la existencia de un Modelo de Prevención de delitos, en tanto que un 32% ni los menciona, como se observa en el gráfico 3²⁰⁵.

²⁰⁴ En España, la norma está disponible como UNE-ISO 19600:2015. También recientemente se ha editado la nueva ISO 37001:2016 (*anti-bribery management systems*) que pretende ser un estándar certificable en relación a los sistemas de gestión de las medidas anti-corrupción de una empresa o cualquier otro tipo de organización. Un resumen en inglés de la misma se puede consultar en la dirección: <https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:37001:ed-1:v1:en> (Último acceso: 17 octubre 2016).

²⁰⁵ Ernst & Young (EY), *Empresas Cotizadas Españolas ¿blindadas ante el Código Penal?*, 2015. Puede consultarse en: <http://www.ey.com/ES/es/Home/EY-empresas-cotizadas-espanolas-frente-al-codigo-penal#riesgos-penales> (Último acceso: 14 agosto 2016).

Grado de concienciación respecto al Código Penal
Total empresas cotizadas en España



Gráfico nº 3: Existencia de controles que mitiguen los riesgos penales de las empresas cotizadas en España, respecto al código penal (septiembre 2015). Fuente: Centro de Estudios EY.

En este sentido, se observa una clara polarización: mientras que el 77% de las compañías del IBEX 35 se encuentran preparadas, solo el 14% del resto de sociedades del mercado continuo presentarían una cobertura adecuada adaptada al nuevo Código Penal, según se aprecia en el gráfico 4.

Grado de concienciación de las cotizadas respecto al Código Penal

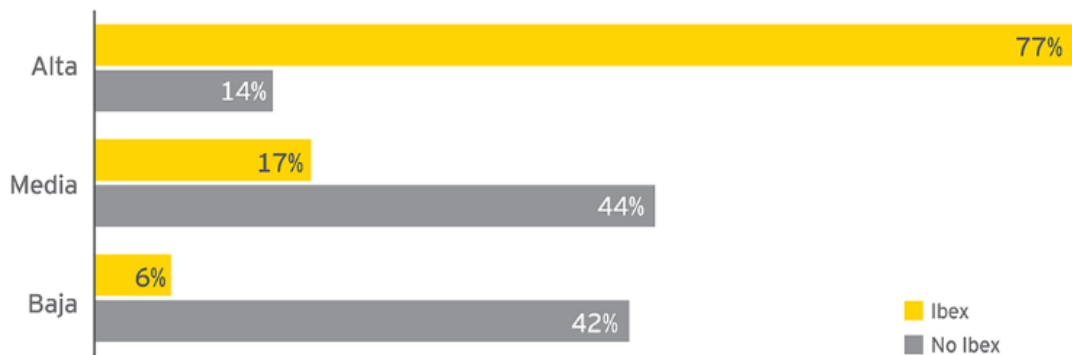


Gráfico nº 4: Grado de concienciación de las empresas cotizadas en España, respecto al código penal (septiembre 2015). Fuente: Centro de Estudios EY.

3.3 Otras disposiciones de ámbito estatal

En 2014, el gobierno aprobó la Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas (2014-2020), que pretende crear un marco común de referencia en esta materia para todos los actores que conforman el contexto socioeconómico del país, y que, pese al principio de voluntariedad, considera que es responsabilidad de las

empresas definir estrategias de RSE, y establecer canales de comunicación y diálogo fluidos con todos sus grupos de interés²⁰⁶.

Además, está en proceso de aprobación el Plan Nacional de Empresas y Derechos Humanos, cuyo borrador de este documento prevé que: “Para asumir su responsabilidad de respetar los derechos humanos, las empresas deben expresar su compromiso con esta responsabilidad mediante una declaración política que: a) sea aprobada al más alto nivel directivo de la empresa; (...) d) se haga pública y se difunda interna y externamente a todo el personal, los socios y otras partes interesadas; e) Quede reflejada en las políticas y los procedimientos operacionales necesarios para inculcar el compromiso asumido a nivel de toda la empresa. (Principio rector nº 16)²⁰⁷.

Pero junto a este enfoque general, son múltiples y variadas las disposiciones normativas que desde diferentes ángulos impactan en la gestión de las implicaciones que la RSE tiene para las organizaciones, y entre ellas destacamos las siguientes:

- Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, cuyo Título VII se refiere expresamente a la igualdad en la responsabilidad social de las empresas, y su art. 75 propugna la presencia equilibrada de mujeres y hombres en los Consejos de Administración. En esta línea, en 2013 el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad propuso a las empresas la firma de acuerdos voluntarios para avanzar hacia la presencia equilibrada de mujeres y hombres en los puestos de responsabilidad. Además, esta medida se complementaba con el convenio suscrito entre el referido Ministerio y el Ministerio de Empleo y Seguridad Social, para la vigilancia permanente en las empresas, de la igualdad efectiva entre mujeres y hombres.

- Real Decreto Legislativo 3/2011, de 14 de noviembre (última modificación del 31 de diciembre de 2015), por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Contratos del Sector Público que mantiene la previsión de mecanismos que permitan introducir en la contratación pública consideraciones de tipo social y medioambiental, tal y como ya recogía la Ley 30/2007, de 30 de octubre, Contratos del Sector Público (vigente hasta el 16 de diciembre de 2011).

- La Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible, cuya última revisión entró en vigor el 2 de octubre de 2016, previó cambios en los tres vértices de la sostenibilidad, como son: la sostenibilidad económica (lucha contra el fraude, fomento

²⁰⁶ Ministerio de Empleo y Seguridad Social, *op. cit.*, p. 57.

²⁰⁷Se puede consultar en: <http://observatoriorsc.org/wp-content/uploads/2014/08/pnedh-borrador-julio-2014.pdf> (Último acceso: 11 agosto 2016).

de la innovación y la competitividad y la inversión responsable), la sostenibilidad ambiental (hacia un modelo energético sostenible, régimen de comercio de derechos de emisión, movilidad sostenible y protección ambiental) y sostenibilidad social (necesaria reforma del sistema educativo, junto a las reformas laborales y renovación del modelo productivo y el fortalecimiento del estado de bienestar: dependencia e integración laboral). Además, en lo que afectaría directamente al ámbito de la responsabilidad corporativa, preveía tanto el impulso en la gestión sostenible de las empresas públicas como los incentivos a las empresas, a través del *reporting* obligatorio, el fomento y difusión de las buenas prácticas y el reconocimiento a las empresas responsables con arreglo a los parámetros establecidos (cfr. arts. 35 y 39). En concreto, su artículo 27, prevé para las sociedades cotizadas incrementar la transparencia en relación con la remuneración de sus consejeros y altos directivos, así como sobre sus políticas de retribuciones. Y el artículo 39.3 dispone que en el caso de sociedades anónimas de más de 1.000 asalariados, si elaboran un informe anual de Responsabilidad Social Empresarial, éste será objeto de comunicación al Consejo Estatal de Responsabilidad Social Empresarial que permita efectuar un adecuado seguimiento sobre el grado de implantación de las políticas de Responsabilidad Social Empresarial en las grandes empresas españolas.

- Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno, de aplicación a todas las Administraciones públicas, persigue aumentar la transparencia en la actividad pública y regular el derecho de los ciudadanos a la información pública. Es más, en marzo de 2016 la propia Comisión Nacional de Mercados y la Competencia (CNMC) creó un Registro de Grupos de interés de carácter voluntario, público y gratuito, cumpliendo así con la obligación de transparencia que le impone su ley de creación²⁰⁸.

- También el riesgo de penetración en el sistema financiero por parte de organizaciones criminales ha merecido una especial regulación. Así la Ley 10/2010, de 28 de abril, de prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo, y su reglamento de desarrollo aprobado mediante Real Decreto 304/2014, de 5 de mayo, imponen obligaciones y exigencias de diligencia de acuerdo a un análisis del nivel de riesgo relacionado con la transacción y los sujetos intervinientes. Se trata de conocer al cliente, a qué se dedica y quienes están tras las personas jurídicas, de modo que si no se

²⁰⁸ Artículo 37 de la Ley 3/2013, de 4 de junio, de creación de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia. B.O.E., núm. 134, 5 de junio de 2013. El acceso a dicho registro se hace a través de su web: <https://rgi.cnmc.es/>

pueden aplicar las medidas de diligencia debida previstas se prohíbe la realización de las operaciones y el establecimiento de relaciones de negocio (art. 7 de la Ley 10/2010).

- Ley General de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social (RD Legislativo 1/2013, de 29 de noviembre), que refunde en un único texto disposiciones anteriores, manteniendo la obligación de empresas públicas y privadas con 50 o más trabajadores de que al menos el 2% de estos tengan el certificado de discapacidad (art. 42.1), o en su caso y excepcionalmente acogerse a la aplicación de medidas alternativas (contrato con Centro Especial de Empleo, o con un trabajador autónomo con discapacidad, para el suministro de materias primas, maquinaria, bienes de equipo o cualquier otro tipo de bienes necesarios para el normal desarrollo de la actividad de la empresa.

- Ley 45/2015, de 15 de octubre, de Voluntariado, que persigue promover la participación solidaria de la ciudadanía (art.1) en acciones de interés general, entendiendo por tales las que contribuyen a mejorar la calidad de vida de las personas y de la sociedad en general, y a proteger y conservar el entorno (art. 3.2), distinguiéndose ámbitos muy variados de actuación: social, internacional de cooperación, ambiental, cultural, deportivo, educativo, socio-sanitario, ocio y tiempo libre, comunitario, y protección civil (art. 6). Y algo especialmente relevante: prevé que la realización de tales actividades no podrá ser causa justificativa de extinción del contrato de trabajo (art. 4.1).

- La Ley 43/2015, de 9 de octubre, del tercer sector de acción social, define las entidades de este sector como aquellas organizaciones de carácter privado que responden a criterios de solidaridad y participación social, con fines de interés general, que impulsan el reconocimiento y el ejercicio de los derechos civiles, económicos, sociales y culturales de las personas y grupos que sufren condiciones de vulnerabilidad o que se encuentran en riesgo de exclusión social (art.2).

- Por último, hay que tener en cuenta otras iniciativas públicas, como lo son la estrategia española de movilidad sostenible (aprobada por el Consejo de Ministros de 30 de abril de 2009)²⁰⁹, el Real Decreto 56/2016, de 12 de febrero, por el que se transpone la Directiva 2012/27/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 25 de octubre de 2012, relativa a la eficiencia energética, en lo referente a auditorías energéticas, acreditación de proveedores de servicios y auditores energéticos y promoción de la

²⁰⁹ Para consultar: <http://www.fomento.gob.es/NR/rdonlyres/149186F7-0EDB-4991-93DD-CFB76DD85CD1/46435/EstrategiaMovilidadSostenible.pdf> (Último acceso: 10 agosto 2016).

eficiencia del suministro de energía, el plan de contratación pública verde²¹⁰, el plan director de la cooperación española 2009-2012²¹¹ y también privadas, como las normas “Ética. Sistema de gestión de la Responsabilidad Social de las Empresas” (UNE 165010:2009 EX), o “Ética. Requisitos de los instrumentos financieros éticos y socialmente responsables” (UNE 165001 2012).

3.4 Otras disposiciones de ámbito autonómico

Mención especial por su concreción a la RSE merece la Ley 15/2010, de 9 de diciembre, de responsabilidad social empresarial en Extremadura²¹², que entre otras disposiciones, acuña la declaración de “empresa socialmente responsable de la Comunidad Autónoma Extremeña” que proporciona a las empresas que la ostentan ciertos beneficios como la concesión de ayudas, beneficios fiscales o prioridad en la adjudicación de contratos en caso de empate (artículo 12). Asimismo, la Administración Pública autonómica en supuestos de contratación puede establecer condiciones especiales en relación con la ejecución del contrato que versen sobre consideraciones de tipo medioambiental, de tipo social, de promoción de empleo de personas con dificultades de inserción en el mercado laboral, de eliminación de desigualdades de género en el trabajo, o incluso establecer preferencias por empresas que superen el 2% de trabajadores con discapacidad en plantilla (artículo 21). Y en concreto, en materia de recursos humanos y relaciones laborales la citada norma menciona como elementos que configuran la RSE en Extremadura los siguientes (artículo 4.2):

- a) El establecimiento en los procesos de selección de personal, de inserción laboral y de relaciones laborales, de mecanismos y acciones positivas antidiscriminatorios más allá de las exigencias normativas, bien sea por razón de sexo u orientación sexual, raza, religión, cultura, opiniones políticas, nacionalidad, etnia o cualquier otra condición o circunstancia personal o social.
- b) La presencia, participación equilibrada y trato igualitario de personas de distinto género, así como la promoción de la mujer y acciones positivas de igualdad.
- c) La reserva de puestos de trabajo para personas con discapacidad en porcentajes superiores al legal o convencionalmente exigido, o la presencia de discapacitados en aquellas empresas que no son destinatarias de esta obligación, así como la

²¹⁰ Boletín Oficial del Estado, núm. 27, de 31 de enero de 2008, pp. 5706-5710.

²¹¹ Aprobado por el Consejo de Ministros de 13 de febrero de 2009, puede consultarse en: <http://www.maec.es/es/MenuPpal/CooperacionInternacional/Publicacionesydocumentacion/Documents/Plan%20Director%202009-2012.pdf> (Último acceso: 3 septiembre 2012).

²¹² “DOE”, núm. 239, de 15 de diciembre de 2010.

integración de otros colectivos con mayor vulnerabilidad o riesgo de exclusión social. La adaptación de los puestos de trabajo.

- d) La elaboración de un plan de gestión de diversidad de su personal.
- e) La ordenación de las jornadas laborales, horarios, descansos semanales y entre jornadas, que permita a sus trabajadores un equilibrio entre la vida personal, familiar y laboral en mejores condiciones que las previstas legalmente.
- f) La proscripción de cualquier tipo de violencia en el trabajo, y especialmente la promoción de medidas consensuadas para la prevención del acoso sexual y el acoso por razón de género.
- g) El fomento de la participación e implicación de la representación legal de los trabajadores, y de la plantilla en su conjunto, en la gestión de la responsabilidad social de la empresa.
- h) La potenciación del desarrollo individual y profesional de los trabajadores, mediante planes de formación, promoción, cualificación y perfeccionamiento profesional.
- i) La práctica de políticas de estabilidad laboral y, en general, de fidelización de recursos.
- j) La mejora continua de la seguridad y salud laboral, mediante procesos de gestión de calidad en la planificación, evaluación, coordinación, integración preventiva y verificación de su efectividad.
- k) La promoción de la libertad de afiliación sindical, de la efectividad del derecho a la negociación colectiva y de la adopción de procedimientos de solución extrajudicial de conflictos laborales.
- l) El fomento del talento innovador de sus empleados y del valor del trabajo.
- m) La transparencia de las políticas salariales y la equidad en su aplicación.

Y también es de reseñar la Ley 11/2009, de 20 de noviembre, de la Generalitat Valenciana, de Ciudadanía Corporativa²¹³, que define el concepto de “ciudadanía corporativa” como el cumplimiento estricto por parte de las empresas y personas profesionales autónomas de las obligaciones legales vigentes y la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medio ambientales y de respeto a los derechos humanos, que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés.

²¹³ “D.O.C.V.”, núm. 6152, de 25 de noviembre de 2009.

Y como “acción social”, la dedicación voluntaria de la empresa o persona profesional autónoma de sus recursos humanos, técnicos o financieros a proyectos dirigidos a mejorar el bienestar de la sociedad de la que forman parte (artículo 1). Y ya en 2016, la Consellería de Transparencia, Responsabilidad Social, Participación y Cooperación, publicó la “Guía práctica para la inclusión de cláusulas de responsabilidad social en la contratación y en subvenciones de la Generalitat y su sector público, cuyo objetivo es integrar criterios sociales, ambientales y éticos en las acciones de las administraciones públicas”²¹⁴.

Por último, también en el ámbito autonómico encontramos un tratamiento específico en materias reguladas estatalmente. Así,

- En materia de igualdad la reciente Ley de la Comunidad Autónoma de Cataluña, 17/2015 de 21 de julio, de igualdad efectiva de mujeres y hombres (última modificación de 5 de mayo de 2016)²¹⁵.
- En materia de Tercer Sector Social: la Ley 6/2016, de 12 de mayo, del Tercer Sector Social de Euskadi, y el Borrador de anteproyecto de Ley del Tercer Sector Social de la Comunidad Autónoma de Canarias, de mayo 2016.

Y además, en julio de 2016, se constituyó el Consejo de Responsabilidad Social Corporativa de las Islas Baleares, un órgano consultivo creado por la Consejería de Trabajo, Comercio e Industria con la participación de instituciones y entidades representativas de esta comunidad en materia de RSE.

3.5 La empresa socialmente responsable en España

Vemos pues, que se van configurando así los elementos característicos de las empresas socialmente responsables, entre las que el *Estudio Multisectorial sobre el estado de la responsabilidad corporativa en la gran empresa española*, elaborado por el Club de Excelencia en Sostenibilidad, destaca las siguientes:

- Ser una empresa abierta y orientada a todos sus grupos de interés.
- Vocación de permanencia en el tiempo, lo que la obliga a una adecuada gestión de sus bienes tangibles e intangibles y a evaluar los riesgos, así como a integrar la sostenibilidad en su estrategia.
- Capacidad de innovación y adaptación a las necesidades del contexto.

²¹⁴ Aprobada por Acuerdo del Consell de 4 de agosto de 2016, puede consultarse en: <http://www.transparencia.gva.es/documents/162282364/162406386/Guia+de+C%C3%A0usules+de+Responsabilitat+Social/cef797ae-8d22-4b88-94a1-2ae69cb8d31d> (Último acceso: 22 agosto 2016).

²¹⁵ «DOGC» núm. 6919, de 23 de julio de 2015; «BOE» núm. 215, de 8 de septiembre de 2015.

- Incluir en sus políticas de responsabilidad corporativa, además de la tradicional clasificación de la triple cuenta de resultados (medioambiental, social y económica), prácticas avanzadas relacionadas con la gestión responsable de los recursos humanos, sistemas desarrollados de gestión de seguridad y salud laboral, la acción social, el buen gobierno corporativo, el diálogo con todos sus grupos de interés y la avanzada comunicación de sus actividades, transparente y de confianza, todo ello sustentado en unos valores poderosos, definidos e integrados en la organización.
- Hacerse responsable no sólo del desarrollo de su organización interna, reconociendo la importancia de la formación e involucración de los empleados, sino también de sus repercusiones externas, en todo lo relacionado con la construcción de su marca y reputación, el control de sus colaboradores y proveedores y la implicación en el desarrollo de las comunidades en que opera, así como dependencia del medio físico y económico en que desarrolla su actividad diaria²¹⁶.

Y en concreto el referido Club considera como empresas líderes en RSE las que reúnen los siguientes aspectos²¹⁷:

1. Alinean su estrategia de negocio con las oportunidades y riesgos identificados relacionados con la responsabilidad corporativa
2. Cuentan con políticas específicas sobre RSE, incluyendo prácticas concretas relacionadas con los diversos *stakeholders*
3. Disponen de un sistema integral de riesgos a los que se enfrenta la empresa
4. Tienen un CSO (*Chief Sustainability Officer*) o Director de RSE, dependiendo directamente del primer ejecutivo, y además una comisión interna de RSE
5. Existe un cuadro de mando integral que sintetiza los indicadores de RSE
6. Conoce y cuantifica con carácter general los resultados tangibles e intangibles de las actuaciones de RSE de la empresa, e incluso dichos resultados los vincula a la retribución variable de, al menos, la alta dirección
7. Todos los grupos de interés están identificados, priorizados y se mantienen procesos periódicos de diálogo
8. Comunican sus prácticas de RSE en la web, intranet, y participa en foros y estudios con otras empresas y organizaciones
9. Tienen directrices sobre comunicación y marca responsable

²¹⁶ Ángel Ibisate (Dir.), *Estudio Multisectorial sobre el estado de la responsabilidad corporativa en la gran empresa española*, Madrid, Club de Excelencia en Sostenibilidad, 2009, p. 13.

²¹⁷ *Estudio Multisectorial sobre el estado de la responsabilidad corporativa en la gran empresa en España*, Madrid, Club de Excelencia en Sostenibilidad, 2015, pp. 13-14. En este estudio han participado 125 empresas de las cuáles 28 cotizan en el IBEX 35.

10. La RSE es un criterio de selección de proveedores
 11. Existe un sistema integral de gestión de la ética que incluye código ético, y acciones formativas e informativas²¹⁸
 12. Existe una política de comunicación con los accionistas e inversores respetuosa con las normas contra el abuso de mercado y con el trato semejante a los accionistas. El Plan de Pensiones, si lo tienen, sigue principios de Inversión Socialmente Responsable en un porcentaje superior al 5%.
 13. Ha definido una estrategia de reducción/compensación de emisiones de gases de efecto invernadero y lucha contra el cambio climático
 14. Dispone de un plan de gestión de residuos
 15. Existe un Plan Estratégico de Acción Social, con iniciativas de mecenazgo
 16. Realiza innovación responsable con presupuesto y recursos específicos
 17. Cumple la Ley de Igualdad, y ha desarrollado programas de conciliación y de diversidad e integración laboral
 18. Evalúa sistemáticamente las necesidades de formación de sus empleados para acometer las estrategias de la empresa
 19. Existen proyectos de mejora de la salud y hábitos de vida de sus empleados
4. Los componentes de la Responsabilidad Social Empresarial

La Comisión en el mencionado *Libro Verde* de las Comunidades Europeas en julio del 2001 (COM (2001) 366 final), definió la Responsabilidad Social Corporativa como “la integración voluntaria por parte de la empresa, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en las relaciones con sus interlocutores”, y “ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente con las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo más en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores”²¹⁹. Este enfoque se consolida incluso más recientemente con el nuevo *Libro verde* sobre la normativa de gobierno corporativo de la UE de abril de 2011 (COM (2011) 164 final)²²⁰, que define tal gobierno corporativo “como el sistema por el cual las empresas son dirigidas y controladas y como una serie de relaciones entre el

²¹⁸ Solo un 46% de las firmas del mercado continuo cuentan con códigos éticos o de conducta, frente al 58% entre las sociedades cotizadas en Europa Occidental. Ernst & Young (EY), *Empresas Cotizadas Españolas ¿blindadas ante el Código Penal?*, op. cit.

²¹⁹ Comisión de las Comunidades Europeas (18-07-2001), *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*, Bruselas, Documento COM (2001) 366 final, p. 7.

²²⁰ Comisión Europea (05-04-2011), *Libro Verde. La normativa de gobierno corporativo de la UE*, Bruselas, Documento COM (2011) 164 final.

cuerpo directivo de una empresa, su consejo, sus accionistas y otras partes interesadas²²¹. Estas definiciones nos permiten distinguir, al menos, cuatro componentes:

1. Voluntariedad: que sin embargo, se percibe cada vez más como un estándar necesario desde el punto de vista de la credibilidad y reputación interna y externa de la empresa, dado el entorno mediático y social existente.

2. Carácter integrador de la RSC, puesto que se configura como una política “paraguas” que cubre transversalmente todos los ámbitos de la empresa y que debe incorporarse a los procesos habituales de la misma no como un añadido, sino como parte de los mismos desde el principio. De ello son buena expresión los “informes integrados” (*Integrated Reporting*)²²².

3. Temática afectada: fundamentalmente preocupaciones sociales y medioambientales, aunque en sentido muy amplio, a la vista de las diferentes iniciativas normativas. Valdés Alonso²²³, agrupa en tres grandes áreas los campos de actuación sobre los que opera la RSE, a saber:

a. Área económica y de gestión empresarial: por un lado se supera la visión estrictamente utilitarista del beneficio como objetivo de la empresa para con sus accionistas, y se considera que deben tenerse en cuenta los intereses de otros públicos como estrategia para ser sostenible a medio y largo plazo. Y ello incluso pudiendo condicionar el objeto de negocio; en este sentido es creciente el desarrollo de las Inversiones Socialmente Responsables (ISR) e incluso los índices bursátiles de sostenibilidad (Dow Jones Sustainability, Domini Social Index (KLD), KLD-Nasdaq Social Index, o los índices Footsie4Good Index). La inclusión de las compañías en los mismos se hace en tanto que cumplan determinados criterios entre los que se incluyen aspectos relacionados con el medio ambiente, los derechos humanos, el reconocimiento del capital humano de las empresas, la relación con los grupos de interés, el gobierno corporativo, la lucha contra la corrupción y la prevención del “dumping” social y medio ambiental en la cadena de suministro²²⁴; por otro, se toma conciencia de la

²²¹Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE, 2004, p.11, publicado en <http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf> (Último acceso: 3 septiembre 2012).

²²² Vid. la página web del *International Integrated Reporting Council* <http://integratedreporting.org/>

²²³ Alberto Valdés Alonso, *Responsabilidad social de la empresa y relaciones laborales*, Valencia, Tirant lo Blanch, 2013, pp. 40-49.

²²⁴ En España, el 61% de las compañías del IBEX 35 no conocen el grado de presencia de los ISR en su accionariado, mientras que el 39% restante declara que los inversores socialmente responsables representan un 16% del capital social, según Carlos Sáez Gallego (Coord.), *2ª Edición del Observatorio de*

importancia de activos intangibles tales como la reputación, la lealtad hacia clientes y trabajadores, la innovación tecnológica, etc. que se enmarcan en el concepto del Buen Gobierno Corporativo y sus códigos.

- b. Área social, que a su vez se subdivide en dos dimensiones
 - i. Dimensión interna: los derechos de los trabajadores, con tres niveles de desarrollo. Un nivel primario, relativo a las condiciones básicas, mínimas, en las relaciones laborales, tales como el respeto de los derechos humanos, la proscripción de la explotación infantil, o la no injerencia de los Gobiernos en las relaciones laborales de la empresa. Un nivel secundario en el que se reconocen derechos avanzados como la negociación colectiva, la participación de los trabajadores en la empresa, la igualdad de géneros, la no discriminación por motivo alguno, la conciliación de la vida personal y profesional, o la seguridad y salud en el trabajo. Finalmente, un nivel terciario de Acción Social, en el que se mejoran las disposiciones normativas obligatorias en diferentes ámbitos.
 - ii. Dimensión externa: obra social y filantropía, mediante las cuales se promueve el desarrollo de la comunidad en la que se ubica la empresa y sus centros de trabajo o se diseñan programas de contenido social para determinados colectivos.
- c. Área medioambiental, en la que se actúa ya con un enfoque pasivo en el que se limita a minimizar el impacto medioambiental de su actividad, ya con un enfoque activo que se concreta en medidas técnicamente más avanzadas y que implican inversiones notables, llegando incluso a diversificar su actividad y desarrollar ramas secundarias que reutilizan los residuos de la producción principal.

la inversión socialmente responsable en España, Georgeson y Club de Excelencia en Sostenibilidad, 2016, p. 16.

Puede consultarse en:

http://www.spainsif.es/sites/default/files/upload/publicaciones/Observatorio_ISR_2%C2%AA_Edicion.pdf (Último acceso: 14 agosto 2016). También es reseñable cómo la comisión de control de los fondos de pensiones debe declarar si se tienen en consideración los riesgos éticos, sociales, medioambientales y de buen gobierno que pueden afectar a los activos del fondo, según prevé la D.F. Undécima de la Ley sobre Actualización, Adecuación y Modernización del Sistema de Seguridad Social, que modifica el artículo 14 del Texto Refundido de la Ley de Regulación de los Fondos y Planes de Pensiones aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2002, de 29 de noviembre.

4. *Ámbito afectado expandido*: no sólo la propia empresa, sino también sus interlocutores con los que debe mantener un diálogo constante y continuo. Se incrementa, por tanto, la transparencia con que la empresa debe gestionar su relación con el interior y con el exterior, y dicha transparencia se constituye en un principio orientador de la actividad empresarial²²⁵. Se generan así códigos éticos o de conducta, de buen gobierno corporativo, auditorías y memorias de responsabilidad social que dan cuenta a diferentes públicos de los niveles de exigencia y cumplimiento obtenidos.

A la vista de todo lo expuesto y en cuanto a lo que atañe al presente estudio coincidimos con Valdés Alonso que “debemos tener muy presente que el debate sobre la RSE es, en el fondo, un debate sobre la empresa y sus modelos y su organización”²²⁶ lo que impacta directamente en los límites que externa e internamente se establecen al poder de dirección autónomo de la empresa.

5. El concepto de *stakeholder* o grupo de interés de la empresa

La evolución hacia un concepto de responsabilidad extendido o amplio conllevará la introducción inevitable del concepto de *stakeholders* o grupos de interés de la empresa, definido por Post, Preston y Sachs como “los individuos y colectivos que contribuyen, voluntaria o involuntariamente, a su capacidad y sus actividades de creación de riqueza y que, por lo tanto, son sus potenciales beneficiarios y/o portadores del riesgo”²²⁷. Esta teoría de los grupos de interés defiende que la capacidad de una empresa para generar riqueza sostenible en el tiempo, viene determinada por sus relaciones con todos los intervinientes de un modo u otro con su negocio. Con esta concepción tan amplia la relación abarca desde los empleados, con su variada segmentación, y sindicatos, a las administraciones públicas reguladoras del sector y el territorio en que se ubica la empresa (local, regional, nacional, supranacional), pasando por los accionistas, mercados de capitales y bolsa de valores, los financiadores, los competidores, los proveedores y aseguradoras de la compañía, y sin olvidarnos de los clientes y asociaciones de consumidores y de otra naturaleza, ONGs, así como de los

²²⁵ Destacar la Directiva 2014/95, de 22 de octubre de 2014, del Parlamento Europeo y del Consejo que modifica la Directiva 2013/34/EU sobre divulgación de información no financiera e información sobre la diversidad por parte de grandes empresas y determinados grupos, aprobada por el Parlamento Europeo el 15 de abril de 2014.

²²⁶ Alberto Valdés Alonso, *op. cit.*, p. 23.

²²⁷ James E. Post, Lee E. Preston y Sybille Sachs, “Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View”, *California Management Review*, vol. 45, núm. 1, 2002, p. 8.

medios de comunicación –el cuarto poder-, fuerzas sociales varias y partidos políticos. Vemos como la empresa se convierte en una suerte de escenario en el que se plasma la tensión entre las expectativas de los diferentes grupos de interés: los accionistas quieren rentabilidad y dividendos; los directivos, crecimiento para tener oportunidades de promoción y proyectos nuevos; los empleados, salarios altos y empleo seguro; los clientes, precios bajos, mejor servicio y calidad; los proveedores, pronto pago; los financiadores, liquidez y fortaleza financiera; las entidades públicas, cumplimiento de las leyes y regulaciones; las asociaciones, respeto de valores sociales y ambientales, etc.

Según el informe de la consultora Price Waterhouse Cooper, se ha pasado de un modelo centrado en los accionistas a otro donde el foco está en los grupos de interés. Así el 84% de los CEO espera satisfacer las necesidades de sus *stakeholders*, y el 76% asegura que el éxito empresarial debe ir más allá del beneficio financiero. En cuanto a cuáles son los tres grupos de interés con mayor impacto en la definición de las estrategias de negocio de las empresas, sitúan primero a los clientes (90%), seguido por la Administración (69%), y los empleados (51%)²²⁸. No obstante, en nuestro país la participación de los grupos de interés en el diseño despliegue y seguimiento de la gestión de la ética empresarial es baja²²⁹.

Existen diversas aproximaciones para agrupar los diferentes grupos de interés en categorías. Desde un punto de vista estrictamente político es atinente la clasificación de Bueno de Mesquita y Smith, que distinguen tres grupos de personas de interés para el dirigente, y que puede igualmente encontrarse entre los accionistas de muchas sociedades anónimas²³⁰:

- Intercambiables: el selectorado nominal que es la reserva de apoyo potencial. Todos los que pueden votar.
- Influyentes: el selectorado real, que incluye a los que suponen un apoyo realmente influyente (grandes accionistas y accionistas institucionales)

²²⁸ Price Waterhouse Cooper, *Business through a new lens*, PwC, 2016. Sobre una muestra de 1.409 CEOs participantes, de 80 países, incluido España. Se puede consultar en: <https://www.pwc.es/es/sostenibilidad/assets/business-through-new-lens.pdf> (Último acceso: 13 agosto 2016)

²²⁹ Apenas un 20% de las empresas disponen de una comisión con esa participación de *stakeholders*. Isabel Castillo, y Sergio González, (Coords.), *Guía sobre gestión de la ética en la Empresa*, Madrid, Club de Excelencia en Sostenibilidad, 2015, p. 45. Sobre la experiencia de 28 compañías líderes. Se puede consultar en: http://clubsostenibilidad.org/f_publicaciones/etica.pdf (Último acceso: 13 agosto 2016)

²³⁰ Bruce Bueno de Mesquita, y Alistair Smith, *El manual del dictador*, Siruela, Madrid, 2013, pp. 35-38. “Manejarse con los intercambiables, los influyentes y los esenciales a este fin es el acto, el arte y la ciencia de gobernar”. *Ibidem*, p. 42.

- Esenciales: la coalición ganadora, que reúne a los partidarios esenciales sin los cuáles el dirigente estaría acabado (los que eligen la junta directiva y el consejo de administración). Salen de una combinación de la alta dirección de la compañía, los grandes accionistas institucionales, amigos y parientes del CEO cuidadosamente escogidos²³¹.

Más directamente relacionadas con RSE están otras clasificaciones *stakeholders* que resumiremos siguiendo a Olcese, Rodríguez y Alfaro²³² para quienes, según el carácter de su relación con la empresa, los grupos de interés pueden ser:

- Estructurales: los que tienen que ver con la constitución, o el reposicionamiento estratégico de la compañía, tales como los propietarios, los accionistas, los inversores, o los socios clave.
- De gestión: los involucrados en el ejercicio de la gestión de la empresa, en su desarrollo, consolidación y progreso, tales como los empleados, los clientes, los proveedores, los reguladores, las entidades financieras y los usuarios finales.
- Complementarios: los que a través de su acción y opinión influyen en la reputación y credibilidad de la empresa y, en ocasiones, sobre sus resultados y expectativas, tales como las administraciones, las comunidades locales, las ONG, los medios de comunicación y los líderes de opinión.

Esquemáticamente podemos representarlos en el Cuadro 8, donde además los hemos diferenciado desde el punto de vista de su participación interna o externa en la operación cotidiana de la empresa. En lo que atañe al presente estudio, merece la pena recoger el método de identificación de *stakeholders* que propone la organización Accountability, en virtud de la intensidad de relación y compromiso²³³:

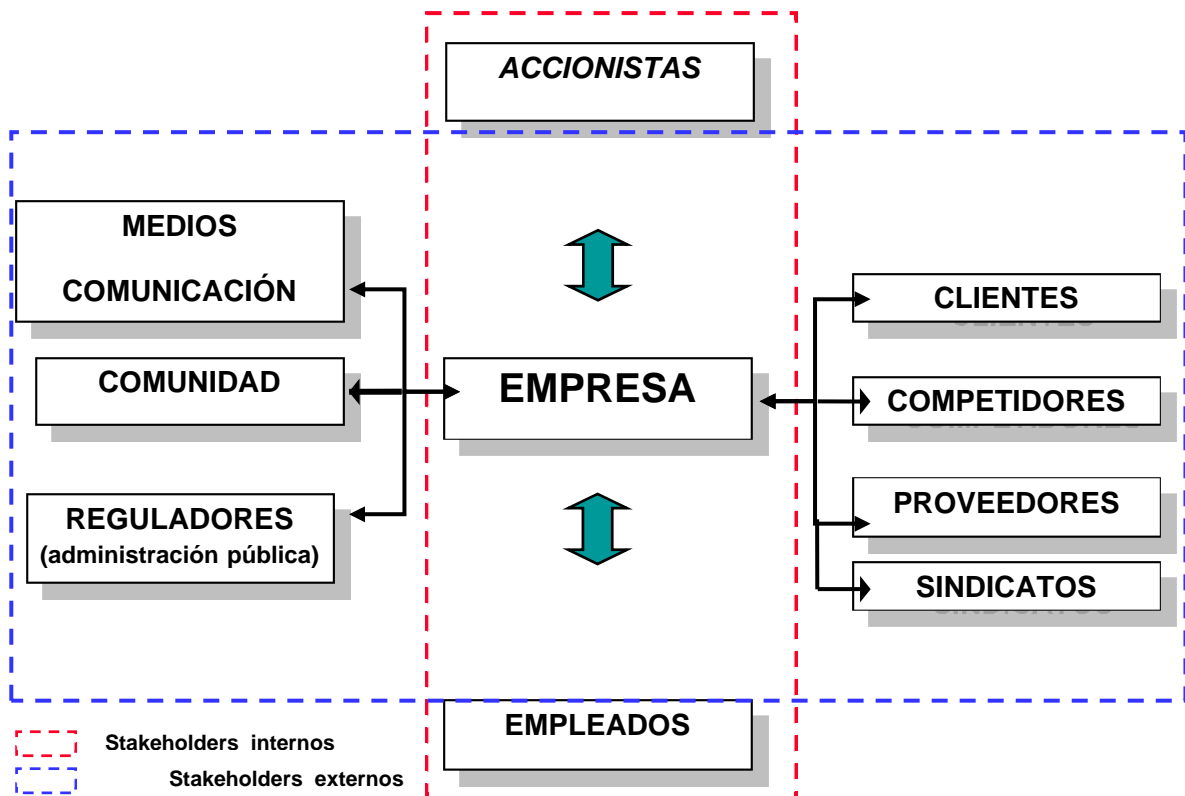
1. Por dependencia: personas o grupos que dependen directa o indirectamente de las actividades, productos o servicios de la organización, y del resultado asociado, o de los que la propia empresa depende para poder operar. Ejemplo: empleados, proveedores, clientes...

²³¹ *Ibidem*, pp. 84-85.

²³² *Vid.*, Aldo Olcese, Miguel A. Rodríguez y Juan Alfaro, *Manual de la empresa responsable y sostenible*, Madrid, McGraw Hill, 2008.

²³³ Accountability es una organización internacional dedicada a proporcionar apoyo y soluciones en materia de responsabilidad corporativa y desarrollo sostenible desde 1995. Es autora de la norma "AA1000. Stakeholder Engagement Standard 2011" a la que nos referimos aquí y que puede consultar en: <<http://www.accountability.org/images/content/5/4/542/AA1000SES%202010%20PRINT.pdf>> pp. 20-21 (Último acceso: 12 octubre 2016).

2. Por responsabilidad: personas o grupos respecto de los que la organización tiene, o puede tener en el futuro, responsabilidades legales, comerciales, operacionales o ético-morales. Entidades con las que la compañía tiene una relación legal u operativa, en virtud de reglamentaciones, políticas o prácticas vigentes
3. Por tensión o conflicto: personas o grupos que necesitan atención inmediata de la organización, respecto de asuntos financieros, económicos, sociales o medioambientales.
4. Por influencia: personas o grupos que pueden tener impacto en la organización, en su estrategia o en el proceso de toma de decisiones operativo.
5. Otras perspectivas: personas o grupos cuyos diferentes puntos de vista pueden llevar a una nueva comprensión de la situación y a identificar otras alternativas de actuación que de otro modo no habrían ocurrido.



Cuadro nº 8. Stakeholders internos y externos de la empresa

Es decir, bajo la denominación grupos de interés o *stakeholder*, se reúnen protagonistas con poder formal, y otros que aparentemente no lo tienen, “el poder de los sin poder” en expresión de Vaclav Havel, expresidente checo²³⁴. En suma, podríamos

²³⁴ Cit. por Pascual Montañés y Eduardo Olier, *Corporate Governance Intelligence*, Madrid, Pearsons Educación, 2006, p. 1.

decir que los *stakeholder* son garantes directos o indirectos de lo que Davis denominó la Ley de Hierro de la Responsabilidad:

“La sociedad concede legitimidad y poder a la empresa. En el largo plazo, aquellos que no usan ese poder de un modo que la sociedad considera responsable tienden a perderlo”²³⁵.

Es más, desde la perspectiva de la necesidad de recursos esa legitimidad social se puede convertir en una de sus principales fuentes, ya que esa legitimidad puede ser determinante para sus ventas o para la obtención de capital o subvenciones. Y es que antes o después, lo quiera o no la dirección de la empresa, todos los *stakeholders* van a poder decir algo al respecto de su actividad y el modo de llevarla a cabo. De donde se colige inevitablemente que el poder de la empresa y de quienes lo ejercen va a estar limitado, o al menos influenciado por otros actores. Entraría en juego la mencionada “regla de las reacciones previstas”, según la cual otros prevén las reacciones que se esperan de mí ante una actividad (o inactividad) suya que no va a ser bien recibida, con lo que tratarán de impedir la coerción manifiesta, por ejemplo, autocensurándose un periodista bajo un régimen autoritario ²³⁶.

5.1 Los empleados y sus representantes como *stakeholders*

De entre los *stakeholders* que se relacionan con la empresa, vamos a destacar en el próximo capítulo por los meros propósitos de nuestra investigación a los que se mueven bajo el paraguas de la legislación laboral, a saber, los empleados y los sindicatos, repasando brevemente cómo la legislación laboral vigente en nuestro país limita y pondera el poder directivo en este ámbito. Y es que en el documento que recoge la *Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas*, no solo se explicita que en el ámbito de las relaciones laborales la participación de los interlocutores sociales es esencial y “se reconoce como grupo de interés tanto a las organizaciones sindicales, como a la representación legal de los trabajadores” ²³⁷, sino que se incluye como una de sus diez líneas de actuación la “gestión responsable de los recursos humanos”, para cuya consecución propone las siguientes medidas de alta prioridad:

²³⁵ Keith Davis, “The case for and against business assumption of social responsibilities”, en: A. B. Carroll (Ed.), *Managing corporate social responsibility*, Boston/Toronto, Little, Brown and Company, 1977, p. 37, cit. por: Elsa González, *op.cit.*, p. 279.

²³⁶ C. J. Friedrich, *op. cit.*, pp. 223-240. Recientemente en España se asiste al proceso del llamado “Caso Noos”, en el que podría constatarse cómo organizaciones diversas, públicas y privadas, aceptaron retribuir con sumas fuera de mercado los informes elaborados por una fundación, y ello en virtud de quién personalmente representaba a dicha fundación.

²³⁷ Ministerio de Empleo y Seguridad Social, *op. cit.*, p. 26.

- Impulsar actuaciones para favorecer la diversidad en las plantillas, mediante una políticas de igualdad de oportunidades
- Impulsar actuaciones dirigidas a facilitar la conciliación de la vida personal, familiar y laboral de los trabajadores y la corresponsabilidad en la asunción de responsabilidades familiares y de cuidado
- Incentivar la promoción de la salud en los centros de trabajo
- Favorecer la integración laboral de personas en riesgo de exclusión social en empresas ordinarias, así como para facilitar el emprendimiento
- Respeto y protección de los Derechos Humanos en toda la cadena de valor
- Potenciar la contratación indefinida
- Facilitar y proporcionar oportunidades de voluntariado corporativo²³⁸

Es la presión de estos concretos grupos de interés internos la que consigue que en ocasiones la voluntariedad unilateral de la empresa en materia de responsabilidad social, se convierta en una obligatoriedad pactada al incorporar estos compromisos a los convenios colectivos o a los Acuerdos Marco Internacionales. Sirvan como ejemplo de los primeros el XVIII Convenio colectivo general de la industria química²³⁹ (art. 69), el Convenio colectivo de la industria del calzado para los años 2016,2017 y 2018 (Disposición Adicional 2ª)²⁴⁰, o el Convenio colectivo general de trabajo de la industria textil y de la confección²⁴¹ (art. 102). Incluso este último en su Disposición adicional cuarta, ratifica expresamente su sujeción a las directrices de una serie de Convenios de la OIT, a saber:

- Convenios 29 y 105 sobre prohibición del trabajo forzoso.
- Convenios 87 y 98 sobre libertad de asociación y derecho a la negociación colectiva.
- Convenio 138 sobre prohibición de trabajo infantil.
- Convenio 111 sobre la no-discriminación en el empleo.

²³⁸ *Ibidem*, pp. 41-44. Sobre recomendaciones prácticas sobre RSC para los representantes de los trabajadores, *vid.*, Miguel Martínez –Lucio *et al.*, “Responsabilidad social corporativa: no solo una tendencia de moda”, en: Lourdes Munduate, Patricia Elgoibar y Francisco J. Medina, *Nuevas relaciones laborales en el marco europeo*, Sevilla, Universidad de Sevilla, 2013, pp. 27-30.

²³⁹ B.O.E., núm. 198, 19 de agosto de 2015.

²⁴⁰ D.A.2ª: “Las empresas que suscriban códigos de conducta de responsabilidad social, lo negociarán previamente con los comités de empresa”. B.O.E., núm. 185, 2 de agosto de 2016.

²⁴¹ B.O.E., núm. 200, 21 de agosto de 2015.

Y en el ámbito de los Acuerdos Marco Internacionales, tenemos como ejemplo paradigmático el suscrito entre Inditex, S.A. y la *International Trade Garments, Leather and Workers Federation* (ITGLWF) sobre derechos humanos y laborales fundamentales en la cadena de producción de Inditex, el 4 de octubre de 2007, en cuya cláusula Cuarta se refrenda el compromiso de prohibir el trabajo forzado, el trabajo infantil, la discriminación, respetar la libertad de asociación y negociación colectiva, prohibir el abuso o trato inhumano, y proporcionar una gestión adecuada en materia de seguridad y salud laboral, y niveles salariales, entre otros.

Todo lo cual sin duda tiene que ver con las tendencias que respecto al grado de moralidad en la gestión del *stakeholder* “empleados” se han ido apuntando. Cialdini indica que el principio de sanción social establece que uno de los medios importantes que utilizan las personas para decidir qué deben pensar o cómo deben actuar en una situación dada es el representado por la observación de las opiniones y las acciones de otras personas. La sanción social tiene una influencia máxima cuando se dan dos condiciones: la incertidumbre (cuando las personas están más inseguras se sienten más inclinadas a fijarse en las acciones de otros y a aceptarlas como correctas), y la semejanza (las personas tienden a seguir el ejemplo de quienes consideran sus semejantes)²⁴². Por ello considera que si una empresa permite o propicia una cultura de deshonestidad con el entorno que la rodea, las personas que la integran y que están incómodas con tal actitud tratarán de marcharse; y al contrario, los que estén cómodos con esa deshonestidad se quedarán. Así las cosas, la organización estará llena de gente cómoda con el engaño, y que a su vez, engañará a la organización²⁴³. En esta línea, Carroll, distingue:

- Dirección inmoral: caracterizada por una orientación a corto plazo en la que los empleados son vistos como meros factores de producción para ser explotados en beneficio del gerente a título particular o de la empresa. Por ello es característico un

²⁴² Robert Cialdini, *Influence. Science and practice*, Boston, Allyn and Bacon, 2001, pp. 115 y ss.

²⁴³ Sarah Cliffe, “The uses (and abuses) of influence. An interview with Robert Cialdini”, *Harvard Business Review*, julio-agosto 2013, p.81. El psicólogo Ariely demuestra que factores como la cantidad de beneficio que podemos obtener o la probabilidad de ser descubiertos, influyen menos en nuestra deshonestidad que encontrarnos en una cultura que da ejemplos de deshonestidad; por otro lado, nuestra honestidad se refuerza no tanto por el miedo al castigo como por la existencia de promesas y compromisos asumidos personalmente o por una mayor supervisión y por recordatorios morales frecuentes. Sus experimentos concluyen que el engaño no solo es común sino infeccioso, en especial si lo vemos entre los integrantes de los grupos que nos resultan afines, y si el protagonista es una figura de autoridad –jefe, padre, maestro, alguien a quien respetemos- las posibilidades de contagio aumentan porque nos incitan a reconsiderar nuestra propia brújula moral. *Vid.*, Dan Ariely, *Por qué mentimos*, Barcelona, Planeta, 2012.

estilo coercitivo y controlador que no se preocupa por las necesidades, derechos y expectativas de los empleados.

- Dirección amorala: en la que los empleados son tratados como la ley exige, pues la organización ve en ello su propio interés. Se persigue la motivación basada en la productividad, más que en la satisfacción de las necesidades de los empleados. La estructura organizativa y el sistema de incentivos se orientan hacia la productividad a corto y medio plazo.

- Dirección moral: donde los empleados son recursos humanos que deben ser tratados con dignidad y respeto máximos, reconociendo sus derechos a la intimidad, libertad de expresión y seguridad. Predomina un estilo de liderazgo consultivo/participativo, que descansa en la confianza y compromiso mutuos²⁴⁴.

Recientemente el Consejero Delegado de Recursos Humanos del World Economic Forum, Paolo Gallo, afirmaba que el concepto impacto es más amplio que el de resultados porque su propósito es crear un cambio sostenible. Los resultados y los datos forman parte de la narrativa, pero no pueden ser la historia completa²⁴⁵. Y esto lo constatan los resultados de una encuesta realizada por Regus (2016) entre 40.000 trabajadores en la que un 47% consideraba importante que su empresa desarrollase proyectos solidarios, y un 43% confirmó que en caso de duda ante dos ofertas de trabajo similares se decantarían por la empresa que se mostrase más concienciada con su impacto en la sociedad²⁴⁶.

Frente a esto, resultan un contrapunto los interesantes resultados de la encuesta realizada por la agencia Gallup en EE.UU. (diciembre 2015). Los encuestados valoraron como alto o muy alto el grado de honestidad y estándares éticos de 21 profesiones. Los lobistas ocuparon el último puesto (solo recabaron un 7% de valoraciones altas o muy altas), los ejecutivos de negocios el 15º (con un 17%), y los líderes sindicales el 14º

²⁴⁴ Archie B. Carroll, "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", *Business Horizons*, vol. 34, núm. 4, julio-agosto, 1991, pp. 39-48.

²⁴⁵ Paolo Gallo, "Want to improve your career? Focus on impact, not results", junio 2016. Puede consultarse en <https://www.weforum.org/agenda/2016/06/want-to-improve-your-career-focus-on-impact-not-results-7803de89-1a66-4444-9d22-57a41bdf14a4/> (Último acceso 26 agosto 2016). Y Google incluye entre sus diez principios que "se puede ganar dinero siendo honesto". Puede consultarse en: https://www.google.com/intl/es_es/about/company/philosophy/ (Último acceso 27 agosto 2016).

²⁴⁶ Puede consultarse en:

http://www.rhpress.com/index.php?option=com_content&view=article&id=34769:ante-dos-ofertas-de-empleo-similares-el-43-de-los-trabajadores-elegiria-a-la-empresa-mas-comprometida-socialmente&catid=86:compromiso-social&Itemid=267 (Último acceso 30 agosto 2016).

(con un 18%)²⁴⁷. En suma, como resume Huete, se trata de hacer el mejor uso del poder, lo cual descansa en la inteligente combinación de fines y medios que resistan un examen de contribución desde un punto de vista ético, según se observa en el gráfico 5. Para este autor serían palancas cuestionables monopolizar recursos clave, controlar premios y castigos, abrir múltiples frentes, actuar primero y por la espalda, comprar a los oponentes o deshacerse de ellos. Por el contrario, serían palancas menos cuestionables la discreción, el carisma personal, la determinación, construir redes de contactos poderosas, comunicar ideas atrayentes y el autocontrol²⁴⁸.

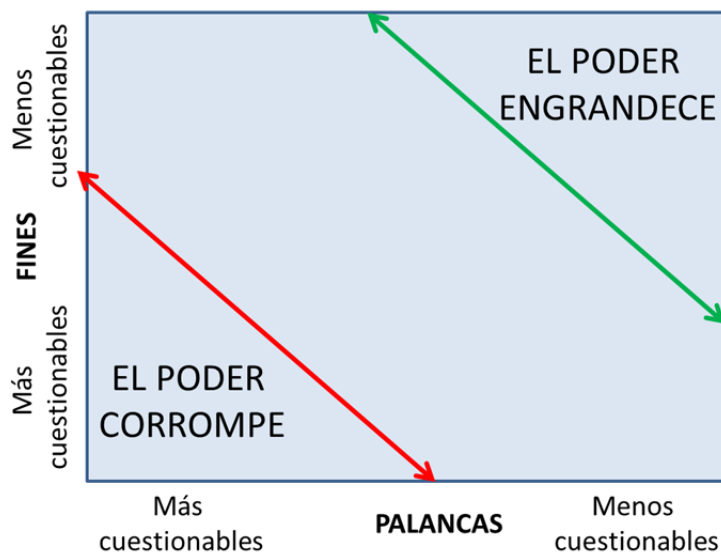


Gráfico nº 5: El uso inteligente del poder: fines y palancas (Fuente: Luis Huete, 2015)

²⁴⁷ Desde que comenzó el siglo los ejecutivos alcanzaron su mejor valoración en 2001 (25%), y la peor en 2008-2009 (12%). En el caso de los líderes sindicales la valoración indicada es la mejor en lo que va de siglo, siendo la peor la de 2002 (14%). Puede consultarse en: <http://www.gallup.com/poll/1654/honesty-ethics-professions.aspx> (Último acceso: 26 agosto 2016). El primer puesto lo ocuparon las enfermeras con un 85% de valoraciones altas o muy altas.

²⁴⁸ Luis Huete, *El mejor uso del poder*. Conferencia en el VII Afterwork APD en Barcelona, 29 de octubre 2016.

6. Conclusión del capítulo

En suma, el contexto a todos los niveles presiona para que el ejercicio del poder empresarial responda a unos estándares éticos, tanto respecto a la comunidad con la que se relaciona la organización, como respecto a los propios integrantes de la empresa. Y para ello se disponen mecanismos de diferente intensidad y consecuencias, desde el reproche penal al rechazo social.

Según Naim, actualmente los altos ejecutivos duran menos en sus cargos, su poder es más limitado, la probabilidad de que ocurra un evento que dañe su reputación es más alta y las grandes empresas que dirigen se enfrentan a más competencia y tienen menos poder que antes, mientras que los micropoderes son más ágiles y rápidos, desgastan, obstaculizan y sabotean, representando el agotamiento de la burocracia de Weber²⁴⁹. Por tanto, en tanto que las decisiones empresariales las adoptan los directivos, estos están sujetos a una dimensión de restricciones en el ejercicio del poder que no podemos desconocer en nuestro proyecto de medición. El ajuste o no del directivo a la misma, y su capacidad para gestionar tales restricciones condicionará su nivel de poder.

En cualquier caso, ante este difícil e inestable equilibrio, por si la tentación llevara al empleo de las palancas más cuestionables o a la búsqueda de fines cuestionables, y dentro del ámbito de las relaciones laborales en la empresa, el derecho del trabajo procurará salvaguardar los derechos de los trabajadores y hacerlos compatibles, en la medida de lo posible, con el poder del empresario. A ello dedicaremos el siguiente capítulo.

²⁴⁹ M. Naim, *op. cit.*, pp. 86 y 243.

CAPÍTULO 3

La legislación laboral como fuente y/o restricción de poder en la empresa.

Como ciudadanos en un estado democrático queremos que se nos tenga en cuenta, que se nos consulte, así como conocer los detalles de la gestión, los proyectos a acometer y sus motivaciones, los resultados de la administración, etc. y pretendemos hacer valer con mayor o menor éxito que tenemos derecho a ello. Pero esos derechos no nos parecen tan convenientes cuando somos nosotros los que tenemos que dar explicaciones. Habitualmente se dice que la información es poder, y si se piensa que el poder es finito y limitado, es evidente que compartir la información implica perder cuota de poder. En cambio, si se cree que el poder es como la energía, que no se destruye, simplemente se transforma, se estará más proclive a compartir esa información con la expectativa de influir por la vía de la transparencia y el convencimiento. Esta pugna es frecuente en el ámbito de la organización empresarial, donde el derecho laboral reconoce, por un lado el poder organizador del empresario, y, por otro, lo limita en tanto que los trabajadores mantienen los derechos que legítimamente les corresponden como personas y ciudadanos, y que pueden ejercer por sí o a través de sus representantes.

¿En qué medida el directivo que critica la rueda de prensa de los políticos a través de la pantalla de plasma, o que no se admitan preguntas de los periodistas, luego en su entorno organizativo se resiste a proporcionar la información debida a los empleados y sus representantes? ¿Cómo en un entorno democrático como el nuestro, y cada vez más global y tecnológico, se alcanza el equilibrio entre los intereses del empresario y los derechos de los trabajadores? ¿Cómo está configurada actualmente la relación de subordinación en la empresa? ¿Hasta qué punto la legislación laboral conforma una nueva restricción al poder de dirección? ¿Qué relevancia tienen los códigos éticos de las empresas en la regulación de las conductas de sus integrantes? Son algunas de las preguntas que nos inspiran en este capítulo.

Afirma Palomeque que al estudiar la relación entre la norma jurídica y los valores morales, se confirma que la norma jurídica nace como resultado de la

insuficiencia de la norma moral para resolver los problemas de la sociedad²⁵⁰. Por ello, tras haber resaltado la consideración que los distintos *stakeholders* de la organización tienen en cuanto limitadores o contrapesos, tanto internos como externos, del poder de la empresa, merece especial consideración evaluar cómo la legislación laboral condiciona las relaciones con dos específicos grupos de interés: los trabajadores y sus representantes. Y ello porque tratando el presente estudio sobre el poder de la empresa y de quienes lo ejercen, resulta ineludible reflexionar sobre cómo dicha legislación, en tanto que diseñadora del marco de relaciones entre empresario y trabajadores, delimita los ámbitos en que el poder del empresario y sus representantes pueden ejercerlo en el seno de la propia organización, así como sus diferentes intensidades y sus equilibrios. Y más aún cuando la dirección de recursos humanos es la designada, en buena medida, para ejercitar en la práctica el poder empresario en el ámbito laboral.

En concreto, nos centraremos en ver cómo el Estatuto de los Trabajadores incide en esas relaciones, limitándonos por tanto a la interacción del empresario con los trabajadores, y sus representantes, que voluntariamente presten sus servicios retribuidos por cuenta ajena, dentro del ámbito de organización y dirección del primero, tal y como prevé el art. 1.1. ET. Y de igual modo, entenderemos por empresarios los que este mismo texto refundido considera, a saber, “las personas, físicas o jurídicas, o comunidades de bienes que reciban la prestación de servicios de las personas referidas en el apartado anterior, así como de las personas contratadas para ser cedidas a empresas usuarias por empresas de trabajo temporal legalmente constituidas” (art. 1.2. ET).

Identificados los sujetos de la relación que a los fines de la presente investigación interesan, centraremos el campo de interacción en los supuestos de ejercicio de poder que no comporten suspensión o extinción de la relación laboral, puesto que dichas situaciones suelen ser, por lo traumáticas, más excepcionales, aunque no tanto como nos gustaría, y por ende, implican en general la cesación, temporal o definitiva, de las posibilidades de interacción, y por tanto del ejercicio de poder. Hablaremos por tanto, de la especificación de las prestaciones de trabajo, y de la modificación de las mismas, así como de las limitaciones del poder del empresario ante la esfera personal del trabajador individualmente considerado, y los derechos de libertad sindical de sus representantes.

²⁵⁰ Manuel Carlos Palomeque López, “Autorregulación empresarial en códigos de conducta y autonomía colectiva: puntos de fricción”, en: José Luis Goñi Sein (Dir.), *op. cit.*, p. 630.

1. La relación de subordinación: dependencia y ajenidad del trabajador

Desde el punto de vista material, todo derecho concede al individuo un complemento de probabilidad de que ciertas expectativas no resultarán directamente defraudadas por la conducta de los otros, y así toda norma de derecho genera un derecho subjetivo de manera refleja a la existencia de un reglamento objetivo. En su artículo sobre Weber, recuerda Villacañas que si los preceptos jurídicos quieren ordenar el acontecer social deben proponer tres tipos de normas: las imperativas, que ordenan determinado estado de cosas, las prohibitivas que coaccionan directamente para impedir determinados estados de cosas, y las permisivas que no ordenan ni prohíben, sino que dejan la decisión de la actuación a otro actor. Por ello desde esta perspectiva, Weber pudo decir que el derecho objetivo, en tanto produce de forma refleja un derecho subjetivo se convierte en fuente de poder que en el caso concreto puede pertenecer al particular por la existencia de un principio jurídico pertinente, el cual sin él sería completamente impotente, y que es el que le permite contratar en situación de igualdad jurídica de carácter formal²⁵¹. Y “en la medida en que la empresa es una organización formal regida por el derecho, el poder que en ella ejerce su titular es también, en terminología de Max Weber, «autoridad legítima»”²⁵².

En la relación entre empresario y trabajador, en términos generales, la posición de poder es detentada por el primero, y la posición de subordinación la ocupa el segundo, siendo la regulación jurídica la que busca garantizar una protección suficiente de la otra parte - no en vano Kahn-Freund afirmó que “el derecho es una técnica de regulación del poder social” y el objetivo principal del Derecho del Trabajo es regular y limitar el poder de los empresarios y el poder de las organizaciones de trabajadores²⁵³. Álvarez de la Rosa declara que “la subordinación, como concepto jurídico, proyecta sobre el trabajo una luz que limita los contornos de un tipo concreto de trabajo, el asalariado. Constituye el predicado a partir del que se configura el contrato de trabajo”²⁵⁴, y añade que la naturaleza esencial de su regulación “radica en la regulación

²⁵¹ José Luis Villacañas, *op.cit.*, pp. 85-86.

²⁵² En el sistema de “dominación legal”, con un aparato administrativo de carácter burocrático el que obedece no lo hace al jefe, sino al ordenamiento impersonal, al Derecho. Max Weber, *Sociología del poder*, Madrid, Tecnos, 2012, p. 78.

²⁵³ Otto Khan-Freund, *Trabajo y Derecho*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Centro de Publicaciones, 1987, p. 48. Para este autor, “la relación entre un empresario y un trabajador aislado es típicamente una relación entre un detentador de poder y quien no detenta poder alguno”. *Ibidem*, p. 52.

²⁵⁴ Manuel Álvarez de la Rosa, *La construcción jurídica del contrato de trabajo*, Granada, Comares, 2011, p. 3.

del poder de dirección: la subordinación no podrá implicar una sujeción servil del trabajador. La voluntad de quien presta trabajo consiente una determinada limitación de su *status libertatis*, pero no afecta a todo el comportamiento de la persona. La subordinación queda limitada a la esfera del trabajo, en función misma de la actividad prestada”²⁵⁵.

Esa subordinación del trabajador descansa en la dependencia y ajenidad como notas distintivas de la relación laboral. Las características de una y otra han sido repetidamente interpretadas por la jurisprudencia. Baste por todas, la STS 7294/2007, de 7 de noviembre 2007²⁵⁶, en cuyo Fundamento 8º, se resumen los indicios considerados en cada caso. Así, los indicios comunes de dependencia más habituales son la asistencia al centro de trabajo del empleador o al lugar de trabajo designado por éste y el sometimiento a horario; también se utilizan, entre otros, el desempeño personal del trabajo (STS de 23 de octubre de 1989), compatible en determinados servicios con un régimen excepcional de suplencias o sustituciones (STS de 20 de septiembre de 1995); la inserción del trabajador en la organización de trabajo del empleador o empresario, que se encarga de programar su actividad (STS de 8 de octubre de 1992, STS de 22 de abril de 1996); y, reverso del anterior, la ausencia de organización empresarial propia del trabajador.

En cuanto a los indicios comunes de la nota de ajenidad se mencionan, entre otros, la entrega o puesta a disposición del empresario por parte del trabajador de los productos elaborados o de los servicios realizados (STS de 31 de marzo de 1997); la adopción por parte del empresario y no del trabajador de las decisiones concernientes a las relaciones de mercado o de las relaciones con el público, como fijación de precios o tarifas, selección de clientela, indicación de personas a atender (STS de 15 de abril de 1990, STS de 29 de diciembre de 1999); el carácter fijo o periódico de la remuneración del trabajo (STS de 20 de septiembre de 1995); y el cálculo de la retribución o de los principales conceptos de la misma con arreglo a un criterio que guarde una cierta proporción con la actividad prestada, sin el riesgo y sin el lucro especial que caracterizan a la actividad del empresario o al ejercicio libre de las profesiones (STS de 23 de octubre de 1989).

A la vista de ello, Pedrosa concluye que “la nota de la dependencia hace referencia a la situación social de sometimiento en que se encuentra el trabajador que presta su trabajo en una empresa cuya titularidad corresponde al empresario, que la

²⁵⁵ *Ibidem*, p. 117.

²⁵⁶ RJ 2008/299 (R. núm. 2224/2006).

dirige ejerciendo su poder de dirección”²⁵⁷. Esa dependencia desde sus orígenes ha ido evolucionando desde un primer momento en que consistió en una dependencia técnica que derivaba del poder de dirección concreto del empresario, hasta ser definida por el poder de dirección general del empresario que, como consecuencia de la transformación tecnológica y de conocimientos de los procesos productivos, gestiona un sistema organizado de producción, de modo que aunque el empresario no dé realmente ninguna instrucción directa, podría hacerlo en cualquier momento²⁵⁸.

En cuanto a la nota de ajenidad, según este mismo autor, esta supone que “el trabajador forma parte de un sistema productivo que no le pertenece, en el que es ajeno, y por tanto no puede desplegar derecho alguno sobre el resultado del proceso productivo”. Hasta el punto que lo esencial de la misma se refiere a “la imposibilidad del trabajador de intervenir en el mercado de los bienes y servicios que él ha producido, ya que entre el trabajador que los produce y la persona que los consume se interpone el intermediario que es el empresario”²⁵⁹.

2. El impacto de la crisis económica en las relaciones empresario-trabajador

Los modernos estados sociales, democráticos y de derecho como el de nuestro país, sin duda reconocen los derechos fundamentales del individuo sobre los que estos desarrollan su libertad y su dignidad. No obstante, la tendencia natural a integrarse en organizaciones es tan básica como la de defender la propia esfera personal; dicho lo cual, es evidente en la práctica que ambos ámbitos deben ajustarse y ceder con la finalidad última de hacer posible y efectiva tal asociación y convivencia. Desde el punto de vista de la empresa como organización productiva, se requiere que, en aras de la eficiencia y eficacia, el empresario pueda organizar sus recursos, incluidos especialmente los recursos humanos, y por eso mismo los trabajadores aceptarán limitaciones en su individualidad, puesto que la expectativa de la buena marcha del negocio no redundará exclusivamente en el empresario, sino también en el propio

²⁵⁷ Juan Pedrosa González, *Incidencia sobre la relación laboral del trabajo en contratas*, Madrid, Bomarzo, 2008, pp. 248 y ss.

²⁵⁸ Mercader entiende que el concepto de “dependencia” está sujeto a una alta inestabilidad conceptual, y a ciertas patologías. Por un lado, la dependencia puede ser técnica (subordinación a las normas técnico-profesionales del empresario), económica (subordinación vía salario) y personal o jurídica (sometimiento al poder empresarial). Por otro lado, en la actualidad la idea de subordinación no sirve para caracterizar la situación de los trabajadores cualificados, que son muy independientes en cuanto a la ejecución del trabajo, además del impacto de las innovaciones tecnológicas en los procesos productivos. Jesús Mercader Uguina, *Derecho del Trabajo, nuevas tecnologías y sociedad de la información*, Valladolid, Lex Nova, 2002, pp. 81-82.

²⁵⁹ Juan Pedrosa González, *op.cit.*, p. 261.

empleado, que ve mejoradas sus perspectivas de trabajo, salario y desarrollo profesional. En la práctica, como veremos, el derecho laboral reconoce, por un lado, el poder organizador del empresario, necesario desde un punto de vista económico y productivo, y, por otro, lo limita, atendiendo a una necesidad social y jurídica²⁶⁰.

La intensidad y duración de la última crisis económica ha llevado por la vía de los hechos a una alteración de las relaciones existentes entre empresarios y trabajadores: cierre de empresas y aumento del desempleo han sido evidentes en este periodo, y cuando no ha sido el caso, esa sombra ha condicionado las relaciones entre los que sobrevivían al calor de las empresas que resistían. En ese contexto la reforma laboral, acometida mediante el Real Decreto-ley 3/2012, de 10 de febrero, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral y la posterior Ley 3/2012, de 6 de julio, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral, apostaron según indican en su Exposición de Motivos por buscar nuevos equilibrios en la regulación de las relaciones de trabajo: entre flexibilidad interna y externa, entre contratación indefinida y temporal, entre movilidad interna en la empresa y mecanismos de extinción del contrato de trabajo... El objetivo era la “flexiseguridad”. Sin duda que pasados unos años la eficacia de dicha reforma sigue siendo controvertida y, como resulta habitualmente, para algunos se ha quedado corta, y para otros ha supuesto debilitar aún más la posición de los trabajadores y sus representantes. Según Ferrando García, esta reforma iba permitir “el reforzamiento del poder de dirección por dos vías: desplazando la frontera que delimita las facultades directivas ordinarias y extraordinarias, para considerar incluidas en el ámbito de las primeras, decisiones que en otro tiempo se hubieran calificado como extraordinarias, a la vez que suprime los mecanismos de negociación y control respecto de las segundas, cuyo ejercicio ahora se permite de forma plenamente unilateral”²⁶¹; dando “cobertura normativa al *dumping* social, pues no cabe llamar de otra forma al incremento de la competitividad de las empresas basado en la degradación de las condiciones de trabajo”²⁶².

²⁶⁰ Alfredo Montoya, “Libertad de empresa y poder de dirección del empresario en las relaciones laborales”, en: Carmen Sánchez Trigueros y Francisco A. González Díaz (Dir.), *Libertad de empresa y poder de dirección del empresario en las relaciones laborales*, Madrid, Aranzadi, 2011, p. 30.

²⁶¹ Francisca Ferrando García, “El reforzamiento del poder de dirección tras la reforma laboral de 2012”, *Revista de Derecho Social*, núm. 61, enero 2013, p. 72. En igual sentido, María Amparo Ballester Pastor, “La flexibilidad interna en el marco de las relaciones laborales”, Ponencia al XXI Congreso nacional de la Asociación Española de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, San Sebastián, 17 y 18 de mayo de 2012. También el informe de la Secretaría de Acción Sindical-Coordinación Área Externa de UGT, *Cuatro años de reforma laboral: evolución del empleo, la contratación, los despidos, la negociación colectiva y los salarios*, UGT, 2016.

²⁶² Francisca Ferrando García, *op.cit.* p. 81.

No obstante, estos presagios han sido atemperados muy notablemente en la práctica por las resoluciones judiciales que han tenido que bregar con la aplicación de la reforma, especialmente en tres aspectos: los despidos colectivos, las reducciones de salario y otras modificaciones de condiciones de trabajo (medidas de flexibilidad interna), y la ultraactividad de los convenios²⁶³; y ello pese a que la Sentencia del Tribunal Constitucional, de 22 de enero de 2015 avaló la constitucionalidad de la reforma²⁶⁴. En este sentido Durán afirma que si el TC considera que la reforma es constitucional lo es “porque, en el fondo, la situación normativa tras ella es la misma precedente”²⁶⁵. Y prosigue: “...la limitación de la aplicación ultraactiva de los convenios a un año ha cosechado un sonoro fracaso. Las timideces del legislador (que ha pretendido dar por supuestas las consecuencias de la pérdida de aplicabilidad del convenio, pero no las ha concretado), las incorrecciones técnicas de la normativa estatutaria (que confunde vigencia, prórroga y aplicación ultraactiva de los convenios y que crea un galimatías en relación con los posibles pactos en contrario de lo dispuesto en la norma), y el virtuosismo interpretativo de muchos jueces, obstinadamente reacios a admitir que los trabajadores puedan perder la cobertura de un convenio colectivo que les venía siendo aplicado, por más que dicho convenio haya superado su periodo de vigencia, han propiciado una situación en la que la norma no ha tenido apenas reflejo en la realidad”²⁶⁶.

²⁶³ Manuel V. Gómez, “Los jueces moldean la reforma laboral”, *El País*, 9 mayo 2015. Puede consultarse en: http://economia.elpais.com/economia/2015/05/09/actualidad/1431193542_976664.html ; Javier González, “Una reforma laboral en manos de los jueces. Los tribunales rechazan más de la mitad de los ERE presentados y el Supremo ha torpedeado la prórroga de un año de los convenios”, *ABC*, 20 julio 2015. Puede consultarse en: <http://www.abc.es/economia/20150720/abci-reforma-laboral-judicializacion-201507171842.html>. Respecto a la ultraactividad, la STS 5504/2014, de 22 de diciembre, (Rec. núm.264/2014) declara que finalizada la vigencia del convenio, los salarios se incorporan como parte del contrato de trabajo individual a los trabajadores que ya estuviesen en la empresa (no en el caso de los nuevos contratados). F. 3º, 2 A y B.

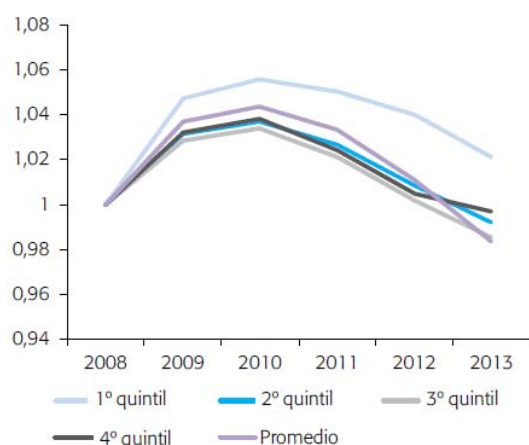
²⁶⁴STCO 8/2015, (Recurso de inconstitucionalidad 5610/2012). Puede consultarse en: <http://hj.tribunalconstitucional.es/HJ/docs/BOE/BOE-A-2015-1896.pdf> (Último acceso: 6 septiembre 2016)

²⁶⁵ Así, con relación a lo expuesto en los Fundamentos 4 a) y b) de la citada sentencia, Durán constata que, en particular, con las medidas de adaptabilidad interna, la modificación de condiciones de trabajo del artículo 41 ET consagra una facultad empresarial cuyo ejercicio es el propio de una actuación reglada, y no discrecional, para evitar un uso torticero por parte del empresario que la facultad que le viene otorgada. Por ello, el artículo 41 debe ser interpretado a la luz de la regulación de los despidos colectivos (artículo 51), de las suspensiones de contratos (artículo 47) y de las inaplicaciones de convenios (artículo 82.3). En todos estos casos, las causas, son las mismas, y el control judicial que sobre las correspondientes medidas empresariales ha de ejercerse, pleno y efectivo. Y lo mismo sucede, corregido y agravado, en relación con la flexibilidad externa. Federico Durán, “El marco laboral español tras las reformas”, *Cuadernos de Información Económica*, núm. 246, mayo-junio 2015, pp. 17-18,

²⁶⁶ *Ibidem*, p. 20.

Además, según García Pérez y Jansen, la reforma laboral no ha conseguido un aumento comparable en la flexibilidad nominal de los salarios de quienes mantuvieron su empleo con el mismo empleador durante la crisis (*stayers*); las rigidices se concentran en la parte inferior de la distribución salarial –así, el porcentaje de congelaciones salariales para el tercio de trabajadores con los salarios más bajos duplica el mismo porcentaje para el tercio de salarios más altos (22% frente a 11%)²⁶⁷. A mayor abundamiento, Fernández Kranz constata que los ingresos de los *stayers* aumentaron entre 2008-2010, sobre todo entre los salarios más bajos, comenzando el descenso a partir del 2011 cuando disminuyeron un 1%, y entre 2012 y 2013 con un decremento de un 2,5% anual, de modo que la reducción total para el periodo 2008-2013 fue de un 1,6%. En cambio, para aquellos que en esos años cambiaron de empresa e incluso tuvieron periodos de desocupación (*movers*) la reducción salarial entre 2008-2013, fue de un 17%, como se aprecia en el gráfico 6²⁶⁸.

Panel (a). *Stayers*



Panel (b). *Movers*

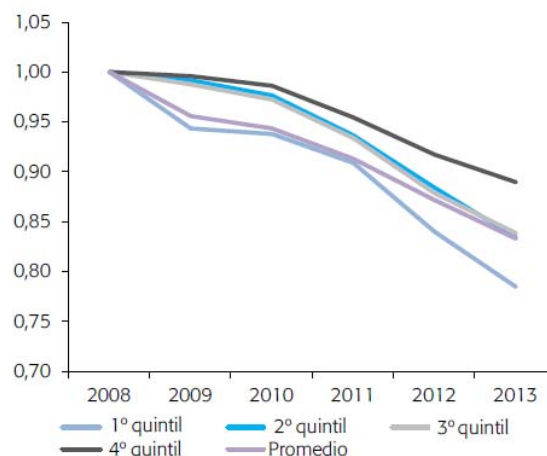


Gráfico nº 6: Salario anual bruto por la posición (quintil) que ocupa en la distribución salarial 2008-2013.
(índice 2008 =1)²⁶⁹

Más recientemente, según el estudio Infoempleo-Adecco, para 2015, el 51,1% de las compañías encuestadas reconoce que en 2015 congeló las retribuciones de sus trabajadores y el 22,7% las redujo. Y respecto a las nuevas incorporaciones, el 58,1% de las empresas reconoce que en el último año ha contratado personal bajo unas condiciones salariales inferiores a las de otras personas que ya estaban en la compañía

²⁶⁷ J. Ignacio García Pérez y Marcel Jansen, “Un balance de los efectos de la reforma laboral de 2012”, *Cuadernos de Información Económica*, núm. 246, mayo-junio 2015, p. 9.

²⁶⁸ Daniel Fernández Kranz, “Ingresos salariales en España durante la crisis económica: ¿ha sido efectiva la reforma de 2012?”, *Cuadernos de Información Económica*, núm. 246, mayo-junio 2015, pp. 37-38.

²⁶⁹ *Ibidem*, p. 38.

(en comparación con los empleados con una antigüedad mayor a 5 años, un 27,4% afirma que el salario fue hasta un 15% menos, y un 19,6% que entre un 15% y un 30% menor)²⁷⁰. Parece pues que la flexibilidad externa ha superado con creces la flexibilidad interna.

Dicho todo esto, nuestro estudio se centrará a continuación en evaluar el poder de dirección actual, tal como se halla vigente tras estas últimas reformas.

3. El poder de dirección: poder de control y poder disciplinario.

3.1. Concepto.

Recuerda Montoya que cuando el Proyecto de Código Civil de 1821 se propuso regular las relaciones de trabajo y dispuso al efecto contundentemente que “el superior tiene derecho a la dirección del trabajo” (art.462), más que inventar una nueva relación de dependencia, daba carta de naturaleza jurídica a fenómenos de la realidad social y económica²⁷¹, que siguen siendo dominantes, como es el trabajo dependiente y por cuenta ajena. Así, la subordinación será el concepto matriz presente en todos los sistemas jurídicos europeos (especialmente los continentales) al configurar la regulación jurídica del trabajo de la sociedad industrial que “se “contractualiza” sobre la idea de la dirección del trabajo por el acreedor de la actividad”²⁷². Como muestra de ello, la Ley de Contrato de Trabajo de 1931, en su artículo 82, establecía que los trabajadores debían “fidelidad a la empresa y a la casa para la que trabajaban”, y de nuevo esa idea de fidelidad se mantenía en la Ley de Contrato de Trabajo de 1944, en su artículo 70. No obstante, con el sistema normativo democrático se superará ese concepto de lealtad, apartándose de ese antiguo deber de fidelidad y lealtad sustituyéndolo por la genérica buena fe contractual; de hecho, prácticamente desde el año 2000, la expresión “deberes éticos” desaparece de la doctrina del Tribunal Supremo²⁷³.

Siguiendo a Montoya, el poder de dirección es “el conjunto de facultades jurídicas a través de cuyo ejercicio el empresario dispone del trabajo realizado por su cuenta y a su riesgo, ordenando las singulares prestaciones laborales y organizando el

²⁷⁰ Adecco e Infoempleo, *Informe Infoempleo Adecco 2015: Oferta y demanda de empleo en España*, Madrid, 2016, p. 218. Puede consultarse en: <http://iestatic.net/infoempleo/documentacion/Informe_Infoempleo-Adecco_2015.pdf> (Último acceso: 17 de agosto de 2016).

²⁷¹ Alfredo Montoya, “El poder de dirección del empresario en las estructuras empresariales complejas”, *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, núm. 48, 2004, p. 135.

²⁷² Manuel Álvarez de la Rosa, *op.cit.*, p. 130.

²⁷³ Así la STC 56/2008 (sala segunda), 14 de abril, F. pfo. 4, declara que “no cabe defender la existencia de un deber genérico de lealtad con un significado omnicomprendivo de sujeción del trabajador al interés empresarial, pues ello no es acorde con el sistema constitucional de relaciones laborales”.

trabajo en la empresa”²⁷⁴. Este poder le permite dar órdenes sobre el modo, el lugar y el tiempo de la prestación de trabajo, y puede consistir en una simple especificación del contenido funcional de la prestación o puede representar la modificación de dicho contenido funcional, y por tanto, una modificación temporal o definitiva del objeto del contrato de trabajo²⁷⁵. En esta línea, para Mercader, el poder de dirección se presenta como el conjunto de facultades atribuidas a los titulares de las organizaciones productivas con vistas al ejercicio de actividades económicas.²⁷⁶ A mayor abundamiento, Molero afirma que el poder de dirección “alude al conjunto de facultades que el ordenamiento le reconoce al empresario para organizar su propia compañía, para hacer efectivas y concretas las obligaciones de cada uno de sus empleados, y para actualizarlas en cada momento en función de las circunstancias concurrentes”²⁷⁷. Y Alonso Olea lo definió como la facultad o derecho potestativo, que confiere al empresario el contrato de trabajo, de dar órdenes sobre el modo, tiempo y lugar de las prestaciones laborales, e incluso especificar cuáles son las debidas, conforme a la cualificación profesional del trabajador²⁷⁸. En cualquier caso, como vemos, la titularidad es del empresario, si bien éste a través de la delegación puede atribuir su ejercicio a un tercero distinto pero dentro de la organización productiva de la que es titular (cargos de alta dirección²⁷⁹ o trabajadores comunes con funciones de mando); por eso el art. 20.1 ET indica que el trabajador estará obligado a realizar el trabajo convenido bajo la dirección del empresario o persona en quien éste delegue.

3.2 Fundamento

Las definiciones precedentes nos van sugiriendo cuál es el fundamento del poder de dirección. De una parte, nuestra Constitución reconoce al empresario el derecho a la

²⁷⁴ Alfredo Montoya, *El poder de dirección del empresario*, Madrid, Instituto de Estudios Políticos, 1965, p. 44.

²⁷⁵ Recuerda Álvarez de la Rosa el instrumento de las “libretas obreras” que estuvieron vigentes en Francia hasta finales del siglo XIX y que funcionaban como una especie de pasaporte laboral en el país, de modo que los obreros no podían trabajar sin ellas y los empresarios podían conocer el grado de cumplimiento de los compromisos laborales anteriores del trabajador. Y aunque en España no hubo regulación de las mismas, en el artículo 10 del bando del Capitán General de Barcelona, de 9 de junio de 1854, se indica que los fabricantes no podrán admitir operario alguno sin entregarle una cartilla firmada por ellos en la que conste su nombre y apellidos, naturaleza civil, domicilio, y clase de trabajo a que se dedique, anotándose en la cartilla cada cambio de trabajo. Manuel Álvarez de la Rosa, *op.cit.*, p. 113.

²⁷⁶ Jesús Mercader Uguina, *Lecciones de Derecho del Trabajo*, Valencia, Tirant lo Blanch, 2009, p. 343.

²⁷⁷ Carlos Molero, *Derecho Laboral Empresarial*, Madrid, McGraw-Hill, 1998, p. 128.

²⁷⁸ Manuel Alonso Olea y M^a. Emilia Casas Baamonde, *Derecho del Trabajo*, Madrid, Cívitas, 2003, p. 382.

²⁷⁹ El art. 1.2 del RD 1382/1985, de 1 de agosto, por el que se regula la relación laboral de carácter especial del personal de alta dirección, establece que dichos trabajadores “ejercitan poderes inherentes a la titularidad jurídica de la empresa”.

creación de empresas y a organizarlas como resultado de los derechos de propiedad (art. 33 CE) y de libertad de empresa (art. 38 CE)²⁸⁰. Se le reconoce así su autonomía para organizarse, su libertad para iniciar una actividad económica, para desarrollarla dentro del mercado y, finalmente, en su caso, para cesarla. Y es en esa misma libertad de gestión que descansa el poder de dirección de empresario y las facultades que le son propias. En expresión de Montoya, “traducido a la esfera laboral, este reconocimiento corrobora la vieja idea de que el poder empresarial es irrenunciable en su contenido esencial (un empresario que renunciara a su poder dejaría de serlo)”²⁸¹. En esta línea, Bejarano afirma que los artículos 1.1, 5.1 a) y c) y 20.1 ET “cabe entenderlos como normas de derecho necesario absoluto, y por tanto, no susceptibles de renuncia mediante cláusula convencional colectiva (...) ya que con ello se estaría produciendo una abdicación de las normas que definen al empresario como figura contractual”²⁸². Y de semejante parecer es Alarcón, para quien aunque las normas que consagran el poder de dirección del empresario no son de “orden público”, pues protegen un interés parcial (el del empresario), el legislador considera que debe regularlas de manera imperativa absoluta por referirse precisamente a las estructuras institucionales del Derecho del Trabajo²⁸³.

De otra parte, y por lo que al trabajador en concreto se refiere, el poder de dirección se origina por el contrato suscrito con el empresario, de modo que el trabajador entra así en una esfera sometida al poder de dirección cuyo titular es la persona por cuenta de la cual se trabaja²⁸⁴ y que ostenta frente a él un derecho de crédito. El contrato de trabajo se convierte así en el título jurídico que legitima de modo más inmediato el poder de dirección del empresario; por ello el art. 5 f) ET apostilla que son deberes básicos del trabajadores “cuantos se deriven de los contratos de trabajo”, aunque previamente ha proporcionado mayor concreción al establecer entre esos mismos deberes “cumplir con las obligaciones concretas de su puesto de trabajo, de

²⁸⁰ Que entraña según el Auto TC núm. 71/2008 (Pleno), de 26 febrero, F. 7º: “el reconocimiento a los particulares de una libertad de decisión no solo para crear empresas y, por tanto, para actuar en el mercado, sino también para establecer los propios objetivos de la empresa y dirigir y planificar su actividad en atención a sus recursos y a las condiciones del propio mercado (SSTC 225/1993, de 8 de julio, F. 3b), y 112/2006, de 5 de abril, F. 8)”.

²⁸¹ Alfredo Montoya, “Libertad de empresa y poder de dirección del empresario en las relaciones laborales”, *op.cit.*, p. 31.

²⁸² Andrés Bejarano, “Irrenunciabilidad del poder de dirección del empresario y límites convencionales al mismo”, *Cívitas, Revista Española de Derecho del Trabajo*, núm. 147, julio-septiembre, 2010, p. 642.

²⁸³ Manuel Ramón Alarcón Caracuel, “Las relaciones ley-convenio colectivo”, en: E. Rojo Torrecilla (Coord.), *Las Reformas Laborales de 1994 y 1997*, Madrid, Marcial Pons, 1998, pp. 159-177.

²⁸⁴ A. Martín Valverde, F. Rodríguez-Sañudo, y J. García Murcia, *Derecho del Trabajo*, Madrid, Tecnos, 2008, p. 246.

conformidad con las reglas de la buena fe y diligencia” (art. 5 a) ET), y “cumplir las órdenes e instrucciones del empresario en el ejercicio regular de sus facultades directivas” (art. 5 c) ET).

Ahora bien, según el Tribunal Supremo “el poder de dirección de la prestación laboral no debe confundirse con un poder regulador de la relación de trabajo (...). En el sistema normativo actual el empresario no ostenta ninguna facultad normativa sobre la ordenación de la relación de trabajo (...). Las instrucciones de la empresa no son en nuestro ordenamiento ninguna norma, porque no forman parte del sistema de fuentes de ordenación de la relación laboral que define el artículo 3 del Estatuto de los Trabajadores, salvo cuando pudieran generar una condición más beneficiosa que se incorporase al vínculo contractual por la vía del apartado c) del número 1 de ese precepto, si bien en este caso tampoco se trataría propiamente de una norma, sino de una condición de origen contractual. (...) En efecto, las instrucciones definen criterios a los que se han de atener, en virtud del principio de jerarquía, los órganos de la empresa al aplicar las normas convencionales y son así directrices internas que no crean derechos y obligaciones en el marco de la relación de trabajo, sino meras indicaciones u órdenes de actuación para los servicios de personal de la propia empresa (...)”²⁸⁵.

3.3 Facultades

En general, dentro de esas facultades a las que se refiere el Estatuto se comprenderían, entre otras:

- dictar instrucciones generales sobre la organización y el funcionamiento de la empresa y sobre la prestación laboral en ésta.
- dictar órdenes e instrucciones particulares a un trabajador o a un grupo de trabajadores sobre el contenido y las circunstancias de su trabajo.
- vigilancia y control para verificar el cumplimiento por el trabajador de sus obligaciones y deberes laborales.
- facultades disciplinarias y de imposición de sanciones, consecuencia de la comprobación de incumplimientos laborales del trabajador²⁸⁶.

²⁸⁵ STS 3541/2008, (Sala de lo Social), 11 de junio (F. 2º).

²⁸⁶ Fernando de Vicente, “Las facultades empresariales de vigilancia y control en las relaciones de trabajo: concepto y fundamento. Una primera aproximación a las diversas formas de control empresarial”, en: José I. García Ninet (Dir.), *El control empresarial en el ámbito laboral*, Valencia, CISS, 2005, p. 23. Por su parte, Jesús Mercader, *Derecho del Trabajo, nuevas tecnologías y sociedad de la información*, op. cit., p. 343, agrupa las facultades del poder de dirección del siguiente modo: la contratación de los trabajadores, la ordenación y especificación de las prestaciones laborales, la adaptación de la organización del trabajo a los requerimientos del mercado, el establecimiento de los medios de control y de reglas

Y ante dichas facultades la doctrina ha hecho igualmente un esfuerzo de agrupación, distinguiendo una doble dimensión en función del ámbito más o menos amplio de las decisiones a las que afecta. Así:

- Dimensión general: poder de organizar laboralmente la empresa. En este ámbito se adoptan las decisiones globales, tales como la determinación del volumen de la plantilla, creciente o decreciente, la contratación del trabajo de modo directo o externalizado, y sus modalidades contractuales, los sistemas de selección y clasificación del personal, de retribución y tiempos de trabajo, etc. Esta dimensión recoge los contenidos extraordinarios del poder de dirección, es decir, la posibilidad de modificar la prestación a través de la movilidad funcional, geográfico y de la modificación sustancial de condiciones.
- Dimensión singular: poder de ordenar las concretas prestaciones de los trabajadores individuales. A este ámbito pertenecen las órdenes e instrucciones que el empresario o sus representantes imparten a cada trabajador para que éste dé cumplimiento a su contrato de trabajo, concretando los horarios, turnos... Esta dimensión recoge el contenido ordinario del poder de dirección, plasmado específicamente en los arts. 1.1, 5.c) y 20.1) y 20.2) del ET, así como el art. 20.3), y 20.4) ET relativos a la adopción de medidas de vigilancia y control del cumplimiento del trabajador²⁸⁷.

3.4 Contenido

Tras esta visión panorámica ya estamos en condiciones de repasar someramente el contenido del poder de dirección del empresario. El punto de partida es que, según el artículo 22.4 ET, por acuerdo entre trabajador y empresario se establecerá como contenido de la prestación laboral objeto del contrato de trabajo la realización de todas las funciones correspondientes al grupo profesional asignado o solamente alguna de ellas. A partir de aquí la facultad que la legislación confiere al empresario para la especificación o la modificación de la prestación, como indica San Martín, refleja “la aplicación al ámbito laboral de la cláusula *rebus sic stantibus*. Un contrapeso

generales de conducta y disciplina laborales, y la imposición de sanciones por faltas e incumplimientos contractuales.

²⁸⁷ Alfredo Montoya, “El poder de dirección en las estructuras empresariales complejas”, *op.cit.*, pp. 135-136. También, *vid.*, Juan Gorelli, “Poder de dirección, control y sancionador” en: M^a. Luisa Molero y Fernando Valdés (Dir.), *Comentarios a la Ley de Empresas de Trabajo Temporal*, Madrid, La Ley, 2009.

excepcional del principio general *pacta sunt servanda*²⁸⁸. En cualquier caso, según la intensidad y sustancialidad de la modificación pretendida el ordenamiento jurídico exigirá mayores o menores garantías legales, tanto formales como de fondo. De este modo, podremos encontrar un poder de dirección ordinario o no sustancial que, en general, se centrará en especificar progresivamente el comportamiento del trabajador para desarrollar efectivamente su prestación, pero sin que necesariamente ello implique establecer obligaciones distintas a las pactadas. Y junto a éste, un poder de dirección adaptativo o sustancial, que al perseguir una adecuación final de la empresa como organización al mercado al que se dirige, podrá conllevar la modificación de las condiciones de la prestación inicialmente pactada. Así el art. 41 ET establece el procedimiento general y subsidiario de modificación sustancial de condiciones de trabajo, que será de aplicación allí donde no exista una regulación específica, como la del art. 39 ET para la movilidad funcional, el art. 40 ET para la movilidad geográfica, y el 82.3 ET para la modificación de condiciones de trabajo establecidas en convenio colectivo. En los supuestos en los que la modificación no sea sustancial, los límites serán menores.

3.4.1 Poder de dirección ordinario o no sustancial

a) Ordenación y especificación de las prestaciones laborales (art. 20.1 y 20.2 ET)

La realidad evidencia, y cada vez más, que pretender que el contenido del contrato de trabajo recoja todas y cada una de las posibilidades que su devenir depare, y de un modo estático, solo puede ser un ilusorio deseo voluntarista de las partes. Y ello porque dicho contrato se desenvuelve a lo largo del tiempo generando interacciones personales y profesionales múltiples, además de verse afectado por hechos económicos variados que se suceden sin solución de continuidad y que no podían preverse al tiempo de suscribir el contrato.

Por ello la actividad prestada requiere de frecuentes y continuas especificaciones que la concreten. A veces bastará la remisión a las prácticas de la empresa o al convenio colectivo de aplicación, pero, incluso así, habitualmente el contenido de la prestación seguirá siendo demasiado genérico. Y sin embargo, el interés de la organización empresarial y del proceso productivo exigen, por el contrario, “una determinación más afinada y circunstanciada de las operaciones de que consta el trabajo convenido, así

²⁸⁸ Carolina San Martín, “El cambio de las condiciones de trabajo tras la reforma laboral”, en: Carmen Sánchez y Francisco A. González (Dir.), *Libertad de empresa y poder de dirección del empresario en las relaciones laborales*, Madrid, Aranzadi, 2011, pp. 243-244.

como de las condiciones de diligencia, intensidad, esfuerzo, tiempo invertido, rapidez en la ejecución calidad de la obra realizada, distribución horaria de la prestación, lugar concreto de la celebración de esta, etc.”²⁸⁹. Este proceso de concreción se realizará mediante órdenes e instrucciones impartidas directamente por el empresario o por sus delegados, tal y como recoge el art. 5.c) del ET. Montoya las distingue en virtud de su contenido (técnicas, de disciplina, de distribución del tiempo de trabajo, etc.) y de su forma (verbal, escrita, mecánica, electrónica, etc.)²⁹⁰.

- b) Establecimiento de los medios de control y de reglas generales de conducta y disciplina laborales (art. 20.3 y 20.4 ET)

La vigilancia es “un aspecto del poder de dirección con el que se encuentra en una relación de parte a todo; se refiere al control fiscalizador que el empresario ejerce sobre el cumplimiento de la prestación laboral, y es el necesario complemento de la potestad ordenadora del empresario”²⁹¹.

- El art. 20.3 ET prevé que el empresario podrá adoptar las medidas que estime más oportunas de vigilancia y control para verificar el cumplimiento por el trabajador de sus obligaciones y deberes laborales.
- El art. 20.4 ET. indica que el empresario podrá verificar el estado de enfermedad o accidente del trabajador que sea alegado por éste para justificar sus faltas de asistencia al trabajo, mediante reconocimiento a cargo de personal médico.
- Incluso está prevista la posibilidad de registrar al trabajador y sus pertenencias, tal y como recoge al art. 18 ET para proteger el patrimonio del empresario y/o de los otros trabajadores (o, aunque no lo diga el ET, de clientes u otros terceros).
- Junto a estos preceptos existen otras normas que aunque no estrictamente laborales, también pueden desplegar sus efectos en las relaciones de trabajo. Por ejemplo, la LO 1/1982, de 5 de mayo, de protección civil del derecho al honor, a la intimidad personal y familiar y a la propia imagen; la LO 15/1999, de 13 de diciembre, de protección de datos de carácter personal; la Ley 23/1992, de 30 de julio, de seguridad privada y su reglamento (RD 2364/1994, de 9 de diciembre); la

²⁸⁹ Alfredo Montoya, “Libertad de empresa y poder de dirección del empresario en las relaciones laborales”, *op.cit.*, p. 36.

²⁹⁰ En la práctica, el grado de injerencia técnica y de otra índole del empresario (y de sus delegados) diferirá según el tipo de trabajadores; mientras que el trabajador manual suele estar sujeto a fuertes deberes de obediencia, el intelectual goza habitualmente de un ámbito de decisión considerable. *Ibidem*, p. 37.

²⁹¹ Alfredo Montoya, “Dirección y control de la actividad laboral”, en: Efrén Borrajo (Dir.) *Comentarios a las Leyes laborales*, Madrid, Edersa, 1985, t. V, p.143.

Ley 11/1998, de 24 de abril, General de Telecomunicaciones, o la Ley 34/2002, de 11 de julio, de servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico.

- En concreto, merece un apunte especial el control empresarial a la luz de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (conocidas como TIC), pues han generado un difícil equilibrio entre los intereses de unos y los derechos de los otros²⁹². Y es que, según Monereo y López, la progresiva informatización de muchas de las transacciones provoca que los trabajadores recurran a esta vía para realizar no solo los quehaceres cotidianos de su vida laboral, sino también los de su vida privada y personal. Así, incluso la doctrina ha acuñado el término “trabajador transparente o de cristal” para referirse a la extensión de los medios de control de los que disponen las empresas por vía informática²⁹³, y que nos recuerda el concepto de fábrica panóptica ya comentado en el capítulo I. En un primer momento, la jurisprudencia justificó dicho control basándose en la defensa del patrimonio empresarial aplicando por analogía el mismo procedimiento que para el registro de taquillas del art. 18 ET; posteriormente se apartó de esta línea y justificó su control en aplicación del artículo 20.3 ET, pues “la legitimidad de ese control deriva del carácter de instrumento de producción del objeto sobre el que recae. El empresario tiene que controlar el uso del ordenador, porque en él se cumple la prestación laboral y, por tanto, ha de comprobar si su uso se ajusta a las finalidades que lo justifican, ya que en otro caso estaría retribuyendo como tiempo de trabajo el dedicado a actividades extralaborales”²⁹⁴. En la práctica actual, es la aplicación del juicio de proporcionalidad o test gradualista el

²⁹² De hecho la STC 173/2011, de 7 de noviembre, (F. 3º), entiende que la información que se almacena por su titular en un ordenador personal –entre otros datos sobre su vida privada y profesional– forma parte del ámbito de la intimidad constitucionalmente protegido; y que el ordenador es un instrumento útil para la emisión o recepción de correos electrónicos, pudiendo quedar afectado el derecho a la intimidad personal “en la medida en que estos correos o email, escritos o ya leídos por su destinatario, quedan almacenados en la memoria del terminal informático utilizado” (FJ 3). Ahora bien, la STC 241/2012, de 17 de diciembre, (F. 5º), admite la regulación del uso de los medios informáticos de titularidad empresarial por parte del trabajador, así como la vigilancia y control del cumplimiento de las obligaciones relativas al uso de esos medios, siempre con pleno respeto a los derechos fundamentales. Y, por su parte, la STC 170/2013, de 7 de octubre, (F. 5º b), recuerda su reiterada doctrina de que “el derecho a la intimidad no es absoluto -como no lo es ningún derecho fundamental-, pudiendo ceder ante intereses constitucionalmente relevantes, siempre que el límite que aquél haya de experimentar se revele como necesario para lograr un fin constitucionalmente legítimo y sea proporcionado” (STC 115/2013, de 9 de mayo, FJ 5; o SSTC 143/1994, de 9 de mayo, FJ 6; 70/2002, de 3 de abril, FJ 10); además, en su F.5º c) indica que “el uso del correo electrónico por los trabajadores en el ámbito laboral queda dentro del ámbito de protección del derecho a la intimidad; también que serán las circunstancias de cada caso las que finalmente determinen si su fiscalización por la empresa ha generado o no la vulneración de dicho derecho fundamental”.

²⁹³ *Vid.*, José Luis Monereo Pérez y Belén del Mar López Insúa, “El control empresarial del correo electrónico tras la STC 170/2013”, *Revista Doctrinal Aranzadi Social*, núm. 11, 2014, pp. 209-249. También, Daniel Pérez del Prado, “Instrumentos GPS y poder de control del empresario”, *Revista de contratación electrónica*, núm. 107, septiembre 2009, pp. 49-73.

²⁹⁴ STS 6128/2007, 26 de septiembre, -Rec. 966/2006-, (F. 3º).

que determinará si el control empresarial resulta respetuoso o no con los derechos fundamentales, y a la que nos referiremos con mayor detenimiento al hablar de los límites del poder de dirección.

c) Poder disciplinario o sancionador

Según el Tribunal Constitucional, “se trata de un poder punitivo -la potestad de imponer "penas privadas"- que le otorga una superioridad palmaria y que, en el caso de las infracciones muy graves puede tener serias consecuencias sobre la situación del trabajador, tanto porque puede afectar gravemente a su modo de vida, cuanto porque puede tener, repercusiones indeseables sobre su estatuto jurídico, incluso desde una perspectiva que discurre paralelamente a algunos de los derechos fundamentales consagrados en los arts. 24 y 25 de la Constitución”²⁹⁵. Es pues, un poder “accesorio” al poder directivo²⁹⁶, consecuencia del carácter subordinado de la relación de trabajo, que exige de un refrendo jurídico dirigido a imponer el poder de dirección que de otro modo solo “sería un mero poder moral”²⁹⁷, posibilitando no solo reprimir el incumplimiento, sino también prevenirlo. De este modo el poder sancionador se configura como la facultad empresarial de imponer sanciones privadas como reacción ante el incumplimiento de sus obligaciones contractuales por parte del trabajador²⁹⁸. En palabras del Tribunal Constitucional el empresario ejercita “facultades de policía de que en el seno de la empresa está investido”²⁹⁹, esto es, potestades que, por razones de interés público limitan los derechos de los particulares, mediante el ejercicio, en su caso, de la coacción sobre los mismos. El empresario sólo recurrirá al poder disciplinario cuando las medidas directivas no sean suficientes o idóneas en virtud de un incumplimiento del trabajador, y partiendo siempre de la base que de que ha adoptado sus órdenes en ejercicio regular de sus facultades de dirección (art. 20.2 ET).

El fundamento legal del ejercicio del poder disciplinario lo encontramos en el art. 58 ET, y su imposición corresponde de manera potestativa al empresario que, ante la concurrencia de los presupuestos objetivos, decidirá si sanciona o no, o incluso sancionando decidir que no aplica la sanción en todos sus términos (STSJ Galicia -A Coruña-, 1 febrero 1996). Hecho este último que lo configura como un poder discrecional y que lo distancia del ordenamiento penal, donde la imposición de la

²⁹⁵ STC. 125/1995, de 24 de julio, (F. 6º).

²⁹⁶ M^a. F. Fernández López, “Perfiles del poder disciplinario”, *Tribuna Social*, núm. 63, 1996, p. 10.

²⁹⁷ Manuel Alonso Olea y M^a. Emilia Casas Baamonde, *op.cit.*, p. 396.

²⁹⁸ *Vid.*, Juan Gorelli, *op.cit.*

²⁹⁹ STC. 11/1981, de 8 de abril, (F. 20º).

sanción escapa a toda aleatoriedad³⁰⁰. Además, está sujeto a la revisión judicial, ya que según el art. 58.2 ET “la valoración de las faltas y las correspondientes sanciones impuestas por la dirección de la empresa serán siempre revisables ante la jurisdicción competente”. Y este control no solo se centra en la constatación de la falta y la idoneidad de la sanción, sino también en la valoración de la propia falta y del grado pertinente, y ello pese a que este poder es ejecutivo, de eficacia inmediata³⁰¹.

3.4.2 Poder de dirección adaptativo o sustancial.

a) Modificación sustancial de las condiciones de trabajo

El Tribunal Supremo, aun partiendo de que es necesario valorar caso por caso³⁰², la define como “aquella de tal naturaleza que altere y transforme los aspectos fundamentales de la relación laboral...pasando a ser otras distintas de modo notorio”³⁰³. Y para determinarlo, según el mismo Tribunal, hay que atender tanto a la materia modificada como a la modificación misma, atendiendo a la importancia cualitativa, a su alcance temporal y a las eventuales compensaciones³⁰⁴. Los arts. 39, 40, 41 y 82.3 del ET recogen la regulación de los diferentes supuestos que podemos encuadrar bajo este concepto. La redacción de estos preceptos ha sufrido recientes modificaciones en el marco de la crisis económica, siendo la última la fijada por la Ley 3/2012, de 6 de julio, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral. Esta norma en buena medida ratifica lo ya establecido por el Real Decreto Ley 3/2012, de 11 de febrero, y viene a pretender concretar cuándo concurren las razones económicas, técnicas, organizativas o de producción que justifica, según el caso, la modificación sustancial, y así prevé que “se consideraran tales las que estén relacionadas con la competitividad, productividad u organización técnica o del trabajo en la empresa” (art. 41.1 ET). Es relevante destacar que el procedimiento será diferente según se trate de condiciones individuales o

³⁰⁰ Edurne Terradillos, *El poder disciplinario empresarial. Principios y garantías*, Valencia, Tirant lo Blanch, 2004, pp. 26-27. Sobre el despido como un acto de violencia del poder privado, *vid.*, Antonio Baylos Grau, y Joaquín Pérez Rey, *El despido o la violencia del poder privado*, Madrid, Trotta, 2009, pp. 44 y ss. Según estos autores, mediante el despido la empresa expulsa a la persona “de una esfera social y culturalmente decisiva” hacia “un espacio desertizado –el no-trabajo- en donde se plantea (...) la precariedad como regla de vida”. “Es el leviatán del poder económico que produce un poder privado, una relación de dominación que supone la aplicación de la fuerza con vistas a los resultados preordenados en la organización técnica de la producción”; y por ello, “el poder privado empresarial debe ser analizado en términos políticos como un problema de autoridad y democracia en los espacios de trabajo organizado”, *ibidem*, pp.44-46.

³⁰¹ Raquel Poquet, *La actual configuración del poder disciplinario empresarial*, Valencia, Tirant lo Blanch, 2011, pp. 19-20.

³⁰² STS. 7344/2005, (Sala de lo Social), de 22 noviembre (F. 5º).

³⁰³ STS. 7740/1987, (Sala de lo Social), de 3 diciembre (F. 2º).

³⁰⁴ STS. 3095/2006, (Sala de lo Social), de 26 abril 2006 (F. 5º). Y en el mismo sentido, STSJ La Rioja, 330/2005, (Sala de lo Social), de 19 de julio 2005 (F 2º).

colectivas, lo cual no dependerá sin más del número de trabajadores afectados, sino de que las condiciones sustanciales que hay que alterar tengan su origen en un derecho de disfrute individual o de un acuerdo o pacto colectivo, o incluso disfrutadas por los trabajadores en virtud de una decisión unilateral del empresario de efectos colectivos (art. 41.2 ET). Incluso es detectable una tercera categoría de condiciones, que San Martín denomina “plural”, y que se constituye por las modificaciones de condiciones contenidas en una fuente colectiva, pero que, sin embargo, al afectar a materias concretas y no superar un determinado umbral cuantitativo y temporal, siguen el procedimiento de modificación individual³⁰⁵.

- b) Suspensiones y despidos colectivos por razones económicas, técnicas, organizativas o de producción (arts. 47 y 51 ET).

Igualmente modificada su redacción por las mencionadas disposiciones, Real Decreto Ley 3/2012 y Ley 3/2012, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral. El esfuerzo de concreción en la concurrencia de las causas habilitantes es mayor en estos preceptos, sin duda por la trascendencia de las medidas que se adoptan. En cualquier caso, como anticipamos, no va a ser objeto de nuestro estudio por contemplar supuestos en los que la relación laboral concluye definitivamente o al menos queda suspendida temporalmente, lo que pone fin al ejercicio del poder del empresario durante ese tiempo, aunque con matices en el caso de la suspensiones de contrato y reducciones de jornada.

4. Los límites del poder de dirección en la legislación laboral

En principio, las limitaciones del poder de dirección son las comunes de cualquier relación contractual prevista por el Código civil en sus artículos 1255 y 1256: los propios términos del contrato, la legalidad vigente, la moral y las buenas costumbres, y el orden público. El artículo 4.2 ET *in fine* prevé que “en cualquier caso, el trabajador y el empresario se someterán en sus prestaciones recíprocas a las exigencias de la buena fe”³⁰⁶. Y es que, el poder de dirección no atribuye a sus titulares derechos ilimitados, pues los trabajadores mantienen los derechos que legítimamente les

³⁰⁵ Carolina San Martín, *op.cit.*, p. 253.

³⁰⁶ El principio de buena fe es recogido con carácter general en el Código Civil (art. 7.1), y en particular en el artículo 1258 del mismo texto legal. De hecho el ejercicio del poder de dirección para obtener un objetivo distinto para el que ha sido concedido, es decir, un uso arbitrario y abusivo del poder conllevará la nulidad de la decisión adoptada. Así la STS. 2661/1986, (Sala de lo Social), de 22 de mayo (F. 2º).

corresponden como personas, aunque modalizados por la relación laboral. A estos derechos se suman los que la Constitución Española les reconoce asimismo por su condición de trabajadores, y que, a su vez, pueden ser considerados desde una perspectiva individual o colectiva. Como ejemplo de la primera perspectiva tenemos el derecho al trabajo, al salario, a la seguridad e higiene; como ejemplo de la segunda, el derecho a la negociación colectiva, a la afiliación sindical, a la huelga, etc.³⁰⁷. Y además, se distingue un tercer grupo de derechos fundamentales, calificados de neutros, en tanto que se reconocen a toda persona, independientemente de que haya o no relación laboral, si bien se ven afectados como consecuencia de que la relación laboral existente posibilita la injerencia del poder de dirección del empresario sobre ellos. La incorporación de las nuevas tecnologías³⁰⁸ y su uso privado en el entorno laboral, el pacto de no competencia una vez extinguida la relación laboral (ex art. 21.2 ET), o la vigilancia de la salud del trabajador, son ejemplos de este tercer grupo³⁰⁹. Y por último el poder de dirección también está limitado por las previsiones que, sobre el trabajo convenido, establezca la negociación colectiva.

Según la jurisprudencia el *ius variandi* del empresario se conforma como una facultad de “(...) alterar unilateralmente el contenido de la relación laboral (sin) más límites que los... reconocidos a los trabajadores en la Constitución Española, las leyes, los convenios colectivos y el contrato de trabajo y la regularidad en el ejercicio de este poder de dirección, es decir, que la orden sea emitida por un órgano empresarial competente y no sea una orden abusiva o imponga conductas antijurídicas, nocivas o técnicamente inoportunas...”³¹⁰.

4.1. Los límites ante el trabajador individual: derechos fundamentales y normas laborales.

El poder de dirección del empresario se encuentra limitado por los derechos reconocidos al trabajador en cuatro planos: la Constitución, la Ley, el convenio

³⁰⁷ Título I de la Constitución, capítulos 1 y 2.

³⁰⁸ La expresión “feudalismo virtual” es empleada para referirse a la situación actual en que los poderes de vigilancia se han visto reforzado por las nuevas tecnologías, por Jesús Mercader Uguina, *Derecho del Trabajo, nuevas tecnologías y sociedad de la información*, op. cit., p. 99. Quizá inspirado en la expresión “feudalismo industrial” usada, entre otras, por la STC 151/2004, de 20 de septiembre, F.7º, al declarar que “las manifestaciones de ‘feudalismo industrial’ repugnan al Estado social y democrático de Derecho y a los valores superiores de libertad, justicia e igualdad a través de los cuales ese Estado toma forma y se realiza”.

³⁰⁹ M^a. Luisa Segoviano, “El difícil equilibrio entre el poder de dirección del empresario y los derechos fundamentales de los trabajadores”, *Revista Jurídica de Castilla y León*, núm. 2, febrero, 2004, pp. 150-151.

³¹⁰ STSJ. de Andalucía -Sevilla- 8066/2000, (Sala de lo Social), de 29 de mayo de 2000 (F. 2º).

colectivo y el contrato de trabajo. Y todos ellos deben ser respetados por dicha facultad de dirección para que su ejercicio pueda ser considerado regular³¹¹. Diversas sentencias, y por todas ellas la STC. 106/1996, de 12 de junio (F. 5º), establecen el marco en que se desarrolla la relación laboral empleador-trabajador:

- El contrato de trabajo no implica la privación de derechos que la Constitución reconoce al trabajador, en tanto que ciudadano³¹².
- La relación laboral genera un entramado de derechos y obligaciones recíprocas entre el trabajador y el empleador que modulan el ejercicio de los derechos fundamentales.
- Dado que todo derecho debe ejercitarse según las exigencias de la buena fe, la manifestación de esos derechos, que en otro contexto pudieran ser legítimas, no tienen por qué serlo necesariamente en el ámbito de esa relación laboral.
- No pueden considerarse violados los derechos fundamentales cuando quedan limitados en virtud de deberes y relaciones contractuales que el ordenamiento jurídico regula³¹³.

³¹¹ STS 2086/2007 (Sala de lo Social, Sección 1), de 7 de marzo de 2007 (F. 5º, 2).

³¹² Entre otras, la STC. 88/1985, de 19 de Julio (F. 2º), es especialmente contundente: “la celebración de un contrato de trabajo no implica, en modo alguno, la privación para una de las partes, el trabajador, de los derechos que la Constitución le reconoce como ciudadano, entre otros el derecho a expresar y difundir libremente los pensamientos, ideas y opiniones (art. 20.1.a) y cuya protección queda garantizada frente a eventuales lesiones mediante el impulso de los oportunos medios de reparación, que en el ámbito de las relaciones laborales se instrumenta, por el momento, a través del proceso laboral. Ni las organizaciones empresariales forman mundos separados y estancos del resto de la sociedad, ni la libertad de empresa, que establece el art. 38 del texto constitucional, legitima el que quienes prestan servicios en aquéllas por cuenta y bajo la dependencia de sus titulares deban soportar despojos transitorios o limitaciones injustificadas de sus derechos fundamentales y libertades públicas, que tienen un valor central y nuclear en el sistema jurídico constitucional. Las manifestaciones de «feudalismo industrial» repugnan al Estado social y democrático de Derecho y a los valores superiores de libertad, justicia e igualdad a través de los cuales ese Estado toma forma y se realiza (art. 1.1)”. Doctrina reiterada por las SSTC. 6/1988, de 21 de enero, (F. 6º); y 129/1989, de 17 de julio, (F. 3º). En la misma línea, la STC 196/2004, de 15 de noviembre, (RTC 2004,196), F. 3º.

³¹³ “... el ejercicio de tales derechos únicamente admite limitaciones o sacrificios en la medida en que se desenvuelve en el seno de una organización que refleja otros derechos reconocidos constitucionalmente en los arts. 38 y 33 CE y que impone, según los supuestos, la necesaria adaptabilidad para el ejercicio de todos ellos, perspectiva ésta desde la que deben valorarse las específicas limitaciones que a los derechos fundamentales les pueda imponer el propio desarrollo de la relación laboral”. Cfr. STC. 98/2000, de 10 de abril (F. 6º). También, STC. 90/ 1997, de 6 de mayo (F. 4º). Desde esta perspectiva, los derechos fundamentales “no constituyen por sí mismos ilimitadas cláusulas de excepción que justifiquen el incumplimiento por parte del trabajador de sus deberes laborales”, cfr. STC. 129/1989, de 17 de julio (F. 3º). Y así como «el contrato de trabajo no puede considerarse como un título legitimador de recortes en el ejercicio de los derechos fundamentales que incumben al trabajador como ciudadano, que no pierde su condición de tal por insertarse en el ámbito de una organización privada” (...) “la inserción en la organización ajena modula aquellos derechos, en la medida estrictamente imprescindible para el correcto y ordenado desenvolvimiento de la actividad productiva reflejo, a su vez, de derechos que han recibido consagración en el texto de nuestra norma fundamental (arts. 38 y 33 CE)”. Cfr. STC. 99/1994, de 11 de abril (F. 4º y 7º).

Por otra parte, la jurisprudencia ha venido manteniendo la presunción *iuris tantum* de legitimidad de las órdenes del empresario, negando inicialmente el derecho a desobedecer del trabajador, que primero deberá obedecer la orden, sin perjuicio de reclamar después, cuando se estimen o abusiva, salvo que concurren determinadas circunstancias de excepción, tales como peligrosidad³¹⁴, ilegalidad, ofensa a la dignidad del trabajador u otras análogas que razonablemente justifiquen la negativa³¹⁵. En cualquier caso, como hemos visto, las facultades empresariales resultan mediatizadas dado que la esfera personal del trabajador se articula fundamentalmente a través de derechos de rango constitucional, que conllevan una tutela de más alto grado en tanto que su condición de derechos fundamentales, por lo que sus limitaciones son más intensas y exigirán la demostración de una legítima razón empresarial³¹⁶. Por ello “el ejercicio de las facultades organizativas y disciplinarias del empleador no puede servir en ningún caso a la producción de resultados inconstitucionales, lesivos de los derechos fundamentales del trabajador”³¹⁷. En concreto, el poder de organización del empresario y de sus delegados debe ejercitarse respetando los derechos del trabajador, tales como el derecho a la ocupación efectiva, a la promoción y formación en el trabajo, a no ser discriminados (por razón de sexo, estado civil, edad, origen racial o étnico, orientación sexual, ideas, afiliación sindical...), y su intimidad y la consideración debida a su dignidad (art. 4.2 a), b), c) y e) ET). De este modo, “la constitucionalidad de cualquier medida restrictiva de derechos fundamentales viene determinada por la estricta observancia del principio de proporcionalidad”³¹⁸, puesto que “si existen otras

³¹⁴ El art. 21.2 de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales establece que “los trabajadores pueden interrumpir su actividad y, si fuera necesario, abandonar de inmediato el lugar de trabajo” en caso de peligro grave e inminente para su vida o su salud. También el art. 12.5 h) ET, que a propósito del contrato a tiempo parcial, prevé que no sea sancionable la negativa del trabajador a la realización de horas complementarias en caso de incumplimiento del régimen jurídico y requisitos de las mismas.

³¹⁵ Por todas, STS 4445/1987 (Sala de lo Social), de 25 de junio, (F. 3º) o STSJ Navarra 624/1995, (Sala de lo Social), de 30 de junio (F. 3º y 4º).

³¹⁶ Iván A. Rodríguez, *Poder de dirección empresarial y esfera personal del trabajador*, Oviedo, Consejo Económico y Social del Principado de Asturias, Colección de estudios, núm. 9, 2009, p. 30.

³¹⁷ Cfr. STC 181/2006, de 19 de junio (F. 6º).

³¹⁸ Cfr. STC 186/2000, de 10 de julio, (F. 6º), que continúa su argumentación exponiendo que, “a los efectos que aquí importan, basta con recordar que —como sintetizan las SSTC 66/1995, de 8 de mayo, FJ 5º; 55/1996, de 28 de marzo, FJ 6º, 7º, 8º y 9º; 207/1996, de 16 de diciembre, FJ 4º, y 37/1998, de 17 de febrero, FJ 8º— para comprobar si una medida restrictiva de un derecho fundamental supera el juicio de proporcionalidad, es necesario constatar si cumple los tres requisitos o condiciones siguientes: si tal medida es susceptible de conseguir el objetivo propuesto (juicio de idoneidad); si, además, es necesaria, en el sentido de que no exista otra medida más moderada para la consecución de tal propósito con igual eficacia (juicio de necesidad); y, finalmente, si la misma es ponderada o equilibrada, por derivarse de ella más beneficios o ventajas para el interés general que perjuicios sobre otros bienes o valores en conflicto (juicio de proporcionalidad en sentido estricto)”. Y en el mismo sentido, la STC 14/2003, de 28 de enero (RC 2003,14), y la STS 2086/2007 (Sala de lo Social, Sección 1), de 7 de marzo de 2007 (F. 7º, 3). O la STSJ Cantabria, 1013/2003, de 19 de julio, (AS 2004, 1026), F. 7º, que considera que un trabajador en situación de incapacidad temporal no puede ser privado de su derecho a la intimidad y de la posibilidad

posibilidades de satisfacer dicho interés menos agresivas y afectantes del derecho en cuestión, habrá que emplear estas últimas y no aquellas otras más agresivas y afectantes”³¹⁹. La limitación de los derechos del trabajador por el poder de dirección del empresario “solo puede derivar bien del hecho de que la propia naturaleza del trabajo contratado implique la restricción del derecho (SSTC 99/1994, F. 7º; y 106/1996, F. 4º), bien de una acreditada necesidad e interés empresarial, sin que sea suficiente su mera invocación para sacrificar el derecho fundamental del trabajador (SSTC, 99/1994, de 11 de abril, F. 7º; 6/1995 de 10 de enero, F. 3º; 136/1996, de 23 de julio, F. 7º; 98/2000, de 10 de abril, F. 7º, y 186/2000, de 10 de julio)³²⁰. Por su carácter reciente, merece especial referencia la STC 39/2016, de 3 de marzo³²¹, que declara procedente el despido disciplinario por transgresión de la buena fe de una trabajadora de caja que se apropiaba de efectivo de forma habitual. Y ello desestimando el argumento de la trabajadora de que la prueba empresarial se obtuvo con vulneración de sus derechos fundamentales a la intimidad y dignidad por no haber prestado su consentimiento a la grabación de su

de desarrollo de su vida privada, pues “ni la obligación de permanencia en el domicilio ni el sistema de visitas domiciliarias supera en este caso el juicio de proporcionalidad en cuanto limitaciones de los derechos fundamentales de libertad e intimidad personal”.

³¹⁹ Cfr. STC 98/2000, de 10 de abril, (F. 7º) que, relativa a un caso de instalación de cámaras de vigilancia, precisa que las modulaciones a los derechos fundamentales que la relación laboral impone “tienen que ser las indispensables y estrictamente necesarias para satisfacer un interés empresarial merecedor de tutela y protección, de manera que si existen otras posibilidades de satisfacer dicho interés menos agresivas y afectantes al derecho en cuestión, habrá que emplear estas últimas y no aquellas más agresivas y afectantes”.

³²⁰ STS 2086/2007 (Sala de lo Social, Sección 1), de 7 de marzo de 2007 (F. 8º, 2). Otro ejemplo de aplicación del principio de proporcionalidad lo encontramos en la STS 5 diciembre 2003 (Rec. Casación 52/2003) que consideró ajustada a tal principio la grabación de conversaciones telefónicas de los trabajadores con los clientes, aun cuando podían producirse intromisiones en el derecho a la intimidad de los empleados. También se valora el principio de proporcionalidad en la STS de 26 de septiembre de 2007 (Rec. Casación para unificación de doctrina 966/2006), relativa al registro del ordenador de un empleado, caso en el que se entiende que opera, no el art 18 ET, sino el art. 20 ET, modulado por dicho principio en tanto que supone colisión con el derecho a la intimidad. A mayor abundamiento, sobre el control empresarial mediante videovigilancia, la STS 630/2016 (rec. 3233/2014) para la unificación de doctrina.

³²¹ Puede consultarse en: <http://hj.tribunalconstitucional.es/HJ/es/Resolucion/Show/24843>. Esta jurisprudencia social contrasta con la penal del mismo Tribunal Supremo. Así la STS Sala de lo Penal, 528/2014, de 16 de junio, (R. núm. 2229/2013), F. 1º B), declara que “para que pueda otorgarse valor y eficacia probatoria al resultado de la prueba consistente en la intervención de las comunicaciones protegidas por el derecho consagrado en el art. 18.3 C.E., resultará siempre necesaria la autorización e intervención judicial”. Ahora bien, este pronunciamiento no modificaría la actual doctrina social pues desde el punto de vista jurisdiccional la citada sentencia indica que sus dictados los emite “con absoluto respeto” a los propios de la jurisdicción laboral, pero que “en modo alguno procede que se extiendan al enjuiciamiento penal”. Asimismo, desde el punto de vista material, se ciñe “a lo que estrictamente constituye este “secreto de las comunicaciones”, es decir, con exclusión de los denominados “datos de tráfico” o incluso de la posible utilización del equipo informático para acceder a otros servicios de la red como páginas web, etc., de los mensajes que, una vez recibidos y abiertos por su destinatario, no forman ya parte de la comunicación propiamente dicha, respecto de los que rigen normas diferentes como las relativas a la protección y conservación de datos (art. 18.4 CE) o a la intimidad documental en sentido genérico y sin la exigencia absoluta de la intervención judicial (art. 18.1 CE)”.

imagen, ni haber sido siquiera informada de la instalación de las cámaras. El Tribunal no solo considera que la medida empresarial supera la prueba de proporcionalidad, sino que conviene que no cabe entenderse vulnerado el derecho a la intimidad protegido por el artículo 18.4 de la Constitución, en tanto que la trabajadora sí que tuvo información previa de la instalación de las cámaras de video vigilancia en virtud del distintivo informativo que advertía de su existencia, y ello aunque no le constase la finalidad para la cual se instalaron, y porque además su imagen fue tratada a los solos fines de control de la relación laboral.

En cuanto a los preceptos que regulan de forma específica esa interacción de derechos fundamentales y poder de dirección empresarial, podemos citar los siguientes:

a) Estatuto de los Trabajadores

- Art. 4.2 e): los trabajadores tienen derecho al respeto de su intimidad y a la consideración debida a su dignidad, comprendida la protección frente al acoso por razón de origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual, y frente al acoso sexual y el acoso por razón de sexo. Este precepto se relaciona con la Ley Orgánica 1/1982, de 5 de mayo, relativa a la protección civil del derecho al honor, a la intimidad personal y familiar y a la propia imagen (art. 7, apartado 1º, 2º y 3º, pues también dentro del propio centro de trabajo los empleados pueden ejercer su derecho a la intimidad³²²).
- Art. 4.2. g): que reconoce el derecho de los trabajadores al ejercicio individual de las acciones derivadas de su contrato de trabajo, y en la que se funda la garantía de indemnidad (además de en el art. 24 CE), que se traduce en la imposibilidad de adoptar medidas de represalia a consecuencia de que el trabajador haya ejercitado una acción judicial para lograr el reconocimiento de un derecho, o haya iniciado los trámites previos a ella³²³. La consecuencia es que el eventual despido será declarado nulo, evitando la tacha de improcedencia.
- Art. 8.3 a): la copia básica de los contratos que se debe entregar a la representación de los trabajadores contendrá todos los datos del contrato a excepción

³²² Dichos apartados se refieren a la consideración de intromisión ilegítima del emplazamiento de aparatos de escucha, de filmación, de dispositivos ópticos o de cualquier otro medio apto para grabar o reproducir, y su uso para conocer o divulgar la vida íntima de las personas. *Vid.*, José Eduardo López Ahumada, “El derecho a la intimidad del trabajador como límite al control a distancia del empresario”, en AA.VV., *La tutela jurisdiccional de los derechos fundamentales por los tribunales ordinarios*, Valencia, Tirant lo Blanch, 2008, pp. 324-352.

³²³ Cfr. SSTC 183/2015, de 10 septiembre (R. amparo 155-2013), 16/2006, de 19 de enero, 55/2004, de 19 de abril y 14/1993, de 18 de enero.

del número del documento nacional de identidad, el domicilio, el estado civil, y cualquier otro que, de acuerdo con la Ley Orgánica 1/1982, de 5 de mayo, pudiera afectar a la intimidad personal.

- Art. 17.1: al referirse a la no discriminación en las relaciones laborales, entiende nulos y sin efectos las decisiones unilaterales del empresario que den lugar en el empleo, así como en materia de retribuciones, jornada y demás condiciones de trabajo, a situaciones de discriminación directa o indirecta por razón de sexo, origen, estado civil, condición social, religión o convicciones, ideas políticas, orientación o condición sexual, adhesión o no a sindicatos y a sus acuerdos...Siendo igualmente nulas las órdenes de discriminar y las decisiones del empresario que supongan un trato desfavorable de los trabajadores como reacción ante la exigencia del cumplimiento del principio de igualdad de trato y no discriminación³²⁴.

- Art. 18: relativo a la inviolabilidad de la persona del trabajador, dispone respecto a los eventuales registros sobre la persona del trabajador, en sus taquillas y efectos particulares que se realice en el propio centro de trabajo, y en horas de trabajo. Adicionalmente, se exige respetar “al máximo” la dignidad e intimidad del trabajador (que tiene su fundamento constitucional en los artículos 10 y 18 CE), previendo incluso la presencia de representante de los trabajadores o, en su defecto, cualquier trabajador de la empresa.

- Art. 20,3: supedita la facultad de vigilancia y control a su deber de respetar la dignidad del trabajador en cuanto persona (reconocida en el art. 10,1 CE)³²⁵. El segundo límite es el respeto de la capacidad real de los trabajadores con discapacidad que celebraran un contrato de bajo rendimiento (entendiendo como tal aquel en que el trabajador minusválido, aun prestando sus servicios durante una jornada de trabajo normal, lo hace con un rendimiento inferior al normal en un 25 por 100, siempre que tal circunstancia la haya constatado el equipo multiprofesional correspondiente. La disminución del salario no podrá exceder del porcentaje citado, según el art. 12 c) RD 1368/1985, de 17 de julio, regulador de la relación especial de los minusválidos

³²⁴ Cfr. STC. 41/1999, de 22 de marzo, (F. 4º), que recuerda que las prohibiciones de discriminación del artículo 14 CE constituyen “un límite de la libertad empresarial de contratación, también aplicable a la fase de acceso al empleo”.

³²⁵ Importante garantía, puesto que una de las causas de extinción del contrato de trabajo por voluntad del trabajador, ex art. 50.1.a) ET, con derecho a la indemnización por despido improcedente, es la modificación sustancial en las condiciones de trabajo que redunden en menoscabo de la dignidad del trabajador.

en Centros Especiales de Empleo, modificado por el RD 427/1999, de 12 de marzo)³²⁶.

- Art. 20,4: la verificación mediante reconocimiento médico de la enfermedad o accidente alegado no implica que el trabajador deba dejar acceder a su domicilio, ni tampoco ampara la posibilidad de que el empresario ordene reconocimientos médicos para comprobar, por ejemplo, si el trabajador padece una determinada enfermedad³²⁷.

- Art. 50,1 a): el trabajador puede solicitar la extinción de su contrato ante modificaciones sustanciales que redunden en menoscabo de su dignidad, con derecho a la indemnización por despido improcedente.

b) Texto Refundido de la Ley sobre Infracciones y Sanciones en el orden social (Real Decreto Legislativo 5/2000, de 4 de agosto):

- Art. 6.4, considera infracción leve no informar por escrito al trabajador sobre los elementos esenciales del contrato y las principales condiciones de ejecución de la prestación laboral.

- Art. 7, relativo a las infracciones graves, en su apartado 10, tipifica como tales los actos u omisiones contrarios a los derechos de los trabajadores recogidos en el artículo 4 ET.

- Art. 8, que recoge entre las infracciones muy graves los actos contrarios al derecho a la intimidad, y a su dignidad, incluido el acoso por motivos varios, y el acoso sexual (apartados 11 y 13)³²⁸, y los supuestos de discriminación por circunstancias varias (apartado 12).

- Arts. 12 y 13: tipifican como infracciones graves y muy graves, respectivamente, conductas del empresario que puedan afectar a la vida o integridad de los trabajadores, al vulnerar lo previsto en materia de prevención de riesgos laborales.

³²⁶ La Ley General de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social (Real Decreto Legislativo 1/2013, de 29 de noviembre), recoge entre sus principios (art. 3 d)), “el respeto por la diferencia y la aceptación de las personas con discapacidad como parte de la diversidad y la condición humanas”.

³²⁷ Alfredo Montoya, “Libertad de empresa y poder de dirección del empresario en las relaciones laborales”, *op. cit.*, pp. 42-43.

³²⁸ Es más, el art. 8.13 bis de la citada norma considera igualmente infracción muy grave el supuesto de acoso, cualquiera que sea el sujeto activo del mismo, cuando se produzca dentro del ámbito a que alcanzan las facultades de dirección empresarial, siempre que, conocido por el empresario, éste no hubiera adoptado las medidas necesarias para impedirlo.

4.2 Los límites colectivos: libertad sindical y representación y participación de los trabajadores.

Afirmaba Khan-Freund, que “como poder de contrapeso frente a los empresarios, los sindicatos son mucho más eficaces que lo hayan sido las leyes o que jamás puedan serlo (...). En todas partes la eficacia de las leyes depende de los sindicatos mucho más que éstos dependen de la eficacia de aquéllas”³²⁹. En este sentido hay quien defiende que el poder empresarial se debe definir de forma negativa, por sus límites³³⁰. Los trabajadores pueden defender colectivamente sus intereses a través de un doble canal de representación: el canal unitario o electivo, formado por los comités de empresa y delegados de personal, y el canal sindical, mediante las secciones y delegados sindicales. El fundamento y la regulación de uno y otro canal cuentan como normas de referencia con el Estatuto de los Trabajadores (Título II, capítulo 1º ET) por un lado, y con la Ley Orgánica de Libertad Sindical, por otro, junto a fuentes internacionales y Directivas de la Unión Europea incorporadas a nuestro derecho a través de distintas disposiciones³³¹.

El modelo social español presta una especial atención a los valores laborales colectivos, sin permitir que los económicos o empresariales puedan redundar en perjuicio de los de los trabajadores y sus organizaciones (arts. 1, 9, 10 y 14 CE), y así los derechos fundamentales propios de los trabajadores, libertad sindical y huelga, recogidos en el art. 28 CE, prevalecen frente a los de los empleadores³³². De este modo, el empresario en el ejercicio del poder de dirección no podrá atentar contra la libertad sindical, ejercitable tanto a título individual como colectivo, ya que está protegida como derecho fundamental, y, por tanto, con el máximo nivel de protección y garantía, siendo tutelada por un procedimiento basado en los principios de preferencia y sumariedad y, en su caso, a través del recurso de amparo ante el Tribunal Constitucional (cfr. art. 53.2 CE).

³²⁹ Aunque matizaba que esa eficacia dependía en buena medida de la fortaleza o debilidad de la organización sindical. Otto Khan-Freund, *op. cit.*, p. 56. Y añadía que “la nota característica de la relación de trabajo es que el trabajador individual se encuentra subordinado al poder del empresario, pero dicho poder es al propio tiempo un poder coordinado con el de las organizaciones laborales” (es decir, a través de acuerdos con los sindicatos). *Ibidem*, pp. 57-58.

³³⁰ G. Diéguez Cuervo, “Poder empresarial: fundamento, contenido y límites”, Civitas, REDT, núm. 27, jul/sept/1986, pp. 325 y ss.

³³¹ Entre otras fuentes internacionales: Declaración Universal Derechos Humanos, Pacto Internacional de derechos económicos, sociales y culturales, Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, Convenios OIT núm. 87, núm. 98 y núm. 151.

³³² Carlos Molero, *op. cit.*, p. 276.

El TC ha establecido que la actividad sindical de representación y defensa de los trabajadores se caracteriza por la autotutela de esos intereses, ya que los sindicatos se encuentran objetivamente en una posición dialéctica de contrapoder respecto de los empleadores y que la defensa de sus objetivos no se basa en fórmulas de composición de intereses o de colaboración, sino de autodefensa en la que no cabe abogar por la existencia de un genérico deber de lealtad con un significado omnicomprensivo de sujeción del trabajador al interés empresarial³³³. Se comprueba así que nuestro modelo prefiere asumir los valores de lucha que la negociación y los conflictos colectivos suponen, antes que de dar particular protección a las fórmulas de participación de los trabajadores (solo citada ambigüamente en el art. 129 CE)³³⁴.

Junto a los límites constitucionales y legales que hemos descrito, el poder de dirección del empresario puede quedar limitado por la negociación colectiva, y ello en virtud del propio reconocimiento en la Constitución (art. 37) que garantiza el derecho a la negociación colectiva laboral entre los representantes de los trabajadores y empresarios, así como la fuerza vinculante de los convenios, y que recoge de modo más específico el Estatuto de los Trabajadores en el art. 85.1, donde expresamente se reconoce la libertad de las partes para determinar el contenido de los convenios colectivos, dentro del respeto a las leyes, pudiendo negociar cualquier “materia de índole, económica, laboral, sindical y, en general, cuantas otras afecten a las condiciones de empleo y al ámbito de relaciones de los trabajadores y sus organizaciones representativas con el empresario y las asociaciones empresariales”. Si bien “el núcleo estricto del poder directivo -la capacidad de ordenar las prestaciones de trabajo a través de las oportunas órdenes e instrucciones- no parece, sin embargo, susceptible de negociación ni cesión, ya que ello resultaría incompatible con el marco económico (libertad de empresa, economía de mercado) diseñado por la Constitución”³³⁵. Reaparece así, de nuevo, el asunto de la irrenunciabilidad del poder de dirección en su contenido esencial, que tratamos anteriormente. Rivero afirma que la posible limitación de los poderes empresariales por la autonomía colectiva no puede suponer en ningún momento «la pérdida absoluta o una imposibilidad de ejercitarlo», pues «la renuncia a su ejercicio con carácter indefinido o a través de sucesivas cláusulas en cadena de los convenios colectivos debe considerarse nula como contraria a la ley y al orden público (arts. 6.2 y 1255 del Código Civil), de la misma forma que es

³³³ SSTC. 120/1983, de 15 de diciembre, (F. 2º) y 23/1983, de 25 marzo, (F. 2º).

³³⁴ Carlos Molero, *op. cit.*, p. 277.

³³⁵ A. Montoya, “Dirección y control de la actividad laboral (artículo 20 ET)”, *op. cit.*, p.151.

irrenunciable el poder de dirección o el de despido»³³⁶. De estos razonamientos Bejarano concluye que la negociación colectiva (esencialmente la de ámbito supra-empresarial) no puede entrar en el núcleo estricto del poder de dirección y el empresario no puede renunciar a dicho poder³³⁷. Siendo no obstante ello compatible con la capacidad reconocida en el artículo 85 ET para que la negociación colectiva establezca límites sobre todas y cada una de las manifestaciones de ese poder empresarial, “aunque sin afectar nunca al núcleo estricto del mismo, es decir, al poder genérico de dirigir y controlar la actividad laboral, incluyendo la potestad disciplinaria”³³⁸.

La negociación colectiva es el proceso que permite la participación de los trabajadores, a través de sus representantes, en la organización del trabajo limitando el poder de dirección del empresario al matizar, generalmente de modo más restrictivo, el marco general que la legislación laboral proporciona de inicio. De esta forma, fruto de esa negociación, se suelen incluir nuevas condiciones y exigencias para que las facultades empresariales que hemos repasado anteriormente puedan ejercerse. La participación en la empresa es recogida someramente en el art. 129,2 CE³³⁹, y también por el Estatuto de los Trabajadores, cuyo art. 4.1 g) incluye como derecho básico del trabajador “la información, consulta y participación en la empresa”, concretando el art. 61 ET que una de esas formas de participación lo será a través de los órganos de representación colectiva³⁴⁰. Sin duda que esa participación afecta al poder de dirección y su ejercicio, y lo hace por varias vías, según Mercader³⁴¹:

- Participación informativo-consultiva: el trabajador expresa su opinión, pero el empresario se reserva la toma de decisiones sin reservas
- Participación sustantiva: el trabajador puede desarrollar determinadas acciones dentro de su puesto de trabajo
- Participación representativa: a través de sindicatos, órganos de representación unitaria, o fórmula de cogestión (p.ej. en Alemania)

³³⁶ J. Rivero Lamas, “Modificaciones de las condiciones de trabajo”, en: AA. VV., *Comentarios a las leyes laborales*, t. VIII, Madrid, Edersa, 1988, p. 153.

³³⁷ Así lo advierte M^a. D. Román de la Torre, *Poder de dirección y contrato de trabajo*, Valladolid, Grapheus, 1992, p. 399.

³³⁸ A. Bejarano, *op. cit.*, p. 641.

³³⁹ Art. 129, 2 CE: “Los poderes públicos promoverán eficazmente las diversas formas de participación en la empresa”.

³⁴⁰ El Tribunal Constitucional ha declarado que el derecho de los trabajadores a estar representados en la empresa, aunque inspirado en el art. 129.2 CE, no es un derecho constitucional, sino de configuración estrictamente legal -cfr. SSTC. 118/1983, de 13 de diciembre, (F. 3º y 4º), 74/1996, de 30 de abril, (F. 4º), y 95/1996, de 29 de mayo, (F. 3º)-.

³⁴¹ Jesús Mercader, *Derecho del Trabajo*, *op. cit.*, p. 617. Para un estudio más detallado de las mismas, este mismo autor en *Derecho del Trabajo. Nuevas Tecnologías y Sociedad de la información*, *op. cit.*, pp. 158-176.

- Otras formas de participación, quizá más frecuentes en otros países:
 - Participación en el capital: ya mediante titularidad de acciones, ya mediante la creación de las denominadas “empresas de economía social”, como las cooperativas o sociedades laborales
 - Participación en beneficios: normalmente como un concepto retributivo de carácter complementario y variable
 - Participación en la gestión y dirección de la empresa: modelos de dirección participativa, como los círculos de calidad o sistemas análogos (ISO 9000, ISO 14001), o equipos autogestionados.

Las competencias que el Estatuto de los Trabajadores (Título II y III, sobre representación de los trabajadores en la empresa y negociación colectiva) y la LOLS recogen a favor de los representantes de los trabajadores, pueden ser agrupables en varios conjuntos:

- Información y consulta: con periodicidad variable, sobre las cuestiones que puedan afectar a los trabajadores, así como la situación de la empresa y evolución del empleo en la misma
- Emisión de informe, con carácter previo a la ejecución por parte del empresario de las decisiones adoptadas, sobre las siguientes cuestiones:
 - Reestructuraciones de plantilla y ceses
 - Reducciones de jornada
 - Traslado total o parcial de las instalaciones
 - Procesos de fusión, absorción o modificación del estatus jurídico de la empresa que impliquen cualquier incidencia que pueda afectar al volumen de empleo
 - Planes de formación profesional
 - Implantación y revisión de sistemas de organización y control del trabajo, estudios de tiempos, establecimiento de sistemas de primas e incentivos y valoración de puestos de trabajo.
- Vigilancia y control del cumplimiento de la legislación vigente en materia de laboral, seguridad social, empleo, prevención de riesgos, e igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres, así como del resto de pactos, condiciones y usos de empresa en vigor.
- Participación en la gestión de obras sociales de la empresa en beneficio de los trabajadores o de sus familiares, tal y como se determine por convenio colectivo.

- Negociación colectiva
- Huelga: siendo la titularidad de este derecho de atribución individual, su ejercicio ha de realizarse colectivamente. Regulada por el Decreto Ley de Relaciones de Trabajo, de 4 de marzo de 1977, acomodado constitucionalmente en virtud de la STC. 11/1981, de 8 de abril (F. 11º).
- Planteamiento de conflictos individuales y colectivos: los sindicatos están legitimados activamente para plantear conflictos sobre intereses colectivos de los trabajadores, ya que se les supone un interés legítimo en el sentido del art. 24 CE.
- Promoción y participación en las elecciones para órganos de representación.

Y como veíamos al hablar del incumplimiento por parte del empresario de los derechos de los trabajadores individualmente considerados, también la Ley de Infracciones y Sanciones del Orden Social tipifica como infracción los incumplimientos de los derechos laborales de naturaleza colectiva. Así:

- Es infracción grave la transgresión de los derechos de información, audiencia y consulta de los representantes de los trabajadores y de los delegados sindicales, así como la de los relativos a crédito horario y distribución de información sindical (art. 7 apartados 7,8, y 9 LISOS)
- Es infracción muy grave impedir el ejercicio del derecho de reunión, la vulneración por el empresario de los derechos de asistencia y acceso de los cargos sindicales, la no colaboración en los procesos electorales, la transgresión de cláusulas normativas sobre materia sindical previstas en el convenio colectivo, o la sustitución de trabajadores en huelga por otros no vinculados al centro de trabajo (art. 8, apartados 5, 6, 7, 8 y 10 LISOS)
- Incluso se tipifican como infracciones las vulneraciones de los derechos de información y consulta de los trabajadores en las empresas y grupos de empresas de dimensión comunitaria (art. 9 LISOS).

5. Los códigos de conducta empresariales

Para cerrar este capítulo vamos a hacer mención a los códigos de conducta, una práctica, que iniciada entre las compañías multinacionales, se ha ido extendiendo entre todo tipo de empresas, y que, según Goñi, son expresión de “una tendencia a reemplazar la manera tradicional de delimitar la dependencia en el contrato de trabajo mediante el *governance by law*, fundado sobre reglas y principios jurídicos del *hard law* de los

ordenamientos nacionales, por estos nuevos instrumentos inspirados en principios del *soft law*, de alcance diverso y gestión variable, que vienen producidos y utilizados con efectos pretendidamente vinculantes³⁴². En los últimos tiempos se observa un creciente auge de todo tipo de textos que pretenden regular los comportamientos de los trabajadores en el seno de la empresa que los elabora, regulando hasta detalles como la vestimenta³⁴³, el uso de los medios informáticos, la aceptación de regalos, los criterios de selección, etc. a algunos de los cuáles ya nos hemos referido anteriormente. Es más, en ocasiones, estos códigos incluso regulan las obligaciones de los trabajadores con personas externas a la empresa (proveedores y clientes). Ello es especialmente notorio en las grandes compañías, en especial las cotizadas en bolsa, y atañe de manera directa al objeto de nuestro estudio en tanto que se convierten en expresión –generalmente unilateral- del poder de dirección y organización del empresario. A juicio de Sierra Hernáiz estos códigos suponen un avance positivo en tanto que tipifican conductas como el acoso laboral, previendo mecanismos de denuncia y sanción; pero al mismo tiempo, tienen una vertiente negativa por la escasa participación de los representantes de los trabajadores ignorándose el papel de la negociación colectiva³⁴⁴.

Según Calvo Gallego, por códigos de conducta (CC) empresariales o de la empresa “se entienden aquellos documentos específicos y formalizados normalmente por escrito, que contienen los principios o reglas que guían las actuaciones éticas de la firma o, dicho de otro modo, el conjunto de prescripciones que reflejan una declaración de valores o principios propios de la empresa, una política ligada a ello, y/o un conjunto de prescripciones destinadas a guiar el comportamiento y el desarrollo, en sus tareas

³⁴² José Luis Goñi Sein, “Valor jurídico de los códigos de conducta empresariales”, en: José Luis Goñi Sein (Dir.), *Ética empresarial y códigos de conducta*, op. cit., p. 585.

³⁴³ Al respecto, vid. Ana M^a Romero Burillo, “Poder de dirección, indumentaria de trabajo y derechos fundamentales de los trabajadores”, *Revista de Derecho Social*, núm. 58, abril 2012, pp. 69-86. Y las SSTs 308/2001, de 23 enero, (R. núm. 1851/2000) sobre la indumentaria de las empleadas del AVE, y 3120/2011, de 19 de abril de 2011, (R. núm. 16/2009) sobre la indumentaria de empleadas de clínica con pronunciamientos dispares.

³⁴⁴ Elisa Sierra Hernáiz, “Tipificación y caracterización de los códigos de conducta unilaterales de las empresas” en: José Luis Goñi Sein (Dir.), op. cit., 2011, p. 224. Si bien en ocasiones –las menos- existen los llamados códigos modelo o de suscripción en los que han participado o dado su beneplácito los trabajadores, los representantes o las organizaciones a quienes van dirigidos o incluso acuerdos marco internacionales negociados y consensuados con las organizaciones representativas de los trabajadores. *Ibidem*, p. 231. Por todo ello, Miguel Martínez-Lucio *et al.*, “*Responsabilidad social corporativa: no solo una tendencia de moda*”, en: Lourdes Munduate, Patricia Elgoibar y Francisco J. Medina, op. cit., p. 30, resume las recomendaciones prácticas para los representantes de los trabajadores, de lo que no se debería hacer: (1) cerrar acuerdos y comunicados sobre RSC sin hacer un seguimiento, (2) dejar que la dirección defina los términos del debate sin involucrarse en todas las fases de discusión, (3) confundir RSC con que el sindicato o los trabajadores se conviertan en accionistas, (4) información más accesible no implica *per se* un impacto en políticas de RSC, (5) dejar que la RSC se convierta en una moda y abandonarla cuando la dirección se centre en otras tendencias, y (6) construir una agenda de RSC sin objetivos claros, fechas y proyectos visibles.

presentes y futuras de los directivos y/o los trabajadores, ya sea entre ellos, o entre ellos y la compañía, los grupos de interés externos o la sociedad en general”³⁴⁵. Según Morato, se pueden distinguir en ellos, tres niveles de conducta: un primer nivel de finalidad pedagógica y orientadora, un segundo nivel en el que se recogen los comportamientos permitidos y los no adecuados, y un tercer nivel con criterios básicos que permitan discernir la forma idónea de actuar ante situaciones más o menos cotidianas³⁴⁶.

Otra cosa es su naturaleza y eficacia jurídicas. Recuerda Goñi, que en nuestro ordenamiento jurídico el empresario carece de potestad de regulación unilateral con carácter normativo de la relación de trabajo, y que los llamados “reglamento de régimen interior dejaron de existir como fuente del ordenamiento jurídico laboral al ser derogados por la Disposición Final 3 del ET, según confirmó la STS 11 de abril de 1991 (R. núm. 5118/1988), derivando pues su eficacia jurídica del poder general de dirección³⁴⁷.

Por tanto, hay total coincidencia en no considerarlos como verdaderas normas jurídicas, careciendo en consecuencia de eficacia normativa, si bien es cierto que, en la práctica despliegan cierta obligatoriedad entre los trabajadores de la empresa. Los códigos de conducta están sujetos al sistema de fuentes y jerarquía normativa del artículo 3 ET, por lo que no pueden contravenir lo previsto en dicha norma, ni alterar la tipificación y graduación de las faltas y sanciones establecidas en los convenios colectivos de aplicación (ex art. 58.1 ET), sin que la existencia de un régimen disciplinario interno tenga prioridad frente a un convenio colectivo superior al ámbito de la empresa (ex art. 84.2 ET), además de que la reconducción de conductas sancionables a la genérica violación de la buena fe contractual puede ocasionar problemas de efectividad en la práctica. No obstante lo dicho, hay que recordar aquí que en el caso de los trabajadores cuyo contrato se regula por el régimen especial de alta dirección del RD. 1382/1985, el art. 13 del mismo prevé que en lo relativo a la actuación disciplinaria consecuencia del incumplimiento de las obligaciones se estará a lo previsto en el contrato.

³⁴⁵ Lo recoge Sierra Hernáiz, *op. cit.*, pp. 224-225. Francisco J. Calvo Gallego, *Códigos éticos y derechos de los trabajadores. Una aproximación a la práctica en las empresas españolas*, Albacete, Bomarzo, 2008, p. 15.

³⁴⁶ Rosa María Morato García, “Incumplimiento de los códigos de conducta y potestad disciplinaria del empresario”, en: José Luis Goñi Sein (Dir.), *op. cit.*, pp. 423-424.

³⁴⁷ José Luis Goñi Sein, *op. cit.*, p. 615. Al respecto, también la citada STS 11 de junio de 2008 (R. núm. 17/2007), (F. 2º): “el poder de dirección de la prestación laboral no debe confundirse con un poder regulador de la relación de trabajo”.

En esta línea, la STC 238/2005 destaca que lo relevante no es “que las nuevas medidas fueran o no más favorables para quienes las aceptaran, sino que tales medidas, por su trascendencia, importancia y significado, supusiesen la introducción unilateral de la regulación colectiva de las condiciones de trabajo, soslayando y evitando la intervención de los representantes sindicales, en los términos del art. 10.3 LOLS o vaciando sustancialmente de contenido efectivo al convenio colectivo de trabajo”³⁴⁸. Pero en muchas ocasiones las materias recogidas en estos códigos no están previamente reguladas en convenio. En tales ocasiones Calvo Gallego defiende la aplicación de los parámetros establecidos por la STC 208/1993, de 28 de junio, valorando “caso por caso y en función del concreto contenido, extensión e intensidad de cada código, si nos encontramos ante auténticas reglas vinculantes. Y en este supuesto, hasta qué punto tales medidas por su trascendencia, importancia, significado (...) suponen o podrían suponer una elusión y suplantación efectiva de la función de la negociación colectiva atribuida constitucionalmente a los sindicatos, soslayando y evitando la intervención de los representantes sindicales o vaciando sustancialmente de contenido efectivo al convenio colectivo de trabajo, una de cuyas áreas fundamentales, no debe olvidarse -art. 58 ET- es la regulación del poder disciplinario del empleador”³⁴⁹.

Por ello, y además de que pueda haber sido objeto de negociación colectiva, en palabras de Vidal López, para que “sea algo más que una mera declaración de intenciones, y pase a vincular jurídicamente a los empleados, deberá quedar incorporado al núcleo normativo contractual, agregado al propio contrato de trabajo, dejando constancia expresa de su conocimiento por parte de los trabajadores, siendo recomendable la emisión de recordatorios periódicos sobre la obligatoriedad del cumplimiento de dicha normativa”³⁵⁰. Solo así el código de conducta quedará incardinado entre las órdenes e instrucciones del empresario, y en consecuencia su incumplimiento susceptible de ser sancionado, aunque no siempre de manera directa e inequívoca³⁵¹.

³⁴⁸ STC 238/2005, de 26 de septiembre, F. 7º pfo. 4, con mención a las SSTC 208/1993, de 28 de junio, y 225/2001, de 26 de noviembre. También la STC 105/1992, de 1 de julio, F. 6º; la citada STS 2086/2007, de 7 de marzo 2007, (rec. 132/2005), F 4º, 4; la SAN 464/2005, de 31 enero 2005 (rec.170/2004), F. 11; y la STSJ Comunidad Valenciana, 1639/2008,8 de abril de 2008 (rec. 625/2008), F. 2º, 3.

³⁴⁹ Francisco Javier Calvo Gallego, “Códigos de conducta y obligaciones éticas de los trabajadores: análisis jurídico”, en: José Luis Goñi Sein (Dir.), *op. cit.*, pp. 315- 316.

³⁵⁰ Pere Vidal López, “Los códigos de conducta como base del poder de dirección y control de la actividad laboral”, *Actualidad Jurídica Aranzadi*, núm. 915, 2016, p. 11. La STSJ Comunidad de Madrid de 27 de junio de 2007 (rec. 2233/2007), declara improcedente el despido al no quedar acreditado que el empleado conociera la existencia de un código de conducta.

³⁵¹ Así la Sentencia del Juzgado de lo social 7 de Madrid, 329/2014, de 11 de septiembre (PROV 2014, 261284), F. 4º, declaró improcedente el despido por considerar que la dirección de la empresa “carecería

Por tanto, observando estos requisitos sí que es posible que el poder de organización y dirección del empresario regule el ejercicio de derechos del trabajador que le son atribuibles sin más en tanto que ciudadano, y cuyo ejercicio pueda ser fuente de conflicto de intereses con la organización. Pensemos así, por ejemplo, en el ejercicio de actividades políticas³⁵², de libertad de expresión³⁵³, desarrollo de otras actividades profesionales³⁵⁴... con implicación en ocasiones para los allegados del trabajador³⁵⁵, o incluso con prolongación una vez finalizada la relación laboral³⁵⁶, sin que se haga mención a la regulación del art. 21 ET sobre los pactos de no concurrencia y permanencia. En cualquier caso, a dichos códigos les seguirán siendo de aplicación los mismos límites y condiciones que tradicionalmente se han establecido para el poder de dirección del empresario, tanto externos (respeto a los derechos fundamentales del trabajador), como internos (derivados de la propia regulación del contrato), y, por tanto, su incorporación al contrato individual no parece que, en cualquier caso, pueda implicar ampliar e intensificar la posición de débito del empleado³⁵⁷.

de autoridad moral para aplicar las recomendaciones éticas al resto de los empleados”, dado que se atribuían a sus directivos “derroches injustificados e injustificables”.

³⁵² Como ejemplo, el código de neutralidad política del BBVA (punto 4.8.3) de su Código de Conducta: https://www.bbva.cl/fbin/mult/codigo-de-conducta_tcm1106-428848.pdf, p. 40.

³⁵³ Código de Conducta BBVA (punto 3.17): https://www.bbva.cl/fbin/mult/codigo-de-conducta_tcm1106-428848.pdf, p. 31.

³⁵⁴ Código de Conducta BBVA (punto 3.16): https://www.bbva.cl/fbin/mult/codigo-de-conducta_tcm1106-428848.pdf, p. 30.

³⁵⁵ Al respecto, la citada STS 2086/2007 (Sala de lo Social, Sección 1), de 7 de marzo, (F. 9º), considera que la Circular 10/2002 del Banco de España, no infringe el artículo 18.2 CE, cuando impone a sus empleados con real o posible información privilegiada la obligación de comunicar operaciones financieras realizadas por sus cónyuges, hijos y pareja de hecho, a los que califica de “persona interpuesta”; porque solo extendiendo dicha obligación de comunicar puede evitarse el posible conflicto de intereses. Asimismo, como ejemplo, el Código de Ética Profesional del Grupo Bankinter (art. 6.4) prevé la extensión de las limitaciones en operaciones bancarias y de valores mobiliarios a los familiares de los empleados y demás personas vinculadas:

https://docs.bankinter.com/stf/web_corporativa/cumplimiento_normativo/codigos_internos/codigo_de_etica_con_notas.pdf

³⁵⁶ Código de Conducta BBVA (recursos del banco –punto 3.4.2-; confidencialidad y reserva -punto 3.7.3): https://www.bbva.cl/fbin/mult/codigo-de-conducta_tcm1106-428848.pdf pp. 23-24. También el Código de Conducta Bankinter (art. 1) prevé que las obligaciones establecidas en ese Reglamento se extenderán igualmente a exempleados en tanto que presten servicios para Bankinter: https://docs.bankinter.com/stf/web_corporativa/cumplimiento_normativo/codigos_internos/ric_grupo_bankinter_2013.pdf

³⁵⁷ *Vid.*, Francisco Javier Calvo Gallego, *op. cit.*, pp. 306- 313. Así, la SAN 4 de octubre de 2007 (núm. 170/2007) que declara inconstitucionales determinadas cláusulas del Código de Conducta de la Unión Ciclista Internacional (UCI), por entender que rebasan el juicio de proporcionalidad; en concreto el art. V que contempla la potestad para “solicitar que todos los ciclistas entreguen por escrito a su empleador los datos de su(s) entrenador(es), médico(s) y de cualquier otra persona que no pertenezca al equipo y que esté implicada en su preparación física, médica o psicológica (...), y el art. VIII que recuerda “a los ciclistas que deben proporcionar información precisa sobre el lugar en el que se encuentren a cualquier organismo registrado en el Código Mundial Antidopaje que lo solicite, para que puedan llevar a cabo controles antidopaje aleatorios en cualquier momento”. Además, algunas de las sanciones recogidas en dicho Código eran superiores a las previstas normativamente.

6. Conclusión del capítulo

El repaso del equilibrio de poderes entre empresarios y trabajadores a la luz de la legislación, nos permite observar las tensiones y roces que se producen continuamente entre los derechos de unos y otros, sin que se consiga una foto estática y definitiva. O en palabras de Montoya:

“El modelo político-jurídico o institucional sobre la organización de la empresa no es inamovible, sino que, de acuerdo con las concepciones predominantes en cada momento, restringe o amplía el poder del empresario, lo supedita más o menos a controles judiciales o administrativos, refuerza la dependencia de los trabajadores o reconoce un *ius resistentiae* de éstos frente a las órdenes irregulares; en una palabra, inclina más la balanza hacia la autoridad del empresario o hacia el estatuto jurídico de los trabajadores... En este sentido, es notorio que los tiempos recientes, en aras de las políticas “flexibilizadoras” en boga, vienen ampliando las posibilidades organizadoras y directivas del empresario, y, paralelamente, reducen el intervencionismo administrativo característico de largas etapas del Derecho del Trabajo”³⁵⁸.

En suma, a las restricciones impuestas por la RSE, la legislación laboral añade otras a la relación entre los integrantes de una organización empresarial. Además, cada vez es más habitual que las empresas se doten de códigos éticos en los que intentan plasmar los valores que permitan ponderar el cómo se han de lograr los objetivos, y así se habla de trabajo en equipo, responsabilidad social, transparencia, respeto, integridad, etc. Y no puede ser de otro modo, ya que como apuntamos anteriormente conseguir el qué (el objetivo), a toda costa, sin tener en cuenta el cómo, nos puede proporcionar un resultado a corto plazo, pero dejando heridas que no siempre acaban restañándose. La combinación de ambas palancas restrictivas deberá ser tenida en cuenta a la hora de valorar el margen que el directivo encuentra en el ejercicio del poder. Culturas de conflicto entre dirección y trabajadores propician entornos estáticos y de suma cero, en los que las posibilidades de construir alianzas y de incrementar el nivel de poder son bajas; en cambio, culturas de cooperación y transparencia entre los mismos protagonistas propician entornos dinámicos de ganar-ganar, en los que es posible generar apoyos dinámicos en los que las cuotas de poder aumenten en beneficio de ambas partes.

³⁵⁸ A. Montoya, “Libertad de empresa y poder de dirección del empresario en las relaciones laborales”, *op.cit.*, p. 48.

CAPÍTULO 4

El poder en la organización empresarial

Hemos visto hasta aquí una visión general del concepto poder, los agentes que lo limitan externa e internamente, e incluso desde este último punto de vista nos hemos detenido en la especial restricción que nuestra legislación laboral prevé respecto del poder de dirección empresarial. Procede ahora revisar cómo se origina, se desarrolla y se ejercita en el específico entorno que la organización empresarial supone, y cuáles son los factores que lo caracterizan.

La empresa privada es el terreno de juego de nuestro estudio, en el que se ejercita el poder. Pero no es un campo estático, y las líneas que lo delimitan tampoco lo son. ¿Cómo afecta a la arquitectura organizacional la estrategia del negocio (prioridades, mercado al que nos dirigimos...)? Y la cultura dominante: ¿es lo mismo que sea innovadora, o que no lo sea? ¿Que sea proclive a la flexibilidad, o que sea conservadora? ¿Es indiferente moverse en los procesos de negocio clave que en los procesos de soporte de la actividad? Además, estos ejes deberían ser adaptados, entre otros factores, al entorno de mercado, al momento en que se encuentra el negocio y al tamaño y complejidad de la propia organización. Despejadas estas grandes incógnitas vendrá la cuestión de detalle: cómo se definen los puestos, los roles, los equipos, y las interrelaciones entre ellos y los mecanismos de integración (dirección por objetivos, procedimientos, jerarquía y organigrama...) que facilitan que las partes funcionen como un todo, así como cuáles son las limitaciones que la realidad ofrece en el momento de la implantación. Como vemos, demasiados procesos burocráticos y de toma de decisiones, en los que participan muchos protagonistas, lo que favorece la dispersión y difusión de los centros de poder.

Las relaciones de poder requieren indefectiblemente de entornos grupales u organizacionales más o menos formales, en los que no existe consenso o al menos no hay certidumbre sobre las elecciones posibles, generándose una pugna entre distintos intervinientes que pretenden imponer su alternativa. De este modo poder y política forman parte de la organización, constituyéndose en procesos importantes y

fundamentales, que se dan en ellas la mayor parte del tiempo³⁵⁹. Dado que existe una interacción evidente entre la organización y los individuos que la integran, de modo que la influencia es continua, y la retroalimentación recíproca, es importante para nuestra investigación estudiar la configuración de la organización empresarial, en su doble vertiente de organización y de empresa. En esa primera vertiente revisaremos inicialmente con especial detenimiento aquellos aspectos que presentan una mayor correlación con el poder y su ejercicio en toda organización, a saber, su estructura, la cultura dominante y la concepción del liderazgo y de los estilos de dirección. Tras esto nos centraremos en la segunda vertiente, concentrándonos en las especificidades del poder en la empresa³⁶⁰, en los tipos y fuentes de poder que podemos hallar en ella, y los factores que lo limitan o potencian.

1. Poder y cultura en la organización

Las organizaciones, como sistemas sociales que son, desarrollan un conjunto de creencias y valores compartidos, en mayor o menor medida, por sus integrantes y que los diferencia de otros grupos. Dicha cultura se manifiesta en sus actitudes y convenciones básicas, en sus procedimientos de gestión, así como en las interacciones de la vida cotidiana, y en cómo se enfrentan a variables tales como la innovación y asunción de riesgos, atención al detalle, orientación a los resultados o a los procesos, orientación al equipo o al individuo, carácter emprendedor, espíritu conservador u orientación al crecimiento³⁶¹. Según Lucas³⁶², entre sus elementos más relevantes, la cultura presenta los siguientes:

³⁵⁹ Jeffrey Pfeffer, *Power in organizations*, Marshfield, Pitman, 1981, p. 368. En palabras de Bertrand Russell, “en cuanto existe una organización de gobierno, algunos hombres tienen más poder que otros, y el poder que tienen depende, hablando en términos generales, del tamaño de la unidad que gobiernan”, *Autoridad e individuo*, *op. cit.*, p. 26. Las organizaciones “se crean desde el poder, por el poder y en calidad de instrumentos de poder”, según Andrés Rodríguez, “Poder y política en las organizaciones”, *Psicología política*, núm. 5, 1992, p. 105.

³⁶⁰ Kaufmann, advierte que “la interacción moldea la conceptualización de los puestos de trabajo, la comunicación humana y la interacción en los grupos de trabajo, el impacto de la participación en las decisiones que se toman acerca del propio trabajo, los roles en general y los roles de los líderes”. Alicia E. Kaufmann, *El poder de las organizaciones*, Madrid, ESIC, 1993, p. 21.

³⁶¹ *Vid.*, Stephen P. Robbins, *Comportamiento organizacional*, Madrid, Prentice-Hall, 2001.

³⁶² Antonio Lucas, “La cultura de las organizaciones”, en: M^a. Violante Martínez y Antonio Lucas (Coord.), *La construcción de las organizaciones: la cultura de la empresa*, Madrid, UNED, 2001, p. 25.

- Las técnicas: instrumentos y conocimientos tecnológicos propios de un grupo social. El *know-how* específico de una comunidad.
- El código simbólico: la comunicación y transmisión de conocimientos exige códigos compartidos de significado tales como el idioma, las jergas grupales o técnicas...³⁶³
- Los modelos de la realidad, mediante los que se transmite la experiencia del grupo: las ideas generales que aportan una explicación, compartida por una comunidad, de las dimensiones básicas de la vida y de la propia forma de actuar.
- El mundo normativo: el conjunto de pautas de actuación, normas y sanciones característico de una sociedad, que permiten prever la conducta individual de sus miembros³⁶⁴.

Lucas y García, distinguen tres perspectivas complementarias para el estudio del origen de la cultura organizativa³⁶⁵: enfoque institucional, interpretativo, y ecológico,

- Enfoque institucional: es la cultura de los líderes, la del fundador, la que da lugar a la cultura de la empresa³⁶⁶.
- Enfoque interpretativo: la perspectiva de los empleados. Incorporarse a una organización es vivir un proceso de socialización secundaria. La experiencia indica que, con frecuencia, hay diferencias entre los modelos de conducta propuestos por la organización y el comportamiento de sus miembros. Así, además de la “cultura oficial” promovida por los líderes, surgen a menudo subculturas, e incluso

³⁶³ Sobre la cultura organizacional y su relación con conceptos derivados (símbolos, lenguaje, ideología, creencias, rituales y mitos), *vid.*, Andrew M. Pettigrew, “On studying organizational cultures”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, núm. 4, Qualitative Methodology, diciembre 1979, pp. 574-576.

³⁶⁴ Ahora bien, no todo es norma y lógica pura, sino que en la historia de las organizaciones también encontramos costumbres, hábitos, valores que explican buena parte de las decisiones y que sin embargo no son tan racionales como cabría suponer. Es lo que Selznick denomina “carácter”, y que proporciona estabilidad e identidad propia a la organización. Hay decisiones clave que no se rigen por ningún procedimiento técnico, sino que se adoptan por otros procesos en los que los líderes juegan un papel protagonista, como por ejemplo en el establecimiento de los criterios con los que seleccionar el personal, la clientela o los mercados, así como en la determinación de la estructura. *Vid.*, Philip Selznick, *Leadership in administration. A sociological interpretation*, Nueva York, Harper & Row, 1957, pp. 38 ss.

³⁶⁵ Antonio Lucas y Pablo García, *Sociología de las organizaciones*, Madrid, McGraw-Hill, 2002, pp. 273-280.

³⁶⁶ Coincidiría con la cultura que Trompenaars denominó “La Familia”. Este autor concluyó que son tres los criterios que determinan la cultura organizativa: la relación de los empleados con su organización, el grado de jerarquización y la percepción de los empleados sobre la misión de la organización. Y en virtud de la combinación de ellos describió cuatro tipos de cultura: “La familia” (orientada al poder: jerárquica y con énfasis en las personas), “La Torre Eiffel” (orientada al rol: jerárquica y con énfasis en la tarea), “El misil guiado” (más igualitaria –el poder proviene del conocimiento más que de la jerarquía–, y con énfasis en la tarea), y “La Incubadora” (persigue la autorrealización de sus miembros y de la propia organización, poco jerarquizada y con énfasis en las personas). Fons Trompenaars y Charles Hampden-Turner, *Riding the waves of culture: understanding diversity in Global business*, Burr Ridge, Irwin Publishing, 1994.

“contraculturas”, como resultado de la vida cotidiana de los diversos grupos presentes en la organización. Estos grupos de interés se configuran por criterios muy diversos que responden, en muchas ocasiones, a valores compartidos fuera del ámbito de los objetivos de la propia organización, tales como la filiación política, el parentesco, la procedencia geográfica, la pertenencia a una minoría cultural o lingüística, u otros rasgos comunes que generan lealtades que no siempre contribuyen a la eficacia organizativa³⁶⁷.

- Enfoque ecológico: el entorno sociocultural al que pertenece la organización explica su estilo cultural (actitudes ante el trabajo, autoridad y responsabilidad). Desde esta perspectiva son relevantes los estudios de Hofstede que identifica inicialmente cuatro dimensiones culturales -distancia del poder, tolerancia a la incertidumbre, individualismo/colectivismo y masculinidad/feminidad- siendo las dos primeras las que influirán en la estructura organizativa³⁶⁸. La distancia del poder se entiende como la diferencia del grado con que una persona puede determinar el comportamiento de otra, y la aceptación o no de la distribución desigual del poder. Según Hofstede, influye en:

- el grado de centralización/descentralización
- el número relativo de niveles jerárquicos de una empresa

³⁶⁷ Antonio Lucas y Pablo García, *op. cit.*, p. 195. En este enfoque situaríamos el modelo de John L. Holland, *La técnica de la elección vocacional. Tipos de personalidad y modelos ambientales*, México, Trillas, 1971, según el cual la cultura de la organización se construye por las características psicológicas que comparten la mayoría de sus integrantes, distinguiendo seis tipos: realista, investigador, artístico, social, emprendedor y convencional. Amitai Etzioni, *Modern organizations*, Englewood Cliffs (New Jersey), Prentice-Hall, 1964, p. 69, resalta que el grado en que una organización selecciona a sus integrantes afecta a sus necesidades de control en términos de cantidad de recursos y esfuerzos que invertir para mantener el nivel de control adecuado para lograr sus objetivos. Rosabeth M. Kanter, *Men and women of the corporation*, Nueva York, Basic books, 1977, empleó el término “reproducción homosocial” para referirse a la práctica común en las organizaciones de que la semejanza con los que detentan el poder o su imitación tienen ventaja en los procesos de contratación, promoción y evaluación. En el mismo sentido, Cialdini, *Influencia. Ciencia y Práctica*, *op. cit.*, pp. 212-213.

³⁶⁸ Geert Hofstede, “Motivation, Leadership and Organizations: Do American Theories Apply Abroad?”, *Organizational Dynamics*, Summer, 1980, pp. 42-63. Con el tiempo Hofstede añadirá una quinta dimensión: visión a largo plazo. Una revisión y actualización del modelo de Hofstede en Robert J. House, *et al.*, *Culture, leadership, and organizations: The Globe study of 62 societies*, Londres, Sage, 2004, en el que a las tres primeras dimensiones de Hofstede añadieron otras: igualdad de género (hasta qué punto se minimizan las diferencias de género), asertividad (grado en que los individuos en las organizaciones son asertivos, conflictivos y agresivos en las relaciones sociales), orientación al futuro (preocupación por comportamientos como planificar, invertir, posponer la recompensa individual o colectiva), orientación al desempeño (búsqueda de la mejora y la excelencia), orientación humana (reconocimiento de valores de altruismo, generosidad, cuidado y respecto de los otros). Sus resultados muestran entre otras cosas que los directivos intermedios europeos del sur y del este presentan altos niveles en aspectos como la autocracia, escasa participación o consciencia del estatus. También con un enfoque global la “encuesta mundial de valores” de Ronald Inglehart y Christian Welzel, que combinan en dos ejes el par valores tradicionales versus seculares-rationales, y el par valores de supervivencia versus valores de autoexpresión, dando como resultado nueve grupos. Puede consultarse en:

https://web.archive.org/web/20131019112321/http://www.worldvaluessurvey.org/wvs/articles/folder_published/article_base_54 (Último acceso: 26 agosto 2016).

- el promedio del alcance del control
- la relación entre el número de ejecutivos, expertos, especialistas y subordinados
- la estructura de los incentivos

De donde podría desprenderse que, en general, en los países de distancia jerárquicas reducidas las empresas poco jerarquizadas son las más adecuadas, y al revés.

Por otro lado, el par tolerancia a la incertidumbre/aversión al riesgo como dimensión recoge cómo se gestiona la preocupación por el futuro, la necesidad de procedimientos claros y escritos, la necesidad de una jerarquía clara, más o menos independiente de factores externos, como el entorno. El posicionamiento en un extremo u otro en cuanto a capacidad de soportar la ambigüedad y la incertidumbre, se transferirá también a estructuras organizativas más o menos formales, según el caso. En el modelo de Hofstede, España se ubica entre los países con una distancia del poder grande, y con una eliminación de la incertidumbre igualmente alta. En esta línea, es igualmente destacable el trabajo de Trompenaars que distingue a su vez siete pares de dimensiones, algunas de las cuales parecen tener cierta correspondencia con las de Hofstede; tal es el caso de individualismo/comunitarismo con individualismo/colectivismo, de estatus adquirido por logro o por adscripción, que puede relacionarse con la distancia del poder, o el par universalismo/particularismo que puede conectarse con la tolerancia a la incertidumbre, en tanto que contempla la poca o mucha flexibilidad ante las situaciones, es decir, hasta qué punto se persigue el estricto cumplimiento de la norma en cualquier caso³⁶⁹.

Así pues que la cultura predominante sea una u otra sin duda afecta a la dinámica del poder y a los elementos que con él se relacionan. Harrison (y Handy en su desarrollo) en función de la ideología dominante distingue cuatro tipos de cultura: cultura de función (especializada, procedimentada y burocrática), cultura de poder (se basa en una fuente central de poder, que ejerce el control directamente a través de ciertos miembros clave), cultura de tarea (orientada al logro, el poder estará en los que tengan los conocimientos), y cultura de personas (se valoran las personas, con un enfoque participativo) Por su parte, O'Toole configura sus tipos de cultura en base a

³⁶⁹ Vid., Fons Trompenaars y Peter Woolliams, *Business across cultures*, Chichester, Capstone, 2004, pp. 31 y ss. Sobre el diferente grado de autonomía que conceden las multinacionales de diferentes países a sus filiales en materia de recursos humanos, vid., Anthony Ferner *et al.*, "U.S. multinationals and the control of subsidiary employment policies", *ILR Review*, vol. 66, núm. 3, mayo, 2013, pp. 645-669, donde constatan el mayor control por parte de las multinacionales estadounidenses respecto a las de otras naciones, si bien el grado de control varía en función del país de localización de las filiales.

seis variables (estructura organizativa, presencia de sindicatos, fundamentos del contrato laboral, nivel salarial, movilidad ocupacional y medición del rendimiento), y como resultado distingue empresas tipo A (“meritocracia”, individualista y orientada al rendimiento), tipo B (“cientificocracia”, donde dominan los procesos ingenieriles y los mandos intermedios han sido sustituidos por sistemas de información integrados), tipo C (“derechocracia”, con presencia relevante de sindicato), y tipo D (“desarrollocracia”, refleja un sistema de autogestión ideal)³⁷⁰.

2. Poder y estructura organizativa

Desde que Taylor esbozó los principios del *management* científico, se han sucedido las teorías para explicar de qué modo se concibe la naturaleza de la actividad empresarial, las actitudes ante los subordinados y el propio papel del directivo en la empresa. Y es que dirigir implica “poder” porque comprende gobernar la conducta de uno mismo y de los otros³⁷¹. En general, este camino ha evolucionado desde una visión en la que existía una mejor forma de organizar la empresa, preconizada por Taylor y Fayol como principales referentes, hasta visiones más relativistas, como las teorías de la contingencia de Lawrence y Lorsch, para las que las formas de organización son coyunturales y dinámicas atendiendo a las circunstancias y al contexto; y de igual modo, en ese tránsito, el peso del factor humano en la organización ha sido creciente y con él el enriquecimiento de la variedad de motivaciones intrínsecas y extrínsecas, para explicar por qué unos mandan y otros obedecen. Lo relevante a nuestros efectos es que los diferentes enfoques organizativos traslucen distintos modos de gestionar las relaciones de poder e influencia entre los integrantes de la organización, y por ello conviene detenernos en ellos³⁷².

³⁷⁰ Gloria Tena Tena y M. Victoria Herrero Remacha, “La cultura organizativa: estudio en un centro universitario”, *Acciones e Investigaciones Sociales*, (4), 1996, pp. 230-232. Para una revisión de teorías sobre la cultura en las organizaciones, Linda Smircich, “Concepts of culture and organizational analysis” *Administrative Science Quarterly*, núm. 28, 1983, pp. 339-358.

³⁷¹ Stewart R. Clegg, David Courpasson, y Nelson Phillips, *Power and organizations*, *op.cit.*, p. 40. Según Charles Perrow, “Una sociedad de organizaciones”, *Reis. Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, núm. 59, 1992, pp. 19-55, la dependencia salarial, la externalización del coste social y el desarrollo de la burocracia industrial ha hecho que “las organizaciones sean el fenómeno clave de nuestro tiempo, convirtiendo a la política, las clases sociales, la economía, la tecnología, la religión y la familia en variables dependientes”, porque han absorbido a la sociedad.

³⁷² En este sentido se defiende la visión de la organización como una coalición de grupos e individuos con diferentes demandas, lo que implica conflicto antes que consenso. Así, *vid.*, Jeffrey Pfeffer, *Organizational design*, Arlington Heights, Harlan Davidson, 1978. Según Etzioni, *op. cit.*, p. 3, una de las características de las organizaciones es la presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos concertados de la organización y los dirigen hacia sus metas; estos centros de poder deben revisar continuamente el desempeño de la organización y reconfigurar su estructura, donde sea necesario

2.1. Teorías sobre la estructura organizativa

Los teóricos de la organización formal (Fayol, Gulick, Urwick, Mooney) persiguen la eficiencia y plantean un enfoque utilitarista, sintetizando sus principios básicos en cuatro:

1. Principio de jerarquía estricta: la autoridad y la responsabilidad deben repartirse a lo largo de la organización, siendo más intensa en la cúspide, disminuyendo gradualmente, hasta ser débil o nula en los niveles más bajos.
2. Principio de unidad de mando: solo se deben recibir órdenes de un superior. Se distinguen las personas con mando directo (línea) de las de estado mayor (*staff*).
3. Principio de excepción: cada individuo tiene unos límites para delegar, reduciéndose a lo ordinario, y preguntando lo extraordinario al jefe.
4. Principio de ámbito de control: nadie tiene capacidad para mandar sobre un número ilimitado de subordinados, cifrándose el máximo de subordinados directos en cinco o seis³⁷³.

Fayol³⁷⁴ desmenuzó en catorce los principios de la administración científica, para la optimización administrativa, y algunos de ellos nos evocan inmediatamente su conexión con el ejercicio del poder:

1. División del trabajo
2. Autoridad, responsabilidad: autoridad es el derecho a dar órdenes, que debe estar siempre acompañado de la correspondiente responsabilidad, entendida como recompensa o castigo, que acompaña al ejercicio del poder
3. Disciplina: obediencia a las normas acordadas entre los que mandan y obedecen. Dependerá de que los jefes tengan capacidad, los acuerdos con los subordinados sean claros y equitativos y las sanciones previstas juiciosamente aplicadas.
4. Unidad de mando: un jefe

para incrementar su eficiencia. Por otro lado, recordando la clasificación de Bueno de Mesquita y Smith, la dictadura sería un gobierno basado en un número de “esenciales” pequeño, extraído de un grupo muy amplio de intercambiables, y normalmente un número pequeño de influyentes; en tanto que la democracia presenta un número muy amplio de esenciales y de intercambiables, con un grupo de influyentes casi tan grande como el intercambiable; en la monarquía tradicional o la junta militar, el número de esenciales, intercambiables e influyentes siempre es pequeño. *Op. cit.*, pp. 39-40. En cualquier caso, “la mejor manera de seguir en el poder es hacer que la coalición siga siendo pequeña y, lo que es crucial, asegurarse de que haya muchos sustitutos para sus componentes”, *ibidem*, p. 95.

³⁷³ En Claude Lévy-Leboyer, *Psicología de las organizaciones*, Barcelona, Planeta, 1975, p. 20.

³⁷⁴ *Vid.*, Henri Fayol, *Administración General e Industrial*, México, Herrero Hermanos, 1961.

5. Unidad de dirección: un solo programa para todas las operaciones que tiendan al mismo objeto
6. Subordinación del interés individual al general
7. Remuneración al personal
8. Centralización
9. Jerarquía: cadena de mando
10. Orden: material y social
11. Equidad: combinación de justicia y benevolencia
12. Estabilidad en el empleo
13. Iniciativa: dentro de los límites de la autoridad y disciplina
14. Espíritu de cuerpo: la unión hace la fuerza

Este enfoque que podríamos denominar de “orden y mando” concentra indudablemente el poder en los mandos de la cadena jerárquica formal, desarrollando una serie de mecanismos que favorecen el control del subordinado, entendiendo que es el mejor modo de conseguir los objetivos de la empresa. En este sentido, la propuesta iniciada por Taylor fue la de rutinizar el poder: la intervención de los mandos, en el sentido de un ejercicio explícito del poder, quedaba limitada a la gestión de situaciones en las que las rutinas no funcionaban. Cuanto menos tuvieran que ejercer el poder, más y mejor estaba el poder incrustado en la rutina³⁷⁵.

Sobre estas ideas, Mary Parker Follet echaba en falta que Taylor no había considerado el potencial de los conceptos democráticos en que se desarrollaba la sociedad norteamericana: el poder no tiene que ser necesariamente autoritario y se puede distinguir entre el “poder con” y el “poder sobre”, es decir, entre un poder coactivo y un poder coercitivo. Es el primero el que necesita desarrollarse, y el segundo disminuir. El poder coactivo podía ser alcanzado a través de una gobernanza cooperativa en la que los trabajadores eran entrenados en el conocimiento del negocio y el mercado³⁷⁶. Esta perspectiva más receptiva hacia la cooperación entre los integrantes de la organización, continúa de la mano de Elton Mayo y Chester Barnard. Para este último esta se configura como un sistema de actividades o fuerzas de dos o más personas conscientemente coordinadas³⁷⁷. Los cuatro pilares básicos de la cooperación son:

³⁷⁵ Stewart R. Clegg, David Courpasson, y Nelson Phillips, *op. cit.*, p. 54.

³⁷⁶ *Ibidem*, pp. 72-75.

³⁷⁷ Chester Barnard, *The functions of the executive*, Cambridge, Harvard University Press, 1968, p. 72.

- Incentivos: equilibrio entre compensación y contribución
- Autoridad: que se apoya no solo en la eficacia, en el logro de las metas de la organización, sino también en la eficiencia, entendida en tanto que todos los miembros alcancen sus objetivos de un modo suficiente³⁷⁸. Los objetivos de los individuos solo pueden determinarlos ellos, pero para alcanzarlos procuran contribuir a los propios de la organización, que a su vez debe facilitar dicha posibilidad. Lo que implica concesión de poder.
- Grupos informales: son los responsables de fijar las actitudes, entendimiento, costumbres y hábitos. Permiten la socialización de los nuevos empleados y, por ello, resultan necesarios para que la organización formal funcione adecuadamente, ya que constituyen mecanismos de comunicación, cohesión y protección de la integridad individual.
- El directivo: cuya función principal es integrar la organización informal en el sistema de comunicación descendente, de modo que los empleados se identifiquen con las metas de la organización. “El buen arte de la decisión ejecutiva consiste en no decidir acerca de problemas que no son pertinentes ahora, en no decidir prematuramente, en no tomar decisiones que no se pueden llevar a la práctica, en no tomar decisiones que deben tomar otros”³⁷⁹.

La visión de que la organización requiere de una interacción coordinada, de modo que los distintos integrantes tienen algo que decir independientemente de su posición en la jerarquía formal, abre el camino a la llamada “teoría de sistemas”, en la que se asume la existencia de múltiples variables interdependientes y de distinta naturaleza (físicas, psicológicas, sociales...), de forma que la organización empresarial es un sistema en el que aquellas se influyen unas a otras en el marco de cinco subsistemas principales³⁸⁰:

- Tecnológico: tecnologías, técnicas, métodos.
- Directivos: estilo de liderazgo, diseño de trabajo, control.
- Estructural: procedimientos, reglas, relaciones.

³⁷⁸ Es la llamada “teoría de la aceptación de la autoridad” que implica que para la estabilidad de la autoridad es condición que sea aceptada por aquellos a quien se dirige. Volveremos sobre ello más adelante.

³⁷⁹ Chester Barnard, *op. cit.*, p. 194.

³⁸⁰ Según Morin y Delavallée, la organización es un mosaico de sistemas de acción concretos construidos en torno a los problemas concretos que los miembros de la organización han de resolver cotidianamente; y a cada tipo de problemas le corresponde un sistema de reglas y relaciones específico. Pierre Morin, y Éric Delavallée, *Le manager à l'écoute du sociologue*, París, Éditions d'Organisation, 2000, p. 173.

- Cultural: valores, comportamientos, creencias.
- Estratégico: misión y políticas.

W. Scott y T. Mitchell ofrecen un modelo general de lo que está implicado en un análisis de sistemas para acometer el estudio de la organización:

- La organización formal: disposición formal de las funciones que la estructura.
- La organización informal: conjunto de relaciones espontáneas entre los miembros de la organización que da lugar a la formación de grupos primarios y lealtades personales no mediadas por la estructura jerárquica formal.
- *Status* (posición) y rol: vinculados internamente por el orden jerárquico, pero coexistiendo con ordenamientos informales de *status* y roles por lo que respecta a los grupos de prestigio y las ocupaciones.
- El individuo y la estructura de la personalidad que aporta a la organización: motivos, aptitudes, expectativas.
- El ambiente físico de la situación de trabajo: consideraciones técnicas, de ingeniería y eficiencia que vinculan entre sí a las distintas tareas³⁸¹.

Llegamos así a las teorías de la contingencia mencionadas anteriormente. Ya no existe una estructura organizativa idónea única; se abandona radicalmente la idea de Weber de la superioridad de la estructura burocrática, y la pretendida universalidad de los principios de gestión de Fayol. Con palabras de Lawrence y Lorsch:

“Bajo el concepto de sistema, el comportamiento de cualquier director puede ser determinado no solo por sus necesidades y motivaciones personales, sino también por la forma en que su personalidad interactúa con las de sus colegas. Además, esta relación entre los miembros de la organización también está influida por la naturaleza de la tarea a realizar, por las relaciones formales, las recompensas y controles, y por las ideas existentes dentro de la organización acerca de cuál debe ser el comportamiento correcto de cada uno de sus miembros”³⁸².

Incluso la diferenciación de tareas y la relación entre departamentos depende de las circunstancias concretas del contexto en que se encuentra la organización. Así en entornos de poca incertidumbre el factor de coordinación y control tenderá a descansar en la supervisión jerárquica, los roles formales claramente definidos y los procedimientos estandarizados; en tanto, que en entornos de alta incertidumbre la flexibilidad y el cambio harán la coordinación y el control más difusos y cambiantes,

³⁸¹ William G. Scott y Terence R. Mitchell, *Sociología de la organización*, Buenos Aires, El Ateneo, 1978, p. 40.

³⁸² Paul Lawrence y Jay W. Lorsch, *La empresa y su entorno*, Barcelona, Plaza y Janés, 1987, p. 27.

propiciando que la balanza del poder se incline en diferentes direcciones cada vez. Esta vinculación entre la estructura organizativa y poder la expresa claramente Pfeffer:

“El diseño de una organización, su estructura, es primero y principal el sistema de control y autoridad mediante el cual organización se gobierna. En la estructura organizativa, la discreción de decisión es asignada a varias posiciones y se establece la distribución de la autoridad formal. Más aún, al establecer el patrón de comunicación y requisitos de reporte, la estructura proporciona a algunos participantes más y mejor información y una ubicación más central en la red de comunicación”³⁸³.

Ahora bien, junto a este enfoque contingente siguen existiendo estructuras organizativas no tan adaptativas, sino que siguen el llamado “isomorfismo institucional” según el cual se adoptan diseños organizativos, no por su idoneidad desde el punto de vista del negocio, sino porque proporcionan legitimidad y con ello mayores posibilidades de supervivencia, razón que explicaría que diferentes empresas compartan modelos organizativos semejantes³⁸⁴.

2.2. Tipología de formas organizativas

La forma de organizarse las empresas trasluce la concepción de poder dominante, y el margen de actuación de que disponen sus integrantes. En efecto, la organización determina quién tiene la capacidad de decisión, cómo se distribuye la autoridad formal, quién dispone de la mejor información, cómo se distribuyen sus recursos económicos, tecnológicos o de talento, etc.

Con carácter previo a esbozar la tipología de la organización, Padilla y del Águila, distinguen entre estructuras primarias y estructuras operativas³⁸⁵:

- Las estructuras primarias configuran el esqueleto de la organización, resultado de la departamentalización ya sea por funciones, por propósito (cliente, producto, mercado), o por una mezcla de ambos criterios
- Las estructuras operativas se refieren a los problemas de organización y funcionamiento internos de los departamentos, y su relación con otras unidades.

³⁸³ Jeffrey Pfeffer, “The micropolitics of organizations”, en: Marshall W. Meyer y otros (Eds.), *Environment and Organizations*, San Francisco, Jossey Bass, 1978, p. 38.

³⁸⁴ Así, según Antonio Padilla Meléndez, y Ana Rosa del Águila Obra, “La evolución de las formas organizativas. De la estructura simple a la organización en red y virtual”, *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, vol. 9, núm. 3, 2003, p. 72, este isomorfismo puede lograrse mediante coerción (por presiones de otras organizaciones de las que depende), por mimetismo (imitación de otras organizaciones de éxito) o normativamente (se aplican normas compartidas por diferentes organizaciones).

³⁸⁵ *Ibidem*, pp. 74 y ss.

Estas estructuras operativas pueden ser orgánicas y mecánicas, o adhocráticas y burocráticas

En las estructuras primarias tradicionalmente se distinguen cuatro formas básicas de arquitectura organizativa. Las organizaciones funcionales se centran en la especialización y la eficiencia, de modo que la centralización y la jerarquía son elementos clave. El siguiente tipo son las organizaciones por procesos, en las que cobra importancia el trabajo en equipo y la calidad total, ya que colocan en el centro de su gestión la satisfacción del cliente, y con ello todos los procesos que ayudan a conseguirla. El tercer modelo son las organizaciones por proyectos (o matriciales), que responden a entornos cada vez más cambiantes que requieren de empresas que se constituyan en torno a los proyectos que vayan surgiendo; en ellas, la aportación individual vendrá dada más por la capacidad de contribuir a la nueva situación, que por la simple posición en el organigrama formal. Es decir, son más proclives a la coordinación, que a la dirección en el sentido tradicional. Finalmente, encontramos las organizaciones en red, propicias cuando nos enfrentamos a nuevos retos o mercados para los que no disponemos de las competencias necesarias en la propia empresa; surge entonces la conveniencia de aliarse con otros expertos, de modo cada socio aporta su específico talento en el negocio que se trate. En esta última opción el principio de jerarquía queda muy difuminado. Ahora bien, sobre estas cuatro tipologías básicas, y especialmente a partir de las organizaciones en red, se siguen identificando nuevas formas organizativas que persiguen dotarse de mayor flexibilidad, aprovechar al máximo las posibilidades que las tecnologías de la información y comunicación pueden ofrecer y que tienden a trabajar en entornos a menudo dispersos donde los principios cooperativos ganan peso³⁸⁶.

³⁸⁶ Gary Hamel, *Lo que ahora importa*, op. cit., p. 177, resalta que la web es todo periferia y muy poco centro, y sus rasgos fundamentales son comunidad, transparencia, libertad, meritocracia, apertura y colaboración. Por su parte, Robertson propone una organización de círculos semiautónomos y autorregulados, en los que los trabajadores pueden adoptar roles diferentes. Cada círculo tiene la responsabilidad de ejecutar, medir y controlar sus objetivos, que son fijados a su vez por un círculo superior. La coordinación entre círculos se hace posible por la existencia de enlaces dobles encarnados por dos miembros que pertenecen a los dos círculos (un enlace principal y un enlace representativo). Vid., Brian Robertson, *Holocracia. El nuevo sistema organizativo para un mundo en continuo cambio*. Barcelona, Empresa activa, 2015. Y no solo la jerarquía es elegida como variable organizativa preferida frente a otras (vid. Larissa Z. Tiedens, Miguel M. Unzueta y Maia J. Young, "An unconscious desire for hierarchy? The motivated perception of dominance complementarity in task partners", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 93, núm. 3, 2007, pp. 402-214; y el 14% de la plantilla de la empresa Zappos dejó la empresa cuando se implantó la holocracia en 2015 <http://www.eleconomista.es/emprendedores-pymes/noticias/6732895/05/15/Zappos-elimina-a-los-jefes-y-el-14-de-la-plantilla-deja-la-empresa.html>), sino que las ventajas de las tecnologías de la información permiten mucho más control que en el pasado (John R. Aiello, "Computer-based work monitoring: electronic surveillance and its effects", *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 23, núm. 7, 1993, pp.

2.3. La organización formal e informal

El organigrama es la representación gráfico por excelencia de la organización formal. En él podemos contemplar el conjunto estratificado y agrupado de puestos y áreas de trabajo de la organización. Siguiendo a Morales Gutierrez, sus características son³⁸⁷:

- Posiciones o puestos de trabajo
- Relaciones jerárquicas entre los puestos y definición de una red de autoridad
- Cauces de comunicación condicionados por la red de autoridad
- Niveles o rangos jerárquicos: una estructura con muchos niveles se denomina *alta*, y una con pocos, *plana*.
- Ámbito de control de los diferentes roles y niveles, según el número de posiciones dependiente de cada directivo
- Número de departamentos u otras unidades de diferenciación horizontal
- Criterios de agrupación de las diversas unidades (por zonas, productos, etc.)
- Indicios sobre la importancia de las diferentes unidades (según el número de miembros, su posición en la jerarquía, etc.)

Pero si el organigrama es la representación gráfico de la organización formal, la estructura material o física representa la tangibilidad de esa formalidad; dónde se ubica y cómo se visualiza y se presenta en el espacio la organización nos proporciona indicios de la consistencia y coherencia entre lo formal y lo real, que son aspectos no siempre coincidentes. La imagen corporativa a través de la arquitectura y la decoración nos sugiere la identidad de la organización; espacios abiertos o cerrados o tamaño y mobiliario de los despachos nos hablan de cómo es la aproximación a los procesos de comunicación, a la distancia respecto al poder que mencionaba Hofstede, y a la realidad del *status* otorgado por la organización Hatch resalta dos manifestaciones particularmente importantes en este sentido:

- Los símbolos de *status*: tamaño de los despachos, calidad de los muebles y la decoración, el grado de privacidad, la centralidad de la localización, accesibilidad del lugar de trabajo, cercanía a directivos y jefes, disponibilidad de

499-507). No obstante, en ocasiones, esos cambios son más deseos que realidades; así lo cree Jeffrey Pfeffer, "You're still the same: why theories of power hold over time and across contexts", *The Academy of management perspectives*, vol. 27, núm. 4, 2013, pp. 269-280.

³⁸⁷ Alfonso C. Morales Gutierrez, *Análisis de las organizaciones. Funciones, diseño y aplicaciones*, Córdoba, Etea, 1997, pp. 45-48.

recursos (fotocopiadoras, impresoras...) y de comodidades (plaza de aparcamiento fija o máquina de café) se asocian con un status elevado, comunicando diferencias jerárquicas, que son detectables incluso en entornos aparentemente igualitarios³⁸⁸.

- Las marcas territoriales: no solo mediante asignación explícita de espacios, sino también mediante el despliegue de elementos decorativos o productivos propios del grupo en cuestión y de las pertenencias de sus miembros³⁸⁹.

Es decir, la estructura real no es siempre fiel a la representación del organigrama, sino que, con frecuencia, los flujos reales de autoridad y poder en la organización no responden a los cauces establecidos formalmente. La referencia a la existencia de una organización informal, junto a la organización formal, es un asunto que aparece con reiteración entre los investigadores. Si bien es cierto que cuanto más precisos sean los objetivos de la organización y más especializadas y técnicas sus operaciones, tanto menor será el margen de los integrantes para influir de un modo divergente al establecido, no lo es menos que, en cualquier caso, en el seno de la organización, y ante la imposibilidad material de prever de antemano cualquier situación, surgen siempre grupos informales que agrupan a un reducido número de personas en virtud de relaciones espontáneas de afinidad interrelacionándose de manera prolongada³⁹⁰. Se desarrollan así canales de comunicación informal entre miembros de diversas áreas y niveles jerárquicos, redes de influencia de personas con experiencia o prestigio especiales, etc. De este modo, estos grupos informales favorecen la integración y la comunicación, la amenidad del trabajo, posibilitan ganar prestigio y desarrollan el sentido de pertenencia respecto al trabajo, pero también pueden presentar comportamientos disfuncionales al facilitar el descontrol de la comunicación o del mando por parte de la jerarquía. Y ello porque a menudo presentan intereses particulares sobre los más diversos aspectos de la empresa, tales como la asignación de recursos para proyectos de mayor o menor trascendencia estratégica (nuevos productos,

³⁸⁸ Según Robert Cialdini, *Influencia. Ciencia y práctica*, op. cit., p. 244, cuando se reacciona de forma automática a la autoridad la tendencia es a hacerlo más en respuesta a sus símbolos que a su esencia. Tres tipos de símbolos eficaces en este aspecto son los títulos, la indumentaria y los coches.

³⁸⁹ Mary J. Hatch, *Organization Theory. Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*, Oxford, Oxford University Press, 1997, pp. 255-257.

³⁹⁰ Dahrendorf, indica que son particularmente frecuentes los agrupamientos, por razón de la permanencia constante en un lugar de trabajo común, por razón de la igualdad de posición, pese a la separación espacial, por razón de posiciones de igual prestigio, y por razón de conocimiento o de intereses comunes fuera de la empresa. Ralf Dahrendorf, *Sociología de la industria y de la empresa*, México, Uteha, 1971, p. 105. Manuel Castells, *La era de la información. Economía, sociedad y cultura*, vol. 2, Madrid, Alianza, 1999, p. 30 distingue tres tipos de identidad social: legitimadora, de resistencia y de proyecto.

servicios, inversiones, etc.). Este conflicto de intereses propicia la rivalidad o la alianza entre los diferentes grupos, en tanto que cada uno de ellos intentará influir en las decisiones a favor de sus propios intereses específicos³⁹¹.

2.4 Poder y sistema de roles: el rol directivo.

La propia configuración formal de la estructura inviste de determinadas funciones a sus integrantes, que pasan a desempeñar diferentes roles o papeles. Se define el *rol* como un conjunto organizado de comportamientos socialmente esperados correspondientes a un oficio o puesto determinado, que cada individuo desempeñará de acuerdo a su estilo y personalidad. Dahrendorf considera que la perfilación de un sistema de roles en la empresa es una de las consecuencias sociales de la industrialización madura; resultan evidentes así papeles como directivo, técnico, obrero, empleado y mando intermedio, con sus atributos y comportamientos socialmente esperados, independientemente del individuo que los encarna³⁹². Por esto, desde un punto de vista estructural, la organización puede verse como una interacción de roles.

En nuestro estudio prestaremos una especial atención al rol directivo dado que es quien ocupa los puestos más altos en la jerarquía de autoridad y, por ello, formalmente ostenta en la organización mayores capacidades de decisión y de control de la conducta de los demás, habiendo superado la ambigüedad típica de los mandos intermedios³⁹³. Mintzberg considera que “el directivo constituye en esencia un sistema *input-output* en el cual la autoridad y el status impulsan las relaciones interpersonales que aportan información (*inputs*), que a su vez producen resultados –información y decisiones- (*outputs*)”³⁹⁴. Y así distingue hasta diez roles directivos, agrupados en tres categorías, que resumimos a continuación³⁹⁵:

³⁹¹ Sobre cómo identificar a los trabajadores influyentes al margen del organigrama formal, *vid.*, Lili Duan, Emily Sheeren, y Leigh M. Weiss, “Tapping the power of hidden influencers”, *The McKinsey Quarterly*, marzo 2014. Puede consultarse en: <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/tapping-the-power-of-hidden-influencers> (Último acceso: 24 agosto 2016). Sobre el aprovechamiento de las redes informales por las organizaciones, *vid.* Lowell L. Bryan, Erica Matson y Leigh M. Weiss, “Harnessing the power of informal employee networks”, *The McKinsey Quarterly*, núm. 4, 2007. Puede consultarse en: <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/harnessing-the-power-of-informal-employee-networks> (Último acceso: 24 agosto 2016).

³⁹² Ralf Dahrendorf, *op. cit.*, pp. 90 y ss.

³⁹³ En efecto, los mandos intermedios, si bien técnicamente pueden tener una formación similar, todavía tienen una vinculación más estrecha con el resto de los empleados de a pie, de modo que sus motivaciones a menudo están a caballo entre las de éstos y las del directivo, planteándoseles crisis internas de lealtad.

³⁹⁴ Henry Mintzberg, *La naturaleza del trabajo directivo*, Barcelona, Ariel, 1983, p. 89.

³⁹⁵ *Ibidem*, pp. 85-139.

- Los correspondientes a las relaciones interpersonales:
 - Cabeza visible: actúa como figura simbólica, cumpliendo una serie de deberes sociales, legales y de protocolo.
 - Enlace: desarrolla una red de contactos externos a la organización.
 - Líder: responsable de la relación con sus subordinados, y de su motivación, conciliando las necesidades de la organización con las de aquellos. Es el rol en el que mejor se manifiesta el poder del directivo, y volveremos sobre él más adelante.
- Los relativos al tratamiento de la información:
 - Monitor: el directivo busca y recibe información de una variedad de fuentes internas y externas para desarrollar un conocimiento profundo de la organización y su entorno, analizando situaciones y anticipando tendencias.
 - Difusor: transmite la información recibida de fuera o de dentro de la organización a los miembros de esta.
 - Portavoz: como experto en el sector, transmite información a los grupos de interés (*stakeholders*) externos.
- Los relativos a la toma de decisiones importantes:
 - Empresario (*entrepreneur*): busca oportunidades e impulsa el cambio y proyectos de mejora.
 - Gestor de anomalías: responsable de la acción correctiva cuando surgen situaciones para las que no existe una respuesta programada.
 - Asignador de recursos: de cualquier naturaleza.
 - Negociador: responsable de representar a la organización en negociaciones importantes con otras.

En palabras del propio Mintzberg:

“Los diez *roles* proponen seis objetos fundamentales del directivo: asegurar la producción eficiente de mercancías y servicios, concebir y mantener la estabilidad de las operaciones, adaptar de un modo controlado a la organización de cara a su entorno, asegurar que se cumplan los propósitos de las personas que la controlan, servir de enlace informativo central entre la organización y el medio externo, y dirigir el sistema de *status*”³⁹⁶.

Aunque no va a ser objeto de nuestra atención, no queremos dejar de apuntar un tema colateral a la posición preeminente de la dirección y que ha generado profusa

³⁹⁶ *Ibidem*, p. 139.

literatura al respecto: el relativo a la llamada “teoría de las élites”. Si bien este cuerpo doctrinal se centra sobre todo en la discusión sobre si existe o no una élite gobernante que integra a miembros de la política y de la gran empresa, y que es capaz de imponer sus intereses en la gestión de los países, cabría plantearse si puede hablarse en el marco de cada empresa como organización específicamente considerada, de élites de poder integradas por directivos y propietarios, dado que la circulación de las personas que ocupan los puestos de relevancia en las empresas no están sujetos a la obligatoria rotación que, por ejemplo, imponen las elecciones en los sistemas democráticos³⁹⁷.

3. Poder y liderazgo (estilos de dirección)³⁹⁸.

Como indicamos anteriormente, así como la contingencia y la teoría de sistemas fueron ganando terreno en la configuración de la estructura organizativa, de igual modo el peso del factor humano fue ganando en consideración, lo que tiene relevancia en cuanto al ejercicio del poder por el directivo, tanto porque tener en cuenta en mayor o menor medida a los integrantes de la organización delimita la extensión y los modos de ejercitar el poder, como porque la interacción variable y continua entre los distintos participantes, conlleva que no cabe un único estilo dirección siempre y en cualquier situación. Incluso desde el ámbito puramente filosófico ya Russell reflejaba esta tendencia:

“Lo que hace falta es una democracia local en pequeña escala en todos los asuntos internos; los jefes y administradores deberían ser elegidos por aquellos sobre los que han de ejercer autoridad”³⁹⁹.

³⁹⁷ Sobre la conexión de directivos que participan en diferentes consejos de dirección y socializan en clubs de élite, Bruce Cronin, “Networks of corporate power revisited”, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, núm. 10, 2011, pp. 43-51. Y sobre las élites en general, entre otros, *vid.*, C. Wright Mills, *La élite del poder*, México, Fondo Cultura Económica, 2001; Peter Bachrach, *Crítica de la teoría elitista de la democracia*, Buenos Aires, Amorrortu, 1967; Stewart R. Clegg, David Courpasson, y Nelson Phillips, *Power and organizations, op. cit.*, pp. 341-362; G. William Domhoff, *Who rules America? Power and politics in the year 2006*, Mountain View, CA, Mayfield publishing, 2006; Ernesto Dal Bó *et al.*, “Political dynasties”, *Review of economic studies*, vol. 76, núm. 1, enero 2009, pp. 115-142. Sobre élites en España, Mariano Baena del Alcázar, *Élites y conjuntos de poder en España (1939-1992). Un estudio cuantitativo sobre Parlamento, Gobierno y Administración y Gran Empresa*, Madrid, Tecnos, 1992; y sobre la endogamia ministerial en nuestro país, Rafael Borrás Betriu, *Los interinos*, Barcelona, Edhasa, 2014, pp. 46-48. Por su parte, John Scott, “Modes of power and the re-conceptualization of elites”, *Sociological Review*, vol. 56, núm. 1, 2008, pp. 25-43, distingue cuatro tipos de élites en función de cómo ejercen el dominio: coercitivas, inductoras, expertas y directivas. Los dos primeros tipos obtienen su poder de la distribución de los recursos, por la fuerza o por la manipulación. Las élites expertas están especializadas en conocimientos técnicos y se organizan en estructuras profesionales. Las élites directivas son las que ocupan legítimamente las posiciones superiores de la jerarquía institucional.

³⁹⁸ Aunque la relación entre poder y liderazgo parece evidente, también pueden identificarse diferencias en cuanto a la compatibilidad con los objetivos: al poder puede bastarle con la dependencia, mientras que el liderazgo precisa de cierta congruencia entre las metas del líder y aquellos a los que lidera, según Harold Andrew Patrick, “Influence of power bases on leadership strategies adopted by manager’s in information technology organizations”, *European Journal of Business and Management*, vol. 4, núm. 11, 2012, pp. 101-108.

Conviene a este respecto traer la noción de “racionalidad limitada” según la cual, los que toman las decisiones tienen obvias limitaciones ya que ni son capaces de diagnosticar bien los problemas que tienen más allá de unos síntomas; ni de conocer todas las alternativas de acción, cuya generación exigen un tiempo y un esfuerzo considerables; ni de evaluar todas las consecuencias que son frecuentemente muy complejas o, incluso, inesperadas. Y además, los decisores no solo suelen tener intereses contrapuestos, sino que además, la definición y evaluación de los problemas tiende a ser diferente según quien sea el que decide⁴⁰⁰. Y si esto es así, es clave conocer los “patrones de motivación” que según McClelland predominan en el comportamiento de los individuos y que informan sobre su forma de percibir el trabajo y la vida. Estos patrones son cuatro: motivación al logro (el impulso para superar los retos en la consecución de objetivos), motivación de afiliación (el impulso para relacionarse con los demás), motivación de competencia (el impulso para realizar un trabajo con calidad y excelencia), y motivación de poder (el impulso para influir sobre los demás y modificar situaciones)⁴⁰¹. Contemporáneamente también Schutz elaboró una teoría de necesidades interpersonales (denominada FIRO –fundamental interpersonal needs orientation-) en torno a tres factores: necesidad de inclusión (establecer y mantener relaciones satisfactorias con los demás), necesidad de control (de ejercerlo, o de sentirse guiado, tiene que ver con estar arriba o debajo), y necesidad de afecto (relacionado con los sentimientos de cercanía y amor; este tercer factor, pasó a denominarlo con el tiempo “apertura”)⁴⁰².

La investigación de McClelland y Burnham acredita que los directivos orientados al poder (“directivos institucionales” en su terminología) reconocen que solo se consigue que las cosas se hagan en la organización, si se puede influir en las personas; de este modo este grupo es el más efectivo y sus subordinados directos tienen

³⁹⁹ B. Russell, *Autoridad e individuo*, op.cit., p. 80. Para un visión resumida de la democracia en el lugar de trabajo en Estados Unidos y en Europa occidental en la segunda mitad del siglo XX, Peter Bachrach y Aryeh Botwinick, *Power and empowerment. A radical theory of participatory democracy*, Filadelfia, Temple University Press, 1992, pp. 75-115.

⁴⁰⁰ Vid., Herbert A.Simon, *Il comportamento amministrativo*, Bolonia, Mulino, 1967. Todo comportamiento es racional para el sujeto, pero de una racionalidad limitada en y por la situación del sujeto. Para él, dada su percepción de su entorno (lo que está en juego, poderes y dependencias), se comporta como lo hace, que es la “mejor manera de hacerlo”. Pierre Morin, *Le management et le pouvoir*, Paris, Les éditions d’organisation, 1991, pp. 69-70.

⁴⁰¹ Vid., David McClelland, *Leadership and motivation*, M.I.T. Press, 1966. La necesidad de poder puede manifestarse en dos vertientes: poder personalizado (ejercicio del poder egoísta, de “suma cero”) y poder socializado (ejercicio del poder en beneficio de los demás), Vid., David McClelland, “The two faces of power”, *Journal of International Affairs*, vol. 24, núm.1, 1970, pp. 29-47.

⁴⁰² Vid., William C. Schutz, *The interpersonal underworld*, Palo Alto, Science and Behavior books, 1966.

un mayor sentido de responsabilidad, identifican los objetivos más claramente y muestran mayor espíritu de equipo⁴⁰³. Más recientemente la teoría interpersonal distinguió dos dimensiones primarias del comportamiento interpersonal, afiliación y dominancia, y sugirió que las personas tienden a responder a los demás de una forma complementaria, lo que favorece el reforzamiento y el éxito de la relación; dando un paso más otros estudios apuntan que en las relaciones orientadas a tareas, existe un deseo de jerarquía inconsciente porque al fin y al cabo dicha jerarquía es una forma efectiva de coordinar actividades, tomar decisiones, ejecutar un plan, etc⁴⁰⁴.

McGregor, en 1960, resumió en dos los enfoques de los directivos y empresarios de acuerdo con sus respectivas ideas sobre la naturaleza de la actividad empresarial, sus actitudes hacia los subordinados y sus convicciones sobre el propio papel del directivo en la organización, ya que sus creencias acerca de la naturaleza y el comportamiento humano influirán en sus decisiones o acciones. Y así distinguió dos teorías:

- Teoría X: es la perspectiva tradicional de dirección y control, heredera de Taylor⁴⁰⁵ y la corriente de la administración científica, según la cual, el trabajador se mantiene en sus tareas por temor al despido o degradación, requiere supervisión estrecha para que el trabajo se haga, y debe recibir instrucciones específicas sobre el qué y el cómo. Se trata de una gestión autoritaria, en un ambiente inspirado en las organizaciones religiosas y en las instituciones militares en su vertiente más tradicional.
- Teoría Y: es una perspectiva de gestión participativa, de integración cooperativa de los fines del individuo y la organización. Se basa en el concepto de autorrealización de Maslow⁴⁰⁶, es decir, el trabajo puede ser agradable, y las personas trabajarán y asumirán responsabilidades si tienen oportunidad de satisfacer sus necesidades personales a la vez que logran los objetivos de la organización, son capaces de autodirigirse, necesitan que las dejen en libertad, que las estimulen y las ayuden. Aunque sin negar la pertinencia de la autoridad, se considera que no es el método adecuado para todos los propósitos y todas las circunstancias, puesto que el trabajador se esfuerza por lograr los objetivos con los que se ha comprometido. En su virtud, la supervisión y la amenaza de sanción no son la única manera de conseguir que la gente se esfuerce por lograr las metas de la organización, y por ello, la

⁴⁰³ David. McClelland y David H. Burnham, "Power is the great motivator", *Harvard Business Review*, 81, enero, 2003, pp. 117-126.

⁴⁰⁴ Larissa Z. Tiedens, Miguel M. Unzueta y Maia J. Young, *op. cit.*

⁴⁰⁵ Vid., Frederick W. Taylor, *Management científico*, Barcelona, Oikos-Tau, 1970.

⁴⁰⁶ Vid., Abraham Maslow, *Motivación y Personalidad*, Madrid, Díaz de Santos, 1991.

autoridad se debe apoyar más en la influencia y en la participación que en las decisiones formales emanadas del cargo. Así, es posible disminuir las formas externas de control para suscitar el compromiso con los objetivos de la organización⁴⁰⁷.

En esta misma línea Boulding habla de una dicotomía entre individuos “duros” y “blandos”: los duros suelen confiar en el poder destructivo y amenazador y no van muy lejos; los blandos confían en el poder integrador y generalmente van lejos. Nadie sin embargo quiere ser un blando, aunque los blandos son los que se adaptan, los que tienen un amplio repertorio de respuestas, los que son capaces de huir de la amenaza, los que no caen en las trampas. Generalmente son los que sobreviven y tienen más poder⁴⁰⁸.

Por su parte, Likert definió hasta 42 variables sobre las que establecer una clasificación de modelos de organización relacionadas con el estilo de dirección y las relaciones estructurales. Entre las variables incluyó el estilo de liderazgo, los procesos de comunicación, de influencia, de toma de decisiones, de fijación de metas, de control y de formación y evaluación del rendimiento..., y finalmente propuso cuatro modelos típicos de organización: grupo de explotadores autoritarios, grupo de benevolentes autorizados (paternalistas), consultivos y participativos. Su hipótesis principal era que las organizaciones participativas estaban en mejor posicionadas para el éxito y el

⁴⁰⁷ Vid., Douglas McGregor y Warren Bennis, *El lado humano de las organizaciones*, Bogotá, McGraw-Hill, 1994.

⁴⁰⁸ Kenneth E. Boulding, *op.cit.*, p. 93. La idea de “soft power” también ha sido propugnada en la política, entendiéndolo como otro aspecto del poder que sucede cuando el otro quiere lo que uno quiere, pero sin emplear las órdenes, sino a través de la persuasión, la comunidad cultural o ideológica, así Joseph S. Nye, Jr, “Soft power”, *Foreign Policy*, núm. 80, otoño, 1990, pp. 153-171. En esta misma línea, *vid.*, Brian O'Connor Leggett, “Soft Power: An Overview”, IESE, 2010, donde define el “soft power” como la capacidad para conseguir lo que se pretende a través de dos elementos: la comunicación persuasiva (una mezcla de inteligencia emocional, visión y retórica) y el magnetismo personal. Estas ideas se refrendan con el estudio de Cecilia M. Falbe y Gary Yukl, “Consequences for managers of using single influence tactics and combinations of tactics”, *Academy of Management Journal*, vol. 35, núm. 3, 1992, pp. 638-652. Según estos autores, las tácticas más efectivas son las que apelan a la inspiración y la consulta; las que menos, las basadas en la presión, legitimidad, y tácticas de coalición. Con una eficacia intermedia, la persuasión racional, el congraciarse, la personalización y el intercambio. En el mismo sentido, Bernard Keys y Thomas Case, “How to become an influential manager”, *Academy of Management Executive*, vol. 4, núm. 4, 1990, pp. 38-51, que concluyen que las tácticas duras son menos efectivas que las blandas. Ahora bien, no siempre es tan evidente: así el uso del poder retributivo utilizado de forma continuada puede generar la sensación de manipulación y convertirse en insatisfacción del trabajador, según Fred C. Lunenburg, “Power and leadership: an influence process”, *International Journal of Management, business and administration*, vol. 15, núm. 1, 2012, pp. 1-9; y también *vid.*, N.Faiz, “Impact of Manager’s Reward Power and Coercive Power on Employee’s job Satisfaction: A Comparative Study of Public and Private Sector”, *International Journal of Management and Business Research*, 3(4), otoño, 2013, pp. 383-392. Faiz constata que la relación entre el poder coercitivo del jefe y la satisfacción en el puesto del trabajador es negativa en el sector público de Pakistán, pero no significativa en el sector privado; además, la relación entre el poder de recompensa del jefe y la satisfacción del trabajador no tiene un impacto positivo entre los empleados del sector público, y sí entre los del ámbito privado. Lo que nos hace reflexionar sobre los diferentes entornos y relativizar las situaciones de poder. Sobre la tácticas de los subordinados para influir en el jefe, *vid.*, Mahfooz A. Ansari y Alka Kapoor, “Organizational context and upward influence tactics”, *Organizational behavior and human decision processes*, 40, 1987, pp. 39-49.

crecimiento⁴⁰⁹. En esta línea abundará Ouchi, cuya Teoría Z defiende que las organizaciones de éxito son las que saben constituirse como sistema de cooperación por la voluntad de sus miembros, y por la existencia de una cultura compartida por empleados y dirección⁴¹⁰. Burns, por su parte, distinguirá entre líderes transaccionales (orientados a la resolución de los asuntos habituales más o menos técnicos), y los líderes transformadores (capaces de afrontar los problemas estructurales y propiciar saltos cualitativos)⁴¹¹.

Por eso, desde el punto de vista de la dirección de personas, se ha evolucionado hacia un liderazgo situacional, en terminología de Blanchard y Hersey, en la que no hay un estilo de liderazgo bueno o malo *per se*, sino que cada cual es adecuado en función de la capacidad y dedicación de los colaboradores, de modo que el directivo aplique flexiblemente un estilo para cada situación (imitativo, coercitivo, afiliativo, orientativo, capacitador, participativo...)⁴¹². Y es que como sucede en las relaciones en las que participan seres humanos, la interdependencia y la continua reciprocidad son sus características, en un bucle prácticamente sin fin. Y así, lo imperfecto e impredecible de las organizaciones y de las relaciones internas y externas de las mismas propician situaciones en las que los diferentes estilos de liderazgo intentarán salvar el carácter incompleto del diseño organizativo, los cambios de las condiciones del entorno, la

⁴⁰⁹ Vid., Rensis Likert, *The Human Organization*, Nueva York, McGraw Hill, 1967.

⁴¹⁰ Vid., W. Ouchi, *La teoría Z*, Buenos Aires, El Cid, 2009.

⁴¹¹ Vid., James MacGregor Burns, *Leadership*, Nueva York, Harper & Row, 1978.

⁴¹² Vid., P. Hersey, K. Blanchard y Dewey E. Johnson, *Management of organizational behavior*, Upper Saddle River, Prentice Hall, 1996. También, K. Blanchard *et al.*, *Liderazgo al más alto nivel*, Bogotá, Norma, 2007, pp. 113 y ss. Los cuatro estilos iniciales de Blanchard, se amplían a seis con David Goleman, "Leadership that get results", *Harvard Business Review*, marzo-abril, 2000, pp. 79-90. George J. Seperich y Russell W. McCalley, *Managing Power and People*, Nueva York, M. E. Sharpe, 2006, pp. 201 y ss., distinguen a su vez cinco tipos de dirección (autoritaria, investigadora, consultora, instructora e intelectual) y los relacionan con la fuente del poder (el título, la persuasión o los recursos). Por su parte, Fred E. Fiedler, "The contingency model and the dynamics of leadership", *Advances in experimental social psychology*, vol. 11, 1978, pp. 59-112, elabora la "teoría de la contingencia", según la cual la efectividad del líder (orientación a la tarea o a las personas) descansa en la interacción de su estilo de liderazgo con el control situacional (que depende de las relaciones del líder con sus colaboradores, la estructura de tareas y la posición de poder que ocupa). W. J. Reddin, "An integration of leader-behavior typologies", *Group & Organizational Management*, núm. 2, septiembre 1977, pp. 282-295, combina orientación a la tarea con orientación a los resultados, y añade un tercer criterio el de efectividad, generando ocho estilos de liderazgo (desertor o separado, burócrata, misionero, desarrollador, autócrata, autócrata benevolente, promotor y ejecutivo). A mayor abundamiento en liderazgo situacional, la teoría de Victor H. Vroom y Arthur G. Jago, "The role of the situation in leadership", *American Psychologist*, vol. 62, núm.1, enero 2007, pp. 17-24, que califica cinco estilos en virtud del proceso de toma de decisiones, en un continuo que va desde un enfoque puramente autocrático hasta el extremo contrario en el que la decisión la adopta el grupo. Robert Tannenbaum y Warren Schmidt, "How to choose a leadership pattern", *Harvard Business Review*, mayo-junio 1973, pp. 162 y ss., distinguieron en ese continuo hasta siete estilos. También en la línea de la contingencia, la teoría trayectoria-meta de Robert J. House, "Path-goal theory of leadership: lessons, legacy, and a reformulated theory", *Leadership Quarterly*, vol. 7, núm. 3, 1996, pp. 323-352, que distingue cuatro estilos de líder, que en combinación con las características de los subordinados (autoritarismo, locus de control, capacidades) y factores del entorno (estructura de tareas, autoridad formal y trabajo en equipo), impacta en la consecución de los objetivos y en la satisfacción.

dinámica interna de la organización, y la naturaleza de la participación humana en las organizaciones⁴¹³.

Retomando a Mintzberg, este relaciona sus diez roles del directivo con ocho tipos de cargos directivos, según se refleja en el cuadro 9, y anticipa que el denominado “directivo político” ganará importancia en el futuro, debiendo dedicar mucho tiempo a la política de la organización⁴¹⁴:

Tipo de cargo directivo	Principales roles
Hombre de contacto	Enlace, cabeza visible
Directivo político	Portavoz, negociador
Empresario	Empresario, negociador
Figura interna	Asignador de recursos
Directivo de tiempo real	Gestor de anomalías
Jefe de equipo	Líder
Directivo experto	Monitor
Nuevo directivo	Portavoz

Cuadro nº 9: Tipos de cargos directivos y roles predominantes (Fuente: H. Mintzberg)

De lo dicho hasta aquí se desprende que es crítico para el éxito del directivo y de la empresa que el liderazgo y el estilo de dirección sean acordes realmente con la naturaleza de las personas que la integran y sus diferentes motivaciones. Pero con una dificultad añadida, este equilibrio siempre es inestable, evoluciona en todo momento, porque tanto el propio contexto como la propia peripeca vital de las personas están mutando constantemente, generando a cada instante nuevas combinaciones⁴¹⁵.

⁴¹³ Vid., Daniel Katz y Robert Kahn, *Psicología social de las organizaciones*, México, Trillas, 1977, pp. 335 y ss. Para una correlación entre estilos de liderazgo y fuentes de poder, vid. Harold Andrew Patrick, *op. cit.*, p. 106. Incluso se han realizado estudios para correlacionar estilos de influencia y departamentos en una organización: así la “asertividad” se asocia más con departamentos de producción que con los departamentos staff en entornos de manufactura, quizá por el mismo mayor poder del departamento de producción, y es que la asertividad es una estrategia de influencia clave entre departamentos poderosos y con alta centralización. Por su parte, “razonar” es una estrategia de influencia genérica empleada en diversos departamentos, según Rajkamal Vempati y Venkat R. Krishnan, “Power and influence strategies: an analysis across departments”, *NMIMS Management Review*, 12 (1), enero-junio 2000, pp. 51-61.

⁴¹⁴ Henry Mintzberg, *La naturaleza del trabajo directivo*, *op.cit.*, pp.172-173.

⁴¹⁵ Para una visión resumida de la adscripción de diferentes estilos de dirección de recursos humanos según países o regiones, vid., Aitziber Lertxundi, “El enfoque cultural en la dirección de los recursos humanos: revisión de la literatura e implicaciones para el futuro”, *ICADE Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, nº 81, septiembre-diciembre, 2010, p. 273.

4. El poder en la empresa y sus indicadores.

Tras haber repasado el marco estructural, cultural y de dirección, en que el poder en la organización se mueve, nos vamos a centrar en este apartado en las especificidades que presenta el poder y su ejercicio en la empresa, no tanto porque el concepto difiera básicamente de lo expuesto hasta ahora, sino porque las características propias que como organización presenta la empresa matizan de forma diferencial los factores a tener en cuenta para identificar y evaluar el poder en ella. En efecto, desde siempre la incertidumbre y asunción de riesgos ha proporcionado una especial connotación al entorno empresarial, máxime cuando la toma de decisiones respecto a las situaciones presentes y futuras las debe realizar con una información cuanto menos imperfecta⁴¹⁶.

En cualquier caso, no nos estamos refiriendo sin más a la toma de decisiones por los procedimientos burocráticos o racionales al uso, sino a aquellos en los que se emplea la estrategia consciente de superar la oposición encontrada en una situación concreta imponiendo un criterio concreto, frente a los pretendidos por otros intervinientes. Pfeffer resume en tres las situaciones que producen conflicto: la interdependencia (cuando nos afecta lo que hace otro y lo que obtiene), metas heterogéneas o que son inconsistentes con las del otro, y escasez de recursos. Pero, además, para que ante este conflicto se actúe ejercitando el poder se exigen otras dos condiciones: que el problema o el recurso sobre el que se decide sea importante, y que predomine la dispersión del poder y de la autoridad en la organización⁴¹⁷.

⁴¹⁶ Para la naturaleza económica de la empresa y el empresario, *vid.*, Jesús M^º. Valdaliso y Santiago López, *Historia económica de la empresa*, Barcelona, Crítica, 2007, pp. 4-52. Sobre cómo los periodos de innovación propician la inestabilidad del poder y el conflicto por la asignación de recursos en la organización *vid.*, Andrew M. Pettigrew, *The politics of organizational decision-making*, Londres, Tavistock, 1973.

⁴¹⁷ J. Pfeffer, *Power in organizations*, *op. cit.*, pp. 67-70. También sobre la caracterización de la conducta política, Manuel Alcaide Castro, *Conflicto y poder en las organizaciones*, *op.cit.*, pp. 37-47. Sobre factores individuales (locus de control interno, deseo de poder, inversión en la empresa, percepción de alternativas, expectativas de éxito por medios ilícitos...) y organizativos (asignación de recursos, baja confianza, ambigüedad de roles, sistema de evaluación del desempeño confuso, prácticas de recompensa de suma-cero, toma de decisiones democrática, presiones por alto desempeño...) que influyen en el comportamiento político *vid.*, Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge, *Organizational behavior*, Pearson, New Jersey, 2013, pp. 426-429. También *vid.*, Abraham Zaleznik, "Power and politics in organizational life", *Harvard Business Review*, mayo 1970. Redorta, *op. cit.*, p. 188, por su parte, diferencia entre conflictos en los que el poder es el elemento central (alguien quiere controlar), y aquellos otros en los que el uso del poder constituye un elemento central del proceso de resolución del mismo.

4. 1. Tipos de poder en la empresa

Decía Russell que un individuo puede ser influido por el poder físico directo, por las recompensas y castigos, y por la influencia en la opinión⁴¹⁸. Boulding identifica también tres clases de poder desde el punto de vista de las consecuencias, a saber: destructivo, productivo o integrador. Y aunque considera que las tres pueden hallarse combinadas en cualquier ámbito, en la empresa predomina el poder productivo, esto es, el basado en una conducta de intercambio⁴¹⁹. Luque matiza que la cara económica prevalecerá cuando haya que hacer frente a una situación directamente vinculada a la empresa (y aquí nos remitiríamos a las situaciones propias del poder adaptativo o sustancial que mencionamos en el capítulo precedente, y que recogen los arts. 39,40, 41, 47, 51 y 52 c) del ET), mientras que la cara destructiva se concretará en el ejercicio del poder disciplinario⁴²⁰. Como vimos, igualmente Galbraith distingue tres tipos de poder en virtud del instrumento empleado para ejercitarlo, concluyendo que en la empresa el predominante es el poder condicionado, basado en la modificación de la creencia (aunque también pueda darse el condigno y el compensatorio)⁴²¹. Por supuesto que el tipo de poder que conviene emplear dependerá en parte de la naturaleza del objeto del poder (personas, objetos materiales, otras formas de poder...), y, en parte, del grado en que la persona sea capaz de ejercer diversas clases de poder⁴²². Por su parte, Marina habla de un nuevo modo de poder aplicable también a la empresa y que descansa en cuatro rasgos: la igualdad basal (por el hecho de ser persona), relaciones de poder de suma variable, la movilidad de las posiciones de poder y la aparición de un “campo de empoderamiento”⁴²³.

Lo cierto es que, al igual que en su definición, las clasificaciones sobre las bases de poder en la empresa son numerosas y heterogéneas⁴²⁴, si bien el trabajo más

⁴¹⁸ Bertrand Russell, *El poder. Un nuevo análisis social*, Barcelona, RBA, 2011, p. 35.

⁴¹⁹ Entre los supuestos de poder destructivo este autor menciona el despido, el marcharse, la huelga, el sabotaje, la adquisición de empresas... Si bien resalta que es paradójico que cuanto más se asciende en la jerarquía, menos poder destructivo exista, y aumente el poder integrador basado en la legitimidad y la aceptación universal de la conducta de quien ocupa un cargo. *Vid.*, K. Boulding, *op.cit.*, pp.104-106.

⁴²⁰ No hace referencia a la faceta integradora. Manuel Luque, *Los límites jurídicos de los poderes empresariales en la relación laboral*, Barcelona, Bosch, 1999, p.16.

⁴²¹ Recordemos que el poder condigno obtiene la sumisión a través de la coerción, el compensatorio lo hace a través de la recompensa, y el condicionado lo logra mediante la modificación de la creencia a través de la persuasión, la educación o el compromiso social. *Vid.*, J. Galbraith, *op.cit.*

⁴²² K. Boulding, *op.cit.*, p.64.

⁴²³ José Antonio Marina, *La pasión del poder. Teoría y práctica de la dominación*, Barcelona, Anagrama, 2008, pp.177-181.

⁴²⁴ Para una visión sintética de las diferentes clasificaciones, *vid.*, Diana E. Krause y Eric Kearny, “The use of power bases in different contexts: arguments for a context-specific perspective”, en: Chester A.

reconocido sobre las bases del poder⁴²⁵ lo desarrollaron French y Raven, que identifican inicialmente cinco tipos de poder en la organización⁴²⁶:

- Poder legítimo: el que emana del puesto jerárquico ocupado. Es la organización la que otorga legitimidad para que el directivo ejerza el poder, si bien la cultura de la propia organización matiza el rigor⁴²⁷.
- Poder retributivo: relacionado con el control de las compensaciones de otro, tanto si estas son tangibles (las relacionadas con la motivación extrínseca: retribución, promoción y designación de tareas), como si no lo son (las relacionadas con la motivación intrínseca y la motivación trascendente).
- Poder coercitivo: es el poder disciplinario de sancionar y castigar.
- Poder de experto: el que deriva del conocimiento y la información. No siempre se correlaciona con la autoridad organizativa formal⁴²⁸.
- Poder referente: en algunos aspectos se trata de poder carismático, se plasma básicamente a través de un proceso de identificación, y con frecuencia implica confianza, semejanza, afecto, compromiso emocional... Como el poder experto, el poder referente también va más allá de los puestos organizativos formales.
- Con posterioridad, Raven añadió una sexta base de poder: el poder informacional. Esta descansa en la información o argumentos lógicos que se emplean para persuadir provocar el cambio en los demás, mediante la comprensión y aceptación⁴²⁹.

Schriesheim y Linda L. Neider (Eds.), *Power and influence in organizations: new empirical and theoretical perspectives*, Greenwich, Information Age Publishing, 2006, pp. 66-67.

⁴²⁵ Las bases de poder son las fuentes que dan a una persona la capacidad para influir y cambiar la conducta de otros, en tanto que las estrategias de poder son las fórmulas concretas adoptadas para influir en otros. José Luis Meliá, Amparo Oliver, José Manuel Tomás, “El poder en las organizaciones y su medición. El cuestionario de poder formal e informal”, *op.cit.*, p. 140.

⁴²⁶ Superan así a la corriente legista para quien “dos poderes bastarían a los monarcas inteligentes para controlar a sus ministros: el de castigarlos y el de recompensarlos” Han Fei Zi, *El arte de la política*, *op. cit.*, p. 25. French y Raven definen el poder en términos de influencia, y la influencia en términos de cambio psicológico (lo que incluye cambios en comportamiento, opiniones, actitudes, objetivos, necesidades, valores, y cualquier otro aspecto de la psicología de la persona. John R. French y Bertram Raven, “The basis of social power”, *Darwin Cartwright Studies in social power*, Ann Arbor, University of Michigan Press, 1959, pp. 150-167.

⁴²⁷ Hamel, *Lo que ahora importa*, *op. cit.*, p. 249, menciona la práctica de la empresa Gore-tex en la que la autoridad de sus líderes es porque tienen seguidores, ya que en lugar de nombrarlos desde arriba, permiten que “la voz de la organización sea la que determine quien está realmente cualificado para ser un líder, basándonos en la voluntad de los demás para seguirle”.

⁴²⁸ Cialdini advierte que cada vez más la gente empieza estar más influenciada por sus colegas, que por los expertos; las redes sociales como Tripadvisor o Yelp, serían un ejemplo de ello. Sarah Cliffe, *op. cit.*, p. 81. Hamel sugiere un “índice de autoridad” basado en el número de respuestas generado por los posts escritos por los miembros de la organización en blogs corporativos. Gary Hamel, *El futuro del management*, Barcelona, Paidós, 2008, p. 211.

⁴²⁹ Incluso añadió más matices en otras bases, hasta convertirlas en 11 bases: el poder coercitivo y el retributivo se desdoblaron en formas personales e impersonales o no materiales; el poder legítimo, además

Más recientemente, Whetten y Cameron concretan las fuentes de poder de un individuo en la organización en dos focos:

- La persona, que a su vez descansa en cuatro factores: pericia (el conocimiento relacionado con el trabajo), atracción personal (carisma, comportamiento amistoso, y rasgos físicos), esfuerzo (compromiso, responsabilidad) y legitimidad (coherencia con los valores organizacionales)
- La posición, que se apoya en cuatro factores: centralidad (acceso a información dentro de la red de comunicación), flexibilidad (margen de libertad concedida a una posición), visibilidad (grado en que el desempeño es observado por personas influyentes en la organización) y relevancia (relación de las tareas asignadas con las prioridades de la organización)⁴³⁰.

En la práctica, por tanto, observamos que se puede distinguir un poder que reside en el puesto (y que lleva aparejado los poderes legítimo, retributivo y coercitivo del modelo de French y Raven), y un poder que reside en la persona como individuo (y que ostenta poder experto y personal). Ambos deben desenvolverse en el marco cultural y organizativo propio de la empresa, tratando de obtener el máximo potencial que cada uno de ellos comporta, siendo los resultados obtenidos y el alineamiento de estos con los objetivos empresariales lo que nos dará idea del nivel de poder alcanzado. Por tanto, nuestro modelo contemplará las fuentes o determinantes del poder, los factores favorecedores o limitantes del mismo, y las consecuencias de su ejercicio. En palabras de Pfeffer, el poder de los actores de la organización está determinado fundamentalmente por dos cosas: la importancia de lo que hacen y su habilidad para hacerlo⁴³¹.

de estar basado en la posición, podía descansar en otras obligaciones normativas (reciprocidad, equidad y responsabilidad social); finalmente, el poder experto, el referente y el informacional. Bertram H. Raven, Joseph Schwarzwald y Meni Koslowsky, "Conceptualizing and measuring a power/interaction model of interpersonal influence", *Journal of applied social psychology*, vol. 28, núm. 4, febrero, 1998, pp. 307-332. Bertram H. Raven, "A power/interaction model of interpersonal influence: French and Raven thirty years later", *Journal of Social Behavior and Personality*, vol. 7, núm. 2, 1992, pp. 217-244. Bertram H. Raven, "The bases of power and the power/interaction model of interpersonal influence", *Analyses of Social Issues and Public Policy*, 8(1), 2008, pp. 1-22. Sobre la relación de las bases de poder de French y Raven y su resultado en el compromiso, el cumplimiento y la resistencia del subordinado, *vid.*, R. Dennis Green, "Leadership as a function of power", *Proposal Management*, otoño, 1999, pp. 54-56.

⁴³⁰ David A. Whetten y Kim S. Cameron, *Desarrollo de habilidades directivas*, México, Pearson, 2005, pp. 256-266. Por su parte, Abraham Zaleznik, "Power and politics in organizational life", *op.cit.*, entiende que el capital inicial que constituye la base de poder de un individuo descansa en tres elementos: cantidad de autoridad formal derivada de su posición comparada con otras, autoridad derivada de su conocimiento y reputación (ponderado por cuán importante es para las áreas en crecimiento, frente a las áreas históricamente estables del negocio), y el atractivo de su personalidad para los demás.

⁴³¹ J. Pfeffer, *Power in organizations*, *op. cit.*, p. 98.

4.2 Fuentes de poder: El poder personal.

Weber habló de la jefatura carismática y más recientemente Galbraith incluía la “personalidad” como una de las tres fuentes de poder, y se refería a ella como la cualidad de aspecto físico, la inteligencia, la facilidad de palabra, la certidumbre moral u otro rasgo personal que de acceso a los instrumentos de poder⁴³². Marina entiende que el poder personal se bifurca en un poder autorreferente, personal, dirigido a sí mismo, y en un poder social, dirigido a los demás, o en términos escolásticos el “poder monástico” (solitario) y el “poder político” (que domina a otros)⁴³³. Keltner y Gruenfeld identifican como determinantes del poder de la persona, cuatro tipos de variables: individuales (rasgos de la personalidad y características físicas), duales (interés en la relación y compromiso relativo), intragrupal (rol –autoridad-, y estatus), e intergrupales (género, clase, etnia, ideología, mayoría o minoría numérica)⁴³⁴. Por su parte, Pfeffer recoge las siguientes características individuales como fuentes de poder⁴³⁵:

1. Energía y resistencia física.
2. Foco: concentración de la energía evitando desperdiciar esfuerzos.
3. Sensibilidad, que le permita leer y entender a los otros⁴³⁶.
4. Flexibilidad, especialmente respecto a la selección de medios para lograr sus metas.

⁴³² J. K. Galbraith, *op. cit.*, p.24. Gregg R. Murray y J. David Schmitz, “Caveman politics: evolutionary leadership preferences and physical stature”, *Social science quarterly*, vol. 92, núm. 5, diciembre 2011, pp. 1215-1235, concluyeron que las personas tienden a preferir líderes más altos, y que los hombres con mayor estatura son más propensos a pensar que están más cualificados para ser líderes y, por un incrementado sentido de eficacia, muestran más interés en perseguir ocupar una posición de liderazgo. En esta línea el estudio de Michael Kortt y Andrew Leigh, “Does size matter in Australia?” *The economic record*, vol. 86, núm. 272, marzo 2010, pp. 71-83, que observaron una relación creciente y positiva entre la altura y el salario, de modo que en Australia 10 cm más de altura proporcionaba un 3% más por hora de salario –cifras inferiores a las muestras de EE.UU. y Reino Unido-. No detectaron correlación entre salarios e índice de masa corporal. Cialdini, *Influencia, ciencia y práctica, op. cit.*, pp. 230-231, indica que desde 1900 ha ascendido a la presidencia de los EE.UU. el más alto de los candidatos del partido principal en 18 de las 21 elecciones celebradas.

⁴³³ José Antonio Marina, *op.cit.*, p. 29.

⁴³⁴ Dacher Keltner y Deborah H. Gruenfeld, “Power, approach, and inhibition”, *Psychological Review*, vol. 110, núm.2, 2003, p. 267. Cosa distinta es la percepción personal que cada uno tenga de su poder. Al respecto, *vid.*, Cameron Anderson, Oliver P. John, y Dacher Keltner, “The personal sense of power”, *Journal of Personality*, 80, núm.2, abril 2012, pp. 313-343. Según estos autores, esa percepción es coherente, aunque modulada, en los diferentes contextos socio-relacionales en que se mueve el individuo, que forma su percepción de su poder en general a través de las relaciones y los grupos en los que participa. En cualquier caso, las variables de personalidad juegan un papel clave en cómo de poderosas se sienten las personas.

⁴³⁵ Jeffrey Pfeffer, *Managing with power. Politics and influence in organizations*, Boston, Harvard Business School Press, 1992, p. 166. Sobre lo mismo, Alcaide, *Conflicto y poder en las organizaciones, op. cit.*, p. 176.

⁴³⁶ Al respecto se ha constatado que los superiores que se perciben como más poderosos reflejan una mayor distancia social respecto a sus subordinados, que quienes tienen menos poder. Cfr. Arthur P. Brief, Ramon J. Aldag, y Craig J. Russell, “An analysis of power in a work setting”, *The journal of social psychology*, 109, 1979, pp. 289-295.

5. Disposición para entrar, cuando sea necesario, en lucha y confrontación, es decir, un cierto grado de dureza personal para tolerar el conflicto.
6. Capacidad para esconder el ego, al menos temporalmente, y jugar como buen subordinado o miembro de equipo para conseguir y ayuda de los otros⁴³⁷.

4.2.1 El qué: los recursos propios

Nos referimos aquí a los recursos del ocupante del puesto, en tanto que propios de dicha persona, individuales e intransferibles. Recoge los elementos más objetivables de su carrera académica y profesional (currículum vitae), así como otros de simple encuadramiento demográfico (edad y sexo). Incluiríamos variables tales como:

- Formación: el poder personal crece al aprender. Por tanto el nivel académico alcanzado formalmente puede ser un indicador, especialmente en la nueva sociedad del conocimiento⁴³⁸.
- Experiencia: ya sea en el puesto o en el sector, o en general en una organización, permite incrementar el poder experto del ocupante⁴³⁹. A esta se suma la propia edad

⁴³⁷ Es destacable otra perspectiva de aproximación al poder personal desde un punto de vista más psicológico, de modo que el poder no sea solo considerado inherente a la relación con otros, sino que también puede serlo como una característica sentida por el individuo, de forma que incluso la sensación de poder podría ser activada independientemente de la posesión o no del mismo, consciente o inconscientemente, mediante rememoración de experiencias pasadas reales. En esta línea se han desarrollado investigaciones que demuestran que el sentido de poder incrementa el optimismo en cuanto a la percepción de posibles riesgos, favoreciendo comportamientos más arriesgados. Así, Cameron Anderson y Adam D. Galinsky, "Power, optimism and risk-taking", *European Journal of Social Psychology*, núm. 36, 2006, pp. 511-536.

⁴³⁸ Según se desprende de los datos de la Encuesta de Población Activa correspondientes al segundo trimestre de 2016, en España, la tasa de desempleo es creciente conforme es menor el nivel de estudios alcanzados: analfabetos (43,07%), estudios primarios incompletos (38,15%), estudios primarios (33,61%), primera etapa de educación secundaria y similar (26,69%), segunda etapa de educación secundaria, con orientación general (19,10%), segunda etapa de educación secundaria, con orientación profesional (incluye educación postsecundaria no superior) (21,06%), educación superior (11,61%). Fuente: Instituto Nacional de Estadística, *Encuesta de Población Activa, 2º trimestre 2016*. Se puede consultar en: <http://www.ine.es/jaxiT3/Cuadro.htm?t=6393> (Último acceso: 7 de septiembre 2016). Esto se confirma igualmente con una visión histórica, ya que la tasa de paro de los titulados superiores era del 11,3% en 2010, frente al 19,1% en 1994; en cambio entre los que solo tienen los estudios obligatorios era del 27,3% versus un 25,3% en 1994. (Fuente: IVIE y Fundación Bancaja, *Serie de Capital Humano*, n° 128, 2011). No obstante lo dicho, recientemente Google ha cambiado su línea de actuación, y después de años solicitando a sus candidatos un brillante expediente académico, entiende que ahora no es necesario por la desconexión entre lo que se enseña en la Universidad y el trabajo que se realiza. Puede consultarse en: http://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2013-06-28/el-expediente-academico-no-sirve-para-nada-asegura-el-responsable-de-rrhh-de-google_501910/ (Último acceso: 27 agosto 2016).

⁴³⁹ Cialdini resalta que a menudo es adecuado seguir los dictados de las autoridades auténticas, puesto que se trata generalmente de individuos con elevados niveles de conocimientos, sabiduría y poder (padres, profesores, expertos), y menciona un estudio con un grupo de monos, que recoge que los cambios en la dieta (trigo) se propaga en apenas 4 horas si se hace a través del líder del grupo, mientras que en un año y medio solo se extendió al 51% -y todavía no había llegado a los líderes- si el nuevo alimento (caramelos) se introducía a través de algunos ejemplares jóvenes con puestos bajos en la escala jerárquica. A mayor abundamiento, es constatado que a menudo un error obvio del jefe no es corregido por los demás miembros del equipo que no lo cuestionan. Robert Cialdini, *Influencia. Ciencia y práctica, op. cit.*, p.

de la persona, pues como se sabe, la experiencia es un grado siempre que implique una conducta activa⁴⁴⁰.

- La red de contactos: en un estudio de 282 profesionales, técnicos y gerentes en Newton, Massachusetts, Granovetter demostró consistentemente la importancia de los contactos personales en los procesos de obtención de empleo: los contactos personales era el método más frecuente para obtener trabajo y el más utilizado para las ocupaciones con mayor grado de incertidumbre, mientras que la estrategia menos política, que se refiere a los mecanismos formales y de solicitud directa, era más usada para las ocupaciones más analíticas y con mayor certeza. Finalmente, Granovetter encontró una asociación entre el nivel de ingresos del puesto y el método de consecución del trabajo: cerca de la mitad de los que habían empleado contactos personales reportaron ingresos superiores en un tercio a los de empleos obtenidos por medios formales. Más recientemente, Wolf y Moser, han abundado en la relación entre *networking*, carrera profesional de éxito y crecimiento salarial⁴⁴¹. A su vez, Burt, destaca el valor de aquellos que son capaces de interconectar a diferentes grupos, salvando los “huecos estructurales” entre dichos colectivos⁴⁴².

243. En cambio, Miguel Barón, “El modelo de contingencia de Fiedler en procesos de fabricación progresiva”, *Revista de Psicología Social*, 1989, 4 (2), pp. 139-150, observó, como ya habían hecho investigaciones precedentes, que no había correlación entre la experiencia del líder (medida por número de años en la categoría) y el nivel de eficacia grupal. De igual modo, Fred. E. Fiedler, “Leadership experience and organizational performance”, *US Army Research Institute for the behavioral and social sciences*, ARI research note 97-19, 1997, que si constata la relación positiva entre experiencia y alto estrés e incertidumbre. Además, la experiencia aumenta la estructura de la tarea, y esta a su vez el control situacional del líder, lo que tiene consecuencias en su desempeño. Puede consultarse en: <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a335798.pdf> (Último acceso: 27 agosto 2016).

⁴⁴⁰ El factor edad como otros tantos puede ser valorado de manera diferente según el contexto y la cultura. Por ejemplo, en EE.UU. se aprecia la juventud, asociada a la vitalidad, el cambio y la innovación, mientras que en China, la edad tradicionalmente se ha equiparado a la sabiduría, por lo que los directivos pueden ser considerados demasiado jóvenes para puestos de importancia. Cfr., Linda A. Hill, “Power dynamics in organizations”, *Harvard Business Review*, enero 1994.

⁴⁴¹ Mark S. Granovetter, *Getting a job: a study of contacts and careers*, Chicago, University of Chicago Press, 1995, pp. 25-39. Hans-Georg Wolf y Klaus Moser, “Effects of networking on career success: a longitudinal study”, *Journal of Applied Psychology*, 94, 2009, pp. 196-97. Según Cronin, *op. cit.*, pp. 47-48, el poder de desempeño de los directivos está condicionado por las herramientas disponibles en los diferentes ámbitos de gestión (formas de organización, “golden parachutes”, salarios de ejecutivos, decisiones de compra, reestructuración financiera, estilos de toma de decisión, etc.) y muchas de ellas son objeto de difusión entre las redes sociales que conectan a los directivos de diferentes compañías.

⁴⁴² *Vid.*, Ronald S. Burt, *Brokerage and closure: An introduction to Social Capital*, Oxford, Oxford University Press, 2005. Para una evaluación de la propia red de contactos, inspirada en los estudios de Burt, *vid.*, Herminia Ibarra y Nicole Sackley, “Ejercicio de evaluación de la red”, *Harvard Business Review*, marzo 2002. Según Geoff Smart, Randy Street y Alan Foster, *Power Score*, Nueva York, Ballantine Books, 2015, solo un 47% de los directivos son buenos en la generación de relaciones pero además solo un 14%, son excelentes en cuanto a elegir con quien.

4.2.2 El cómo: centralidad y habilidades.

No siempre es fácil distinguir el poder personal del ostentado en virtud de la pertenencia a una organización, de aquí que sea relevante cómo se ejerce ese poder personal al desempeñar el rol otorgado por la empresa. Podríamos considerarlo como la capacidad de ganarse el respeto de los demás integrantes de la empresa, convenciéndoles de su necesidad y del valor añadido que aportan; lo que Boulding llamaría “poder integrador”, y que descansa en la comunicación y el aprendizaje. De esta faceta depende el encaje en la organización y la capacidad para progresar en la misma. Nos referimos pues a ese conjunto de destrezas y características que individualizan el modo de comportarse de la persona y que empleará para moverse en la organización. Distinguimos dos parámetros: centralidad y estilo individual.

- Centralidad: es el modo en que el ocupante dota de relevancia a su puesto, convirtiéndolo en principal o no en el seno de la organización. Y ello por diferentes vías: proporcionando los recursos más críticos y difíciles de conseguir para la empresa⁴⁴³, reduciendo el nivel de incertidumbre, controlando las premisas de la decisión que hay que adoptar, o la información tanto en la red formal como en la informal, o haciéndose irremplazable (por el control del proceso, por el tipo de conocimiento...) ⁴⁴⁴. En concreto, en cuanto a la información, Boulding afirma que “la organización es una estructura de funciones y papeles atados por líneas de comunicación”⁴⁴⁵. Y es que si “la información es poder”, no lo es solo en cuanto al conocimiento específico que conlleva, sino también en cuanto a la posición que uno ocupa en la red de comunicaciones de la empresa; y a este respecto no solo en cuanto

⁴⁴³ Los recursos tangibles de la organización son el dinero (presupuestos), los suministros, el personal, el tiempo, y la información, según G. J. Seperich y R. W. McCalley, *op. cit.*, p. 91.

⁴⁴⁴ Cfr. J. Pfeffer, *Power in organizations*, *op. cit.*, pp. 101 ss., y también Andrew M. Pettigrew, *The politics of organizational decision-making*, y Pierre Morin, y Éric Delavallée, *Le manager à l'écoute du sociologue*, *op. cit.*, pp. 155 ss. Llevado a su extremo se produce una concentración patológica de poder denominada “principio de Mateo” en alusión a la cita bíblica: “Porque al que tiene, se le dará más... y al que no tiene, aun aquello que tiene le será quitado” Mateo, 13:12. Es también conocido el estudio de M. Crozier, *The bureaucratic phenomenon*, Chicago, University of Chicago, 1964, sobre los trabajadores de mantenimiento en la industria tabaquera francesa: el adecuado mantenimiento de la maquinaria impactaba en la retribución variable de los trabajadores de producción. Aunque la dirección promovía el mantenimiento preventivo, los manuales desaparecían, y a veces se daban actos de sabotaje por los mismos técnicos de mantenimiento.

⁴⁴⁵ K. Boulding, *op. cit.*, p. 50. Para este autor todas las formas de poder se basan en la capacidad de comunicación. Las amenazas son inútiles a menos que se comuniquen al amenazado. El intercambio es imposible a menos que se comuniquen las ofertas. El poder productivo se basa, en un grado considerable, en la capacidad de comunicarse dentro de las organizaciones. Es muy posible que la máxima influencia del poder integrador se base en que la conducta integradora crea comunicación y construye redes de comunicación que se extienden a lo largo y ancho del tiempo y del espacio. *Ibidem*, p. 130.

a la ubicación central en el diseño, sino en cuanto a la importancia y el poder de la personas con las que uno está conectado⁴⁴⁶.

- **Estilo individual:** entendido como el modo de relacionarse con el resto de la organización. Skinner y Sasser comprobaron que los ejecutivos exitosos eran capaces de presentar un estilo versátil y modularlo según la necesidad en todos los procesos organizativos, según se aprecia en el cuadro 10.

Atributos	Rango Continuo	
Patrones analíticos	Intuitivo	Análítico
Estilo cognitivo	Inductivo	Deductivo, uso de generalizaciones
Enfoque en la toma de decisiones	Autoritario	Consultivo
Rapidez en la toma de decisiones	Rápido	Elaborado, preocupado
Delegación	Poca	Mucha
Reglas generales explícitas	Pocas	Muchas
Tipo de seguimiento	Escaso	Mucho, riguroso
Comunicación	Informal, verbal	Formal, escrita
Relaciones personales	Comprensivo, Da apoyo	Exigente, retador
Presión, ritmo	Relajado	Riguroso, enérgico
Disponibilidad	Fácilmente disponible	Remota
Atraviesamiento, Audacia	Toma riesgos	Precavido, aversión al riesgo
Focalizado en el tiempo	Alguna vez	Continuamente
Apertura a la persuasión	Flexible	Persistente, terco, decidido
Trabajo con subordinados	Uno a uno	En grupo
Trabajo con superiores	Quiere apoyo	Trabaja solo

Cuadro nº 10: Atributos de un estilo ejecutivo. Fuente: Skinner y Sasser⁴⁴⁷

⁴⁴⁶ Sobre este asunto, Linton C. Freeman, “La centralidad en las redes sociales. Clarificación conceptual”, *Política y Sociedad*, núm. 33, 2000, pp. 131-148. En dicho estudio, el autor distingue los siguientes indicadores:

- **Medianería (*betweenness*):** es un indicador útil del control informativo, evalúa en qué medida una persona se interpone en los canales de comunicación que unen a pares de individuos.
- **Conectividad:** describe el número de personas con las que uno tiene contacto, y es más una medida de actividad de comunicación que de centralidad en la red.
- **Proximidad o cercanía:** mide la distancia entre el individuo de referencia y todos los demás en la red de comunicación, usando los caminos más cortos posibles de comunicación entre ellos. Indica quién de un grupo puede contactar con todos los demás con el menor número de pasos. Freeman sugiere que es un indicador de independencia, porque uno que esté próximo a todos los demás en una red de comunicaciones, no tiene más remedio que sentirse afectado y mediatizado por los intereses y acciones de los que están cerca de él.

Sobre la idoneidad de la red de contactos en procesos de cambio, *vid.*, Julie Battilana y Tiziana Casciaro, “The network secrets of great change agents”, *Harvard Business Review*, julio-agosto 2013, pp. 62-69.

⁴⁴⁷ Wickham Skinner y W. Earl Sasser, “Versatile and inconsistent”, *Harvard Business Review*, noviembre 1977. Myron Wish, Morton Deutsch y Susan J. Kaplan, “Perceived dimensions of interpersonal relations”, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 33, núm. 4, abril 1976, pp. 409-420, identificaron cuatro dimensiones primarias que las personas consideran en sus relaciones con los demás: cooperativo versus competitivo, igual versus desigual, intenso versus superficial, y socioemocional e informal versus orientado a la tarea y formal. Por su parte, Peter T. Coleman, “Implicit theories of organizational power and priming effects on managerial power-sharing decisions: an experimental study”, *Journal of Applied Social Psychology*, 34, 2, 2004, pp. 297-321, concluyó que

En la línea que ya anticipó Barnard, Mechanic resalta cómo la aceptación de la autoridad es crítica en la gestión de las organizaciones, especialmente si son grandes, y ello porque los subordinados también pueden rehusar aceptar las instrucciones de los jefes u obstaculizarlas, sin que en la práctica sea posible ejercer el control exclusivamente a través del uso de castigos y recompensas⁴⁴⁸. Si se pierden la confianza y legitimidad la autoridad del directivo, otorgada de salida, será cuestionada y los miembros de la organización estarán menos dispuestos a aceptar las decisiones y las premisas que las sustentan⁴⁴⁹. Es destacable igualmente la capacidad para conseguir aliados y establecer coaliciones⁴⁵⁰.

Son varios los autores que han intentado concretar los aspectos de la personalidad que facilitan la adquisición del poder. Galbraith distinguía los recursos relacionados con la inteligencia (recursos mentales, precisión y claridad de ideas, apariencia de honradez, el humor, la solemnidad), los relacionados con la expresión (la capacidad de expresar ideas en términos convincentes, elocuentes, repetitivos o de otro

aquellos jefes con creencias competitivas relativas al poder en las organizaciones son menos proclives a delegar, involucrar a subordinados en el proceso de toma de decisiones y compartir recursos personales, que los que tienen un enfoque más cooperativo. En esta línea, W. Warner Burke, "Leadership as empowering others", en S. Srivastva and associates, *Executive Power: how executives influence people and organizations*, San Francisco, Jossey-Bass, 1986, p. 63, afirmó que para muchos compartir poder, para empoderar a otro, es perder una parte de éste. Y así lo entendía Han Fen Zi cuando recomendaba que "ningún monarca confiera a ningún ministro ninguno de sus poderes y autoridad", *El arte de la política*, op. cit., p. 54. En cambio Hamel, *El futuro del management*, op. cit., pp. 229-230, resalta los costes de la obediencia a desgana, el coste burocrático -informes, auditoría, supervisión- para mantener a la gente concentrada en lo que no les gusta, el coste de no aprovechar el potencial de los empleados aburridos, o los costes de revisión y aprobación, entre otros, y cómo merman la eficacia.

⁴⁴⁸ David Mechanic, "Sources of power of lower participants in complex organizations", *Administrative Science Quarterly*, núm. 7, 1962, pp. 349-364. Sobre las fuentes de la confianza -próximas y distales-, vid. Vicente Martínez-Tur y José M. Peiró, "The trust episode in organizations: implications for private and public social capital", *Social Science Information*, 48 (2), junio, 2009, pp.143-174.

⁴⁴⁹ Según Galbraith, en las sociedades primitivas la personalidad, como fuente de poder, solía recurrir al ejercicio del poder condigno, coercitivo, mientras que en las modernas, el instrumento será el poder condicionado. La peculiaridad de este último es que mientras que el poder condigno (la sanción) y el compensatorio (la retribución) son visibles y objetivos, el condicionado es subjetivo; ni quienes lo ejercen ni quienes se hallan sometidos a él necesitan tener siempre conciencia de que está siendo ejercitado. La aceptación de la autoridad, la sumisión a la voluntad de otros, se convierte en la preferencia superior de quienes se someten. Esta preferencia puede ser cultivada deliberadamente, mediante la persuasión o la educación (condicionamiento explícito), o puede venir dictada por la cultura misma, considerándose que esa sumisión es normal, adecuada o tradicionalmente correcta (condicionamiento implícito). Vid., J. K. Galbraith, op. cit. Por su parte, K. Boulding advierte que el poder jerárquico sólo puede sobrevivir si está legitimado. De un modo u otro la autoridad siempre la conceden los de abajo, que disponen de un "poder latente de veto" con respecto a los superiores: marcharse, rebelarse... Si un individuo incompetente ocupa un cargo, disminuirá el poder del cargo y cambiará toda la estructura del poder de la organización. K. Boulding, op.cit., p. 52. Robert Cialdini, *Influencia. Ciencia y práctica*, op. cit., p. 112 recuerda que la coherencia personal es muy valorada por los demás miembros de la sociedad (afecta a la imagen pública del individuo).

⁴⁵⁰ Sobre la sobrevaloración ilusoria de las alianzas como motivo de pérdida de poder, Sebastien Brion y Cameron Anderson, "The loss of power: how illusions of Alliance contribute to powerholders' downfall", *Organizational behavior and human decision processes*, vol. 121, núm. 1, 2013, pp. 129-139.

modo compulsivo), y la convicción ante lo desconocido (certidumbre suprema en la creencia y afirmación del individuo)⁴⁵¹. En el cuadro 11 podemos ver cuáles son los rasgos personales que presentan una correlación con la efectividad desde el punto de vista de poder.

Característica personal	Porcentaje de menciones
Elocuencia	29,9
Sensibilidad	29,9
Sociabilidad	19,5
Competencia	17,2
Popularidad	17,2
Extroversión	16,1
Confianza en sí mismo	16,1
Pujanza	16,1
Ambición	16,1

Cuadro nº 11. Características personales con efectividad política (Fuente: Allen, *et al.*⁴⁵²)

4.3 Fuentes de poder: el poder del puesto.

El poder del puesto es el proporcionado por la propia organización. Según Adolf A. Berle, Jr., “ninguna categoría colectiva, ninguna clase, ningún grupo de ninguna especie, ejerce ni puede utilizar en sí y por sí misma el poder. Debe hallarse presente otro factor: el de la organización”⁴⁵³.

Es decir, el poder personal requiere del apoyo de la organización, para adquirir una verdadera relevancia. Además, hay consenso en considerar que la posición del

⁴⁵¹ J. K. Galbraith, *op. cit.*, pp. 65-66. En su estudio sobre los presidentes españoles Álvarez considera que las competencias de estilo son las más relevantes en tanto que la política persigue la movilización y captación. Y dentro de estas distingue: orientación a personas o tareas, toma de decisiones personal o en equipo, ámbito de comunicación preferido (audiencias pequeñas versus grandes) y orientación al corto o largo plazo. José Luis Álvarez, *Los presidentes españoles*, Madrid, Lid, 2014, pp. 59 y ss. Cialdini, *op. cit.*, resume que las tácticas empleadas por los profesionales de la sumisión para obtener el sí, pueden agruparse en 6 categorías, cada una dominada por un principio psicológico fundamental que dirige el comportamiento humano: reciprocidad, coherencia, sanción social, simpatía, autoridad y escasez.

⁴⁵² Robert W. Allen, *et al.*, “Organizational Politics: tactics and characteristics of its actors”, *California Management Review*, vol. 22, núm. 1, otoño, 1979, p. 80. Recientemente se ha descubierto una secuencia de ADN (genotipo rs4950) que se asocia con la tendencia a ocupar una posición de liderazgo en una organización y que, junto a influencias del entorno, explicaría un 25% de la variación individual de esa tendencia; al respecto, *vid.*, Jan-Emmanuele De Neve *et al.*, “Born to lead? A twin design and genetic association study of leadership role occupancy”, *The Leadership Quarterly*, núm. 24, 2013, pp. 45-60.

⁴⁵³ Adolf A. Berle, Jr., *Power*. Nueva York, Harcourt, Brace, 1969, p. 63, cit. en: J. K. Galbraith, *op. cit.*, p. 85. En esta misma línea Russell, según el cual, “en el mundo moderno...es y seguirá siendo casi imposible para un individuo llevar a cabo una obra de importancia si no consigue dominar una vasta organización”. B. Russell, *Autoridad e individuo*, *op. cit.*, p.55. Y de igual modo, J. Pfeffer, *Managing with power*, *op. cit.*, p. 69.

departamento o área funcional en la organización va a condicionar el nivel de poder de los directivos asociados con dicha unidad⁴⁵⁴. El poder del puesto explicita los términos en que otros dependen del puesto de diferentes formas, y considera variables tales como:

- Estatus: prerrogativas que la posición que la persona ocupa en la organización le permite adoptar. Por ejemplo, la capacidad para determinar salarios, decidir promociones, sancionar... Incluye los incentivos y símbolos que visibilizan un determinado nivel en la organización, y a los que nos hemos referido anteriormente⁴⁵⁵.
- Presupuesto: la asignación de los recursos a determinados proyectos o funciones han sido sugeridos como uno de los modos de medir los objetivos de la organización⁴⁵⁶. Según Wildavsky⁴⁵⁷, los presupuestos son el resultado de la pugna política, más que de la aplicación de reglas de decisión burocráticas neutrales y racionales. Además, pueden proporcionarnos un indicador de poder tangible: el importe del presupuesto, valorado en la correspondiente moneda, atribuido al departamento en concreto.
- Ámbito de control (*span of control*): se define por el número de empleados que reporta a un supervisor, que están bajo su responsabilidad y supervisión. Dependiendo del número de subordinados directos por supervisor, el ámbito de control puede ser amplio (muchos subordinados directos), o estrecho (pocos subordinados directos)⁴⁵⁸.

⁴⁵⁴ Vid., J. Pfeffer, *Ibidem*. En la misma línea, G. J. Seperich y R.W. McCalley, *op. cit.*, pp. 14 y ss. Estos autores distinguen hasta cinco tipos de poder en la jerarquía: el que proviene del título, el que otorga el control de recursos, el de la persuasión, el que procede del grupo (por ejemplo, sindicato), y el poder asumido (por quienes no tienen autoridad o título).

⁴⁵⁵ Según Edwin P. Hollander y Lynn R. Offermann, "Power and leadership in organizations", *American Psychologist*, vol. 45, núm. 2, febrero 1990, pp. 179-189, el estatus condicionará la capacidad de dominación explícita o implícita, la capacidad de distribuir y compartir influencias, y la capacidad de resistir el poder de otros. De todos modos, matiza James C. Scott, "Power, domination and stratification", *Sociología, problemas e prácticas*, nº 55, 2007, p. 30, que la posición no es la única base posible para una distinción por estatus: género, etnia o edad también son criterios frecuentes.

⁴⁵⁶ Vid., Amitai Etzioni, *op.cit.*

⁴⁵⁷ Vid., Aaron Wildavsky, *The politics of the budgeting process*, Boston, Little Brown, 1984.

⁴⁵⁸ Según D. Keuning y W. Opheij, *Desburocratizar la empresa*, Barcelona, Folio, 1994, pp. 31 y ss. observan que el alcance de control es grande en las organizaciones poco jerarquizadas, y estrecho entre las organizaciones muy jerarquizadas. De forma creciente las organizaciones están siendo testigo de la emergencia de nociones de soberanía popular (democrática), más que de soberanía singular (élites), desafiando la jerarquía ("power over") como principio guía de las organizaciones, en favor de formas más poliárquicas ("power to"), por la vía de ser más heterárquicas (separación de poderes, multiplicidad de agentes que no pueden imponerse sin más) o más autónomamente responsables o ambas, cfr. Stewart R. Clegg, David Courpasson, y Nelson Phillips, *Power and organizations*, *op.cit.*, pp. 17 y 137-138. A nivel global Naim detecta una desvinculación del poder y tamaño, apareciendo micropoderes que no suelen tener los recursos de las grandes organizaciones, y en ello radica su ventaja. *Op. cit.*, pp. 86-87.

- Tecnología: los sistemas de información y comunicación (TIC) son una importante fuente de poder en la empresa, en tanto que no solo proveen de la información requerida para el desempeño de las tareas, sino que su carencia o escaso desarrollo limitan la visibilidad y excelencia técnica de la unidad organizativa correspondiente. Por ello, de qué modo las herramientas informáticas y otros medios ayudan a cumplir las tareas de forma eficaz es un elemento relevante para el poder del puesto⁴⁵⁹.
- Rango jerárquico: es el nivel o categoría del puesto en el organigrama de la organización. La posición es la línea de salida que proporciona al ocupante sus posibilidades de acceso y control a información, recursos, e incluso capacidad para ratificar el poder de otros, con trascendencia incluso fuera de la organización⁴⁶⁰.

4.4 Factores organizativos limitadores o favorecedores del poder.

De lo expuesto hasta aquí se desprende que la configuración interna de la propia organización va a crear un ambiente más o menos propicio al desarrollo de estrategias y acciones políticas, ya que el modelo de estructura aplicado y la cultura dominante en la empresa, permitirá o no espacios para el ejercicio del poder por sus integrantes. Kaufmann indica que toda organización experimenta cinco tendencias independientemente de cuál haya sido su configuración estructural: la tendencia de la alta dirección a la centralización, la de la tecnoestructura hacia la formalización, la del personal hacia la profesionalización, la de los directores de línea intermedia hacia la balcanización, y la del *staff* de apoyo hacia la colaboración⁴⁶¹. A estos efectos los parámetros de referencia para evaluar el margen de poder de los miembros de la organización serán, pues, entre otros:

- Complejidad e interdependencia: en la práctica todos los integrantes de una organización trabajan en posiciones en las que necesitan de la cooperación de otros para conseguir sus objetivos, incluso más allá de la línea jerárquica directa, ya que

⁴⁵⁹ Andrew M. Pettigrew, "Information control as a power resource", *Sociology*, núm. 6, 1972, pp. 187-204.

⁴⁶⁰ "Desde que la mayoría de las personas en la sociedad industrial obtiene su ingreso y otras compensaciones a cambio de trabajo, los procesos del mercado laboral constituyen los mecanismos centrales de distribución social en la sociedad industrial". Arne Kalleberg y Hage B. Sorensen, "The sociology of labor markets", *Annual Review of Sociology*, vol. 5, 1979, pp. 351-379.

⁴⁶¹ A. E. Kaufmann, *op. cit.*, p. 115. Y Álvarez y Svejnova destacan dos especiales contingencias que residen en el entorno interno de la organización en la que trabaja el ejecutivo, y que afectan decisivamente: los procesos de toma de decisiones estratégicas y las dinámicas políticas. José Luis Álvarez y Silviya Svejnova, *Sharing executive power: role and relationships at the top*, Cambridge, Cambridge University Press, 2005, pp. 29 y ss.

nadie controla todas las condiciones para el logro de un resultado. Por ello es relevante conocer cómo ha distribuido la empresa sus tareas y responsabilidades, el grado de detalle aplicado en la descripción y análisis de los puestos de trabajo, así como la distribución de la capacidad de decisión entre las posiciones. Es decir, es el resultado de sus decisiones de diferenciación horizontal y vertical; esto es, el número de unidades productivas o de apoyo en que se estructura una organización junto con el número de niveles jerárquicos⁴⁶². Kotter defiende que el grado de interdependencia y el número de relaciones que necesitan ser gestionadas en una organización son importantes determinantes de cómo de político es el puesto que se ocupa. En general, hay más interdependencia en las posiciones *staff*, que habitualmente requieren de la cooperación con otros directivos, así como en situaciones de escasez de recursos⁴⁶³.

- Centralización: nos referimos al grado de concentración de la autoridad y de la toma de decisiones en la empresa. En qué nivel jerárquico se toman las decisiones: cuanto más alto, más centralización, cuanto mayor autonomía tienen los niveles inferiores de la jerarquía para tomar decisiones por sí mismos, más descentralizada es una organización⁴⁶⁴. La centralización es frecuentemente encontrada en estructuras organizativas funcionales, frente a las divisionales o a los conglomerados⁴⁶⁵. Heller y Yukl, encontraron que cuanto más alto jerárquicamente era un líder en la organización, menos centralizado era el estilo de toma de decisiones. Y esa centralización de decisiones difería según el área. Producción y finanzas eran las más centralizadas, ventas y compras estaban en la posición intermedia, y dirección

⁴⁶² Vid., Charles N. Perrow, *Sociología de las organizaciones*, Madrid, McGraw-Hill, 1991.

⁴⁶³ Jeffrey Pfeffer, *Managing with power, op.cit.*, p. 40. Según Cialdini, *Influencia. Ciencia y práctica, op. cit.*, p. 277, el principio de escasez tiende a cumplirse sobre todo en dos circunstancias: 1) Los productos escasos aumentan de valor cuando su escasez es reciente (es decir, valoramos más las cosas a las que se ha restringido el acceso recientemente, que las que siempre han estado restringidas); 2) Nos atraen más los recursos escasos cuando tenemos que competir con otros para conseguirlos (Teoría de la mercancía). Además, Bueno de Mesquita y Smith, *op. cit.*, p. 46 apuntan que el apoyo de otros que se requiere solo existirá si un líder proporciona a sus “esenciales” más beneficios de los que podrían esperar obtener bajo otra relación.

⁴⁶⁴ John P. Kotter, *El poder gerencial. Cómo reconocerlo, obtenerlo y usarlo*, México, Interamericana, 1982, pp. 52 ss. Al respecto también, Henry Mintzberg, *La estructuración de las organizaciones*, Barcelona, Ariel, 1988, pp. 218-46; y, Jeffrey Pfeffer, *Power in organizations, op. cit.*, p. 271. Child reportó una correlación significativa entre la concentración de la propiedad (accionarial) y la centralización (John Child, “Strategies of control and organizational behavior”, *Administrative Science Quarterly*, núm.18, 1973, pp. 1-17). Jerald Hage y Michael Aiken, “Routine Technology, Social Structure and Organizational Goals”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 14, núm. 3, septiembre, 1969, pp. 366-376, encontraron que la rutinización de las tareas estaba correlacionada con el grado de centralización de la estructura. Más centralización, más rutinización (lo que implica reducir incertidumbres, y no ser indispensable, y por tanto, menos poder).

⁴⁶⁵ Para una visión sintética de las diferentes estructuras de responsabilidades, *vid.*, Joan E. Ricart, “Asignación de derechos de decisión”, en: J. E. Ricart, M.A. Gallo y R. Fraguas, *Diseño de organizaciones*, Barcelona, Folio, 1997, pp. 17-47.

general y personal eran las menos centralizadas. Esto podía explicarse en términos del poder relativo del superior y de los subordinados; investigaron el grado de influencia del subordinado en las decisiones, y observaron que las funciones más rutinizadas y en las que hay más especificidad del puesto y tareas, restan poder a los subordinados; y al revés. Y en todas ellas, la centralización aumentaba con el tiempo pasado en la posición actual, fundamentalmente porque tenía un poder experto mayor, que llevaba a compartir menos la toma de decisiones⁴⁶⁶.

- Formalización: en qué grado las normas explícitas y los procedimientos escritos regulan las actividades de una organización. Supone la existencia o no de manuales de actividades, políticas y procedimientos escritos, descripciones de puestos, sistemas de gestión generales (sistemas de evaluación, dirección por objetivos, pedidos, formularios internos...). Un alto nivel de formalización facilita el control, al tiempo que la coordinación, aunque introduce mayor burocracia⁴⁶⁷.

4.5 La visibilidad del ejercicio del poder: los resultados.

“Hacer un buen trabajo no basta para asegurar la supervivencia política”, recuerdan Bueno de Mesquita y Smith⁴⁶⁸. Al lograr el éxito en las organizaciones “el poder transforma los intereses individuales en actividades coordinadas que consiguen fines valiosos”⁴⁶⁹. En efecto, las empresas buscan los beneficios aparejados a la actividad que le es propia, y si, como vimos, proporcionar los recursos para hacerlo posible es una de las claves para tener poder, el conseguir los resultados deseados y perseguidos por la organización, como no puede ser de otro modo, incrementa notablemente ese nivel de poder, además de proporcionar nuevos indicadores de

⁴⁶⁶ Frank Heller y Gary Yukl, “Participation, managerial decision-making, and situational variables”, *Organizational Behavior and Human Performance*, núm. 4, 1969, pp. 227-241. Hamel, *Lo que ahora importa*, op. cit., p. 290, recoge el ejemplo de la empresa Morning Star, la mayor procesadora de tomates mundial, en la que no hay una jerarquía formal o de posición, sino muchas informales y de influencia, que se construyen de abajo a arriba en función de las habilidades y la voluntad de colaborar y ayudar.

⁴⁶⁷ Paul Lawrence y Jay W. Lorsch, *Organización y ambiente*, Barcelona, Labor, 1976, pp. 38-39, consideran que el grado de formalización de la estructura es mayor en el área de producción, seguida por ventas, investigación aplicada e investigación fundamental. Mintzberg distingue cuatro mecanismos de coordinación: adaptación mutua, supervisión directa, normalización de los procesos de trabajo, y normalización de las habilidades de los trabajadores. Vid., H. Mintzberg, *La estructuración de las organizaciones*, op. cit. Siguiendo con el ejemplo de Morning Star, Hamel, *Lo que ahora importa*, op. cit., p. 270 y ss, indica que dejan que los empleados establezcan sus propios acuerdos mediante una “carta de entendimiento para colegas” (CLOU en sus siglas en inglés), y los eventuales conflictos se dirimen con la intervención de un mediador y un panel de seis colegas.

⁴⁶⁸ Bueno de Mesquita y Smith, op. cit., p. 92.

⁴⁶⁹ Abraham Zaleznik y Manfred F. R. Kets de Vries, *Power and the corporate mind*, Boston, Houghton Mifflin, 1975, p. 109, cit. en: J. Pfeffer, *Managing with power*, op. cit., p.18.

visibilidad del mismo⁴⁷⁰. Los resultados nos dan información sobre la calidad de las decisiones tomadas en el proceso seguido hacia ellos, y que en el momento de adoptarse se movían inevitablemente en el terreno de la incertidumbre, así como si la implantación ha sido la adecuada. En esta línea, mantiene Pfeffer que los problemas de implementación son, la mayoría de los casos, problemas de desarrollo de una voluntad política y de experiencia; esto es, el deseo de conseguir algo, incluso contra una oposición, unido al conocimiento y habilidades que lo hacen posible⁴⁷¹. Y según Kanter, es la falta de poder la que con frecuencia propicia una gestión ineficaz y desordenada y da lugar a estilos de gestión mezquinos, dictatoriales y basados en las normas⁴⁷².

Feser, Mayol y Srinivasan identifican la fuerte orientación a resultados, la búsqueda de diferentes perspectivas y la resolución efectiva de problemas como tres de las cuatro competencias que explican el 89% de la efectividad del liderazgo⁴⁷³. Sonnefeld y Ward distinguen diferentes causas de fracaso en función de si afectan a la reputación del directivo (malos resultados económicos, conducta personal inadecuada o acciones ilegales) o no (desavenencias con el Consejo por motivos estratégicos, políticos, o resultado de una fusión-adquisición), dado que según sea el caso dificultará en mayor o menor medida su ulterior recolocación⁴⁷⁴. Aplicado a la política estatal, Álvarez afirma que el declive comienza cuando se está en el cénit del poder, porque el poder “metamorfosea” a los poderosos transformándolos en más personalistas,

⁴⁷⁰ El elemento más importante para mantener la influencia es concluir con éxito el encargo, según G. J. Seperich y R.W. McCalley, *op. cit.*, p. 195. “La eficacia es el marchamo del poderoso”, y en la sorpresa del resultado impredecible anida la oportunidad para influir, de la que carece el desempeño habitual, afirma Guido Stein, “Del poder a la influencia: reflexiones para directivos”, *Nuevas tendencias*, núm. 70, 2008, pp.102-115. “La competencia política por excelencia es la acción robusta: conseguir objetivos en el corto y medio plazo, sin disminuir las opciones y la flexibilidad estratégicas a largo” declara José Luis Álvarez, *Los presidentes españoles, op. cit.*, p. 80.

⁴⁷¹ J. Pfeffer, *Managing with power, op. cit.*, p. 7. Para las causas endógenas del fracaso de los CEO, *vid.*, Guido Stein y Javier Capapé, “Del poder a la influencia: reflexiones para directivos”, *op. cit.*; y para las exógenas, Guido Stein y Javier Capapé, “Causas del fracaso de los CEO: mapa de un debate (y II). Factores exógenos”, *Revista Empresa y Humanismo*, vol. 14, núm. 1, 2011, pp. 81-122.

⁴⁷² Rosabeth Kanter, “Power failure in management circuits”, *Harvard Business Review*, 57, núm. 4, julio-agosto, 1979, pp. 65-75.

⁴⁷³ La cuarta es ser comprensivo y dar apoyo. *Vid.*, Claudio Feser, Fernanda Mayol y Ramesh Srinivasan, “Decoding leadership: what really matters”, *The McKinsey Quarterly*, enero 2015. Si bien según Geoff Smart, Randy Street y Alan Foster, *op. cit.*, solo un 20% de los directivos tienen unas prioridades acertadas. Por su parte, Lombardo y Eichinger, concretan en seis las deficiencias que afecta a los resultados: (1) deficiencia en habilidades clave, (2) deficiencia estratégica, (3) dependencia jerárquica excesiva, (4) dependencia excesiva de una sola habilidad, (5) no delega, y (6) problemas de desempeño. Michael M. Lombardo y Robert W. Eichinger, *FYI. For your improvement*, Minneapolis, Lominger international, 2013, pp. 575 y ss.

⁴⁷⁴ Y es que en su investigación comprobaron que un 35% de los CEOs despedidos volvieron a un puesto ejecutivo en los dos años siguientes, un 22% ocupó puestos consultivos, pero un 43% finalizó su carrera. Jeffrey Sonnefeld y Andrew Ward, “Firing back: how great leaders rebound after career disasters”, *Harvard Business Review*, enero 2007, pp. 77-84.

comenzando a descuidar la vigilancia de su entorno, relajando las defensas y la voluntad de fricción, dejando de pensar a largo plazo⁴⁷⁵.

Relacionado con los resultados está la necesidad de logro que comentamos previamente al hablar de las motivaciones. Navarro resume las conductas típicas de quienes denotan claramente esta orientación: cumplen o superan las metas fijadas, eligen objetivos factibles y realistas, solicitan *feedback* sobre su eficacia, asumen la responsabilidad de sus acciones, promueven su propia carrera, hacen cosas de manera innovadora o creativa...⁴⁷⁶

Para concretar y evaluar si los resultados se han obtenido conforme a lo perseguido por la organización, las empresas establecen diferentes políticas. Por un lado, sistemas de gestión del desempeño, en los que la periódica evaluación de las competencias conductuales de los trabajadores según las exigencias del mercado y de la organización permitirá responder con rapidez para reconducir comportamientos ineficaces⁴⁷⁷. Por otro lado, sistemas de dirección por objetivos individuales y colectivos, en los que se concretan anualmente las metas a conseguir, y se vincula parte de la retribución de los directivos a la consecución de las mismas, bajo la forma de retribución variable (incentivos, bonus,...)⁴⁷⁸. En suma, los resultados de las evaluaciones obtenidas por uno y otro sistema nos permitirán además conocer del éxito en la implantación de las acciones emprendidas, la capacidad para obtener los resultados efectivamente queridos, bien directamente, bien a través de otros miembros de la organización⁴⁷⁹.

Esta evidencia del desempeño y de la productividad individual se completará conociendo el impacto económico que el puesto y la persona han obtenido, y que podría hacerse tangible con el importe sobre el que el puesto tiene responsabilidad (más allá del presupuesto propio del departamento), en cuanto que sus actuaciones impactan sobre el mismo. Así, por ejemplo un departamento de Recursos Humanos de una empresa puede tener un presupuesto departamental que cubra básicamente los salarios de sus integrantes, y las actividades de formación de los mismos. Pero el resultado de la

⁴⁷⁵ José Luis Álvarez, *Los presidentes españoles*, op. cit., p. 168.

⁴⁷⁶ John J. Navarro, "Breve nota sobre los motivos sociales" *Harvard Business Review*, noviembre, 1980.

⁴⁷⁷ Esta práctica solo es empleada por un 58% de empresas de la Comunidad Valenciana y Murcia, según estudio Deloitte para Valencia y Murcia, sobre datos de 2010 y una muestra de 69 empresas. Deloitte, *Estudios de Tendencias de Recursos Humanos en la Comunidad Valenciana y Región de Murcia*, Valencia, 2011, p. 17.

⁴⁷⁸ Esta práctica solo es empleada por un 63% de empresas de la Comunidad Valenciana y Murcia, si bien se aplica al 87% del equipo directivo, frente al 31% de los operarios, según el citado estudio Deloitte, op. cit., p. 21.

⁴⁷⁹ Según Linda A. Hill, op. cit., la evaluación del ejercicio del poder debía hacerse en base a tres preguntas: ¿es eficiente para el individuo?, ¿es eficiente para la empresa?, y ¿es ético?

negociación colectiva que se le encomiende a ese mismo departamento, sin duda impactará sobre la totalidad de la masa salarial de la compañía.

Con todo ello habremos labrado nuestra reputación, que la RAE define como la consideración en que se tiene a alguien o a algo⁴⁸⁰. En un mundo “infoxicado”, tener una buena o una mala reputación adquiere especial relevancia. Porque si queremos vivir en sociedad no solo somos lo que decimos que somos, sino también lo que los demás dicen que somos. Por eso no basta con el resultado sino que es necesaria una adecuada visibilidad del mismo, especialmente ante quienes gozan de poder en la empresa; de otro modo no será fácil que se generen recompensas (ya sea en forma de retribución, promoción, o cualquier otra)⁴⁸¹. Ahora bien, de qué modo un buen desempeño afecta al salario es un tema distinto. Los estudios disponibles tienden a mostrar que si bien un buen desempeño favorece la rapidez con la que un trabajador asciende en su carrera profesional y salarial, un mal desempeño no implica *per se* una reducción salarial. Además, los incrementos salariales que se producen inmediatamente después de la promoción son relativamente pequeños si se comparan con los que se producen por el simple paso del tiempo de acuerdo con la normativa de aplicación⁴⁸². Lo que parece contrastado es que las habilidades políticas en las organizaciones son un indicador de promocionabilidad⁴⁸³, y están directamente relacionadas con la compensación, las promociones, la satisfacción en la carrera y en la vida⁴⁸⁴.

5. Conclusión del capítulo

Como conclusión de este capítulo podemos observar que aunque se tiende a considerar más poderosos a los más ricos, porque en definitiva el dinero permite obtener muchos de nuestros deseos materiales, lo cierto es que a la vista de lo revisado en los capítulos precedentes también es posible ser poderoso sin ser el más rico, porque además de controlar recursos económicos, podemos disponer de otras fuentes de poder: ¿Cuál es nuestro ámbito de influencia?, ¿Cuál es nuestra red de contactos sobre la que

⁴⁸⁰ La empresa Morning Star es una organización dirigida por el capital de reputación de cada miembro. Hamel, *Lo que ahora importa*, *op. cit.*, p. 283.

⁴⁸¹ *Ibidem*, p. 7. *Vid.* Hengartner y Ruigrok, *op. cit.*, pp. 7 y ss., que constatan una relación positiva entre la reputación y carisma del CEO y su retribución.

⁴⁸² *Vid.*, Thomas J. Dohmen, “Performance, Seniority and Wages: formal salary systems and individual earnings profiles”, *Labour Economics*, 11, 2004, pp. 741-763.

⁴⁸³ William A. Gentry *et al.*, “Political skill as an indicator of promotability among multiple rater sources”, *Journal of organizational behavior*, vol. 33, núm. 1, enero, 2012, pp. 89-104.

⁴⁸⁴ Samuel Y. Todd, *et al.*, “Career success implications of political skill”, *The journal of social psychology*, vol. 149, núm. 3, 2009, pp. 279-304.

podemos ejercerla? ¿Y cuál es la calidad de esos contactos? ¿Son a su vez influyentes?; ¿Cómo de variados son los campos en los que podemos aplicar nuestra influencia? ¿Y cómo de activos somos para hacerla efectiva? ¿Nos limitamos a esperar que se nos reconozca por estatus o jerarquía, o trabajamos para construir nuevas alianzas?

Como expresa Morin:

“...la función del mando, en su realidad cotidiana, comportará una dimensión suplementaria: el análisis de las relaciones de poder, la identificación de lo que está en juego para los actores, la negociación con ellos de las modalidades de cooperación susceptibles de aportar la eficacia y la competitividad exigidas por la competencia y la evolución del entorno”⁴⁸⁵.

6. Epílogo de la primera parte

El presente estudio pretende desarrollar de manera fundamentada y científica la construcción de un modelo de medición del poder de la dirección en el seno de las organizaciones empresariales, y en la práctica extensible a cualquier integrante de las mismas. Dada la pluralidad de significados que el concepto “poder” comporta a lo largo de los tiempos, hemos reflexionado sobre las limitaciones que en su ejercicio encuentra el empresario tanto por imperativo legal y jurisprudencial, como por la acción que otros grupos de interés, los stakeholders, desarrollan sobre la empresa. Acotado el campo de juego teórico, hemos procedido a identificar los elementos más relevantes en la concepción del poder tanto desde la perspectiva de la filosofía política como de las ciencias sociales, configurando con los mismos el repertorio de parámetros clave que deben integrar el modelo de medición.

Pero concretando, ¿cuáles son los mecanismos para desarrollar esa capacidad de influencia, y conseguir los resultados pretendidos? Podemos resumirlos en tres. En primer lugar, sin duda, el punto de partida será la voluntad de querer ejercer esa influencia, esa voluntad de poder que busca la continua superación y que según Nietzsche también era consustancial al ser humano. Sin motivación, no es realista pensar que lograremos el objetivo. A continuación, procederá planificar la gestión de los propios recursos para la obtención de la meta, dotándonos también de aquellos de los que no se dispone de inicio, y no pensemos solo en recursos económicos, sino en formación, experiencia y autoconocimiento; en efecto, no es posible crecer sin un buen

⁴⁸⁵ Pierre Morin, *Le management et le pouvoir*, op. cit., p. 155.

sustrato, y es que como apostillaba Séneca, el hombre más poderoso es el que es dueño de sí mismo, lo cual constituye el mayor de los retos individuales que podemos afrontar. En tercer lugar, hay que conocer el terreno de juego en que uno se desenvuelve, y adaptarse al mismo aprovechando las ventajas que nos ofrece y sorteando las dificultades que presenta. Observar los valores dominantes, descubrir el margen de actuación de que se dispone, y construir relaciones y alianzas serán las tácticas propias de esta fase. Solo entonces estaremos en disposición de influir con posibilidades de lograr el resultado deseado.

En suma, dichos parámetros se correlacionan desde la idea de que cualquier puesto de trabajo en una organización parte de un encuadre jerárquico en el organigrama formal, de que la organización le proporciona unos recursos para la consecución de sus objetivos, y de que el ocupante del puesto empleará esos recursos y sus capacidades personales para solucionar los problemas del puesto y obtener unos resultados, en el marco cultural que le es propio a dicha organización.

Los enfoques realistas de las relaciones internacionales nos inspiran para considerar cuatro proposiciones básicas que podrían enmarcar también los elementos clave de nuestro estudio: la relevancia de los grupos, el egoísmo, la anarquía, y el afán de poder. La política tiene lugar en y entre grupos concretándose en situaciones de conflicto y cooperación; cuando los individuos y los grupos actúan políticamente lo hacen guiados principalmente por sus propios intereses; y si hay vacío de autoridad se exagera ese egoísmo grupal para lograr los objetivos, generando sistemas de autodefensa; finalmente, la intersección de los intereses grupales con el egoísmo individual en un entorno anárquico propiciará relaciones interpersonales basadas en el poder y la seguridad. Y es que los asuntos humanos están marcados desde siempre por desigualdades de poder tanto desde el punto de vista social (quién tiene la influencia y el control), como material (quién controla los recursos necesarios para lograr lo que pretende)⁴⁸⁶. No en vano las empresas no suelen aparecer como instituciones decididamente democráticas; al contrario, quienes detentan el poder no solo no son elegidos por la organización, sino que las decisiones clave se adoptan en círculos restringidos poco transparentes.

⁴⁸⁶ William Wohlforth, "Realism", en: Reus-Smit, Christian y Snidal, Duncan (Eds.), *The Oxford Handbook of Interational Relations*, Oxford, Oxford University Press, 2008, p. 133.

Tras esta revisión teórico-conceptual y legislativa del poder y sus condicionantes en general, y en el mundo empresarial en particular, estamos en condiciones de elaborar un modelo que recoja estos parámetros críticos y los pondere y los mida, lo que desarrollaremos en los próximos capítulos. En cualquier caso, resulta evidente que dicho modelo solo puede ser multifactorial y dinámico.

SEGUNDA PARTE:

DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA.

LA CONSTRUCCIÓN Y VALIDACIÓN DE UN MODELO DE MEDICIÓN DEL
PODER EN LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES.

Capítulo 5.

Metodología empleada para la elaboración y validación del modelo de medición del poder

Tras la investigación bibliográfica relatada en la primera parte de esta tesis, se elaboró una propuesta de indicadores de evaluación del poder por los miembros de una organización empresarial. Dichos indicadores se sometieron a unos paneles de 51 expertos directores de recursos humanos, y se utilizaron para agrupar los ítems de una primera versión de la encuesta que se circuló entre 113 participantes. Sus resultados fueron validados estadísticamente, y sirvieron para mejorar su estructura y contenido que de nuevo fue sometida a la revisión por un nuevo panel de expertos directores de recursos humanos, construyéndose con sus aportaciones la versión final del instrumento que se circuló entre 253 participantes. De nuevo los resultados fueron validados estadísticamente. A efectos de organización del presente capítulo, llamamos muestra 1 a la conformada por los paneles de expertos, muestra 2 (o muestra piloto) a la constituida por los 113 participantes que respondieron a la primera versión de la encuesta, y muestra 3 a la integrada por los 253 participantes que respondieron a la versión final del cuestionario.

Los 73 ítems de la encuesta final de medición del poder se agruparon en una estructura de factores compuesta por tres dimensiones principales (recursos, restricciones y resultados), que se integran a su vez por seis subfactores, y estos a su vez en un total de 18 indicadores.

En este capítulo nos centraremos en explicar los diferentes métodos seguidos para concretar la consecución de los objetivos planteados en esta investigación, describiendo la metodología cualitativa (aplicada a los paneles de expertos) y cuantitativa (para validación de los resultados de las muestras 2 y 3) que hemos desarrollado para la configuración de los indicadores de poder y su posterior validación estadística. La metodología cualitativa descansa en cuatro métodos: retrato chino, *brainwriting*, técnica del grupo nominal, y ponderación de factores de poder.

La metodología cuantitativa descansa en diferentes métodos de análisis de fiabilidad y validez, empleándose el programa estadístico SPSS, y un programa para análisis de ecuaciones estructurales (LISREL). A destacar que la validez de los resultados de la muestra 2 (muestra piloto) se realizó mediante un análisis factorial

exploratorio, y la de la muestra 3 (versión final) mediante un análisis factorial confirmatorio. El análisis factorial exploratorio busca comprobar si las correlaciones entre los ítems del test configuran agrupaciones (factores) semejantes a las que de inicio se sugieren en el modelo propuesto. En nuestro caso, los ítems mostraron un comportamiento adecuado explicando un porcentaje de varianza suficiente y la adecuación de la estructura factorial propuesta.

En cuanto al análisis factorial confirmatorio, ya no muestra cómo se agrupan las variables, sino que contrasta el modelo con una determinada estructura factorial, y comparado con el ajuste de modelos alternativos permite decidir si dicha estructura factorial es adecuada y válida. En nuestro caso también se confirmaron las estructuras previas.

1. Objetivos del estudio

Como anticipamos en la introducción, el objetivo central de la presente tesis es desarrollar un modelo de medición ponderado de las fuentes de poder como instrumento diagnóstico del nivel de poder de los directivos en las organizaciones.

1.1 Objetivos generales

Elaborar un modelo que permita identificar, tomar conciencia y comprender las fuentes de poder que permiten encajar en una organización y tener éxito en ella. Conocer el nivel de poder individual para poder desarrollarlo y conseguir los objetivos.

1.2 Objetivos específicos

- Analizar y evaluar las fuentes de poder en las organizaciones.
- Validar el cuestionario utilizado para medir el poder en las organizaciones.
- Ponderar las diferentes fuentes de poder.
- Diagnosticar el nivel de poder de directivos de Recursos Humanos en las organizaciones, desde dos puntos de vista:
 - Su nivel de poder comparado con el de los directivos de otras áreas funcionales (inferior, superior o igual).
 - El nivel de poder de los directivos de Recursos Humanos de la Comunidad Valenciana comparado con el de los directivos de Recursos Humanos del resto de España (inferior, superior o igual).

Por tanto, los objetivos se concretan, en primer lugar, en el diseño y elaboración de una metodología para medir el poder de los directivos en la empresa privada. Por otro lado, en segundo lugar, la tesis muestra una aplicación directa de la metodología aportada presentando una medición real del poder de los directivos de Recursos Humanos y de otras áreas funcionales, segmentado también geográficamente por su pertenencia o no a la Comunidad Valenciana. Finalmente, y en tercer lugar, en la tesis también se pretende demostrar la utilidad del Índice de Poder como herramienta para medir, en general, el grado de poder en distintos estadios de la dirección de empresas privadas, y como consecuencia, permitir explorar y recomendar fórmulas de actuación para paliar los efectos de las diferencias que se registran entre dichos estadios.

1.3. Beneficios de la investigación

El principal resultado es el diseño, elaboración y aplicación de una metodología capaz de medir el grado de poder de los integrantes de una organización, discriminando los factores que contribuyen a su desarrollo, o lo limitan. El resultado de la medición se concreta en un Índice de Poder (IP en adelante). Se trata de un índice complejo, compuesto por un variado conjunto de componentes. En concreto, el IP se divide en tres factores principales (recursos, restricciones y resultados), que se integran a su vez por seis subfactores, y estos a su vez en un total de 18 indicadores, según el modelo que se recoge en el cuadro 12.

1.3.1 Aportaciones diferenciales respecto de otras investigaciones

Pese a lo debatido y actual de los asuntos relativos al poder y sus conceptos afines (influencia, manipulación, coerción, etc.) con diferentes enfoques (filosóficos, sociológicos, jurídicos, psicológicos, antropológicos, genéticos, etc.) no son muy abundantes los instrumentos de medida elaborados, y aún estos presentan deficiencias de contenido o de otro tipo⁴⁸⁷. Como indicamos en la introducción, en general los instrumentos de medición se han centrado en las conocidas bases de poder acuñadas por French y Raven⁴⁸⁸, o se han focalizado en liderazgo⁴⁸⁹. En cambio, el presente modelo pretende configurar un constructo integrador, más allá de los tratados en los estudios

⁴⁸⁷ José Luis Meliá, Amparo Oliver, José Manuel Tomás, “El poder en las organizaciones y su medición. El cuestionario de poder formal e informal”, *op. cit.*, p. 153.

⁴⁸⁸ D. L. Dieterly y B. Schneider, *op.cit.*; S. M. McPhail y J. F. Gavin, *op. cit.*; R. E. Spekman, *op. cit.*; J. L. Meliá y J. M. Peiró, *A bifactorial theory of organizational power. Some empirical evidence for formal and informal power*, *op. cit.*

⁴⁸⁹ M. A. Rahim, *op. cit.*

mencionados, de modo que considere otros factores que influyen en el nivel de poder de un agente en una organización, tales como el componente cultural y estructural de dicha organización, el estilo de liderazgo del agente y el impacto de los resultados conseguidos. Así nuestro modelo de medición del poder integra y combina las tres facetas del mismo: el poder como potencia (recursos), el poder como acción (restricciones) y el poder como efectividad (resultados).

FACTOR (Dimensión)	SUBFACTOR (Subdimensión)	INDICADOR
RECURSOS	RECURSOS DEL PUESTO	ESTATUS
		PRESUPUESTO de mi departamento
		TECNOLOGÍA
		RANGO JERÁRQUICO DEL PUESTO
	RECURSOS DEL OCUPANTE	PERSONAL
		FORMACIÓN
		EXPERIENCIA EN EL PUESTO O SECTOR
		ANTIGÜEDAD EN LA ORGANIZACIÓN
RESTRICCIONES	CULTURA ORGANIZATIVA	EDAD
		MARGEN DE ACTUACIÓN
		ENTORNO
	LIMITACIONES DEL OCUPANTE	SUPERVISIÓN RECIBIDA
		CENTRALIDAD
RESULTADOS	INFLUENCIA	ESTILO
		DIRECTA
	IMPACTO	INDIRECTA
		TANGIBLE
		INTANGIBLE

Cuadro nº 12. Modelo del Índice de Poder (IP)

En resumen, este estudio permite:

- Modificar la forma en que vemos lo que pasa en nuestro entorno, y consecuentemente, modificar la forma en que actuamos en ese entorno.

- Identificar, tomar conciencia y comprender las fuentes de poder que nos permitan encajar en una organización y tener éxito en ella.
- Conocer nuestro actual nivel de poder, y elaborar un plan estratégico que nos permita desarrollarlo y conseguir nuestros objetivos.
- Desarrollar las competencias políticas que el mercado laboral y el mundo de los negocios exigen.

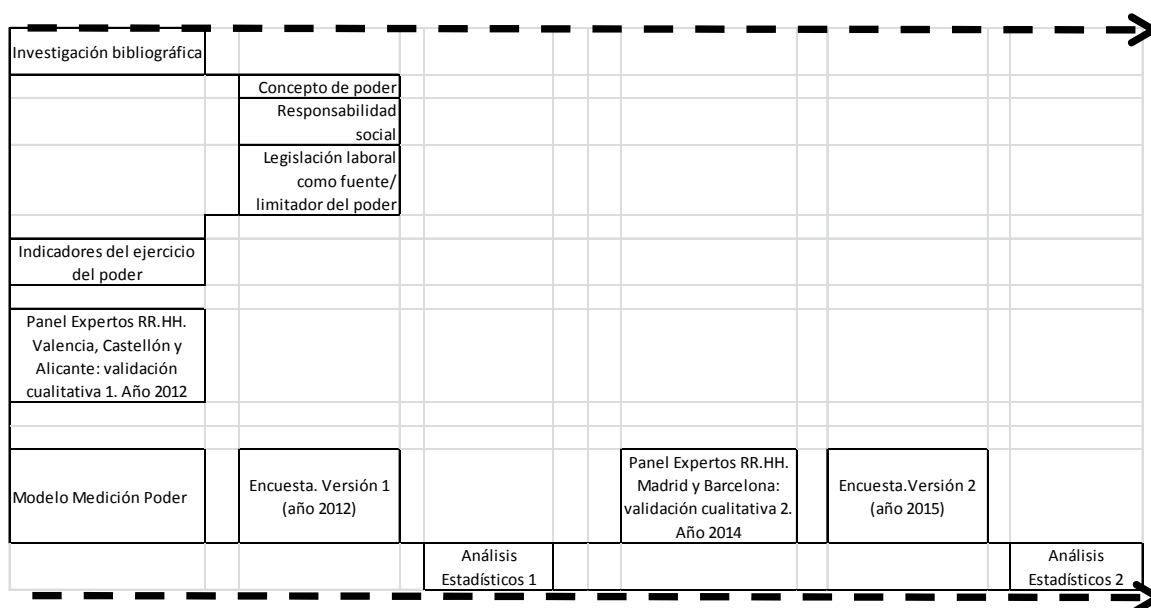
1.3.2 Utilidad de los resultados

Esta investigación permite, tanto desde una perspectiva agrupada como desde una perspectiva individual:

- Conocer los factores en los que descansa el poder de un agente en una organización, o de una función profesional; y de esos factores, cuáles contribuyen más o menos, y cuáles son más aprovechados o menos, y en consecuencia poder elaborar un plan de acción que permita optimizar los niveles de los indicadores menos desarrollados o aprovechados.
- Compararse con otros agentes/funciones de la misma/diferente organización, y de la misma/diferente función profesional, con una amplia gama de criterios de segmentación
- Dibujar el mapa de poder en la organización, e identificar la posición individual/funcional que se ocupa en el mismo

2. Metodología

El siguiente cuadro resume gráficamente el itinerario metodológico que hemos seguido. Como hemos visto, los capítulos precedentes constituyen la fase inicial de investigación bibliográfica necesaria para encuadrar el concepto de poder, el perímetro de la responsabilidad social de la empresa, y los límites que la legislación laboral imprimen al ejercicio del poder en la empresa privada. Tras ello estuvimos en condiciones de identificar una serie de indicadores con los que concretar el ejercicio del poder por los integrantes de una organización. En el presente capítulo, nos centraremos en la explicación de las técnicas y el procedimiento por medio del cual obtuvimos la información para desarrollar el instrumento por medio de metodología cualitativa y su posterior validación por medio de análisis cuantitativo.



Cuadro nº 13. Itinerario metodológico de la investigación

El proceso metodológico del diseño del instrumento de medición del poder en la empresa ha incluido dos fases cronológicamente distintas (2012 y 2015, respectivamente), y en cada una de ellas, dos etapas de recopilación de información y de validación, que se describen a continuación, que se han articulado para garantizar que la encuesta incluya los ítems adecuados para cumplir con los objetivos de medición del concepto de poder, y la obtención de resultados acordes con los propósitos de esta investigación.

1) Fase 1 (febrero-mayo 2012)

- a. Primera etapa: recopilación de información y validación de carácter cualitativo, a través de dinámicas grupales con distintos grupos de directivos de recursos humanos de empresas de la Comunidad Valenciana.
- b. Segunda etapa: diseño y validación de carácter cuantitativo posterior, que permitió cerrar la primera versión del cuestionario en la parte del test de autodiagnóstico de la situación del entrevistado en referencia al grado de poder que ostenta dentro de su organización.

2) Fase 2 (noviembre 2014 - julio 2015)

- a. Tercera etapa: repetición del esquema de la primera etapa con distintos grupos de expertos directivos de recursos humanos de empresas de Barcelona y Madrid. Con ello, se amplió la recopilación de información y validación de carácter cualitativo.

b. Cuarta etapa: tras las tres etapas anteriores, se rediseñó el formato definitivo del cuestionario de autodiagnóstico de la situación del entrevistado en referencia al grado de poder que ostenta dentro de su organización. Tras ello, se validó cuantitativamente.

En cualquier caso, se siguió un modelo mixto de investigación. El método de intervención seleccionado constituye una combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas que detallaremos más adelante.

2.1 Participantes

2.1.1 Población objetivo y muestreo

El universo teórico en torno al cual se ha desarrollado esta investigación para producir una herramienta capaz medir y caracterizar el grado de poder individual en la empresa privada, son los directivos de este tipo de organizaciones. Sin embargo, las restricciones que impone la realización de un trabajo de campo a este amplísimo colectivo, han aconsejado desde el principio la selección de un universo teórico más asequible del cual poder extraer una muestra realista y representativa de, cuando menos, una parcela de dicho universo teórico.

Por consiguiente, se restringe el universo desde un punto de vista geográfico a España y, desde un punto de vista de funcionalidad en la empresa a los directivos y otros profesionales de empresa agrupados en dos grandes estratos: los que desempeñan su puesto en departamentos de Recursos Humanos y los que lo hacen en otros departamentos de la empresa considerados conjuntamente.

Como ya hemos indicado, el público objetivo del estudio es el ocupante de puestos de Dirección de Recursos Humanos, y más concretamente en la Comunidad Valenciana. Por ello, la distribución de la encuesta se realizó mayoritariamente entre este perfil de participantes. No obstante lo dicho consideramos conveniente incluir un porcentaje de participantes que, aunque directivos de empresas, no pertenecieran al ámbito de recursos humanos, e incluso no necesariamente estuvieran adscritos a empresas ubicadas en la Comunidad Valenciana. De igual modo, se contó con la participación de profesionales que no ocupaban puestos directivos en sus empresas. Con ambas acciones, pretendimos introducir un factor de contraste que nos permitiera interpretar los valores que pudieran obtenerse no solo desde una perspectiva exclusivamente interna de la función recursos humanos en un determinado ámbito

geográfico; sino también, desde una perspectiva externa frente a otras funciones y otros ámbitos territoriales. Así como observar la eventual diferencia entre posiciones directivas y no directivas, y, en cualquier caso, identificar posibles tendencias que pudieran abrir nuevas líneas de investigación futura. A tal fin, una parte de la distribución de la encuesta se orientó a este otro tipo de perfiles.

La invitación a la participación en el presente estudio se realizó a través de mensaje de correo electrónico, que adjuntaba un link que remitía directamente al cuestionario⁴⁹⁰. A tal efecto se creó un entorno específico en internet para el tratamiento de los datos, a través de una empresa especialista en software de encuestas y gestión de recursos humanos, denominada VS Ingeniería de Software, con sede en Valencia⁴⁹¹.

Por otro lado, tanto en la primera como en la segunda fase del estudio, previamente a lanzar la encuesta se realizaron dinámicas presenciales de forma que se contó con expertos que tenían un perfil semejante, si bien en la primera fase su ubicación se situó en las provincias de Castellón, Valencia y Alicante, y en la segunda fase en las de Barcelona y Madrid. De este modo se consiguió que representantes de los principales polos que concentran las empresas y el mercado de trabajo en España tuvieran participación en el estudio. En este sentido, Hays, consultora internacional de empleo y selección, considera que entre Madrid, Cataluña y Levante, se concentra el 85% del mercado laboral en España en 2016, tal y como se recoge en el gráfico 7⁴⁹². Asimismo, por provincias, Madrid, Barcelona y Valencia concentran más del 45% de las ofertas de empleo de 2015, según el Informe Infoempleo Adecco 2015⁴⁹³ (gráfico 8).

⁴⁹⁰http://cristobalpaus.aspvs.com/EDO/RespEnc.aspx?UJNCSn=8p27&UJvCANnJ_CANGJvG=8qfCuNgqw

⁴⁹¹www.grupo-vs.com

⁴⁹² Entre las tres comunidades indicadas se concentra el 47,5% de las empresas inscritas en la Seguridad Social, con forma de persona jurídica y con asalariados (Cataluña, 19,4%; Comunidad Valenciana, 11,3%; Madrid, 16,8%), según datos del Ministerio de Trabajo y Seguridad social, a 31 de diciembre de 2014.

⁴⁹³ Adecco-Infoempleo, *Informe Infoempleo Adecco, op. cit.*, pp. 26-28. Puede consultarse en: http://iestatic.net/infoempleo/documentacion/Informe_Infoempleo-Adecco_2015.pdf (Último acceso: 17 agosto 2016).

EL MERCADO LABORAL EN CIFRAS

¿Cómo se reparte el trabajo en España?



Gráfico nº 7. Distribución del mercado de trabajo en España, (Hays, 2016).

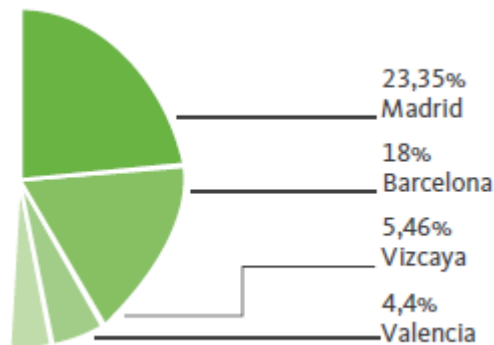


Gráfico nº 8. Distribución provincial de las ofertas de empleo en España (2015). Fuente: Informe Infoempleo-Adecco 2015

Además, se ha considerado pertinente clasificar al personal participante según diversas variables, para profundizar en el análisis efectuado, especialmente en lo que concierne a las reuniones de grupo y a las encuestas, de acuerdo a las siguientes condiciones:

- Que cada segmento fuese internamente homogéneo, es decir, que el tipo de actividad que desarrollaban los integrantes fuese de la misma naturaleza. Por ejemplo, recursos humanos, finanzas, ventas y otros.
- Que, externamente, cada segmento fuese heterogéneo o, en otras palabras, que la pertenencia a un segmento fuese excluyente de las otras categorías.

2.1.2 Muestra 1: metodología cualitativa (paneles de expertos). Desarrollo de ítems.

Muestra: composición de los grupos que participaron en las dinámicas

Dado que nuestro estudio se ha centrado en la función de Recursos Humanos en España en general, y en la Comunidad Valenciana en particular, la segmentación para los grupos de expertos se ha hecho en base al criterio de pertenencia a dicha función en empresas ubicadas geográficamente en las tres provincias de la Comunidad Valenciana, así como en Madrid y Barcelona, por ser estas dos últimas provincias las más relevantes desde el punto de vista de empleo a nivel nacional. En total, participaron 51 expertos (66% hombres, 34% mujeres), de los cuales el 35% tenía más de 20 años de experiencia y el 59% entre 10 y 20 años -solo tres expertos tenían menos de 10 años de experiencia-. En cuanto a su formación, todos tenían estudios universitarios salvo 4, lo que supone un 92%.

Introducción a las dinámicas y datos de participación

En esta fase de la investigación, como se ha indicado, se aplicó una metodología mixta parte de la cual consistió en la realización de dinámicas o reuniones de grupo utilizando diversas técnicas de recogida de información. En concreto se articularon cinco experiencias con diversos números de asistentes y ubicaciones, tal y como se detalla en el cuadro 14. En el desarrollo de estas experiencias, hay que destacar una alta y positiva participación de los asistentes, que fue determinante para la consecución de los objetivos de selección y validación de materiales para el diseño final de la herramienta de información.

ÁMBITO FUNCIONAL	Nº integrantes	Fecha
Directivos Recursos Humanos Provincia Valencia	13	20 febrero 2012
Directivos Recursos Humanos Provincia Castellón	7	17 abril 2012
Directivos Recursos Humanos Provincia Alicante	7	24 abril 2012
Directivos Recursos Humanos Provincia Barcelona	15	27 noviembre 2014
Directivos Recursos Humanos Provincia Madrid	9	11 diciembre 2014

Cuadro nº 14. Datos de las dinámicas de grupo realizadas para la selección y validación de información en el proceso de diseño de la herramienta de información que proporcionó los datos finales para el desarrollo de la investigación

2.1.3. Muestra 2: metodología cuantitativa (estudio piloto)

Una vez diseñada la encuesta, se puso a prueba en estudio piloto. Para ello, una muestra de 113 participantes cumplimentó la encuesta de un total de 182 cuestionarios enviados. Por tanto, la tasa de respuesta al cuestionario fue de 62,1% entre febrero y mayo de 2012. Como hemos comentado, la segmentación se amplió, contemplándose otras funciones organizativas características de las empresas, además de la de Recursos Humanos, y otros niveles jerárquicos además de los directivos. De este modo, las funciones consideradas en esa fase fueron:

- Producción
- Ventas
- Compras
- Dirección General o Consejero Delegado
- Marketing
- Recursos Humanos
- Finanzas
- Investigación y desarrollo
- Calidad y Medio Ambiente
- Logística
- Otros: las no incluidas en las anteriores funciones.

Los criterios de elección de los participantes combinaron el muestreo probabilístico con el muestreo de conveniencia, de modo que se aprovechó el acceso que el investigador tiene a profesionales de recursos humanos. Para el grupo de participantes no vinculado directamente a la función de Recursos Humanos, contamos con la colaboración de la escuela de negocios EDEM -Escuela de Empresarios del Mediterráneo- que nos facilitó la divulgación del cuestionario entre perfiles directivos participantes en algunos de sus cursos. De igual modo, la encuesta se divulgó entre directivos de recursos humanos y de otras funciones participantes en diversos foros de reunión y debate, de fuera de la Comunidad Valenciana. Por perfiles, se recabó la participación de 116 directivos pertenecientes a la función de Recursos Humanos (de los que contestaron 76, el 67%), y de 66 pertenecientes a otras funciones directivas dentro de la empresa (de los que contestaron 26, el 39%). Además, once cuestionarios (un 6% del total de los enviados) se recibieron sin identificar la función, por error u omisión. En tanto que se conocía la pertenencia al perfil directivo de una u otra naturaleza, se decidió mantenerlos en la muestra ya que proporcionaban información sobre el resto de parámetros de la investigación. El 55% de los participantes forman parte del Comité de

Dirección de su empresa, un 25% tienen el título de Director no miembro del Comité de Dirección, y un 15% ostentan el título de Jefe⁴⁹⁴.

La recogida de los datos se realizó fundamentalmente a través de la encuesta informática, si bien hubo 30 encuestas (un 26% del total de las cumplimentadas) que se recibieron en papel, según el formato que se acompaña en el Anexo J. De hecho, 23 de esas encuestas respondidas en papel lo fueron en sesiones presenciales por los participantes en los grupos de expertos de la Comunidad Valenciana, lo que permitió asimismo su corrección y validación previa antes de su lanzamiento vía internet⁴⁹⁵. En cuanto al porcentaje de respuestas, de las 113 encuestas cumplimentadas un 67% del total procede de directivos de recursos humanos, un 23% de directivos de otras funciones, y un 10% sin identificar. En el gráfico 9, se pueden ver estos datos.

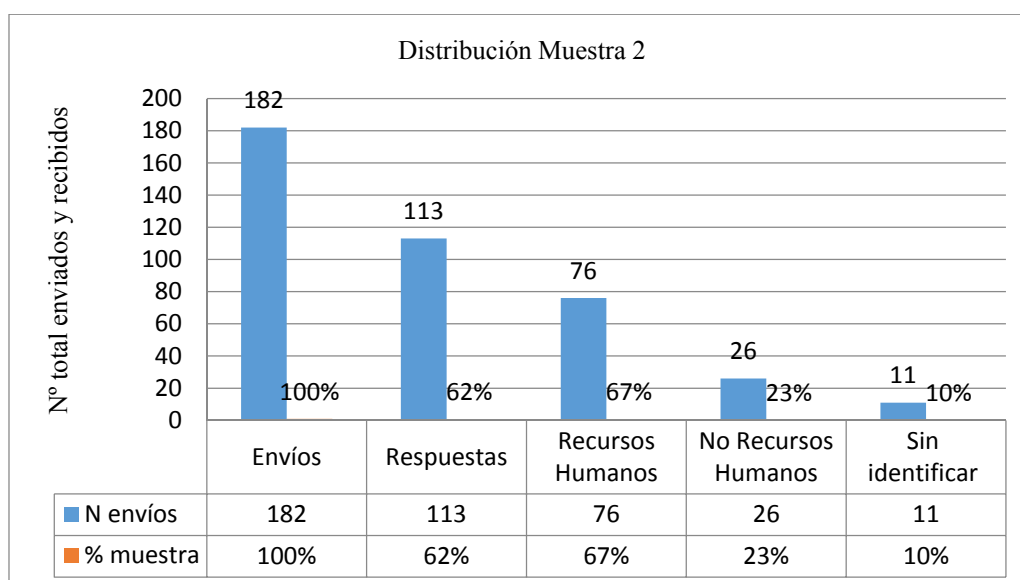


Gráfico nº 9. Distribución de la muestra piloto de participantes por función

En cuanto a la procedencia geográfica de las respuestas, 88 se adscriben a la Comunidad Valenciana (un 79%), ubicándose otras 16 (14%) en otras provincias españolas, y no indicando su territorio 7 más (7%). Dentro de la Comunidad Valenciana, la provincia de Valencia aportó 66 cuestionarios cumplimentados, 13 la de Castellón y 9 la de Alicante. El cuadro 15, recoge este detalle de distribución.

⁴⁹⁴ Dado que la participación en el estudio se hacía a título individual, en virtud de la condición de directivo, y no en tanto que representante de una empresa determinada, así como porque parte de los encuestados manifestaron expresamente su deseo de mantener en el anonimato el nombre de la compañía no hacemos pública una lista de empresas en las que trabajan los encuestados.

⁴⁹⁵ Los expertos visaron el tenor literal de los ítems de la encuesta, ayudando a clarificar el lenguaje para asegurar su comprensión por el encuestado final.

Provincia	Respondidas	% sobre Total
Valencia	66	58%
Castellón	13	12%
Alicante	9	8%
Madrid	7	6%
Barcelona	5	4%
Zaragoza	1	1%
Murcia	1	1%
Tarragona	1	1%
Cantabria	1	1%
Sin identificar	9	8%

Cuadro nº 15. Encuestas respondidas: Distribución por provincias. Estudio piloto

2.1.4. Muestra 3: metodología cuantitativa (versión final)

La muestra del estudio final está formada por 253 directivos y profesionales de empresa. Como en la primera fase los criterios de elección de los participantes fueron aleatorios. En total, se contactó con 487 posibles participantes, entre mayo y julio de 2015; respondieron cumplimentando el cuestionario, 253. Por tanto, la tasa de respuesta alcanzó un 52% en esta segunda ocasión. Por perfiles, de los pertenecientes a la función de Recursos Humanos contestaron 152 (el 60%), y de los pertenecientes a otras áreas funcionales dentro de la empresa contestaron 101, el 40%). El 43,5% de los participantes forman parte del Comité de Dirección de su empresa, un 21,7% tienen el título de Director no miembro del Comité de Dirección, y un 9,5% ostentan el título de Jefe⁴⁹⁶. En el gráfico 10 se pueden ver estos datos.

⁴⁹⁶ Dado que la participación en el estudio se hacía a título individual, en virtud de la condición de directivo, y no en tanto que representante de una empresa determinada, así como porque parte de los encuestados manifestaron expresamente su deseo de mantener en el anonimato el nombre de la compañía no hacemos pública una lista de empresas en las que trabajan los encuestados, si bien su segmentación por facturación, volumen de plantilla, y ubicación es debidamente tratada en el capítulo 9. Al igual que en la primera fase, los expertos visaron el tenor literal de los ítems de la encuesta, ayudando a clarificar el lenguaje para asegurar su comprensión por el encuestado final, lo que permitió asimismo su corrección y validación previa antes de su lanzamiento vía internet.

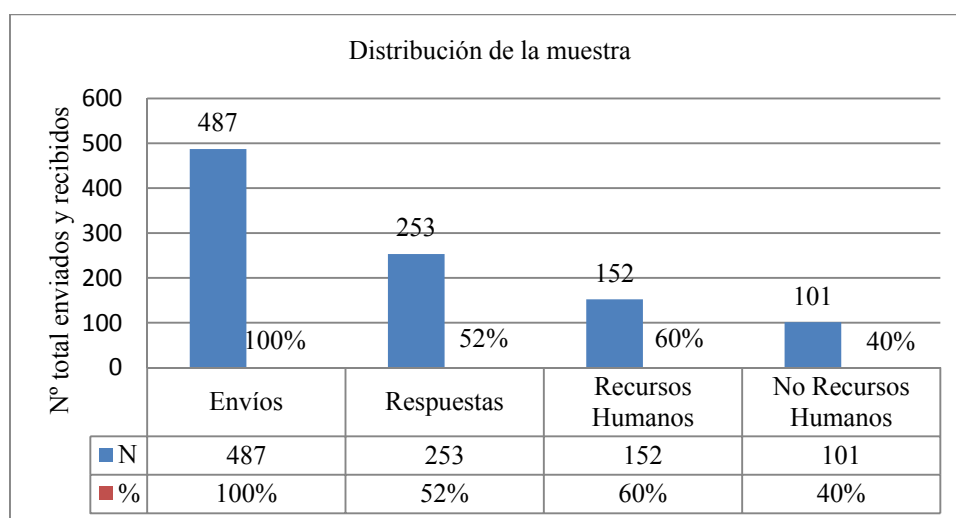


Gráfico nº 10. Distribución de la muestra final de participantes por función.

En cuanto a la procedencia geográfica de las respuestas, 153 se adscriben a la Comunidad Valenciana (60,5%), 49 a Cataluña (19,4%), 34 a la Comunidad de Madrid (13,4%), ubicándose otras 17 (6,7%) en otras 13 provincias españolas. Dentro de la Comunidad Valenciana, la provincia de Valencia aportó 130 cuestionarios cumplimentados, 10 la de Castellón y 13 la de Alicante. Dentro de Cataluña, 46 cuestionarios procedieron de la provincia de Barcelona. El cuadro 16 recoge este detalle de distribución por provincias.

Provincias	% N Muestra	N absoluto	Provincias	% N Muestra	N absoluto
Valencia	51,4%	130	Navarra	0,4%	1
Barcelona	18,2%	46	Córdoba	0,4%	1
Madrid	13,4%	34	Zaragoza	0,4%	1
Alicante	5,1%	13	Lérida	0,4%	1
Castellón	4,0%	10	Sevilla	0,4%	1
Murcia	1,6%	4	Ávila	0,4%	1
Tarragona	0,8%	2	Cantabria	0,4%	1
A Coruña	0,8%	2	Guipúzcoa	0,4%	1
Cuenca	0,4%	1	Huelva	0,4%	1
Tenerife	0,4%	1	Navarra	0,4%	1
Vizcaya	0,4%	1	Córdoba	0,4%	1
Sevilla	0,4%	1	Zaragoza	0,4%	1
Ávila	0,4%	1	Lérida	0,4%	1

Cuadro nº 16. Encuestas respondidas: Distribución por provincias. Versión final

2.2. Desarrollo del instrumento

En este apartado, se detalla la metodología aplicada tanto de carácter cualitativo como cuantitativo para obtener información de calidad en el diseño de la herramienta de información que sustenta la obtención de datos para la investigación.

2.2.1 Descripción del proceso metodológico

Como anticipamos anteriormente, se ha seguido un modelo mixto de investigación. Es decir, el método de intervención seleccionado constituye una combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas, ya que actualmente se acepta la idea de que, en el ámbito de las ciencias sociales, es mejor contrastar lo que pueden aportar diversos métodos de estudio que partir del convencimiento de que un único método resuelve todas las necesidades. La literatura que defiende esta postura no traslada la idea de que los métodos son intercambiables pudiendo utilizarse aleatoriamente, sino que enfatiza la adecuación de la selección del método en cada caso al aspecto del objeto acerca del cual se trata de indagar⁴⁹⁷.

En el caso de esta investigación, en la primera y tercera etapa se articularon reuniones o dinámicas de grupo con expertos. En la primera etapa, se llevó a cabo la selección y priorización de las preguntas a realizar en la encuesta, así como para determinar el grado de idoneidad de los ítems que incluía el primer borrador de la misma. En la tercera etapa, se priorizó y se ponderaron las diferentes fuentes. Adicionalmente, en la segunda y cuarta etapas, se realizó el pase del instrumento en su versión inicial y final.

2.2.2 Metodología aplicada en el desarrollo de las sesiones de expertos para la creación y desarrollo de ítems

La metodología aplicada en las dinámicas grupales fue idéntica para los diferentes grupos. El principal objetivo de las dinámicas era el de obtener la mayor cantidad de información posible sobre los conceptos clave en torno al poder en la

⁴⁹⁷ “Los diseños mixtos (...) representan el más alto grado de integración o combinación entre los enfoques cualitativo y cuantitativo. Ambos se entremezclan o combinan en todo el proceso de investigación, o, al menos, en la mayoría de sus etapas (...) agrega complejidad al diseño del estudio; pero contempla todas las ventajas de cada uno de los enfoques”. R. Hernández, C. Fernández, y P. Baptista, *Metodología de la investigación*, México, Mc Graw Hill, 2003, p. 21. Para una visión sintética de su evolución, Tonette S. Rocco, *et al.*, “Taking the next step: mixed methods research in organizational systems”, *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, vol. 21, núm. 1, primavera, 2003, pp. 19-29.

empresa. Para alcanzar este objetivo, existían dos restricciones relevantes: primera, era necesario preservar en todo lo posible el anonimato de las intervenciones de modo que nadie se debía sentir obligado a participar identificándose como autor de los comentarios; segunda, era necesario sintetizar las aportaciones por temas y ordenarlos según la importancia que le otorgara el grupo analizado. A partir de estos dos requisitos, se trabajó con cuatro métodos diferentes: retrato chino, técnica de Grupo Nominal (TGN), *brainwriting* y ponderación de los factores o atributos de poder. Las dos primeras técnicas son anónimas, con lo cual se cumplía la exigencia de la primera restricción. La tercera y la cuarta también lo son prácticamente. A través de estas técnicas, se consigue sintetizar la información y tanto la TGN como el retrato chino ayudan a establecer prioridades entre los temas que emergen. El *brainwriting* permite que emerjan y se puedan desarrollar nuevas ideas que se construyen sobre otras ya mencionadas, de un modo rápido. Para mayor claridad en la exposición, a continuación, se incluye una breve descripción de las técnicas mencionadas.

2.2.2.1 Técnica del retrato chino

Es una técnica proyectiva consistente en efectuar un símil de un concepto con la idea que se analiza. En este caso, los asistentes identificaron un animal que, en su opinión, les evocaba la idea de poder en la empresa por tres características que debían escribir junto al animal. De esta forma, se consiguió información sobre la imagen que los participantes poseen del poder en la empresa. Es un método informal y ameno que juega el papel de “rompehielos”. A través de esta técnica, pretendíamos rebajar el excesivo formalismo con el que se acometen este tipo de pruebas⁴⁹⁸.

2.2.2.2 Brainwriting⁴⁹⁹

Este término fue acuñado por científicos del Batelle Institute en Frankfurt (Alemania). Es un enfoque similar a la tormenta de ideas (*brainstorming*), en el que un grupo genera ideas por escrito y silenciosamente. Cada persona escribe sus ideas en una hoja de papel y luego la cambia por la hoja de otro miembro. Las ideas de la nueva hoja estimulan más ideas que se añaden a lo que será una lista conjunta. El proceso suele

⁴⁹⁸ El retrato chino se incluye entre las técnicas de la creática, que sirven para desarrollar aptitudes y estimular actitudes creativas de las personas a través de grupos o individualmente. Silvia Jiménez, “El aprendizaje de la creatividad en las facultades de comunicación”, *Área Abierta*, nº 17, julio, 2007, p. 6.

⁴⁹⁹ M. Takahashi, *Creativity: a handbook for teachers*, Singapur, World Scientific Publishing Co., 2007. pp. 332-333.

desarrollarse en unos 15 minutos. Las reglas del *braistorming* también se aplican al *brainwriting*:

- buscar la cantidad: de ella obtendremos la calidad
- diferir la crítica: dejar que fluyan las alternativas sin enjuiciarlas.
- animar a pensar sin cortapisas, evitando identificar las ideas con la persona que las sugirió.
- buscar combinaciones y mejoras: la creatividad implica reformulaciones, exageraciones, reordenaciones.

2.2.2.3 Técnica del Grupo Nominal (T.G.N.)⁵⁰⁰

Es una dinámica de grupo que se realiza según el siguiente proceso:

1. Se entregan un número definido de cartulinas a los asistentes y, de forma anónima, contestan una pregunta concreta que se les realiza.
2. Se recogen las respuestas y se pegan en un panel.
3. Se aclaran las respuestas que sean confusas.
4. Se ordenan por conceptos.
5. El grupo pondera la importancia de cada concepto mediante votación.

Normalmente, al igual que sucedió en estas dinámicas, se va creando debate en torno a las cuestiones, principalmente en el paso número 3. De esta forma, se obtiene una información rica, más allá de las propias respuestas de los asistentes. En el presente estudio, esta técnica sólo se llevó a cabo con los integrantes del grupo de expertos de las provincias de Valencia, Barcelona y Madrid aprovechando que su número fue el más alto, y que las posibilidades de reunión y de tiempo dedicado pudieron ser manejadas con mayor facilidad.

2.2.2.4 Ponderación de los factores o atributos de poder

Para sistematizar la información que sobre el poder en la empresa pudieran proporcionar los grupos de expertos, se diseñó un cuestionario corto en el que se les proponían una serie de factores que podían contribuir en mayor o menor medida a detentar mayor o menor poder. Es decir, mediante este cuestionario los expertos podían evaluar y ponderar el grado en que cada uno de los factores y subfactores que inciden en

⁵⁰⁰ Ángel J. Olaz Capitán, “La técnica de grupo nominal como herramienta de innovación docente”, *Revista de la Asociación de Sociología de la Educación*, vol. 6, núm. 1, enero, 2013, pp. 114-121.

el poder en la empresa debían ser considerados para una medición ajustada. Dicha lista no era cerrada, pudiendo los participantes añadir otros factores a su voluntad. Para ello, debieron dar una puntuación de 0 a 100 a cada una de las variables que se les presentaron en el cuestionario. Por ejemplo: una valoración de 10 cuando ese factor es considerado poco interesante y una valoración de 90 cuando esta variable es vital para medir el nivel de poder.

Lo expuesto justifica la importancia de la consideración de un diseño mixto y su relevancia teórica: no es lo mismo diseñar una encuesta contando con el respaldo de dinámicas de grupo en las que participan expertos y, por consiguiente, representantes de la población objetivo, que sin ellas. Además, el llevar a cabo estas acciones, también obedeció a la necesidad de superar un diseño inicial simplista a base de variables dicotómicas, que habrían proporcionado una información de menor calidad que la que se podía obtener seleccionando escalas más elaboradas de medición. El poder contrastar estas escalas mediante pruebas con los expertos fue otro aspecto clave y determinante para del diseño final de la herramienta de información.

2.2.3 Diseño del cuestionario: estructura y agrupación de ítems

El cuestionario ha constituido el instrumento empleado para el desarrollo de las etapas cuantitativas de validación del modelo de Índice de Poder, ya que fue distribuido entre una muestra para que nos proporcionase las respuestas con las que identificar las tendencias y la ponderación del constructo principal. En su proceso de elaboración, se confeccionó una lista de ítems para cada uno de los subfactores e indicadores, de forma que al pasar la encuesta a la muestra, los entrevistados proporcionasen información sobre aquellos. La redacción de estos ítems se basó en la revisión teórica previa.

El cuestionario, cuya primera versión se adjunta como ANEXO J, fue testado y, posteriormente, revisado para su implantación definitiva en la segunda fase del estudio. Este diseño revisado y de carácter definitivo se incluye como ANEXO K, siendo su estructura la siguiente:

- Una primera parte introductoria, en la que se indican las instrucciones para la cumplimentación del formulario, aclaración sobre la terminología utilizada en la encuesta, así como las alternativas de respuesta posibles y su codificación.

- Una parte destinada al encuadre socio-demográfico y profesional del participante y de la empresa a la que representa, destinada a recabar datos relativos al género, área funcional en la que se encuadra su puesto, localización geográfico, sector, datos económicos (facturación y beneficios después de impuestos) y plantilla de la organización, y de la estructura del departamento de Recursos Humanos. Estas preguntas constituyen un importante complemento para el análisis de los resultados principales, al permitir el estudio de la existencia de tendencias de comportamiento por grupos.
- Una parte central que recoge el cuerpo crítico de preguntas para el desarrollo de los objetivos principales de la investigación, donde se combinaron los siguientes métodos:
 - 73 ítems de la encuesta se responden mediante una escala de valoración de Likert de 1 a 9 puntos, en un continuo que gradúa el nivel de desacuerdo o acuerdo del siguiente modo y con el siguiente sistema de equivalencias:

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Totalmente en desacuerdo				Ni de acuerdo ni en desacuerdo				Totalmente de acuerdo
Nunca				50% de frecuencia				Siempre
Nulo				Medio				Máximo

- 21 ítems que se responden como en el bloque anterior mediante una escala de valoración de Likert de 1 a 9 puntos y dándose mayor valor al dígito más alto, pero cuya equivalencia viene determinada en cada caso por lo que se pregunta. Se aplica especialmente a la parte del formulario que se denomina “Indicadores Organizativos” y que recoge información sobre parámetros demográficos de los participantes (edad, experiencia y antigüedad en años y nivel de formación académica alcanzado), así como a las preguntas que se relacionan con información objetiva del puesto (nivel de consecución de objetivos, monto presupuestario asignado, personal a cargo, rango jerárquico e impacto económico cuantificado en euros). De nuevo, los datos proporcionados por esta parte cruzados con las variables complementarias, han permitido obtener información sobre la existencia o no de tendencias grupales.
- El formulario concluye pidiendo al participante que señale cuatro situaciones que conlleven el uso del poder en su empresa (ordenándolas de

mayor a menor importancia), que indique las dos funciones que en la empresa, a su juicio, conllevan el uso del poder más que otras (ordenándolas de nuevo por nivel de importancia), así como que identifique a quién corresponde en su organización la toma de decisiones en materia de gestión de recursos humanos (señalando por orden de relevancia los decisores).

La segmentación y asignación de los diferentes ítems a los distintos indicadores del modelo se presenta en el cuadro 17, con el siguiente código de color: en azul, los nuevos ítems incluidos en la versión final, en verde la nueva redacción revisada de ítems presentes en la versión inicial; en negro, si no ha habido cambios.

Cuadro nº 17. Asignación de ítems a los diferentes indicadores del Índice de Poder

Factor	Subfactor	Indicador	Ítems	
Recursos	Recursos del puesto	Estatus	El salario de mi puesto es similar al de mis colegas semejantes en la organización La retribución de mis subordinados depende de mí La promoción de mis subordinados depende de mí Sancionar a mis subordinados depende de mí	
		Presupuesto	De menos de 500.000€ a más de 10 millones	
		Personal	Total personas bajo su responsabilidad (en su área de trabajo) Personas que supervisa directamente Número y categoría de los supervisores que dependen del puesto	
		Tecnología	En mi empresa, dispongo de las herramientas informáticas y otros medios que me ayudan a cumplir mis tareas de forma eficaz	
		Rango jerárquico	Sin mando, hasta miembro del Comité de Dirección	
	Recursos del ocupante	Formación	Desde estudios primarios a posgrado Busco el feedback de los demás para mejorar y crecer Dedico sistemáticamente parte de mi tiempo al autodesarrollo para encontrar oportunidades de progresar e influir Analizo mi actividad bajo la perspectiva de mejora, y recuerdo y aprendo de mis contratiempos/errores más notorios	
		Experiencia puesto o sector	De menos de 1 año a más de 22	
		Antigüedad en la organización	De menos de 1 año a más de 22	
		Edad	De menos de 25 años a más de 61	
		Género	Mujer u hombre	
	Restricciones	Cultura organizativa	Margen actuación	Participo en las decisiones que afectan a mi área de trabajo Me dedico a gestionar actividades operativas (o de ejecución de decisiones) Necesito interactuar con otros para lograr mis resultados Soy responsable de asignar recursos (cursos, presupuestos, equipos,...) Gestiono actividades estratégicas (que tienen importancia decisiva para el desarrollo del negocio)

			<p>Mis órdenes son cumplidas por mis subordinados Puedo disponer del presupuesto de mi departamento con autonomía Me dedico a gestionar actividades tácticas (sobre cómo ejecutar o conseguir los objetivos establecidos) Tengo la última palabra en las decisiones que me afectan No comparto la responsabilidad de mi área de trabajo con otros decisores En mi empresa se planifican, identifican y desarrollan estratégicamente las necesidades de talento y liderazgo a largo plazo (5 años o más), y por área de negocio, función y localización (p.ej. con planes de carrera y de sucesión, rotación de puestos, coaching, mentoring...)</p>
		Entorno	<p>En la empresa, generalmente, se fomenta el trabajo en equipo y la colaboración Existe un sistema de aprobación de sugerencias o ideas de los empleados En mi empresa se respeta la cadena de mando En la empresa se aprecia la creatividad y puedo tener iniciativas para mejorar mi trabajo Mi área de trabajo tiene una alta sofisticación técnica o de formación Hay cooperación entre los diferentes departamentos de la empresa En general, se me pide opinión sobre los asuntos que afectan a mi trabajo Los empleados pueden expresar abiertamente su opinión de forma anónima En mi empresa se apoyan las decisiones de los superiores Se tienen en cuenta mis sugerencias En mi empresa están claras las líneas de autoridad (ubicada en Margen en 2012) Hay colaboración y trabajo en equipo dentro de mi departamento En mi empresa se asignan los puestos según la capacidad de las personas La información que recibo de la empresa y de mi trabajo es clara y precisa. En mi empresa está definida una estrategia clara e integrada de comunicación interna con externa Mis sugerencias y propuestas de mejora acerca de mi trabajo y de la propia empresa son escuchadas por mis superiores</p>
		Supervisión recibida	<p>Mi jefe delega en mí Mi jefe directo no interfiere en mis funciones Tengo suficiente autonomía para tomar las decisiones necesarias en mi puesto En mi empresa están claramente definidos los criterios de desempeño para cada función/puesto (p.ej. indicadores de desempeño clave –KPI-, competencias mínimas exigibles, objetivos anuales...) Mis superiores me permiten trabajar a mi manera siempre que lo haga correctamente</p>
Limitaciones del ocupante	Centralidad		<p>Proporciono información y servicios necesarios para otras unidades Represento a mi empresa o a mi departamento en otros ámbitos Coordino equipos de trabajo Controlo alguna tarea crítica del flujo de trabajo de la organización La tarea que realizo es relevante para la organización Participo con frecuencia en nuevos proyectos</p>

			Actúo como mentor o instructor de nuevos miembros Controlo el acceso a información relevante Canalizo la información relativa a mi área de responsabilidad
		Estilo	Tengo unas buenas relaciones personales con mis subordinados/colegas/jefe Me relaciono con las nuevas incorporaciones Influyo sobre mis colegas No delego en mis subordinados No comparto mi conocimiento con mis colegas y subordinados Las personas de mi organización se confían a mi Consigo que los demás sigan mis directrices Influyo sobre empleados que no son mi subordinados
Resultados	Influencia	Influencia Directa	Influyo decisivamente en los resultados de mi departamento Los resultados de mi trabajo son visibles para la organización Los logros de mi área de trabajo son conocidos por la Dirección Puedo tomar decisiones y actuar sin contar con toda la información Persigo de forma enérgica todos los cometidos y proyectos hasta completarlos Influyo decisivamente en las decisiones de mi jefe directo Influyo decisivamente en los resultados de la empresa Valoro mi nivel de poder (influencia para lograr mis objetivos) con un...
		Influencia Indirecta	Me considero una persona persuasiva Logro el resultado con estrategias indirectas con las que consigo el consenso y apoyo de los demás Logro el resultado estableciendo alianzas o consolido las existentes Consigo el resultado promoviendo un fuerte sentido de urgencia para lograr las metas y plazos
	Impacto económico	Impacto Tangible	Los ratios de gestión de mi área de trabajo siempre mejoran el ejercicio anterior Grado de cumplimiento de mis objetivos asignados: desde menos del 50% a más del 120% Responsabilidad sobre un montante de 0€ a más de 10 millones.
		Impacto Intangible	Logro los objetivos al mínimo coste y rentabilizando los recursos disponibles (eficiencia) Puedo trasladar los logros conseguidos a un importe económico Puedo aportar soluciones a un problema que resultan acertadas y precisas En las diversas situaciones que afronto me salgo con la mía...(% frecuencia)

2.3. Procedimiento de validación del cuestionario

Como se aprecia en el cuadro nº 17 el diseño original de la herramienta de información se enriqueció ostensiblemente tras llevarse a cabo un primer pase de la primera versión de la encuesta a un colectivo piloto formado por 113 directivos y profesionales de empresa, y realizarse un proceso de análisis de fiabilidad y validación de este instrumento⁵⁰¹. Para analizar los datos, se utilizó el programa estadístico SPSS y, un programa para análisis de ecuaciones estructurales LISREL (Linear Structural Relations).

Uno de los aspectos clave del proceso de análisis de fiabilidad y validación del instrumento era el de asegurar que las baterías de ítems codificadas mediante escalas de Likert, midiesen los conceptos para los que fueron diseñadas. A efectos de los estudios estadísticos de validez y fiabilidad solo procede aplicar los coeficientes de correlación sobre los ítems de la encuesta que están sujetos a variabilidad. Es decir, aquellos respecto de los cuáles el encuestado tiene poder de elegir una u otra respuesta, y por tanto, cada encuestado puede responder de forma diferente a la misma pregunta, incluso el mismo encuestado podría responder un ítem de modo distinto en momentos del tiempo diferentes. En cambio, no procede su aplicación sobre aquellos indicadores cuya valoración no está sujeta a tal variación, en tanto que la respuesta consiste en un hecho objetivo constatable independientemente del punto de vista del encuestado (variables categóricas), que no tiene poder de elección. Nos referimos en este último caso a las preguntas que indagan sobre parámetros demográficos de los participantes (edad, experiencia y antigüedad en años, nivel de formación académica alcanzado, y género), así como a las que se relacionan con información objetiva del puesto (monto presupuestario asignado, personal a su cargo, rango jerárquico e impacto económico cuantificado en euros), y que fueron validados por otros métodos empleados con los paneles de expertos. De este modo los ítems considerados para su validación estadística en la primera versión fueron 56.

En el cuadro 18, se indica este desglose, apareciendo sombreadas las dimensiones sobre las que se aplicó inicialmente el estudio estadístico; a saber, estatus y tecnología (del subfactor “Recursos del puesto”), margen de actuación, entorno,

⁵⁰¹ Es más, el primer estudio de validez y fiabilidad se realizó sobre un grupo pre-test de contraste de 30 participantes entre los que se incluyeron los grupos de expertos de Valencia, Castellón y Alicante. Tras los resultados satisfactorios del mismo se procedió a pasar la primera versión de la herramienta.

supervisión recibida, centralidad y estilo (del factor “Restricciones”), e influencia (del factor “Resultados”).

FACTOR	SUBFACTOR	INDICADOR
RECURSOS	RECURSOS DEL PUESTO	ESTATUS
		TECNOLOGIA
		PRESUPUESTO
		PERSONAL
		RANGO JERARQUICO
	RECURSOS DEL OCUPANTE	EDAD
		EXPERIENCIA
		FORMACIÓN
		ANTIGÜEDAD
		SEXO
RESTRICCIONES	CULTURA ORGANIZATIVA	MARGEN DE ACTUACIÓN
		ENTORNO
		SUPERVISIÓN RECIBIDA
	LIMITACIONES DEL OCUPANTE	CENTRALIDAD
		ESTILO
RESULTADO	INFLUENCIA	
	IMPACTO	

Cuadro nº 18: Factores, subfactores e indicadores sujetos a validación estadística

2.3.1. Análisis de ítems

Con el objetivo de analizar la adecuación de ítems a la población objetivo, tuvimos en cuenta diferentes estadísticos. Utilizamos estadística descriptiva para calcular la media, la desviación típica, el porcentaje de respuesta, la asimetría, y la curtosis. El punto de corte para asimetría y curtosis $< \pm 1 >$ es considerado aceptable, dado que se aproximan a la distribución normal, que tendría una asimetría y una curtosis igual a 0. Esta información nos da un mapa descriptivo de la variabilidad y la discriminación a la hora de apresar el constructo y discriminar exactamente a la muestra donde se realizó el estudio.

Adicionalmente, aplicamos metodología correlacional para aprehender el concepto en la población; y para ello, ha de discriminar entre los directivos. Es decir, si un ítem discrimina de forma adecuada, si sirve para diferenciar, distinguir, distanciar, en definitiva, discriminar entre aquellas personas que puntúan alto en el test y las que puntúan bajo. Utilizaremos diferentes estadísticos para medir el grado de discriminación de la escala en los directivos.

Por un lado, el índice de homogeneidad o índice de discriminación basado en la correlación ítem-criterio, señala hasta qué punto el ítem es homogéneo con el test y tiende a medir la misma variable que el test⁵⁰². Cuando el ítem discrimina adecuadamente, obtenemos una correlación positiva entre la puntuación obtenida en el ítem y la puntuación obtenida entre $>0,45 - 0,81<$. Adicionalmente, tendremos en cuenta si el estadístico alfa de Cronbach aumenta significativamente si se elimina el elemento. Dado que este estadístico muestra el % de varianza verdadera con la que el concepto es medido en una determinada población, si un alfa de Cronbach incrementa sustancialmente al eliminar un ítem determinado, ese ítem concreto no estaría midiendo el concepto de manera exacta. Sin embargo, si ese incremento no es sustancial, podría considerarse necesario revisar el resto de criterios para excluir al ítem de la escala, en aras de conservar mayor rango de explicación del concepto y por tanto mantener su validez de contenido (como se explica en el apartado 2.3.3, destinado a la validez).

Adicionalmente, tendremos en cuenta que la correlación inter-elementos $>.30$, dado que todos los ítems comparten varianza esperamos que estén correlacionados entre ellos.

2.3.2. Evaluación de la fiabilidad

Respecto al cálculo estadístico de la fiabilidad del cuestionario, se ha definido la exactitud con la que consistentemente un conjunto de ítems mide a un concepto sobre una población determinada, es decir, de ser capaz de ofrecer en su empleo repetido resultados veraces y constantes en condiciones similares de medición. Por tanto, como decíamos en el apartando previo, nos informa cuando las puntuaciones recabadas están libres de error.

Para que un instrumento sea fiable tiene que ser consistente y esta consistencia se refiere al nivel en que los diferentes ítems o preguntas de una encuesta están relacionados entre sí, y cómo de coherentes son las diferentes partes. Esta homogeneidad entre los ítems nos indica el grado de acuerdo entre los mismos. Por tanto, es lo que determinará que estos se puedan acumular y dar una puntuación global. La consistencia se puede comprobar a través de diferentes métodos estadísticos. En nuestro caso, para evaluar la fiabilidad del modelo propuesto hemos aplicado el coeficiente alfa de Cronbach. Este índice de consistencia interna toma valores entre 0 y

⁵⁰² Vid., José Muñoz, *Teoría Clásica de los Tests*, Madrid, Pirámide, 2002.

1. Se considera que existe una buena consistencia interna cuando el valor de alfa (α) es superior a 0,7, y en ningún caso es inferior a 0,6.

A continuación, mostramos la fiabilidad de las diferentes escalas que hemos desarrollado para la medición de los conceptos que ponderamos en el cómputo del índice de poder.

La fiabilidad es una característica de los resultados proporcionados por una muestra en concreto, y pretende determinar quién tiene más o menos del rasgo que se mide. Por eso, si la desviación típica de un test es alta, significa que el test presenta mucha variabilidad en la respuesta de los sujetos (varianza) y, por tanto, la escala distingue bien entre los sujetos. En cambio, si la muestra es muy homogénea la fiabilidad baja. Por tanto, la fiabilidad debe calcularse con cada nueva muestra.

Una fiabilidad alta requiere de ítems discriminatorios, y que además estén relacionados entre sí:

- Se entiende por ítems discriminatorios aquellos que sirven para diferenciar entre quienes puntúan alto y los que puntúan bajo en un test. Es lo que se observa cuando existe correlación entre la puntuación obtenida en el ítem y la obtenida en el test (índice de homogeneidad o de discriminación)⁵⁰³.
- Los ítems presentan consistencia interna cuando se responde de forma parecida a ítems distintos pero que expresan el mismo rasgo.

Con esto presente, en ocasiones ciertos criterios pueden aconsejar la supresión de ciertos ítems, de forma que mejore la fiabilidad del instrumento⁵⁰⁴. Sin embargo, tendremos que evaluar la posibilidad de exclusión teniendo en cuenta que dichos criterios son orientativos, y que en cualquier caso se preservarán ítems siempre y cuando se mantenga una fiabilidad dentro de los puntos de corte establecidos ($<.6 - .7$) en aras de mantener un mayor mapeo del constructo, preservando la validez de contenido. Tales criterios son:

- El coeficiente alfa de Cronbach aumenta si se elimina un determinado elemento.
- El índice de discriminación de dicho ítem $> .4$ o $<.85$ para determinar si la correlación es alta, y si se aumenta la exactitud de la medición.

⁵⁰³ Vid., J. Muñiz, *op. cit.*

⁵⁰⁴ No obstante, quedaría a la discreción del experto estudiar la eliminación o no de estas variables del cuestionario que presentan índices de fiabilidad por debajo de los rangos recomendados.

- Que la correlación inter-elementos sea $>.30$ de un ítem con el resto de los ítems en la escala correspondiente para saber si las respuestas de los encuestados son coherentes.
- Una asimetría y/ o curtosis de $< \pm 1 >$.

2.3.3. Evaluación de la validez⁵⁰⁵

La validación es un proceso que comienza con la *definición del* concepto, continúa con la *selección de ítems* que permitan la representación adecuada del constructo, y requiere del análisis posterior de la *estructura interna* del test (por ejemplo, mediante análisis factorial), así como de la interpretación de las *relaciones presentadas con otras variables externas* teóricamente relacionadas. Además, la validación es un proceso que queda abierto a nuevas evidencias que vengan a apoyar o a cuestionar las conclusiones previas. Por ello:

- Hay una necesidad de evaluar la validez considerando diferentes fuentes de evidencia de validez. *Cualquier evidencia recogida informa sobre la validez de la interpretación de la puntuación del test como un indicador del nivel del sujeto en el constructo psicológico que se pretende medir. Un constructo es una variable teórica inferida a partir de múltiples tipos de evidencia.*
- La validez no es una propiedad inherente al test. El proceso de validación supone evaluar las interpretaciones de las puntuaciones obtenidas en el test en función del uso para el que vaya destinado. De tal modo que, si las puntuaciones ofrecidas por un mismo test se utilizan en más de una manera, cada una de estas interpretaciones debe ser validada.

El cuestionario propuesto en este estudio es una elaboración propia que analiza las fuentes del poder en base a una exhaustiva revisión teórica sobre las bases de poder en la organización. Como vimos en los capítulos precedentes se revisaron diferentes fuentes de investigación. Asimismo, se llevaron a cabo diferentes grupos focales aplicando metodología cualitativa cuyos resultados explicaremos más adelante. En virtud de la revisión y de los resultados cualitativos, se creó una base de ítems que se contrastaron en una prueba piloto donde se llevó a cabo un “análisis factorial

⁵⁰⁵ Para los estándares en la evaluación de la validez, seguiremos los de AERA, APA y NCME. *Vid.*, American Educational Research Association, American Psychological Association, y National Council on Measurement in Education (AERA, APA, NCME), *Standards for educational and psychological testing*, Washington, American Educational Research Association, 1999.

exploratorio” (en adelante, AFE) de los ítems para evaluar la fiabilidad y validez de constructo de los mismos. Una vez explorada la estructura factorial del instrumento desarrollado, se llevó a cabo un “análisis factorial confirmatorio” (en adelante, AFC) en una segunda muestra. El cuestionario de las diferentes fuentes de poder en las organizaciones se compone finalmente de 73 ítems. Estos 73 ítems miden seis dimensiones (los recursos del puesto y del ocupante, la cultura organizativa, el estilo del ocupante, la influencia y el impacto) o indicadores del poder en la organización. Así mismo, se llevó a cabo una ponderación de los mismos para finalmente poder calcular el grado de poder en la organización.

Para cada uno de las dimensiones, se llevó a cabo un AFE en el estudio exploratorio (muestra 2) y un AFC en el estudio confirmatorio (muestra 3). En el estudio exploratorio, los ítems mostraron un comportamiento adecuado explicando un porcentaje de varianza suficiente y mostrando estructuras factoriales que se correspondían con los factores puestos a prueba tras la revisión teórica y el estudio cualitativo. Y de nuevo se confirmaron estas estructuras previas en el Análisis Factorial Confirmatorio de las diferentes dimensiones. A continuación, explicaremos en profundidad el procedimiento para llevar a cabo estos análisis.

2.3.3.1. Evidencia basada en el contenido del test

Lo habitual es comenzar especificando las áreas a cubrir para una correcta representación del constructo a medir, lo que se denomina “definición del dominio”. A partir de ahí, el análisis del grado en que los *ítems del test constituyen una muestra representativa* del universo de ítems, identificados como indicadores del constructo, supone aportar evidencia sobre este aspecto de la validez. Desde esta perspectiva, los aspectos centrales son la relevancia y la representatividad de los ítems. La evaluación de estos aspectos suele ser de carácter cualitativo, es decir, se basa en la evaluación realizada por jueces expertos en la materia.

La evaluación de este aspecto de la validez pretende evitar: 1) que el contenido del test no refleje una representación adecuada del constructo, o 2) que algunos de los componentes del test sean irrelevantes para la adecuada representación del constructo. Esta validación se llevó a cabo en la etapa 1 y 3 del presente trabajo; en ellas se analizó la relevancia de los ítems analizados, y se ponderó su porcentaje en la varianza explicada del índice de poder.

El proceso de validación comenzó mediante la evaluación del contenido del test por los diferentes paneles de expertos de la pertinencia de los factores del constructo, y de los ítems asociados. Con ello, se evitaba el riesgo de que el instrumento no reflejara adecuadamente el constructo y/o que algunos de sus componentes no fueran relevantes para la población objetivo.

En cuanto a la estructura interna del test, para contrastar la validez del constructo utilizamos diferentes métodos.

2.3.3.2. Evidencia basada en la estructura interna

Este tipo de evidencia se ha encontrado ligada al estudio de la *dimensionalidad* del test. El grado en que las relaciones entre los ítems reflejen la estructura hipotetizada desde la definición del constructo, contribuye a la validación del constructo subyacente. Los procedimientos utilizados para evaluar este tipo de evidencia son también el índice de homogeneidad o de consistencia interna (que presentamos en el apartado de análisis de ítems) y el análisis factorial. El índice de homogeneidad representa la correlación ítem-test. Cuando desde la teoría se postula la unidimensionalidad del constructo, es de esperar que la evidencia empírica refleje una elevada homogeneidad entre los ítems.

A) Análisis Factorial Exploratorio (AFE): Estudio exploratorio

Este procedimiento persigue observar si las correlaciones entre los ítems del test configuran agrupaciones (factores) semejantes a las especificadas *ab initio* en las hipótesis planteadas por el modelo. Estas hipótesis *ab initio* están basadas en la investigación revisada en el presente trabajo y en la información recabada sobre la conceptualización de poder en la fase cualitativa del estudio. Cada uno de los apartados del capítulo 6 argumenta la generación de ítems en función de los diferentes conceptos aplicados en él. Asimismo, la redacción de los mismos y su posterior análisis tratan de determinar cuántos factores comunes explican las correlaciones observadas en los datos empíricos, y si se corresponden con la investigación previa.

Para ello, se parte de la matriz de correlaciones entre los ítems del test y se comprueba si éstos se agrupan de la forma especificada en el modelo. En caso de que

así sea, se habrá obtenido evidencia de que la estructura interna del test refleja la estructura hipotética planteada desde la definición del constructo⁵⁰⁶.

Para ello, se utilizaron dos métodos diferentes (varimax y oblmin) con el objetivo de encontrar resultados comparables y que arrojaran conclusiones mucho más sólidas, a diferencia de los resultados que se obtendrían utilizando un solo método. Esto es debido a que muchas veces un solo método puede omitir ciertos detalles que son importantes con el propósito de resumir los resultados y darlos de una manera más simple.

Por un lado, el método varimax es un tipo de rotación ortogonal muy utilizado para simplificar la matriz y hacerla más fácilmente interpretable. Este método, al maximizar la varianza dentro de los factores, minimiza el número de ítems con carga elevada en cada factor por lo que facilita la definición de las mismas.

Por otro lado, el método oblmin es un método de rotación oblicua, donde se permite que los factores producidos se puedan correlacionar, pero se obtiene una solución más compleja para interpretar. Para clarificar la estructura factorial de cada variable, se rotó primero con oblmin (ya que implica la no independencia de factores), y luego con varimax (que si implica independencia de factores). Así pues, en función de la naturaleza de la variable (factores independientes o no), se utilizó un tipo de rotación u otra.

Por lo demás, los criterios utilizados para obtener conclusiones de este análisis fueron los siguientes:

- Para analizar la validez de constructo, se realizó un AFE utilizando el método de mínimos cuadrados generalizados. En las diferentes variables se muestran los valores obtenidos para las pruebas de esfericidad de Bartlett y la medida de adecuación de la muestra Kaiser Meyer y Olkin (KMO).

Una forma de examinar la matriz de correlaciones es por medio del test de esfericidad de Bartlett que contrasta, bajo la hipótesis de normalidad multivariante, si la matriz de correlación de las variables observadas, R , es igual a la matriz de identidad ρ . Si una matriz de correlación es igual a la matriz identidad significa que las intercorrelaciones entre las variables son igual a cero. Si se confirma la hipótesis

⁵⁰⁶ Pedro Morales Vallejo, “La fiabilidad de los tests y escalas”, en *Estadística aplicada a las Ciencias Sociales*, Madrid, Universidad Pontificia de Comillas, 2008, pp. 1-37.

nula ($p > .05$), no hay relación entre ítems (por tanto, no comparten varianza). En nuestro caso, ji cuadrado significativa es menor a .05 ($\chi^2 p < .05$)- indica que se rechaza la hipótesis nula de que la matriz de correlaciones, es una matriz identidad, lo que indica que el modelo factorial es pertinente.

La medida de adecuación de la muestra Kaiser Meyer Olkin es el coeficiente de correlación parcial entre los ítems eliminando la influencia del resto de ítems. Los valores KMO se interpretan según estos puntos de corte: adecuación buena ($KMO \geq 0,75$), aceptable ($KMO > 0,5$), e inaceptable ($KMO < 0,5$). En nuestro caso, los valores de la medida de adecuación muestral KMO de los constructos se encuentran por encima .70, por lo que se considera que es adecuado realizar el AFE en cada una de las variables⁵⁰⁷.

- Las comunales, es decir el % de varianza común del ítem-criterio ha de ser mayor a .5.
- Adicionalmente, el autovalor inicial o *eigenvalue* > 1 . El *eigenvalue* es una propiedad matemática de la matriz que se usa como criterio para determinar el número de factores a extraer.

Los diferentes estadísticos ofrecen resultados para tomar la decisión que permita un % mayor de varianza explicada. Sin embargo, no son criterios excluyentes, ni exhaustivos, es más, nos aportan información relevante para tomar la decisión sobre el número de factores a incluir.

En el siguiente apartado, explicamos la siguiente técnica utilizada: el Análisis Factorial Confirmatorio (AFC). Este análisis no muestra cómo se agrupan las variables, como era el caso del AFE, sino que pone a prueba un modelo que especifique una determinada estructura factorial. Es decir, se parte de la especificación del número de variables latentes (factores) que subyacen a los datos y han sido explorados previamente para replicar las saturaciones en cada una de ellas. Si el modelo ajusta a los datos, se obtiene evidencia a favor tanto del modelo planteado, como de la validez del test para medir el constructo considerado.

⁵⁰⁷ Cfr. Eduardo García Jiménez, Javier Gil Flores y Gregorio Rodríguez Gómez, *Análisis Factorial. Cuadernos de Estadística*, Madrid, Editorial La Muralla, 2000.

B) Análisis factorial confirmatorio (AFC)

Para validar las escalas que componen el índice de poder, llevamos a cabo Análisis Factoriales Confirmatorios (AFC), ya que es el procedimiento apropiado cuando la teoría sobre el constructo subyacente, que mide la escala, ha sido desarrollada previamente y ya se ha explorado la estructura factorial previa para validarla. Por tanto, el ajuste de un modelo en particular que define una estructura factorial podría ser evaluado y comparado con el ajuste de modelos alternativos para decidir que estructura factorial se ajusta mejor a los datos⁵⁰⁸. Los Análisis Factoriales Confirmatorios se realizaron mediante el programa de ecuaciones estructurales Lisrel 8.80.

Para examinar la estructura factorial y la evidencia de validez basada en una estructura interna, se llevaron a cabo varios AFCs. En primer lugar, se llevaron a cabo sendos AFC para cada una de las escalas que constituye el indicador de poder: un modelo unifactorial y otro modelo multifactorial. Por otro lado, una vez realizados se llevó a cabo la comparación de modelos de la estructura multifactorial de cada una de las escalas versus la estructura unifactorial atendiendo a si la diferencia entre los diferentes índices de ajuste que veremos a continuación era significativa.

Considerando la naturaleza ordinal de los ítems y el número de ítems por sujeto se usó el método de Máxima Verosimilitud (ML) y la matriz de covarianza asintótica. La bondad del ajuste de los modelos se evaluó por medio de los índices absolutos y relativos. Los índices de bondad del ajuste absolutos fue Raíz Cuadrada del Error Cuadrático Medio (RMSEA; *Root Mean Square Error of Approximation*). Los índices relativos de bondad del ajuste calculados fueron: el índice de ajuste no normativo (NNFI; *Non Normed Fit Index*), el índice de ajuste comparativo (CFI; *Comparative Fit Index*) y la ji cuadrado (χ^2). Estos índices indican la diferencia entre la matriz de covarianza observada y la matriz de covarianza predicha por el modelo especificado. El índice ji cuadrado (χ^2) es sensible al tamaño de la muestra, por tanto, la probabilidad de rechazar un modelo hipotetizado se incrementa al mismo tiempo que el tamaño de la muestra aumenta⁵⁰⁹. Si usamos el índice corregido $\chi^2/g.l.$ (donde gl = grados de libertad del modelo), estamos controlando el número de parámetros que estamos estimando. La regla general para aceptar estos índices es $(\chi^2/g.l.) < 5$ ⁵¹⁰.

⁵⁰⁸ Vid., AERA, APA, NCME, *op. cit.*

⁵⁰⁹ Vid., J. La Du Terence y J. S. Tanaka, "Incremental fit index changes for nested structural equation models", *Multivariate Behavioral Research*, 30, 1995, pp. 289-316.

⁵¹⁰ B. Wheaton, B. Muthén, D.F. Alwin, y G.F. Summers, "Assessing reliability and stability in panel models", en: D. R. Heise (Ed.), *Sociological Methodology*, San Francisco: Jossey-Bass, 1977, pp. 84-136.

Los índices que hemos utilizado tienen los siguientes puntos de corte. La Raíz Cuadrada del Error Cuadrático Medio (RMSEA⁵¹¹) se interpreta como sigue: valores menores a .05 o menos indicarían un índice excelente, valores alrededor de .08 o menos indicarían un ajuste aceptable, mientras que valores por encima de .1 indicarían un ajuste pobre⁵¹². También, se recomienda informar sobre el intervalo de confianza del 90%⁵¹³. Los índices NNFI, CFI y AGFI tienen un rango de 0 a 1, donde valores mayores a .90 indican un ajuste aceptable y valores mayores a .95 un ajuste excelente⁵¹⁴).

Para evaluar las diferencias entre modelos y decidir cuál presenta mejor ajuste, se han desarrollado dos aproximaciones: una aproximación de fundamento estadístico “statistical rationale” basada en el índice de ji cuadrado, y una aproximación “modeling rationale” basado en índices de bondad del ajuste⁵¹⁵. Dentro de la aproximación “statistical rationale”, se comparan dos modelos anidados y se analizan las diferencias entre ambos modelos.

El test para evaluar ambos modelos es el de la diferencia de ji cuadrado. Este test tiene las mismas fortalezas y debilidades que el índice ji cuadrado que se aplica a cualquier modelo, y las asunciones de este estadístico son mucho más estrictas que aquellas basadas en la evaluación de un solo modelo. Por estas razones, los investigadores⁵¹⁶ recomiendan que los índices de comparación de bondad del ajuste tengan un rango de 0 a 1 en un continuum.

En la aproximación basada en un “modeling rationale”, los índices de ajuste CFI, RMSEA, y NNFI se usan para evaluar el mejor ajuste del modelo y se comparan estos índices para evaluar modelos anidados. Así, en la comparación de los modelos,

J. H. Steiger, “Structural model evaluation and modification: An interval estimation approach”, *Multivariate Behavioural Research*, 25, 1990, pp. 173-180.

⁵¹¹ J. H. Steiger, “Structural model evaluation and modification: An interval estimation approach”, *op. cit.*, pp. 173-180.

⁵¹² M. W. Browne y S. H. C. Du Toit, “Automated fitting of nonstandard models for mean vectors and covariance matrix”. *Multivariate Behavioral Research*, 27 (2), 1992, pp. 269-300. M. W. Browne y S. H. C. Du Toit, “Alternative ways of assessing model fit”, en: K.A. Bollen y J.S. Long (Eds.), *Testing structural equation models*, Newbury Park, Sage, 1993, pp. 136-162.

⁵¹³ Steiger, “Structural model evaluation and modification: An interval estimation approach”, *op. cit.* J. H. Steiger, “Point estimation, hypothesis testing, and interval estimation using the RMSEA: Some comments and a reply to Hayduch and Glaser”. *Structural Equation Modeling*, 7 (2), 2000, pp. 149-162.

⁵¹⁴ H. W. Marsh, K. T. Hau, y D. Grayson, “Goodness of fit in structural equation models”, en: A. Maydeu-Olivares, y J. J. McArdle (Eds.), *Contemporary psychometrics: A festschrift for Roderick P. McDonald*, Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates, 2005, pp. 225-340.

⁵¹⁵ T. D. Little, “On the comparability of constructs in cross-cultural research: A critique of Cheung and Rensvold”, *Journal of Cross-cultural psychology* 31, 2000, pp. 213-219. También, H. W. Marsh *et al.*, *op.cit.*

⁵¹⁶ Por ejemplo, P. M. Bentler, “Comparative fit indexes in structural models”. *Psychological Bulletin*, 107(2), 1990, pp. 238-246. También, H. W. Marsh *et al.*, *op.cit.*

son varios los autores que consideran que las diferencias menores a 0.01 entre los valores NNFI y CFI (Δ NNFI y Δ CFI) de los modelos comparados se consideran diferencias insignificantes⁵¹⁷. Por su parte, Little⁵¹⁸ consideró que diferencias en los valores de NNFI menores a 0.05 eran insignificantes, por lo que habría suficiente apoyo para el modelo más parsimonioso, en tanto que Chen⁵¹⁹ sugiere que cuando la diferencia entre ambos modelos en el RMSEA es menor a .015, también se obtiene apoyo para el modelo más parsimonioso.

2.3.3.3 Evidencia basada en las relaciones con otras variables

Otra fuente de evidencia de validez se obtiene a partir del análisis de las relaciones entre las puntuaciones del test y otras variables externas al test, que pueden ser: 1) medidas de algún criterio que se pretende predecir con el test, 2) medidas de otros tests que miden el mismo constructo, 3) medidas de otros tests que miden constructos diferentes pero relacionados con el constructo medido por el test de interés. Esta validez informa del grado en que esas relaciones son consistentes y significativas ($p < .05$) con el constructo que pretende medir el test. Además, estas relaciones han de tener la misma dirección que ha obtenido el constructo en la investigación previa. Es decir, si el concepto de poder se ha relacionado con mayor edad cronológica (a mayor edad, mayor poder formal e informal en la organización) esperamos que los indicadores de poder se relacionen igualmente con mayor edad. Este aspecto lo retomaremos en el punto dedicado a la validación de la versión final del instrumento de medición.

⁵¹⁷ G. W. Cheung, y R. B. Rensvold, "Evaluating goodness-of-fit indexes for testing measurement invariance", *Structural Equation Modeling*, 9, 2002, pp. 233-255. H. F. Widaman, "Hierarchically nested covariance structure models for multitrait-multimethod data", *Applied Psychological Measurement*, 9, 1985, pp. 1-26.

⁵¹⁸ T. D. Little, "Mean and covariance structures (MACS) analyses of cross-cultural data: Practical and theoretical issues", *Multivariate Behavioral Research*, 32, 1997, pp. 53-76.

⁵¹⁹ F. F. Chen, "Sensitivity of goodness of fit indexes to lack of measurement invariance", *Structural Equation Modeling*, 14, 2007, pp. 464-504.

2.3.3.4 Comparación de las diferencias de medias en las muestras según sus características sociodemográficas

Con el objetivo de analizar si las diferencias de medias eran significativas, es decir, su diferencia tiene menos del 5% de varianza de error, llevamos a cabo una serie de pruebas estadísticas. En primer lugar, analizamos la variable índice de poder para saber si se ajustaba a la campana de Gauss, por tanto, se podrían llevar a cabo pruebas estadísticas paramétricas. Para ello, llevamos a cabo la prueba de distribución muestral Kolmogorov-Smirnov (K-S). Tal y como muestran los resultados de la prueba K-S ($Z=1,24$ $p>.05$), el índice de poder sigue la curva normal. Adicionalmente es una variable razón que ha sido calculada en una muestra > 30 directivos. Por tanto, aplicaremos pruebas paramétricas. En concreto, pondremos a prueba la significación de la comparación de las medias por medio de ANOVAs de un factor (en el caso de que haya más de una categoría) y de la prueba *t de student* para muestras independientes en el caso de que haya dos categorías excluyentes (ej.sexo).

El ANOVA o análisis de varianza contrasta la hipótesis nula de que las medias de las poblaciones son iguales. Por tanto, la hipótesis experimental es que las medias de las variables analizadas son significativamente diferentes a nivel poblacional.

Por su parte, la prueba *t de student* es una prueba paramétrica para muestras independientes. Esta prueba analiza las varianzas entre dos muestras de sujetos y contrasta la hipótesis nula de que las medias poblacionales son iguales. Para ello, los casos analizados han de pertenecer a categorías excluyentes (p. ej. sexo). Antes de analizar los resultados de la prueba *t de student*, hemos de tener en cuenta el estadístico de Levene para la igualdad de varianzas. Este estadístico nos informa de la homocedasticidad o heterocedasticidad de varianzas, y ofrece dos estadísticos diferentes para contrastar la hipótesis nula de igualdad de medias. Informaremos de uno u otro en función de si las varianzas de las muestras son iguales (homocedasticidad) o desiguales (heterocedasticidad).

Adicionalmente, analizamos las medias entre variables ordinales. Estas variables además de ser discretas (lo que permite agruparlas en categorías), también implican gradación (p. ej. rango jerárquico, nivel de estudios). Es decir, sitúan a la muestra en categorías que implican un orden de menor a mayor. En estas situaciones, esperaríamos diferencias significativas entre las categorías extremas (consultor junior vs CEO). Sin embargo, en rangos intermedios las diferencias entre las categorías serían menores, y por las propias características del concepto a medir (ej. nivel de estudios) esperaríamos

que la relación fuera lineal (a mayor nivel de estudios, mayor nivel de poder). Por ello, adicionalmente, ofrecemos el estadístico tau de Kendall (correlación no paramétrica) que analiza la significación y la dirección de la relación entre variables ordinales y variables continuas. En el caso de que la relación sea positiva y significativa, a mayor nivel en un concepto determinado (p. ej. facturación, tal y como ha sido conceptualizada en este estudio), mayor nivel de poder, si adicionalmente, esta relación es significativa podríamos afirmar que nuestros resultados son ciertos con un % de error en mínimo (en cualquier caso menor al 5%). Si la relación es negativa, sería a la inversa, a mayor nivel en ese concepto (p. ej. No compartir información), menor nivel de poder, y si además la relación es significativa aceptaríamos como máximo un 5 % de error ($p < .05$).

Por último, el análisis de covarianza univariante permite contrastar las diferencias de medias de dos variables o más variables al mismo tiempo (cualitativas, ordinales y cuantitativas). Este análisis permite, analizar si estas covarían. Por tanto, analiza si hay interacción entre ellas (entre otros múltiples usos), dado que podrían no ser significativas de manera independiente y ser significativas de manera independiente.

3. Conclusión del capítulo

Como conclusión de este capítulo descriptivo de los métodos empleados en la investigación destacaremos que los paneles de expertos permitieron ajustar cualitativamente la pertinencia de las preguntas y de los factores del modelo de medición de poder, evitando así el riesgo de que la encuesta no reflejara el constructo y que no se adecuara a la población objetivo. Por su parte, el análisis factorial exploratorio aplicado sobre la muestra 2 (muestra piloto), mostró que los ítems ofrecieron un comportamiento adecuado explicando un porcentaje de varianza suficiente y la adecuación de la estructura factorial propuesta. Y en cuanto al análisis factorial confirmatorio aplicado a la muestra 3 (versión final) confirmó las estructuras factoriales previamente propuestas.

Capítulo 6.

Resultados y validación del modelo de medición (I): muestra 1 (paneles de expertos)

Tras haber expuesto las diferentes técnicas metodológicas aplicadas, en los próximos tres capítulos detallaremos los resultados obtenidos con cada una de ellas en las diferentes fases y etapas, para cada una de las muestras consideradas. En este comenzaremos por la muestra de expertos, 51 directivos de recursos humanos con amplia experiencia, procedentes de empresas ubicadas en Madrid, Barcelona y la Comunidad Valenciana. Además, describiremos el modelo de medición del poder en la empresa, los diferentes factores que lo integran y su ponderación.

1. Resultados de las técnicas cualitativas

Seguidamente se presentan los resultados obtenidos en las dinámicas grupales (técnicas de retrato chino, *brainwriting*, técnica de grupo nominal y ponderación de factores) realizadas con los grupos de directivos de recursos humanos de empresas de la Comunidad Valenciana, Madrid y Barcelona.

1.1 Técnica del Retrato Chino

Agrupando los resultados por los animales mencionados, se aprecia una gran variedad de citas: hasta 26 diferentes. Se da un predominio evidente de los mamíferos terrestres (33 menciones), y dentro de ellos de los felinos (19 menciones). Solo el león es mencionado en los 5 grupos, si bien todos los grupos proporcionan referencias a los felinos. A gran distancia encontramos los grupos de insectos (8) y de reptiles (2 menciones). Solo hay una referencia a aves y una a un mamífero acuático (delfín). En el gráfico 11 se recoge la agrupación de los animales elegidos. Otra forma de presentación en forma de nube de palabras se presenta más adelante en el gráfico 12.

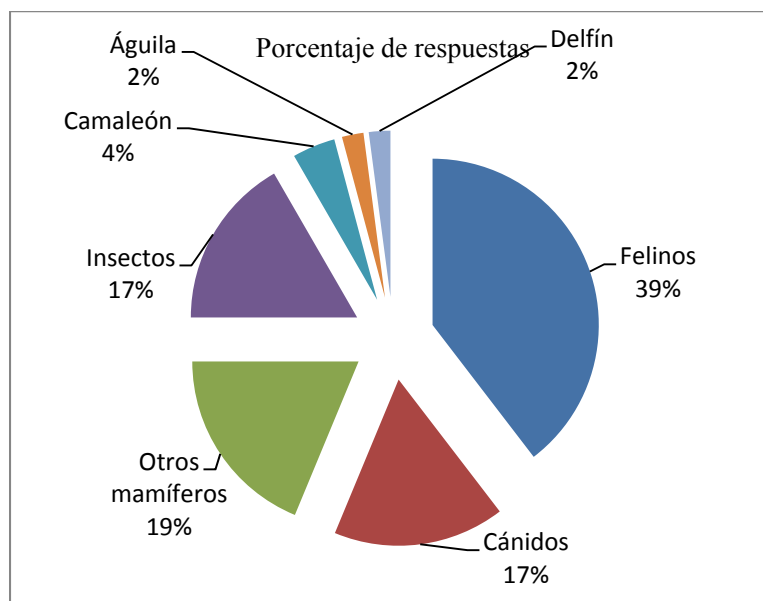


Gráfico n° 11. Retrato Chino: distribución de respuesta en el apartado de selección de animales identificados por los expertos como representantes del concepto de poder



Gráfico n° 12. Nube de palabras: retrato chino, agrupación porcentual de animales mencionados

En cuanto a la adjetivación que merece el poder en la empresa, y que los diferentes animales seleccionados evocaban en los participantes, se observa una gran variedad de adjetivos. La reproducción completa de los mismos está disponible en el Anexo A, si bien a modo de síntesis las características asociadas al poder mencionadas pueden agruparse como sigue:

- El individuo: el poder descansa en unas capacidades individuales que posibilitan una posición preeminente en un grupo, tales como
 - Fuerza, en el sentido de capacidad de esforzarse con perseverancia y asumir riesgos –agresividad-.
 - Visión global: capacidad de observación e inteligencia (astucia) para detectar oportunidades y aprovecharlas.
 - Independencia para tomar decisiones, y habilidad para seducir a los demás componentes del grupo.
 - Capacidad para afrontar varias cosas a la vez (multitarea).
- El grupo: esa preeminencia descansa también en que el grupo la otorga y la reconoce.
 - El poder requiere de los otros, y de la gestión adecuada de las relaciones con ellos.
 - Se apoya en una jerarquía que le concede un rol claro y definido que es respetado y reconocido públicamente, interna y externamente, y que conlleva el mando y la capacidad de decisión, en tanto que su acción contribuye también a la supervivencia del grupo.
- Los resultados: ese poder existe en la medida en que se obtienen resultados.
 - El poder se ejerce por un tiempo limitado.
 - Se trata de conseguir el objetivo, lo que se quiere, y que contribuye tanto a los intereses de la colectividad como del propio miembro que detenta el poder.
 - Para ello se precisa versatilidad para adaptarse a las circunstancias (agilidad, velocidad y rapidez de movimientos), manejar la información adecuadamente y gestionar los plazos.

1.2 *Brainwriting*

Se pidió a los participantes que completaran unas frases inacabadas con su opinión. Una vez completada se pasaba al compañero de al lado, el cuál hacía lo propio, hasta volver de nuevo la hoja por una segunda vez. Cada vez uno podía leer las opiniones vertidas con anterioridad por los demás asistentes, e inspirarse en ellas para proponer una nueva forma de concluir la frase propuesta.

Las preguntas propuestas eran las mismas para cada grupo, y giraban sobre características del poder en la empresa: requisitos, quién lo detenta, qué función es la

predominante, cómo se reconoce y qué puede hacerse para incrementarlo. El enunciado fue el siguiente:

- Pregunta 1: Para tener poder en la empresa se necesita...
- Pregunta 2: En mi empresa el poder lo ejerce el que...
- Pregunta 3: Si quiero tener más poder necesito...
- Pregunta 4⁵²⁰: Reconozco el poder cuando...

A continuación se resumen los resultados consolidados de los tres grupos de *brainwriting* para cada una de las preguntas indicadas (en el Anexo B, se encuentran los resultados completos):

- Pregunta 1: Para tener poder en la empresa se necesita...
 - Voluntad de querer tenerlo.
 - Contexto que permita su ejercicio
 - Capacidades personales (relacionales, de influencia, flexibilidad...) y de gestión empresarial (competencia, análisis...)
 - Visión y conocimiento de la organización informal. Disponer de información.
 - Reconocimiento por la organización: confiabilidad, credibilidad.
 - Obtener resultados y cumplir los objetivos
- Pregunta 2: En mi empresa el poder lo ejerce el que...
 - Ha sido designado para ello.
 - Tiene capacidad para tomar decisiones e influir en los demás
 - Tiene el conocimiento técnico y la información adecuada
 - Está en relación con el cliente
 - Tiene capacidad de adaptación
 - Obtiene resultados
- Pregunta 3: Si quiero tener más poder necesito...
 - Confianza en las propias capacidades
 - Desarrollar una estrategia
 - Generar más dependencia en los demás
 - Mayor acceso al negocio, a la información, a conocimientos técnicos...
 - Incrementar la influencia sobre los que tienen más poder
 - Visibilidad y vinculación de los resultados particulares con los generales

⁵²⁰ La pregunta 4 no se realizó ni en Barcelona, ni en Madrid.

- Pregunta 4: Reconozco el poder cuando...
 - Se tiene la decisión última
 - Se obtiene el resultado deseado
 - Los demás lo reconocen como líder y aceptan su influencia
 - Se acompaña de los elementos externos que lo hacen tangible.

1.3 Técnica del Grupo Nominal

Como indicamos anteriormente, en el presente estudio esta técnica sólo se llevó a cabo con los integrantes del grupo de expertos de las provincias de Valencia, Barcelona y Madrid aprovechando que su número fue el más alto, lo que favorecía mayor riqueza en el intercambio de alternativas. Adicionalmente, la validez metodológica no se vio mermada, puesto que esta técnica fue complementada mediante una encuesta de ponderación de los factores de poder cumplimentada por todos los integrantes de los cinco grupos de expertos.

Volviendo a la técnica de grupo nominal, las preguntas propuestas giraban sobre los elementos determinantes del poder en la empresa, debiendo indicar hasta 5, por orden de importancia (1 el más relevante, 5 el menos relevante). Se distinguían dos aspectos:

- Pregunta 1: Elementos “Favorecedores”: tengo más poder si...
- Pregunta 2: Elementos “Limitadores”: tengo menos poder si...

Para cada una de estas preguntas, los integrantes del grupo anotaban de forma individual las respuestas que consideraban pertinentes, empleando para ello cinco cartulinas que se les entregaban (las respuestas se reflejan en la columna “Descripción” de las Cuadros de resultados que se presentan en el Anexo C. Se pedía a los asistentes que priorizasen los conceptos resultantes, otorgando 1 punto al que catalogaban como más importante, 2 puntos al siguiente en importancia, y así sucesivamente, hasta conceder 5 puntos al último en orden de importancia. Los resultados se reflejan en las Cuadros de resultados del citado Anexo C, donde la columna “Suma total de valores” indica la valoración ponderada que han realizado los participantes de ese concepto, y la columna “Frecuencia” indica el número de personas que ha elegido ese concepto. Posteriormente, se ponían en común todas las ideas, y se agrupaban bajo un mismo

título todas aquellas que se repetían o podían englobarse dentro de una categoría común (quedan detalladas en la columna “Indicador” de las Cuadros de resultados, del indicado Anexo C. Por último, se calculó el “Valor Promedio”, resultado de dividir el número total de valores entre la frecuencia de aparición, de modo que cuanto menor fuera el valor resultante, mayor sería su relevancia a efectos de ponderación.

De este modo se logró una priorización de los conceptos obtenidos, es decir, se obtuvo una priorización cuantitativa de cuáles son los puntos clave del poder en la empresa y cuáles son los aspectos que se consideran prioritarios para su existencia o inexistencia. A continuación, en los cuadros 19 y 20, se detallan los resultados consolidados de las reuniones de los grupos de expertos, para aquellos indicadores mencionados por más de diez participantes⁵²¹.

- Pregunta: “Los cinco elementos favorecedores del poder son...”

INDICADOR (Adecuado desarrollo)	FRECUENCIA	(Σ) TOTAL VALORES	VALOR PROMEDIO (Σ /Frecuencia)
Toma de decisiones	11	25	2,27
Influencia	30	77	2,57
Resultados	15	42	2,80
Posición en la organización	23	65	2,82
Recursos interpersonales	17	60	3,50
Centralidad	11	37	3,63

Cuadro n°19. Los cinco elementos favorecedores del poder

Se observa que la capacidad tomar decisiones, de influir y de lograr resultados son las que más pesan a la hora de favorecer la obtención de poder, si bien la posición en la organización, es el segundo indicador más veces mencionado.

- Pregunta: “Los cinco elementos desfavorecedores del poder son...”

INDICADOR (Bajo desarrollo)	FRECUENCIA	(Σ) TOTAL VALORES	VALOR PROMEDIO (Σ /Frecuencia)
Posición en la organización	13	31	2,38
Recursos interpersonales	22	58	2,63
Resultados	15	40	2,66
Toma de decisiones	13	35	2,69
Influencia	22	60	3,00

Cuadro n° 20. Los cinco elementos desfavorecedores del poder

⁵²¹ En el Anexo C, se presentan los resultados completos.

Coherentemente con las respuestas proporcionadas al evaluar los elementos favorecedores del poder, en esta ocasión de nuevo aparecen como elementos limitadores algunos de los indicadores ya mencionados como “favorecedores”, si bien ahora, se identifican como factores cuya ausencia conlleva una disminución del poder del directivo. Así, en opinión de los expertos, una posición jerárquica poco relevante y unos recursos interpersonales poco desarrollados son los factores más desfavorecidos. Junto a ellos, un bajo nivel de consecución de resultados, poco margen para tomar decisiones y escasa capacidad de influencia.

1.4 Ponderación de los factores o atributos de poder

Como indicamos anteriormente los expertos contestaron un cuestionario en el que se les pedía que puntuaran de 0 a 100 cada una de las variables que se les sugería. Siendo 0 el valor mínimo de incidencia o importancia, y 100 el valor máximo. Inicialmente, en su versión de 2012, dichos factores fueron los siguientes⁵²²:

A. FACTOR RECURSOS: el conjunto de elementos disponibles para resolver una necesidad o llevar a cabo una tarea, y de los que el ocupante del puesto se vale para conseguir lo que se pretende. Comprende dos subfactores.

1. Subfactor “Recursos del puesto”: los proporcionados por la propia organización.

Considera 5 indicadores o dimensiones:

1.1 Estatus: prerrogativas que la posición que la persona ocupa en la organización le permite adoptar (capacidad para determinar salarios, promociones, sanciones...)

1.2 Presupuesto: importe valorado en euros atribuido al departamento en concreto

1.3 Personal: personas bajo su responsabilidad y su supervisión

1.4 Tecnología: de qué modo las herramientas informáticas y otros medios ayudan a cumplir las tareas de forma eficaz

1.5 Rango jerárquico: nivel o categoría del puesto en el organigrama de la organización

⁵²² En el Anexo D, se adjunta el modelo de cuestionario de ponderación de factores utilizado en las dinámicas.

2. Subfactor “Recursos del ocupante”: los propios de la persona que ocupa el puesto. Recoge los elementos más objetivables de su carrera profesional (currículum vitae), así como otros de simple encuadramiento demográfico (edad y sexo). Considera 5 indicadores o dimensiones:
 - 2.1 Formación: nivel académico alcanzado formalmente
 - 2.2 Experiencia en el puesto o en el sector: en años
 - 2.3 Antigüedad en la organización: en años
 - 2.4 Edad: en años
 - 2.5 Sexo: hombre o mujer
- B. FACTOR RESTRICCIONES: se refiere tanto a los términos organizativos dentro de los cuales se desarrolla la función, como a las características típicas de la forma de desenvolverse la persona. Comprende dos subfactores.
3. Subfactor “Entorno cultural”: ambiente, conjunto de modos de actuar, costumbres, conocimientos, y demás condiciones formales o informales que caracterizan a la organización. Considera 3 indicadores o dimensiones:
 - 3.1 Margen de actuación: espacio que la organización permite al individuo para la adopción de decisiones y asignación de recursos y responsabilidades
 - 3.2 Entorno: características de la cultura de la organización en materia de participación, creatividad, delegación, cooperación y autoridad.
 - 3.3 Supervisión recibida: grado de autonomía permitida a los miembros para el desempeño de sus tareas
4. Subfactor “Estilo del ocupante”: conjunto de destrezas y características que individualizan el modo de comportarse de la persona y que empleará para moverse en la organización. Considera 2 indicadores o dimensiones:
 - 4.1 Centralidad: el modo en que el ocupante dota de relevancia a su puesto, convirtiéndolo en principal o no en el seno de la organización
 - 4.2 Estilo: relativo al modo de relacionarse con el resto de la organización
- C. FACTOR RESULTADOS: Conjunto efectos visibles, consecuencia de la acción del ocupante del puesto. Capacidad del mismo para conseguirlos. Considera 2 subfactores.
5. Subfactor “Influencia”: evidencia la capacidad para obtener los resultados efectivamente queridos, bien directamente, bien a través de otros miembros de la organización.

6. Subfactor “Impacto económico”: importe sobre el que el puesto tiene responsabilidad (más allá del presupuesto propio del departamento). Valorado en euros.

En el proceso de revisión llevado a cabo en 2014, se consideró la conveniencia de especificar aún más los subfactores del Factor Resultados, de modo que también pudieran distinguirse en el mismo un conjunto de indicadores más concretos, como sucede con el resto de los factores y subfactores del modelo. Fue de este modo como, el subfactor “Influencia” se subdividió en:

5.1 Influencia directa: participación decisiva en las decisiones y resultados, con una visibilidad evidente y reconocida.

5.2 Influencia indirecta: habilidad para persuadir y lograr el consenso, generando alianzas.

Y a su vez, el subfactor “Impacto Económico”, se desglosó en:

6.1 Impacto tangible: valorado en euros, en % de consecución de los objetivos, o en ratios de gestión.

6.2 Impacto intangible: contribución al resultado de forma eficiente y acertada, aunque no siempre trasladable a un valor económico.

El sistema de valoración de los nuevos indicadores fue el original, es decir, basado en una puntuación de 0 a 100.

Los expertos no descartaron por inadecuado para el estudio ninguno de los factores y subfactores propuestos, si bien manifestaron su opinión mediante la ponderación de los mismos, de acuerdo a su mejor criterio⁵²³. Por tanto se consideraron

⁵²³ Por lo demás, tan solo se sugirieron siete factores o indicadores de medida adicionales, aunque de forma aislada por cuatro de los expertos. Los factores sugeridos fueron:

1. Influencia sobre agentes externos a la empresa
2. Confianza, delegación, credibilidad
3. Resultados de colaboradores y/o subordinados, en términos de desempeño competencial y resultados y objetivos de la función
4. Porcentaje de colaboradores y subordinados que promocionan frente a los que se marchan (rotación no deseada). Es decir medir la capacidad de los directivos para formar a personas que crecen dentro de la organización
5. Situación personal
6. Método de entrada en la compañía (quién ha facilitado su contratación)
7. Credibilidad

validadas desde el punto de vista de su conveniencia e idoneidad como prescriptores de poder las dimensiones formuladas de inicio.

A continuación, en el Cuadro 21, se detallan los resultados de cada uno de los grupos. Dado que en la versión definitiva de 2014 se habían desglosado dos nuevos indicadores en cada uno de los subfactores de la dimensión Resultados, y puesto que esto suponía que dichos indicadores no podían haber sido evaluados de forma específica por los paneles de expertos de 2012, se procedió a homogeneizar la muestra ya que, afortunadamente, efectuadas las evaluaciones pertinentes, las diferencias no resultaron significativas, pues las tendencias iniciales se mantenían estables en ambos momentos. En cualquier caso para ser lo más exactos posibles abordamos dos alternativas.

La primera consistía en mantener el esquema inicial de 2012, y para calcular el valor dado por los expertos de 2014 al indicador influencia e impacto, obtener el promedio de la suma de los indicadores desdoblados en la versión de 2014. Es decir, para cada participante de los paneles de 2014 sumamos los valores otorgados a los indicadores influencia indirecta y directa, y los dividimos entre dos, y hacemos lo propio con las valoraciones de los indicadores de impacto tangible e intangible. De este modo el valor promedio para el indicador -y al tiempo subfactor- influencia es de 87,3 y para el indicador -y al tiempo subfactor- impacto es de 75,8.

La segunda alternativa, consiste en considerar que la valoración otorgada por los expertos de 2012 hubiera sido prácticamente la misma a cada nuevo indicador desdoblado del original. Calculado de este modo, los valores promedio que corresponden a los indicadores son los siguientes: influencia directa (86,6), influencia indirecta (88,0), impacto tangible (76,5), impacto intangible (75,2). Utilizando esta alternativa, se atenúa la ponderación que resultaría de considerar tan solo la valoración de los expertos de 2014. Así, frente a los promedios de los indicadores considerando sólo a los expertos de 2014 (influencia directa 86,5, indirecta 89,4, impacto tangible 77,1 e intangible 74,4), el promedio de los indicadores con esta propuesta sería de 86,6; 88,0; 76,5; y 75,2 respectivamente. Por otra parte, el promedio para el subfactor influencia, calculado de este modo sería de 87,3, y para el subfactor impacto sería de 75,8.

Se observa que la diferencia respecto al valor promedio de los subfactores calculado según la primera alternativa es ciertamente pequeña, pues en el caso de influencia (87,9), no llega a seis décimas, y en el de impacto (75,7), es de apenas una

décima. Y, consecuentemente, el valor promedio que corresponde al Factor Resultados (81,6) es en la práctica el mismo con uno u otro método de cálculo. A la vista de lo expuesto, optamos por considerar la segunda opción como la más adecuada, y consecuentemente los datos de ponderación recogidos en el cuadro 21 así lo reflejan.

Por otro lado, los resultados consolidados de los grupos de expertos de las cinco provincias se presentan en el Cuadro 22.

SUBFACTOR	INDICADOR	Σ	PROMEDIO INDICADOR	PROMEDIO SUBFACTOR	PROMEDIO FACTOR
RECURSOS PUESTO	Estatus	4.015	78,73	68,53	61,75
	Presupuesto	3.385	66,37		
	Personal	3.065	60,10		
	Tecnología	2.910	57,06		
	Rango jerárquico	4.100	80,39		
RECURSOS OCUPANTE	Formación	3.393	66,53	54,96	
	Experiencia puesto o sector	3.673	72,02		
	Antigüedad en la organización	2.685	52,65		
	Edad	2.450	48,04		
	Género	1.815	35,59		
CULTURA ORGANIZATIVA	Margen actuación	4.158	81,53	78,61	80,14
	Entorno	3.700	72,55		
	Supervisión recibida	4.170	81,76		
LIMITACIONES OCUPANTE	Centralidad	4.074	79,88	79,61	
	Estilo	4.255	83,43		
INFLUENCIA	Influencia Directa	4.419	86,65	87,33	
	Influencia Indirecta	4.489	88,02		
IMPACTO ECONÓMICO	Impacto Tangible	3.900	76,47	75,83	
	Impacto Intangible	3.835	75,20		

Cuadro 22. Factores, subfactores e indicadores. Resultados consolidados del conjunto total de grupos de expertos

En el cuadro 23 se puede observar las ponderaciones de los indicadores del grupo de expertos de cada provincia, pudiéndose comparar con el promedio consolidado de todos los expertos participantes:

- Valencia pondera por encima del valor promedio en seis de los 19 indicadores (32%), correspondiendo a margen de actuación, entorno, influencia directa e indirecta, e impacto tangible e intangible.
- Castellón pondera por encima del valor promedio en catorce de los 19 indicadores considerados (74%). Quedan por debajo: estatus, formación, margen de actuación, entorno y supervisión recibida.
- Alicante pondera por encima del valor promedio en siete de los 19 indicadores considerados (37%), correspondiendo a estatus, presupuesto, personal, antigüedad, edad, sexo y centralidad.
- Barcelona también pondera por encima del valor promedio en siete de los 19 indicadores considerados (37%). En este caso son: tecnología, formación, experiencia, margen de actuación, entorno, supervisión recibida y estilo.
- Madrid pondera por encima del valor promedio quince de los 19 indicadores considerados (79%). Solo quedan por debajo personal, antigüedad, entorno e impacto tangible.

INDICADORES	VLC	CS	ALC	BCN	MAD	PROMEDIO
Estatus	75,77	74,29	82,14	76,67	87,20	78,73
Presupuesto	58,08	77,14	66,43	64,00	73,90	66,37
Personal	54,23	67,14	71,43	59,33	55,60	60,10
Tecnología	51,15	57,14	47,86	64,33	60,60	57,06
Rango jerárquico	77,31	87,14	77,86	80,33	81,70	80,39
Formación	58,69	62,86	59,29	73,33	75,00	66,53
Experiencia puesto o sector	61,00	76,43	74,29	76,33	75,60	72,02
Antigüedad en la organización	50,38	61,43	64,29	47,33	48,90	52,65
Edad	46,54	52,86	50,00	45,33	49,40	48,04
Sexo	30,00	45,71	46,43	20,71	54,40	35,59
Margen actuación	85,62	75,71	77,14	81,67	83,30	81,53
Entorno	77,31	67,14	58,57	77,67	72,20	72,55
Supervisión recibida	81,54	78,57	81,43	82,67	83,30	81,76
Centralidad	77,23	80,00	80,00	78,33	86,10	79,88
Estilo	82,69	84,29	72,86	84,00	91,10	83,43
Influencia directa	91,85	88,57	75,71	85,33	88,33	86,60
Influencia indirecta	91,85	88,57	75,71	89,67	88,89	88,00
Impacto tangible	76,54	82,86	67,86	75,33	80,00	76,47
Impacto Intangible	76,54	82,86	67,86	74,00	75,00	75,20

Cuadro 23. Indicadores. Resultados consolidados del conjunto total de grupos de expertos

En el gráfico 13 podemos observar la ponderación otorgada por cada grupo de expertos a los diferentes subfactores, así como el valor promedio resultante. Destaca que los expertos de Madrid han ponderado todos los subfactores por encima de la media, en tanto que Alicante solo lo hace en dos.

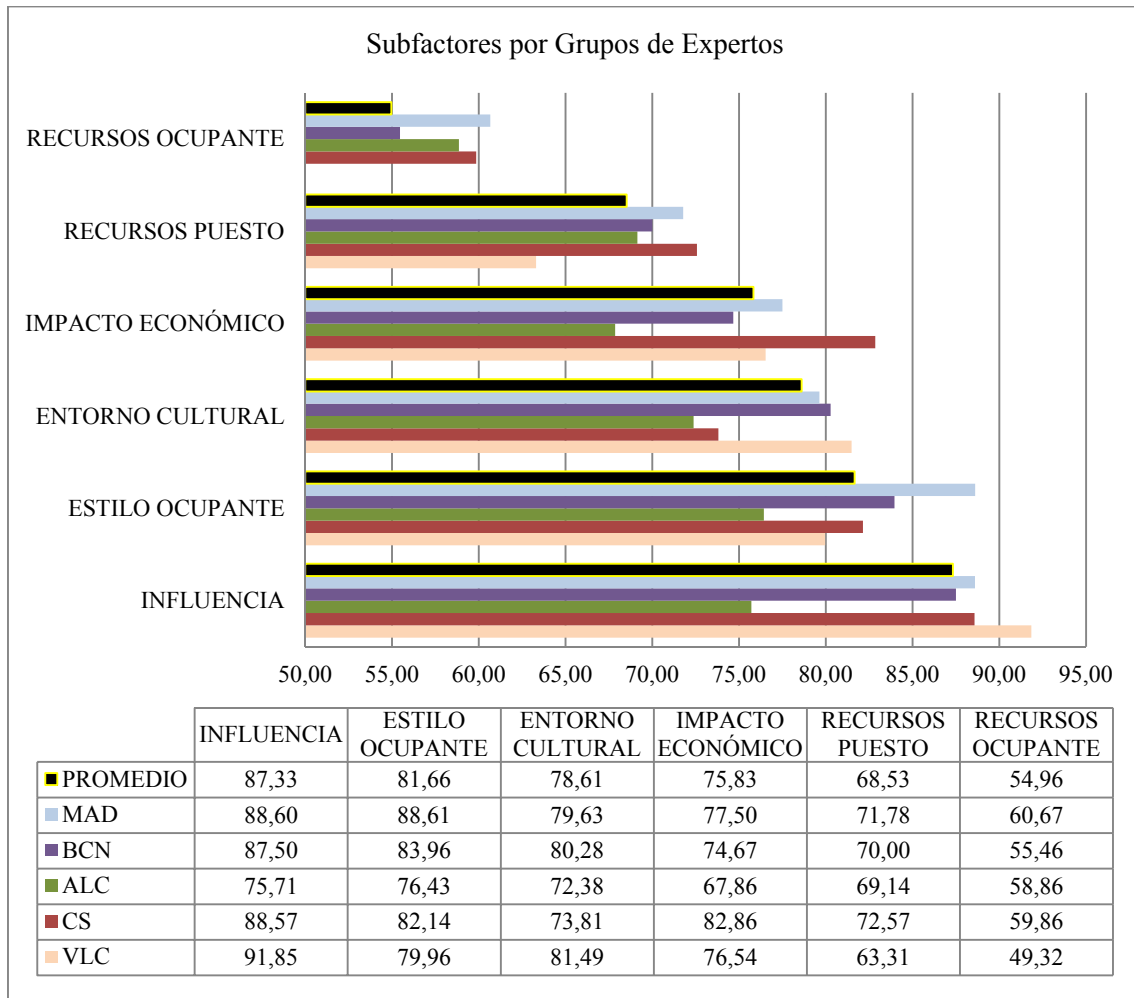


Gráfico nº 13. Valoración de subfactores por grupos de expertos

Además, en el Gráfico 14 se ha representado el resultado consolidado, ordenado según la ponderación resultante de la respuesta de los expertos respecto de los subfactores e indicadores que inciden en el poder en la empresa. Los valores totales son resultantes de la suma de los puntos otorgados por los expertos a cada uno de los indicadores. Y el promedio es resultado de dividir los puntos del indicador entre los 51 expertos participantes. Los valores absolutos se mueven entre los 1.815 puntos del indicador “Sexo (Género)”, hasta los 4.489 del indicador “Influencia Indirecta”.

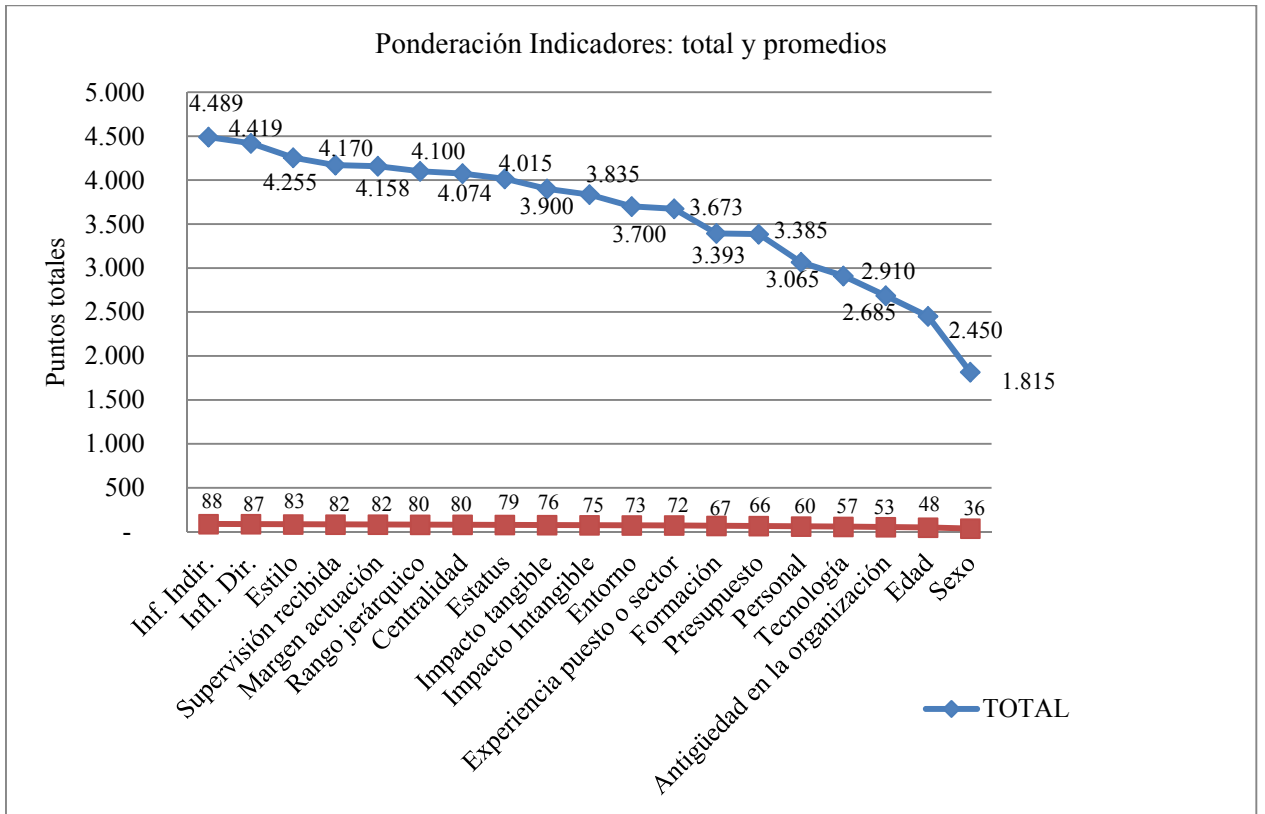


Gráfico nº 14. Ponderación de indicadores: valor total y promedio

El promedio de los valores asignados a los subfactores, se puede visualizar de forma independiente en el gráfico 15, donde se aprecia que la puntuación más baja se otorga a los “recursos del ocupante”, y la más alta a la “influencia”.

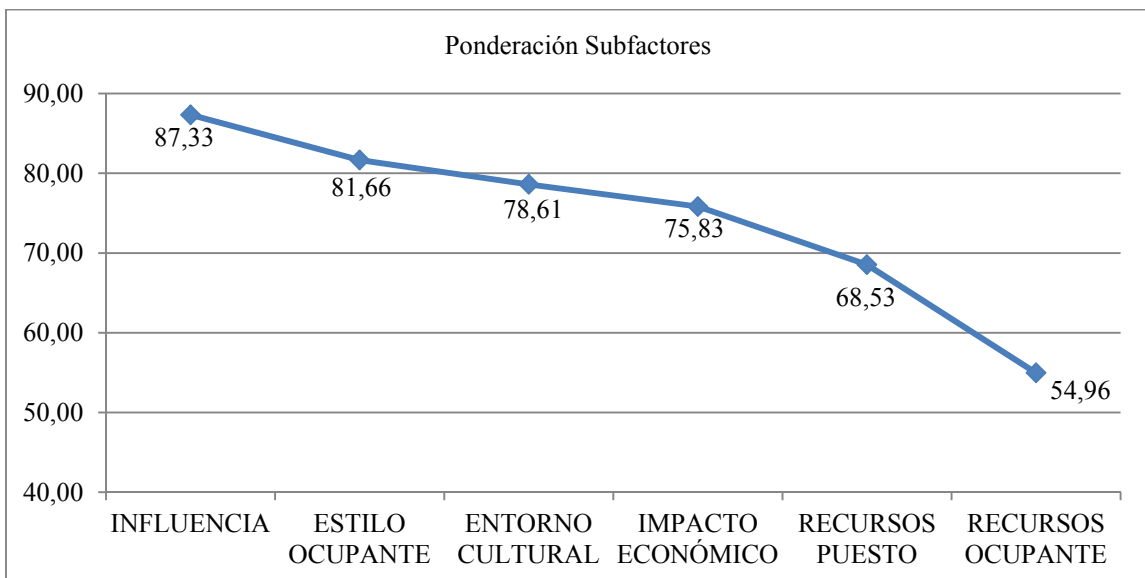


Gráfico nº 15. Ponderación de subfactores: valores promedio aceptados tras selección de la alternativa de integración de los resultados 2014 a los obtenidos previamente en 2012

2. Descripción del modelo de medición del poder en la empresa: dimensiones, subdimensiones y subtipos. Ponderación de los factores

Con la información recopilada derivada del estudio de la bibliografía consultada, y con la información proporcionada por los diferentes grupos de expertos a través de las diferentes dinámicas, estuvimos en condiciones de elaborar un cuestionario modelo que permitiera la aproximación buscada a la medición del poder individual en la empresa. Los ítems de la encuesta los diseñamos y agrupamos en torno a los factores y subfactores que se habían sugerido a los expertos, según un modelo de elaboración propia que hemos denominado Índice de Poder y que se muestra en el gráfico 16.

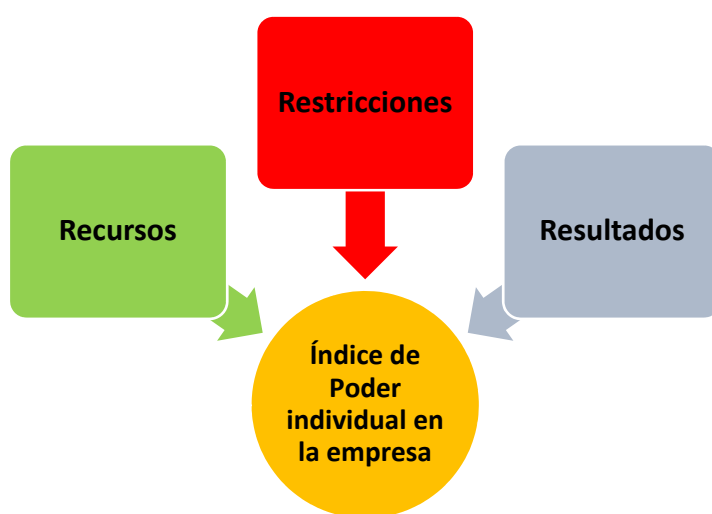


Gráfico nº 16. Modelo del índice de Poder. Fuente: elaboración propia

Este modelo se fundamenta en la idea de que cualquier puesto de trabajo en una organización parte de un encuadre jerárquico, otorgándosele unos recursos para la consecución de sus objetivos. El ocupante activará en el ecosistema propio de la empresa esos recursos y sus capacidades personales para solucionar los problemas del puesto y obtener unos resultados. Con este esquema en mente hemos generado un conjunto de subtipos que nacen a partir de las dimensiones que hemos validado en el apartado anterior. Si quisiéramos formularlo matemáticamente la expresión resumida sería: Índice de Poder (IP) = Recursos + Restricciones + Resultados

Como hemos indicado los “Recursos” pueden ser del propio puesto y del ocupante; las “Restricciones” se relacionan con la cultura en la que se desenvuelve el ocupante, y con su propio estilo personal y, por último, los “Resultados”, se derivan del impacto económico capaz de generar, y de la capacidad para influir. De este modo, la indicada ecuación, en una formulación más desglosada, quedaría así:

$$IP = (\text{Recursos del puesto} + \text{Recursos del ocupante}) + (\text{Cultura organizativa} + \text{Limitaciones del ocupante}) + (\text{Impacto económico} + \text{Influencia})$$

Para la descripción de los factores y su definición, junto con sus subfactores y, en su caso, indicadores, nos remitimos a lo expuesto anteriormente al explicar el cuestionario que se pasó a los expertos para su ponderación. Ahora bien, decidimos suprimir del modelo el indicador relativo al “sexo” del participante, a la vista de los bajos resultados obtenidos por este elemento en la fase de ponderación por los expertos. Recordemos que dicho indicador se integraba en el subfactor “Recursos del ocupante”, que su valor absoluto (1.815 puntos) fue el más bajo de todos y su diferencia, la mayor respecto del indicador más próximo, a más de 600 puntos del penúltimo (los 2.450 puntos correspondientes a “edad”). Por otra parte, y respecto a la primera versión, introducimos una ligera variación en la denominación de algunas de las dimensiones, por entender que resultaban más clarificadoras; así, el subfactor “entorno cultural” pasó a denominarse “cultura organizativa”, y el subfactor “estilo del ocupante” pasó a llamarse “limitaciones del ocupante”, sin que en ninguno de ambos casos se alteraran las definiciones empleadas en la fase de ponderación.

Siguiendo con nuestra ecuación, esta no estaría ajustada si no hiciéramos el esfuerzo por distinguir el peso relativo de cada uno de los factores que la integran. Y, a este fin es de especial relevancia comentar los resultados que arrojaron los cuestionarios de ponderación de factores de medición del poder, respondidos por los expertos, y cuya representación se ha mostrado previamente. En el cuadro 24, se recuerdan las puntuaciones promedio obtenidas por los 6 subfactores planteados a los expertos, así como la resultante para los 3 factores en los que se basa nuestro modelo, y que se obtiene sumando los valores de los subfactores que los componen y dividiéndolos entre el número de subfactores integrantes, a saber: “Recursos” (del puesto y del ocupante), “Restricciones” (de la cultura organizativa y del ocupante) y “Resultados” (influencia e impacto económico).

SUBFACTORES		FACTORES	
INFLUENCIA	87,33	RESULTADOS	81,58
IMPACTO ECONÓMICO	75,83		
LIMITACIONES OCUPANTE	81,66	RESTRICCIONES	80,14
CULTURA ORGANIZATIVA	78,61		
RECURSOS PUESTO	68,53	RECURSOS	61,75
RECURSOS OCUPANTE	54,96		

Cuadro nº 24. Factores y subfactores del Índice de Poder: valores promedio

Dado que el objetivo de nuestra investigación es el de elaborar un modelo de medición del índice de poder del directivo, y dicha medición alcanza su expresión final más evidente en una puntuación, hemos decidido configurar la escala de puntuación con un valor máximo de 2.000 puntos⁵²⁴. Por tanto, si

$$\text{Índice de Poder (IP)} = (61,75 * \text{Recursos}/100) + (80,14 * \text{Restricciones}/100) + (81,58 * \text{Resultados}/100)$$

$$2.000 = \text{Recursos} + \text{Restricciones} + \text{Resultados}$$

el siguiente paso consistió en estimar el peso de cada factor respecto de los demás, para poder asignarle el porcentaje de puntos que sobre el total de 2.000 puntos representaría la ponderación sugerida por los expertos. Esto se hizo dividiendo el valor de cada uno de ellos por el valor de los demás, tomados de uno en uno. El resultado que se obtuvo es el que se muestra en el cuadro 25.

	RESULTADOS	RESTRICCIONES	RECURSOS
RESULTADOS	100,0%	101,8%	132,1%
RESTRICCIONES	98,2%	100,0%	129,8%
RECURSOS	75,7%	77,1%	100,0%

Cuadro nº 25. Estimación del peso de cada factor componente del Índice de Poder respecto de los demás

Lo que supone que, por ejemplo, el factor “Resultados” es algo más de un 32% (132,1%) más valioso que el factor “Recursos”, y apenas casi un 2% (101,8%) más que el factor “Restricciones”. Y, de igual modo se obtienen las correspondientes conclusiones acerca de la ponderación de los demás factores. Así el factor “Restricciones” tiene un peso mayor a un 29% (129,8%) respecto del factor “Recursos”. Con esta información se pudo enriquecer y completar nuestra ecuación inicial de la siguiente forma:

Si, $\text{Recursos} + \text{Limitaciones} + \text{Resultados} = 2.000$, sustituyendo tendríamos que:

$$\text{Recursos} + (\text{Recursos} + (29,8 \times \text{Recursos}/100)) + (\text{Recursos} + (32,1 \times \text{Recursos}/100)) = 2.000$$

De donde se obtiene que Recursos es igual a 552 puntos, es decir, que representa un peso del 27% sobre el valor máximo de 2.000 puntos de nuestra escala. Y, a partir de este valor, despejamos los correspondientes a los factores “Resultados” (730 puntos, es decir, un peso de 36,5%), y “Restricciones” (718 puntos, es decir, un peso de 35,9%). En definitiva, finalmente obtenemos la ponderación de cada uno de los tres factores de nuestro modelo, que redondeando y simplificando quedan como siguen:

⁵²⁴ En el estudio inicial de 2012, la puntuación máxima era de 1.000 puntos. En la versión definitiva, se optó por duplicarla para facilitar la visualización de eventuales diferencias entre los elementos que configuran el índice de poder alcanzado.

- Recursos, 27% (540 puntos)
- Restricciones, 36% (720 puntos)
- Resultados, 37 % (740 puntos)⁵²⁵

Tras esto, procedió la realización del reparto de cada uno de estos pesos entre cada uno de los seis subfactores e indicadores que integran estos tres factores aplicando el mismo método que se acaba de detallar a cada factor.

Así, en el caso del factor “Recursos”, el resultado pone de manifiesto que la relación que se da entre sus subfactores es la que se muestra en el Cuadro 26.

	RECURSOS PUESTO	RECURSOS OCUPANTE
RECURSOS PUESTO	100%	124,7%
RECURSOS OCUPANTE	80,2%	100%

Cuadro nº 26. Relación relativa entre los subfactores del factor Recursos

A su vez, la relación entre los indicadores que hemos distinguido en los propios subfactores es la que mostramos a continuación en los Cuadros 27 y 28.

RECURSOS PUESTO		Estatus	Presupuesto	Personal	Tecnología	Rango jerárquico
	Estatus	100%	119%	131%	138%	97,89%
	Presupuesto	84%	100%	110%	116%	82,59%
	Personal	76%	91%	100%	105%	74,75%
	Tecnología	73%	86%	95%	100%	72,55%
	Rango jerárquico	102%	121%	134%	141%	100%

Cuadro nº 27. Subfactor Recursos del Puesto: relación de ponderación entre los indicadores que lo componen

RECURSOS OCUPANTE	123	Formación	Experiencia	Antigüedad	Edad	Sexo
	Formación	100%	92%	126%	139%	187%
	Experiencia	108%	100%	137%	150%	202%
	Antigüedad	79%	73%	100%	110%	148%
	Edad	72%	67%	91%	100%	135%
	Sexo	54%	49%	68%	74%	100%

Cuadro nº 28. Subfactor Recursos del Ocupante: relación de ponderación entre los indicadores que lo componen

Asimismo, en el caso del factor “Restricciones”, el resultado de la relación que se da entre sus subfactores se muestra en el Cuadro 29.

	LIMITACIONES DEL OCUPANTE	CULTURA ORGANIZATIVA
LIMITACIONES DEL OCUPANTE	100%	103,9%
CULTURA ORGANIZATIVA	96,3%	100%

Cuadro nº 29. Relación relativa entre los subfactores del factor Restricciones

⁵²⁵ En la versión inicial de 2012, la ponderación fue: Recursos (27%, 275 puntos), Limitaciones (35%, 350 puntos), Resultados (38%, 380 puntos)

Y, a su vez, la relación entre los indicadores que hemos distinguido en los propios subfactores es la que mostramos a continuación en los Cuadros 30 y 31

CULTURA ORGANIZATIVA		Margen	Entorno	Supervisión
	Margen actuación	100,0%	112,4%	99,6%
	Entorno	89,0%	100,0%	88,6%
	Supervisión recibida	100,4%	112,8%	100,0%

Cuadro 30. Subfactor cultura organizativa: relación ponderada de sus indicadores

LIMITACIONES DEL OCUPANTE		Centralidad	Estilo
	Centralidad	100%	95,8%
	Estilo	104,4%	100%

Cuadro nº 31. Subfactor Limitaciones del Ocupante: relación ponderada de sus indicadores

Por último, los resultados de ponderación relativa acerca del factor Resultados en cuanto a la relación entre sus subfactores son los que se presentan en el Cuadro 32.

	INFLUENCIA	IMPACTO ECONÓMICO
INFLUENCIA	100,00%	115,16%
IMPACTO	86,83%	100,00%

Cuadro nº 32. Relación relativa entre los subfactores del factor Resultados

Y, a su vez, la relación entre los indicadores que hemos distinguido en los propios subfactores es la que mostramos a continuación en los Cuadros 33 y 34.

IMPACTO ECONÓMICO	Impacto tangible	Impacto intangible
Impacto tangible	100%	102%
Impacto intangible	98%	100%

Cuadro nº 33 Subfactor Impacto Económico: relación ponderada de sus indicadores.

INFLUENCIA	Influencia directa	Influencia Indirecta
Influencia directa	100%	98%
Influencia Indirecta	102%	100%

Cuadro nº 34: Subfactor Influencia: relación ponderada de sus indicadores.

En resumen, y en conjunto para nuestro modelo, la distribución de puntos resultante de la ponderación deducida queda reflejada en el cuadro 35. Recordemos que finalmente fue decidido no incluir en la valoración la dimensión “sexo”, dado que fue la menos valorada por los expertos, alcanzando una puntuación promedio de tan solo 38,33 puntos, por lo que, ante la baja relevancia otorgada, decidimos prescindir de la misma a efectos de puntuación. En la última columna del Cuadro puede verse el peso de los factores, subfactores e indicadores en la versión inicial del modelo. Se aprecia que las diferencias respecto a la versión final no son muy significativas:

	% versión 2015	PUNTOS	% sobre 2.000 puntos	% versión 2012
FACTOR A. RECURSOS	27,0%	540	27,0%	27%
Subfactor EL PUESTO	56%	302,4	15,1%	56%
Estatus	23%	69,55	3,5%	23%
Presupuesto	19%	57,46	2,9%	20%
Personal	17%	51,41	2,6%	18%
Tecnología	17%	51,41	2,6%	15%
Rango jerárquico	24%	72,58	3,6%	24%
Subfactor EL OCUPANTE	44%	237,6	11,9%	44%
Edad	20%	47,52	2,4%	21%
Experiencia	30%	71,28	3,6%	30%
Formación	28%	66,53	3,3%	26%
Antigüedad	22%	52,27	2,6%	24%
Sexo	n/a	n/a	n/a	n/a
FACTOR B. RESTRICCIONES	36,0%	720	36,0%	35%
Subfactor CULTURA ORGANIZATIVA	49%	352,8	17,6%	45%
Margen actuación	34%	119,95	6,0%	35%
Entorno (cultura)	31%	109,37	5,5%	30%
Supervisión recibida	35%	123,48	6,2%	35%
Subfactor LIMITACIONES DEL OCUPANTE	51%	367,2	18,4%	55%
Centralidad	49%	179,93	9,0%	49%
Estilo	51%	187,27	9,4%	51%
FACTOR C. RESULTADOS	37,0%	19,98%	37,0%	38%
Subfactor INFLUENCIA	54%	399,6	19,98%	54%
Directa	49%	195,84	9,79%	No disponible
Indirecta	51%	203,79	10,19%	No disponible
Subfactor IMPACTO	46%	340,4	17,02%	46%
Tangible	49%	166,79	8,34%	No disponible
Intangible	51%	173,60	8,68%	No disponible

Cuadro nº 35. Modelo Índice de Poder: puntos y peso relativo de los factores, subfactores e indicadores que lo componen

- el factor “restricciones” tenía un peso en la versión de 2012 ligeramente inferior (-1%) y el factor “resultados” ligeramente superior (+1%). El factor “recursos” no sufre cambios.

- por subfactores, en la versión primera “cultura organizativa” presentaba un valor inferior (-4%), en tanto que “limitaciones del ocupante” lo tenía superior (+4%) respecto a la final.

- por indicadores, modifican sus pesos los siguientes (entre paréntesis la diferencia de la primera versión respecto a la final): presupuesto (+1%), personal (+1%), tecnología (-2%), edad (+1%), formación (-2%), antigüedad (+2%), margen de actuación (+1%), entorno (-1%).

3. Conclusión del capítulo

En suma, a tenor de los resultados obtenidos con los grupos de expertos, se pueden perfilar algunas conclusiones, que proporcionan claros indicios de la visión que tienen los directivos de recursos humanos en general y de la Comunidad Valenciana en particular con respecto al poder en la empresa, y los principales puntos que lo caracterizan:

El poder descansa en unas capacidades individuales (voluntad y esfuerzo, visión global, independencia, competencias técnicas y de relación), reconocidas por la organización (confianza y credibilidad) que le permiten tomar decisiones y conseguir resultados.

La capacidad de influir, lograr resultados y tomar decisiones son los elementos más críticos a la hora de favorecer la obtención de poder, si bien la importancia de una posición adecuada en la organización también es muy valorada. Consecuentemente, la ausencia de estas habilidades junto con una insuficiente gestión de las relaciones interpersonales debilitan el poder del directivo.

El Índice de Poder consiste finalmente en una puntuación (en una escala de 2.000 puntos) que se obtiene por la suma de indicadores ponderados, agrupados a su vez en subfactores, y estos en factores, según la siguiente ecuación:

$$\text{Índice de Poder (IP)} = \text{Recursos} + \text{Limitaciones} + \text{Resultados}$$

O en su versión extendida: $IP = (\text{Recursos del puesto} + \text{Recursos del ocupante}) + (\text{Cultura organizativa} + \text{Limitaciones del ocupante}) + (\text{Impacto económico} + \text{Influencia})$

El peso asignado a cada factor procede de la ponderación otorgada por los paneles de expertos, y es el siguiente: Recursos (27%), Restricciones (36%), Resultados (37%). Esto implica que la consecución de resultados constituye el factor más decisivo para obtener un determinado nivel de poder, seguido estrechamente por las limitaciones de la cultura y del propio directivo, y por los recursos asociados al puesto y por aquellos de que dispone el ocupante del puesto a título personal.

Capítulo 7

Resultados y validación del modelo de medición (II): Muestra 2 (estudio piloto). Análisis Exploratorio de las escalas que conforman el índice de poder.

1. Análisis de ítems

1.1. Análisis descriptivos de ítems.

En el presente apartado de resultados, mostramos el análisis descriptivo de los ítems que componen el cuestionario en 2012. Este cuestionario está formado por 56 ítems. Los ítems componen diferentes escalas que suponen las fuentes de poder que construyen el índice de poder que pretendemos validar en la presente tesis. En los diferentes cuadros mostramos, por variable, los descriptivos para cada ítem del cuestionario: media (M), desviación típica (DT), asimetría (As), error típico de la asimetría (ET. As.), curtosis (Cu) y error típico de la curtosis (ET.Cu.).

1.1.1 Recursos

	M	DT	As	E.T. As.	Cu	E.T. Cu
Sancionar a mis subordinados depende de mí.	3,21	0,76	-0,89	0,23	0,85	0,46
El salario es similar al de mis iguales en la organización.	2,85	0,84	-0,44	0,23	-0,28	0,46
La retribución de mis subordinados depende de mí.	2,89	0,87	-0,46	0,23	-0,42	0,46
La promoción de mis subordinados depende de mí.	3,20	0,78	-1,09	0,23	1,43	0,46
En mi empresa, las herramientas informáticas y otros medios me ayudan a cumplir mis tareas de forma más eficaz.	3,20	0,81	-0,80	0,23	0,15	0,46

Cuadro nº 36: Subfactor Influencia: relación ponderada de sus indicadores.

Los 5 ítems que componen la variable recursos tienen una media cercana a 3 en el ítem de menor puntuación (M= 2,85; DT= 0,84) y de algo mayor a 3 en el ítem de mayor puntuación (M=3,21; DT= 0,76):

- En general, su asimetría y su curtosis están dentro del rango adecuado para considerar que siguen la curva normal $>1<$, y sus oscilaciones son mínimas.
- El rango de respuesta (1-4) podría influir en la discriminación de las respuestas en la muestra directivos analizada, más allá del contenido de los ítems, ya que analizando el rango de respuestas de los ítems apenas es de 0,36.

1.1.2. Cultura organizativa

Los ítems que componen la variable cultura tienen una puntuación media ligeramente por encima de 2 (M= 2,25; DT= 0,93) en el ítem con menor puntuación, y casi de 3,50 (M= 3,41; DT= 0,62) en el ítem de mayor puntuación. En general, su asimetría es adecuada aunque por encima del rango, para considerar que los ítems siguen la curva normal $>1<$; aunque en ningún caso mayor a 1,5.

Por otro lado, la curtosis de algunos ítems obtienen unos índices muy altos lo que indica que estos ítems no siguen la curva normal; sin embargo, para lograr una mayor discriminación de estos ítems en la escala consideramos que se podrían reformular (ver los índices resaltados en negrita). A modo de ejemplo, en los descriptivos del ítem “Mis órdenes son cumplidas por mis subordinados” (M=3,41; DT= 0,61; As= 1; ET As.= 0,23; Cu= 2,44; ET Cu.=0,46), observamos que su valor de curtosis alcanza una puntuación por encima de 2 puntos, que indicaría una curtosis leptocúrtica y, por tanto, este ítem no discriminaría adecuadamente en esta muestra. Sin embargo, aporta contenido para explicar la varianza de la escala. Por tanto, mantenemos el ítem, pudiendo considerarse su reformulación.

Cuadro nº 37. Descriptivos de los ítems de cultura

	M	DT	As	E.T. As.	Cu	E.T. Cu
En la empresa, generalmente, se fomenta el trabajo en equipo y la colaboración.	3,05	0,77	-0,45	0,23	-0,19	0,45
Existe un sistema de aprobación de sugerencias o ideas de los empleados.	2,74	0,99	-0,24	0,23	-1,00	0,45
En la empresa se aprecia la creatividad y puedo tener iniciativas para mejorar mi trabajo.	3,05	0,85	-0,45	0,23	-0,62	0,46
En mi empresa se respeta la cadena de mando.	3,15	0,70	-0,54	0,23	0,28	0,46
Mis sugerencias y propuestas de mejora acerca de mi trabajo y de la propia empresa son escuchadas por mis superiores.	3,16	0,82	-0,82	0,23	0,30	0,46
La información que recibo de la empresa y de mi trabajo es clara y precisa.	2,80	0,78	-0,21	0,23	-0,36	0,46
En mi empresa se asignan los puestos según la capacidad de las personas.	2,86	0,77	-0,50	0,23	0,18	0,46
Hay colaboración y trabajo en equipo dentro de mi departamento.	3,41	0,65	-1,04	0,23	1,73	0,46
En mi empresa están claras las líneas de autoridad.	3,16	0,77	-0,41	0,23	-0,81	0,46
Se tienen en cuenta mis sugerencias.	3,14	0,71	-0,51	0,23	0,20	0,46
Mi área de trabajo tiene una alta sofisticación técnica o de formación.	2,92	0,68	-0,26	0,23	0,14	0,46
Hay cooperación entre los diferentes departamentos de la empresa.	2,91	0,78	-0,54	0,23	0,19	0,46

En general, se me pide opinión sobre los asuntos que afectan a mi trabajo.	3,43	0,72	-1,31	0,23	1,81	0,46
En mi empresa se apoyan las decisiones de los superiores.	3,12	0,69	-0,68	0,23	1,05	0,46
Los empleados pueden expresar abiertamente su opinión de forma anónima.	2,88	0,98	-0,35	0,23	-0,98	0,46
Me dedico a gestionar actividades operativas (o de ejecución de decisiones)	3,12	0,83	-0,71	0,23	0,00	0,46
Participo en las decisiones que afectan a mi área de trabajo	3,55	0,66	-1,37	0,23	1,52	0,45
Necesito interactuar con otros para lograr mis resultados.	3,42	0,64	-1,07	0,23	1,98	0,46
Soy responsable de asignar recursos (cursos, presupuestos, equipos,...)	3,25	0,78	-1,06	0,23	1,14	0,46
Me dedico a gestionar actividades estratégicas (las que tienen importancia decisiva para el desarrollo del negocio)	2,98	0,85	-0,50	0,23	-0,37	0,46
Mis órdenes son cumplidas por mis subordinados.	3,41	0,61	-1,00	0,23	2,44	0,46
Puedo disponer del presupuesto de mi departamento con autonomía.	2,81	0,96	-0,49	0,23	-0,63	0,46
Me dedico a gestionar actividades tácticas (sobre cómo ejecutar o conseguir los objetivos establecidos)	3,07	0,72	-0,55	0,23	0,39	0,46
No comparto la responsabilidad de mi área de trabajo con otros decisores.	2,25	0,93	0,30	0,23	-0,73	0,46
Tengo la última palabra en las decisiones que me afectan.	2,95	0,71	-0,25	0,23	-0,12	0,46
Mi jefe directo no interfiere en mis funciones.	2,92	0,79	-0,20	0,23	-0,62	0,46
Mi jefe delega en mí.	3,44	0,76	-1,18	0,23	0,67	0,45
Tengo suficiente autonomía para tomar las decisiones necesarias en mi puesto.	3,13	0,79	-0,68	0,23	0,15	0,46
Mis superiores me permiten trabajar a mi manera siempre que lo haga correctamente.	3,37	0,75	-1,24	0,23	1,67	0,45

1.1.3 Limitaciones del ocupante

Los ítems de la variable limitaciones del ocupante tienen una media por encima de 3 (M= 3,06; DT= 0,62) el ítem con menor puntuación, y el de mayor de 3,5 (M=3,53; DT= 0,66). En algunos casos, su asimetría y curtosis están ligeramente por encima del rango adecuado para considerar que siguen la curva normal $>1<$:

- Solo en un ítem supera un rango de 2 puntos: “No comparto mi conocimiento con mis colegas y subordinados” (M= 3,49; DT= 0,72; As= -1,49 ET As= 0,23; K= 2,16; ET Cu= 0,46). Consideramos que podría mantenerse dada su asimetría y desviación típica.

- Tal vez debido al rango de respuestas (1-4) las respuestas a los ítems se sitúan entre 3,06-3,53, por tanto el nivel de discriminación de los mismos es mínimo. Sería conveniente aumentar el rango de respuesta de la escala con el objetivo de aumentar la variabilidad y asegurar una mayor exactitud en la respuesta.

Cuadro n° 38. Descriptivos de los ítems de Limitaciones del ocupante

	M	DT	As	E.T. As.	Cu	E.T. Cu
Represento a mi empresa o a mi departamento en otros ámbitos.	3,53	0,66	-1,46	0,23	2,51	0,45
Controlo alguna tarea crítica del flujo de trabajo de la organización.	3,17	0,76	-0,80	0,23	0,63	0,46
Proporciono información y servicio necesarios para otras unidades.	3,46	0,66	-1,23	0,23	1,99	0,45
La tarea que realizo es relevante para la organización.	3,41	0,69	-1,07	0,23	1,19	0,46
Actúo como mentor o instructor de nuevos miembros.	2,99	0,69	-0,65	0,23	1,06	0,46
Participo con frecuencia en nuevos proyectos.	3,09	0,72	-0,44	0,23	-0,06	0,46
Coordino equipos de trabajo.	3,25	0,79	-0,82	0,23	0,08	0,46
Controlo el acceso a información relevante.	3,23	0,76	-0,79	0,23	0,34	0,46
Canalizo la información relativa a mi área de responsabilidad.	3,34	0,79	-0,53	0,23	0,90	0,45
Me relaciono con las nuevas incorporaciones.	3,27	0,74	-0,90	0,23	0,76	0,46
Influyo sobre mis colegas.	3,06	0,62	-0,27	0,23	0,49	0,46
Influyo sobre empleados que no son mis subordinados.	3,10	0,68	-0,47	0,23	0,41	0,45
Tengo unas buenas relaciones personales con mis subordinados/colegas/jefe.	3,41	0,59	-0,69	0,23	1,01	0,46
No delego en mis subordinados (invertido)	3,25	0,84	-1,07	0,23	0,70	0,46
No comparto mi conocimiento con mis colegas y subordinados (invertido)	3,49	0,72	-1,49	0,23	2,16	0,46
Las personas de mi organización se confían a mi.	3,27	0,65	-0,53	0,23	0,33	0,46
Consigo que los demás sigan mis directrices.	3,08	0,58	-0,58	0,23	2,47	0,46

1.1.4 Influencia

Los ítems de la variable influencia tienen una puntuación en torno a 3 (M= 2,95 DT= 0,79) el ítem con menor puntuación, y de 3,5 (M= 3,57 DT= 0,61) el ítem de mayor puntuación. En general, su asimetría y su curtosis son adecuadas dado que siguen la curva normal $>1<$:

- Solo un ítem supera un rango de dos puntos. Este ítem debería ser considerado para su revisión ya que la curtosis de estos ítems obtienen también unos índices muy altos: “Influyo decisivamente en los resultados de mi departamento” (M= 3,57; DT= 0,61; As= -1,38; ET As= 0,23; Cu= 2,04; ET Cu= 0,46). Este ítem exhibe una curtosis leptocúrtica, es decir, la mayoría de los sujetos contestan altas puntuaciones alrededor de su media 3,57. Por tanto, no garantizan la discriminación y exactitud de la medida del contenido del ítem. Sin embargo, dado que aporta información sobre otra área de influencia, se decidió no eliminar para las futuras versiones de la escala.

INFLUENCIA	M	DT	As	E.T. As.	Cu	E.T. Cu
Los logros de mi área de trabajo son conocidos.	3,05	0,74	-0,48	0,23	0,06	0,46
Los resultados de mi trabajo son visibles para la organización.	3,30	0,76	-0,81	0,23	0,06	0,46
Influyo decisivamente en los resultados de mi departamento.	3,57	0,61	-1,38	0,23	2,04	0,46
Influyo decisivamente en las decisiones de mi jefe directo.	2,99	0,79	-0,32	0,23	-0,54	0,46
Influyo decisivamente en los resultados de la empresa.	2,95	0,79	-0,26	0,23	-0,59	0,46

Cuadro n° 39. Descriptivos de los ítems de influencia

1.2. Análisis de ítems y fiabilidad

El análisis de los ítems nos informa sobre la capacidad de discriminación de los ítems sobre la muestra, su capacidad para explicar varianza verdadera, y cómo de homogénea es su redacción con respecto al resto de la escala. Nos informa, por tanto, de cuánto aportan a la consistencia interna de la escala o fiabilidad. Es decir, con qué exactitud nos permiten discriminar en la muestra en la que la escala ha sido puesta a prueba.

1.2. 1 Recursos

En el cuadro 40, podemos observar los ítems de la variable recursos. Esta variable tiene una consistencia interna adecuada ($\alpha = .60$). Sus ítems aportan varianza verdadera a la escala en su mayoría y discriminan adecuadamente:

Cuadro n° 40. Análisis ítem-total: fiabilidad, media, índice de homogeneidad y fiabilidad de los ítems de Recursos

Nota: *si el elemento se ha suprimido	Media de la escala	Varianza de la escala	Índice de Homogeneidad	Alfa Cronbach
Sancionar a mis subordinados depende de mí.	12,15	3,85	0,59	0,39
El salario es similar al de mis iguales en la organización.	12,49	4,42	0,31	0,55
La retribución de mis subordinados depende de mí.	12,48	3,99	0,41	0,49
La promoción de mis subordinados depende de mí.	12,15	4,11	0,47	0,46
En mi empresa, las herramientas informáticas y otros medios me ayudan a cumplir mis tareas de forma más eficaz.	12,16	5,51	0,01	0,69

Únicamente, se podrían reconsiderar los ítems “El salario es similar al de mis iguales en la organización” y “En mi empresa, las herramientas informáticas y otros medios me ayudan a cumplir mis tareas de forma más eficaz”, dada la baja puntuación del índice de homogeneidad, y que la fiabilidad de la escala aumenta si se elimina el

ítem. Por un lado, el primer ítem hace referencia a una característica del puesto (salario) y por otro, el segundo ítem mencionado hace referencia a recursos y nuevas tecnologías, ambos difieren del resto cuya referencia son los subordinados; por tanto, se entiende que rastrean otros aspectos del universo conceptual de la variable de recursos, y en consecuencia, no sería esperable una alta consistencia con el resto de ítems. Sin embargo, es conveniente que se mantengan en la escala para mantener la validez de contenido de la misma; aunque su fiabilidad es de 0,60. Para la siguiente fase, observaremos la fiabilidad y el porcentaje de varianza explicada de ambos ítems. Si se confirma su falta de consistencia de los ítems con el resto de la escala, recomendaremos su eliminación de la misma.

1.2. 2 Cultura organizativa

En cuanto al cuadro 41 que hace referencia a cultura organizativa, su nivel de consistencia interna es excelente ($\alpha=.94$). Sus ítems en general aportan excelente varianza verdadera a la escala, en cuanto a su capacidad de discriminación.

Cuadro nº 41. Análisis ítem-total: fiabilidad, media, índice de homogeneidad y fiabilidad de los ítems de cultura

	Media de la escala	Varianza de la escala	Índice de Homogeneidad	Alfa de Cronbach
En la empresa, generalmente, se fomenta el trabajo en equipo y la colaboración.	86,00	165,71	0,54	0,93
Existe un sistema de aprobación de sugerencias o ideas de los empleados.	86,34	165,82	0,38	0,93
En la empresa se aprecia la creatividad y puedo tener iniciativas para mejorar mi trabajo.	86,03	160,07	0,73	0,93
En mi empresa se respeta la cadena de mando.	85,92	165,94	0,56	0,93
Mis sugerencias y propuestas de mejora acerca de mi trabajo y de la propia empresa son escuchadas por mis superiores.	85,88	160,36	0,77	0,93
La información que recibo de la empresa y de mi trabajo es clara y precisa.	86,28	165,62	0,52	0,93
En mi empresa se asignan los puestos según la capacidad de las personas.	86,21	162,81	0,67	0,93
Hay colaboración y trabajo en equipo dentro de mi departamento.	85,63	165,22	0,64	0,93
En mi empresa están claras las líneas de autoridad.	85,90	168,61	0,37	0,93
Se tienen en cuenta mis sugerencias.	85,93	162,16	0,77	0,93
Mi área de trabajo tiene una alta sofisticación	86,13	169,37	0,38	0,93

técnica o de formación.				
Hay cooperación entre los diferentes departamentos de la empresa.	86,17	163,91	0,61	0,93
En general, se me pide opinión sobre los asuntos que afectan a mi trabajo.	85,63	164,90	0,61	0,93
En mi empresa se apoyan las decisiones de los superiores.	85,92	167,18	0,49	0,93
Los empleados pueden expresar abiertamente su opinión de forma anónima.	86,13	162,64	0,51	0,93
Me dedico a gestionar actividades operativas (o de ejecución de decisiones)	85,91	164,95	0,50	0,93
Participo en las decisiones que afectan a mi área de trabajo	85,49	164,39	0,69	0,93
Necesito interactuar con otros para lograr mis resultados.	85,63	170,12	0,36	0,93
Soy responsable de asignar recursos (cursos, presupuestos, equipos,...)	85,79	163,72	0,60	0,93
Me dedico a gestionar actividades estratégicas (las que tienen importancia decisiva para el desarrollo del negocio)	86,05	164,90	0,50	0,93
Mis órdenes son cumplidas por mis subordinados.	85,63	168,21	0,50	0,93
Puedo disponer del presupuesto de mi departamento con autonomía.	86,14	163,66	0,63	0,93
Me dedico a gestionar actividades tácticas (sobre cómo ejecutar o conseguir los objetivos establecidos)	85,61	162,28	0,71	0,93
No comparto la responsabilidad de mi área de trabajo con otros decisores.	85,93	162,02	0,70	0,93
Tengo la última palabra en las decisiones que me afectan.	85,68	164,16	0,61	0,93
Mi jefe directo no interfiere en mis funciones.	86,26	162,02	0,57	0,93
Mi jefe delega en mí.	85,95	165,87	0,54	0,93
Tengo suficiente autonomía para tomar las decisiones necesarias en mi puesto.	86,81	175,71	0,00	0,94
Mis superiores me permiten trabajar a mi manera siempre que lo haga correctamente.	86,08	163,59	0,68	0,93

Nota: *si el elemento se ha suprimido

Quizá, sería conveniente reformular o reconsiderar uno de los ítems: “Tengo suficiente autonomía para tomar las decisiones necesarias en mi puesto” dados sus índices de fiabilidad y homogeneidad. No obstante, la escala muestra una excelente consistencia interna, y por tanto, no es necesario eliminar ningún ítem para que la escala

aumente su fiabilidad, y eliminar un ítem implica perder contenido representado de la misma. Por tanto, conservamos este ítem y observaremos su funcionamiento en futuras validaciones.

1.2.3 Limitaciones del ocupante

En cuanto al cuadro 42 que hace referencia a las limitaciones del ocupante, su nivel de consistencia interna es excelente ($\alpha = .89$). Sus ítems, en general, aportan adecuada varianza verdadera a la escala. Adicionalmente, su capacidad de discriminación es adecuada.

Cuadro nº 42. Análisis ítem-total: fiabilidad, media, índice de homogeneidad y fiabilidad de los ítems de limitaciones del ocupante

	Media de la escala	Varianza de la escala	Índice de Homogeneidad	Alfa de Cronbach
Represento a mi empresa o a mi departamento en otros ámbitos.	51,86	44,84	0,59	0,88
Controlo alguna tarea crítica del flujo de trabajo de la organización.	52,25	43,82	0,58	0,88
Proporcio información y servicio necesarios para otras unidades.	51,93	45,16	0,55	0,88
La tarea que realizo es relevante para la organización.	52,00	44,39	0,60	0,88
Actúo como mentor o instructor de nuevos miembros.	52,44	45,19	0,50	0,88
Participo con frecuencia en nuevos proyectos.	52,32	43,42	0,68	0,88
Coordino equipos de trabajo.	52,16	43,33	0,62	0,88
Controlo el acceso a información relevante.	52,18	45,17	0,46	0,89
Canalizo la información relativa a mi área de responsabilidad.	52,07	45,63	0,56	0,88
Me relaciono con las nuevas incorporaciones.	52,16	44,51	0,53	0,88
Influyo sobre mis colegas.	52,39	44,24	0,70	0,88
Influyo sobre empleados que no son mi subordinados.	52,32	44,57	0,58	0,88
Tengo unas buenas relaciones personales con mis subordinados/colegas/jefe.	52,01	46,30	0,47	0,89
No delego en mis subordinados (invertido)	52,17	45,38	0,38	0,89
No comparto mi conocimiento con mis colegas y subordinados (invertido)	51,90	47,40	0,27	0,89
Las personas de mi organización se confían a mí.	52,16	45,43	0,51	0,88
Consigo que los demás sigan mis directrices.	52,36	45,47	0,59	0,88

Nota: *si el elemento se ha suprimido

Sin embargo, dos de sus ítems han sido invertidos para que sean consistentes en cuanto al contenido con el resto de la escala. En concreto, “No delego en mis subordinados”, y “No comparto mi conocimiento con mis colegas y subordinados”. Son ítems que se alejan del contenido del resto de ítems, y su índice de homogeneidad está

por debajo de .45, si bien si fueran eliminados no se modificaría la exactitud del test. Por otra parte, tanto delegar como compartir información han sido consideradas dos cualidades para liderar y generar poder en la organización⁵²⁶, y por tanto, mantenemos ambos ítems para su reconsideración la validación de la escala en la siguiente fase de la validación.

1.2. 4 Influencia

En cuanto al cuadro 43 que hace referencia a la influencia, su nivel de consistencia interna es buena ($\alpha = .79$). Sus ítems en general aportan varianza verdadera a la escala y tienen un adecuado índice de discriminación. Quizá podría considerarse la relevancia de mantener el ítem “Influyo decisivamente en los resultados de mi departamento”, dado que su índice estadístico de consistencia interna no aumenta la consistencia de la escala y que su índice de homogeneidad está ligeramente por debajo de la puntuación esperada. No obstante, puesto que aporta contenido al concepto influencia (departamento), mantenemos el ítem para no disminuir su validez de contenido.

Cuadro nº 43. Análisis ítem-total: fiabilidad, media, índice de homogeneidad y fiabilidad de los ítems de influencia

	Media de la escala	Varianza de la escala	Índice de Homogeneidad	Alfa de Cronbach
Los logros de mi área de trabajo son conocidos.	12,83	5,19	0,53	0,77
Los resultados de mi trabajo son visibles para la organización.	12,59	4,71	0,69	0,71
Influyo decisivamente en los resultados de mi departamento.	12,30	5,94	0,42	0,79
Influyo decisivamente en las decisiones de mi jefe directo.	12,88	4,98	0,55	0,76
Influyo decisivamente en los resultados de la empresa.	12,92	4,67	0,66	0,72

Nota: *si el elemento se ha suprimido

⁵²⁶ Bill George, Peter Sims, Andrew N. McLean, and Diana Mayer, “Discovering Your Authentic Leadership”, *Harvard Business Review* 85, núm. 2, 2007.

2. Validación del cuestionario.

2.1. Estructura factorial y evidencia de validez basada en la estructura interna⁵²⁷

Como explicamos previamente, llevamos a cabo diferentes Análisis Factoriales Exploratorios (en adelante, AFE) para poner a prueba la teoría subyacente sobre la estructura interna de las escalas desarrolladas para la medición de los diferentes indicadores de poder (para una información detallada ver ANEXO L). Los resultados de los AFE, se presentan para cada una de las variables analizadas en diferentes cuadros donde se recogen su porcentaje de varianza explicada por factor y el cuadro que muestra las rotaciones de los factores. Dada la naturaleza de los constructos, en el caso de cultura organizativa y limitaciones del ocupante hemos llevado a cabo una rotación varimax (puesto que los factores son independientes). En cuanto al resto de factores (recursos e influencia), han mostrado una distribución unifactorial, por lo que no ha sido necesario llevar a cabo la rotación de ejes para subagrupar a los ítems en diferentes factores.

2.1.1 Recursos

La medida de adecuación muestral y matriz de identidad muestran que tiene sentido reducir las dimensiones por medio del AFE.

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,68
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	100,31
	gl	10,00
	Sig.	0,00

Cuadro n° 44. Pruebas de adecuación muestral y de la matriz de identidad de la variable Recursos

En el caso de los recursos emergieron dos factores. Este factor explica el 67,40% de la varianza de los datos iniciales. Adicionalmente, en el cuadro 45 de comunalidades, se muestra los diferentes ítems que componen la escala. Los resultados muestran la correlación parcial ítem-criterio en la columna de la extracción, y también el porcentaje de varianza explicada en cada ítem del concepto global. Al observar el cuadro de las comunalidades, el segundo ítem: “el salario es similar al de mis iguales en la organización” explica únicamente el 2% del concepto recursos y el ítem: “en mi

⁵²⁷ De nuevo en este punto seguiremos los estándares en la evaluación de la validez de AERA, APA y NCME, *op. cit.*

empresa, las herramientas informáticas y otros medios me ayudan a cumplir mis tareas de forma más eficaz”, apenas un 11%. Esperaríamos una comunalidad $< 0,50$ para considerar que el ítem correlaciona adecuadamente con el total del constructo. Por tanto, tal y como comentamos en el apartado sobre fiabilidad, revisaremos el funcionamiento de estos ítems para su consideración en la validación del cuestionario.

	Inicial	Extracción	% Varianza explicada
Sancionar a mis subordinados depende de mí.	0,39	0,60	0,36
El salario es similar al de mis iguales en la organización.	0,12	0,21	0,04
La retribución de mis subordinados depende de mí.	0,37	0,51	0,26
La promoción de mis subordinados depende de mí.	0,42	0,61	0,37
En mi empresa, las herramientas informáticas y otros medios me ayudan a cumplir mis tareas de forma más eficaz.	0,09	0,34	0,11

Cuadro nº 45. Comunalidades de la variable Recursos

Al analizar la matriz de componentes rotados (cuadro 46), podemos observar que ambos ítems (“el salario es similar al de mis iguales en la organización” y “en mi empresa, las herramientas informáticas y otros medios me ayudan a cumplir mis tareas de forma más eficaz”), se agrupan en otro factor diferente más relacionado con aspectos tangibles relativos a las condiciones extrínsecas del puesto. En cambio, los otros tres ítems se agruparían en un factor más relacionado con funciones propias del rol de la persona que desempeña el puesto. Por tanto, este reparto de recursos estaría más asociado a las funciones que desempeña el empleado dentro del puesto.

	1	2
Sancionar a mis subordinados depende de mí.	0,71	0,30
El salario es similar al de mis iguales en la organización.	0,26	0,37
La retribución de mis subordinados depende de mí.	0,71	-0,06
La promoción de mis subordinados depende de mí.	0,78	-0,04
En mi empresa, las herramientas informáticas y otros medios me ayudan a cumplir mis tareas de forma más eficaz.	-0,12	0,57

Cuadro nº 46. Matriz de componentes rotados de la variable Recursos

2.1.2 Cultura organizativa

Al observar el cuadro 47 de adecuación muestral y matriz de identidad, comprobamos que el AFE se puede llevar a cabo.

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,89
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	1660,39
	gl	406,00
	Sig.	0,00

Cuadro nº 47. Pruebas de adecuación muestral y de la matriz de identidad de la variable Cultura.

En el caso de la cultura organizativa, se extrajeron 5 factores que explican el 61,09% de la varianza de los datos iniciales. Se utilizó el método de rotación Varimax, que es un método ortogonal que busca minimizar el número de factores y maximizar la saturación de los ítems en cada factor. Este método se utiliza ya que se presupone conceptualmente la independencia de factores.

A continuación, en el cuadro 48 de comunalidades, se muestra los diferentes ítems que componen la escala. Los resultados muestran que la correlación parcial ítem-criterio, recogida en la columna de la extracción, es adecuada. También el porcentaje de varianza explicada en cada ítem con respecto al concepto global.

	Inicial	Extracción	% varianza explicada
En la empresa, generalmente, se fomenta el trabajo en equipo y la colaboración.	0,57	0,72	52,05
Existe un sistema de aprobación de sugerencias o ideas de los empleados.	0,48	0,65	41,82
En la empresa se aprecia la creatividad y puedo tener iniciativas para mejorar mi trabajo.	0,70	0,77	59,72
En mi empresa se respeta la cadena de mando.	0,56	0,67	44,92
Mis sugerencias y propuestas de mejora acerca de mi trabajo y de la propia empresa son escuchadas por mis superiores.	0,81	0,94	88,04
La información que recibo de la empresa y de mi trabajo es clara y precisa.	0,56	0,69	47,25
En mi empresa se asignan los puestos según la capacidad de las personas.	0,68	0,79	62,63
Hay colaboración y trabajo en equipo dentro de mi departamento.	0,62	0,72	51,15
En mi empresa están claras las líneas de autoridad.	0,57	0,99	99,80
Se tienen en cuenta mis sugerencias.	0,74	0,81	64,95

Mi área de trabajo tiene una alta sofisticación técnica o de formación.	0,44	0,59	34,29
Hay cooperación entre los diferentes departamentos de la empresa.	0,65	0,80	63,69
En general, se me pide opinión sobre los asuntos que afectan a mi trabajo.	0,58	0,66	44,10
En mi empresa se apoyan las decisiones de los superiores.	0,57	0,68	46,73
Los empleados pueden expresar abiertamente su opinión de forma anónima.	0,57	0,69	47,61
Me dedico a gestionar actividades operativas (o de ejecución de decisiones)	0,50	0,67	44,90
Participo en las decisiones que afectan a mi área de trabajo	0,65	0,73	53,51
Necesito interactuar con otros para lograr mis resultados.	0,48	0,71	50,12
Soy responsable de asignar recursos (cursos, presupuestos, equipos,...)	0,60	0,69	47,18
Me dedico a gestionar actividades estratégicas (las que tienen importancia decisiva para el desarrollo del negocio)	0,49	0,63	39,36
Mis órdenes son cumplidas por mis subordinados.	0,48	0,63	39,76
Puedo disponer del presupuesto de mi departamento con autonomía.	0,60	0,75	55,58
Me dedico a gestionar actividades tácticas (sobre cómo ejecutar o conseguir los objetivos establecidos)	0,50	0,64	40,59
No comparto la responsabilidad de mi área de trabajo con otros decisores.	0,37	0,58	33,23
Tengo la última palabra en las decisiones que me afectan.	0,69	0,83	69,17
Mi jefe directo no interfiere en mis funciones.	0,55	0,62	38,54
Mi jefe delega en mí.	0,71	0,82	66,74
Tengo suficiente autonomía para tomar las decisiones necesarias en mi puesto.	0,71	0,79	54,01
Mis superiores me permiten trabajar a mi manera siempre que lo haga correctamente.	0,62	0,73	52,05

Cuadro nº 48. Comunalidades de la variable cultura organizativa

En cuanto a la matriz de componentes rotados (ver cuadro 49) podemos observar que los ítems se organizan en 5 factores. Sin embargo, los tres primeros factores son los que obtienen mayores saturaciones. Tal como se puede observar, los factores 2 y 3 son los que recogen los ítems del concepto “entorno” siendo el factor 2 donde hay mayor concentración de estos ítems. Por tanto, podríamos concluir que este factor se conceptualizaría como “entorno”. En el factor 5 se observa una saturación muy alta del ítem “en mi empresa están claras las líneas de autoridad”, únicamente y podría considerarse también que se engloba dentro del constructo “entorno”. Adicionalmente,

el factor 4 incluye la gran mayoría de las saturaciones más altas de los ítems que definen el concepto “Margen de actuación”. Por último, los ítems del factor 1, en general, incluyen las saturaciones más altas de los ítems de “supervisión percibida”.

Por tanto, podríamos concluir que hay únicamente 3 grandes áreas conceptuales, coincidentes con los tres indicadores del subfactor Cultura organizativa propuestos por el modelo, y que los factores 2 y 3 forman parte del mismo factor.

	1	2	3	4	5
En la empresa, generalmente, se fomenta el trabajo en equipo y la colaboración.	0,11	0,54	0,39	0,20	0,12
Existe un sistema de aprobación de sugerencias o ideas de los empleados.	0,05	0,55	0,04	0,07	0,19
En la empresa se aprecia la creatividad y puedo tener iniciativas para mejorar mi trabajo.	0,45	0,66	0,26	-0,01	0,01
En mi empresa se respeta la cadena de mando.	0,20	0,53	0,21	0,08	0,28
Mis sugerencias y propuestas de mejora acerca de mi trabajo y de la propia empresa son escuchadas por mis superiores.	0,68	0,20	0,65	0,03	0,10
La información que recibo de la empresa y de mi trabajo es clara y precisa.	0,19	0,65	0,11	-0,10	0,22
En mi empresa se asignan los puestos según la capacidad de las personas.	0,33	0,64	0,33	0,05	0,07
Hay colaboración y trabajo en equipo dentro de mi departamento.	0,34	0,39	0,46	0,19	0,17
En mi empresa están claras las líneas de autoridad.	0,01	0,35	0,12	-0,01	0,93
Se tienen en cuenta mis sugerencias.	0,64	0,24	0,47	0,12	0,17
Mi área de trabajo tiene una alta sofisticación técnica o de formación.	0,37	0,04	0,04	0,52	-0,04
Hay cooperación entre los diferentes departamentos de la empresa.	0,18	0,69	0,20	0,27	0,09
En general, se me pide opinión sobre los asuntos que afectan a mi trabajo.	0,66	0,13	0,14	0,25	0,02
En mi empresa se apoyan las decisiones de los superiores.	0,08	0,43	0,43	0,14	0,29
Los empleados pueden expresar abiertamente su opinión de forma anónima.	0,20	0,71	-0,13	0,04	0,15
Me dedico a gestionar actividades operativas (o de ejecución de decisiones)	0,51	0,17	0,04	0,29	-0,05
Participo en las decisiones que afectan a mi área de trabajo	0,63	0,17	0,27	0,20	0,22
Necesito interactuar con otros para lograr mis resultados.	0,25	0,05	0,04	0,72	0,04

Soy responsable de asignar recursos (cursos, presupuestos, equipos,...)	0,69	0,10	0,14	0,20	-0,04
Me dedico a gestionar actividades estratégicas (las que tienen importancia decisiva para el desarrollo del negocio)	0,44	0,23	0,09	0,24	0,03
Mis órdenes son cumplidas por mis subordinados.	0,43	0,18	0,07	0,33	0,15
Puedo disponer del presupuesto de mi departamento con autonomía.	0,71	0,16	-0,05	0,02	0,02
Me dedico a gestionar actividades tácticas (sobre cómo ejecutar o conseguir los objetivos establecidos)	0,46	0,19	0,04	0,36	0,15
No comparto la responsabilidad de mi área de trabajo con otros decisores.	0,27	-0,05	-0,21	-0,48	0,08
Tengo la última palabra en las decisiones que me afectan.	0,79	0,33	-0,08	-0,06	-0,04
Mi jefe directo no interfiere en mis funciones.	0,49	0,31	0,38	0,06	0,03
Mi jefe delega en mí.	0,59	0,42	0,21	0,19	-0,09
Tengo suficiente autonomía para tomar las decisiones necesarias en mi puesto.	0,76	0,21	0,20	0,05	0,05
Mis superiores me permiten trabajar a mi manera siempre que lo haga correctamente.	0,68	0,13	0,13	0,16	0,09

Cuadro nº 49. Matriz de componentes rotados de la variable cultura organizativa.

2.1.3 Limitaciones del ocupante

Al observar el cuadro 50 de adecuación muestral y matriz de identidad, comprobamos que las correlaciones de los ítems son distintas de 0 y que el número de muestra es adecuado. Por tanto, el AFE se puede llevar a cabo.

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,87
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	649,90
	gl	136,00
	Sig.	0,00

Cuadro nº 50. Pruebas de adecuación muestral y de la matriz de identidad de la variable Limitaciones del ocupante.

En el cuadro 51 de comunalidades, se recogen los diferentes ítems que componen la escala. Los resultados muestran la correlación ítem-criterio en la columna de la extracción, y también el porcentaje de varianza explicada en cada ítem del concepto global.

	Inicial	Extracción	% Varianza explicada
Represento a mi empresa o a mi departamento en otros ámbitos.	0,47	0,44	19,21
Controlo alguna tarea crítica del flujo de trabajo de la organización.	0,48	0,50	24,77
Proporciono información y servicio necesarios para otras unidades.	0,39	0,34	11,53
La tarea que realizo es relevante para la organización.	0,51	0,55	30,02
Actúo como mentor o instructor de nuevos miembros.	0,38	0,36	13,27
Participo con frecuencia en nuevos proyectos.	0,57	0,52	26,63
Coordino equipos de trabajo.	0,54	0,55	30,33
Controlo el acceso a información relevante.	0,41	0,38	14,18
Canalizo la información relativa a mi área de responsabilidad.	0,40	0,40	16,07
Me relaciono con las nuevas incorporaciones.	0,46	0,91	82,32
Influyo sobre mis colegas.	0,59	0,68	46,47
Influyo sobre empleados que no son mi subordinados.	0,43	0,39	15,38
Tengo unas buenas relaciones personales con mis subordinados/colegas/jefe.	0,41	0,42	17,85
No delego en mis subordinados (invertido)	0,39	0,59	34,84
No comparto mi conocimiento con mis colegas y subordinados (invertido)	0,26	0,21	4,25
Las personas de mi organización se confían a mí.	0,44	0,51	25,61
Consigo que los demás sigan mis directrices.	0,48	0,45	20,69

Cuadro n° 51. Comunalidades de la variable Limitaciones del ocupante

A partir del análisis de los ítems de limitaciones del ocupante, se extrajeron 2 factores que explican el 48,18 % de la varianza de los datos iniciales. Se utilizó el método de rotación Varimax, para maximizar la saturación de los ítems en cada factor dado que, conceptualmente, se presupone la independencia de los factores (estilo y centralidad), según se aprecia en el cuadro 52.

	1	2	3	4
Represento a mi empresa o a mi departamento en otros ámbitos.	0,54	0,16	0,33	0,12
Controlo alguna tarea crítica del flujo de trabajo de la organización.	0,65	0,24	0,07	0,11
Proporciono información y servicio necesarios para otras unidades.	0,38	0,40	0,14	0,13
La tarea que realizo es relevante para la organización.	0,69	0,22	0,08	0,11
Actúo como mentor o instructor de nuevos miembros.	0,23	0,39	0,13	0,38

Participo con frecuencia en nuevos proyectos.	0,47	0,38	0,31	0,22
Coordino equipos de trabajo.	0,61	0,27	0,33	-0,03
Controlo el acceso a información relevante.	0,52	0,18	-0,08	0,26
Canalizo la información relativa a mi área de responsabilidad.	0,40	0,11	0,38	0,29
Me relaciono con las nuevas incorporaciones.	0,19	0,21	0,16	0,89
Influyo sobre mis colegas.	0,44	0,66	0,22	0,09
Influyo sobre empleados que no son mi subordinados.	0,44	0,22	0,33	0,21
Tengo unas buenas relaciones personales con mis subordinados/colegas/jefe.	0,09	0,51	0,38	0,09
No delego en mis subordinados (invertido)	0,20	0,03	0,74	-0,03
No comparto mi conocimiento con mis colegas y subordinados (invertido)	0,00	0,14	0,40	0,17
Las personas de mi organización se confían a mí.	0,27	0,63	-0,03	0,17
Consigo que los demás sigan mis directrices.	0,31	0,47	0,16	0,34

Cuadro n° 52. Matriz de componentes rotados de la variable Limitaciones del ocupante.

2.1.4 Influencia

El cuadro 53 muestra la adecuación muestral y matriz de identidad, lo que evidencia la posibilidad de continuar con el AFE.

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,73
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	172,23
	gl	10,00
	Sig.	0,00

Cuadro n° 53. Pruebas de adecuación muestral y de la matriz de identidad de la variable influencia

El AFE redujo a un solo factor la variable influencia. Este factor explicó el 44,50% de la varianza de los datos iniciales. En el cuadro 54 de comunalidades, se muestran los diferentes ítems que componen la escala. Al observar dicho cuadro, se aprecia que el segundo ítem -“Influyo decisivamente en los resultados de mi departamento”- explica únicamente el 3,94% del concepto influencia. Adicionalmente, el ítem “Influyo decisivamente en los resultados de mi jefe directo” explica el 10,30 % de la varianza. Por tanto, revisaremos el funcionamiento de estos ítems en la validación del cuestionario. El resto de ítems tienen una correlación con el criterio alrededor de 0,50 o superior. Por tanto, su funcionamiento es adecuado.

	Inicial	Extracción	% varianza explicada
Los logros de mi área de trabajo son conocidos.	0,44	0,45	20,16
Los resultados de mi trabajo son visibles para la organización.	0,57	0,71	50,60
Influyo decisivamente en los resultados de mi departamento.	0,24	0,20	3,94
Influyo decisivamente en las decisiones de mi jefe directo.	0,34	0,32	10,30
Influyo decisivamente en los resultados de la empresa.	0,48	0,54	29,70

Cuadro nº 54. Comunalidades de la variable influencia

En esta ocasión no se realizó la rotación de los ejes del espacio vectorial para ver cómo se agrupaban los ítems en diferentes factores, puesto que solo hay uno. Es decir, con un solo factor no se pueden rotar factores.

3. Conclusiones del capítulo

Dada la varianza explicada de los ítems, que en ningún caso supera el 75% la varianza explicada de cada uno de los constructos (entre 67,4%- 44,5%), consideramos que en la versión posterior sería oportuno ampliar el universo conceptual de las variables, añadiendo nuevos reactivos para aumentar su capacidad de apresar el constructo por medio de las diferentes escalas, y aumentar así su capacidad de explicar las diferentes variables.

Adicionalmente, analizaremos en la posterior validación del cuestionario una serie de ítems cuyo poder explicativo ha sido menor (2-4%), de modo que consideremos su exclusión y/o reformulación. En cualquier caso, la gran mayoría de los ítems han mostrado una alta consistencia interna, un porcentaje de la varianza explicada alta, y una adecuada discriminación muestral. Estos ítems se han agrupado formando los factores (indicadores) que habíamos considerado “ab initio”. En algunos casos, estos factores se desdoblaron en dos factores que recogen algunos ítems (saturan en ambos factores) pero en su mayoría en uno de ellos, mostrando una estructura factorial acorde a la que teóricamente habíamos propuesto.

En la siguiente fase, se procederá a añadir algunos ítems a estas variables (para aumentar la varianza explicada de las mismas por las escalas propuestas). Se volverá a llevar a cabo el análisis descriptivo, de discriminación y de consistencia interna de los ítems; y se procederá a confirmar la estructura factorial que hemos hallado a nivel

exploratorio. Por último, con el fin de aumentar la especificidad de los resultados y la variabilidad de los mismos se modificará la escala de respuesta de una escala de 4 puntos de respuesta a una escala de 9 puntos de respuesta como sigue (cuadro 55):

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Totalmente en desacuerdo				Ni de acuerdo ni en desacuerdo				Totalmente de acuerdo
Nunca				50% de frecuencia				Siempre
Nulo				Medio				Máximo

Cuadro nº 55. Propuesta de modificación de los puntos de respuesta de las escalas del cuestionario.

CAPÍTULO 8.

Resultados y validación del modelo de medición (y III): muestra 3. Versión final del cuestionario.

1. Análisis de ítems

1.1. Análisis descriptivos de ítems.

En el presente apartado resultados mostramos el análisis descriptivo de los ítems que componen el cuestionario final. En los diferentes cuadros, mostramos, por variable, los descriptivos para cada ítem del cuestionario: media (M), desviación típica (DT), asimetría (As), error típico de la asimetría (ET. As.), curtosis y error típico de la curtosis (ET. Cu.).

1.1.1 Recursos

Los ítems que componen la variable recursos tienen una media por encima de 5 (M= 5,57; DT= 2,66) el ítem con menor puntuación, y casi de 8 (M=7,94; DT= 0,85) el de mayor puntuación. En general, su asimetría y su curtosis están dentro del rango adecuado para considerar que siguen la curva normal $>1<$, y sus oscilaciones son mínimas (ver cuadro 56).

Cuadro nº 56. Descriptivos de los ítems de recursos

	M	DT	Asimetría	E.T. As.	Curtosis	E.T. Cu.
Busco el feedback de los demás para mejorar y crecer	7,62	1,14	-0,68	0,15	0,25	0,31
Dedico sistemáticamente parte de mi tiempo al autodesarrollo para encontrar oportunidades de progresar e influir	6,81	1,56	-1,00	0,15	1,24	0,31
Analizo mi actividad bajo la perspectiva de mejora, y recuerdo y aprendo de mis contratiempos/errores más notorios	7,94	0,85	-0,48	0,15	-0,15	0,31
El salario de mi puesto es similar al de mis colegas semejantes en la organización	6,36	2,27	-0,86	0,15	-0,24	0,31
La retribución de mis subordinados depende de mí.	5,57	2,66	-0,47	0,15	-1,05	0,31
La promoción de mis subordinados depende de mí.	6,59	2,40	-1,22	0,15	0,48	0,31
Sancionar a mis subordinados depende de mí.	6,70	2,56	-1,23	0,15	0,29	0,31
En mi empresa, dispongo de las herramientas informáticas y otros medios que me ayudan a cumplir mis tareas de forma eficaz	7,43	1,51	-1,16	0,15	1,20	0,31

1.1.2 Cultura organizativa

Los ítems que componen la variable cultura tienen una puntuación media ligeramente por debajo de 5 (M= 4,77; DT= 2,39) en el ítem con menor puntuación, y superior a 8 (M= 8,17; DT= 1,22) en el ítem de mayor puntuación. En general, su asimetría está ligeramente por encima del rango adecuado para considerar que siguen la curva normal $>1<$, aunque algunos de sus ítems podrían ser considerados para su revisión (ver cuadro 57).

Cuadro nº 57. Descriptivos de los ítems de cultura organizativa

	M	DT	Asimetría	E.T. As.	Curtosis	E.T. Cu
Puedo disponer del presupuesto de mi departamento con autonomía	6,37	2,36	-0,98	0,15	0,00	0,31
Necesito interactuar con otros para lograr mis resultados	7,79	1,35	-2,03	0,15	6,16	0,31
Participo en las decisiones que afectan a mi área de trabajo	8,17	1,21	-1,99	0,15	5,00	0,31
Tengo la última palabra en las decisiones que me afectan.	6,83	1,82	-1,51	0,15	2,19	0,31
Mis órdenes son cumplidas por mis subordinados	7,66	1,54	-2,59	0,15	8,27	0,31
Me dedico a gestionar actividades operativas (o de ejecución de decisiones)	7,28	1,49	-1,38	0,15	2,21	0,31
Me dedico a gestionar actividades tácticas (sobre cómo ejecutar o conseguir los objetivos establecidos)	6,95	1,63	-1,30	0,15	1,93	0,31
Gestiono actividades estratégicas (las que tienen importancia decisiva para el desarrollo del negocio)	7,04	2,00	-1,46	0,15	1,70	0,31
Soy responsable de asignar recursos (cursos, presupuestos, equipos,...)	7,13	2,13	-1,66	0,15	2,08	0,31
NO comparto la responsabilidad de mi área de trabajo con otros decisores.	4,77	2,39	0,07	0,15	-1,17	0,31
En mi empresa se planifican, identifican y desarrollan estratégicamente las necesidades de talento y liderazgo a largo plazo (5 años o más), y por área de negocio, función y localización (p.ej. con planes de carrera y de sucesión, rotación de puestos, coaching, mentoring...)	5,06	2,30	-0,31	0,15	-0,91	0,31
Existe un sistema de aprobación de sugerencias o ideas de los empleados	5,85	2,57	-0,56	0,15	-0,87	0,31
La información que recibo de la empresa y de mi trabajo es clara y precisa.	6,61	1,81	-1,13	0,15	1,16	0,31
Mi área de trabajo tiene una alta sofisticación técnica o de formación	6,89	1,60	-0,98	0,15	1,45	0,31
Se tienen en cuenta mis sugerencias	7,44	1,23	-1,31	0,15	2,50	0,31
En la empresa se aprecia la creatividad y puedo tener iniciativas para mejorar mi trabajo	7,02	1,85	-1,38	0,15	1,69	0,31
Mis sugerencias y propuestas de mejora acerca de mi trabajo y de la propia empresa son escuchadas por mis superiores.	7,64	1,27	-1,61	0,15	3,93	0,31
En general, se me pide opinión sobre los asuntos que afectan a mi trabajo.	7,93	1,35	-2,54	0,15	9,22	0,31
En la empresa, generalmente, se fomenta el trabajo en equipo y la colaboración.	6,96	1,68	-1,01	0,15	0,86	0,31
Hay colaboración y trabajo en equipo dentro de mi departamento	7,81	1,19	-1,79	0,15	5,92	0,31
Hay cooperación entre los diferentes departamentos de la empresa	6,90	1,47	-1,01	0,15	1,15	0,31
En mi empresa se respeta la cadena de mando	7,34	1,45	-1,41	0,15	2,94	0,31

En mi empresa están claras las líneas de autoridad	7,75	1,50	-1,80	0,15	3,59	0,31
En mi empresa se asignan los puestos según la capacidad de las personas	6,51	1,98	-1,25	0,15	0,98	0,31
En mi empresa se apoyan las decisiones de los superiores	7,29	1,38	-1,68	0,15	4,19	0,31
Los empleados pueden expresar abiertamente su opinión de forma anónima.	6,51	2,47	-0,96	0,15	-0,24	0,31
En mi empresa está definida una estrategia clara e integrada de la comunicación interna con la externa.	5,65	2,25	-0,52	0,15	-0,70	0,31
Mi jefe delega en mí	8,08	1,12	-2,10	0,15	6,55	0,31
Tengo suficiente autonomía para tomar las decisiones necesarias en mi puesto.	7,60	1,31	-1,37	0,15	2,23	0,31
Mi jefe directo no interfiere en mis funciones	6,66	1,96	-1,23	0,15	1,09	0,31
Mis superiores me permiten trabajar a mi manera siempre que lo haga correctamente	7,84	1,32	-2,18	0,15	6,79	0,31
En mi empresa están claramente definidos los criterios de desempeño para cada función/puesto (p.ej. indicadores de desempeño clave –KPI-, competencias mínimas exigibles, objetivos anuales...)	6,21	2,25	-0,75	0,15	-0,38	0,31

Por otro lado, la curtosis de algunos ítems obtiene unos índices muy altos lo que indica que estos ítems no siguen la curva normal. Por ello, a la hora de analizar su estructura factorial a través del AFC, hemos calculado las covarianzas asintóticas. Hemos de observar el comportamiento de estos ítems dados sus descriptivos que no se ajustan a la curva normal, teniendo en cuenta los parámetros de Asimetría y Curtosis. Por ejemplo, el ítem “En general, se me pide opinión sobre los asuntos que afectan a mi trabajo” (M= 7,93; DT= 1,35; As= -2,50; ET As = 0,15; Cu = 9,22; ET Cu = 0,3), cuyos valores de curtosis casi alcanzan una puntuación de 10 y su asimetría es también considerablemente alta, al tiempo que aporta contenido para explicar la varianza de la escala. De cualquier modo, tendremos en cuenta el resto de estadísticos a la hora de determinar si lo mantenemos, reformulamos o eliminamos.

1.1.3 Limitaciones del ocupante

Los ítems de la variable estilo del ocupante tienen una media por encima de 6,5 (M= 6,60; DT= 2,06) en el ítem con menor puntuación, y algo más de 8 (M=8,08; DT= 1,51) en el de mayor puntuación. En general, su asimetría está ligeramente por encima del rango adecuado para considerar que siguen la curva normal $>1<$, y solo en dos ítems supera un rango de dos puntos. Aunque ambos han de ser observados, y en función del resto de estadísticos, ser considerados para su revisión. En concreto, en el caso de los ítems “Represento a mi empresa o a mi departamento en otros ámbitos” (M = 8,08; DT = 1,51; As = -2,64; ET As = 0,15; Cu = 8,21; ET Cu = 0,31) y “Proporciono información y servicio necesarios para otras unidades” (M = 8,04; DT = 1,02; As = -

2,14; ET As= 0,15; Cu = 8,20; ET Cu= 0,31) muestran una curtosis leptocúrtica y una asimetría negativa, es decir, la mayoría de los sujetos contestan altas puntuaciones alrededor de su media (8,08). Por ello, hemos de observar sus resultados en el índice de homogeneidad y su capacidad para explicar varianza verdadera (ver cuadro 58).

Cuadro nº 58. Descriptivos de los ítems de Limitaciones del ocupante

	M	DT	Asimetría	E.T. As.	Curtosis	E.T. Cu.
Canalizo la información relativa a mi área de responsabilidad	7,49	1,19	-1,38	0,15	3,68	0,31
Participo con frecuencia en nuevos proyectos	7,40	1,52	-1,58	0,15	3,18	0,31
Represento a mi empresa o a mi departamento en otros ámbitos	8,08	1,51	-2,64	0,15	8,21	0,31
Actúo como mentor o instructor de nuevos miembros	6,60	2,06	-1,17	0,15	0,86	0,31
La tarea que realizo es relevante para la organización	8,05	1,01	-1,58	0,15	4,09	0,31
Controlo alguna tarea crítica del flujo de trabajo de la organización	7,40	1,63	-1,54	0,15	2,65	0,31
Coordino equipos de trabajo	7,35	2,09	-1,72	0,15	2,44	0,31
Proporciono información y servicios necesarios para otras unidades	8,04	1,02	-2,14	0,15	8,20	0,31
Controlo el acceso a información relevante	7,32	1,58	-1,55	0,15	2,90	0,31
Las personas de mi organización se confían a mí	7,71	1,00	-0,96	0,15	1,07	0,31
Tengo unas buenas relaciones personales con mis subordinados/colegas/jefe.	7,96	0,94	-1,39	0,15	3,35	0,31
Me relaciono con las nuevas incorporaciones	7,70	1,31	-0,79	0,15	-0,27	0,31
Influyo sobre mis colegas	7,46	1,15	-1,55	0,15	5,66	0,31
Influyo sobre empleados que no son mis subordinados	7,12	1,50	-1,77	0,15	4,21	0,31
No delego en mis subordinados (invertido)	7,11	2,08	-1,26	0,15	0,87	0,31
No comparto mi conocimiento con mis colegas y subordinados (invertido)	7,67	1,90	-1,79	0,15	2,51	0,31
Consigo que los demás sigan mis directrices	7,37	1,14	-1,49	0,15	4,83	0,31

1.1.4 Influencia

Los ítems de la variable Influencia presentan una media por encima de 6,5 (M = 6,93; DT = 1,71) en el ítem con menor puntuación, y ligeramente superior a 8 (M=8,22; DT = 1,11) en el de mayor puntuación. En general, su asimetría están ligeramente por encima del rango adecuado para considerar que siguen la curva normal $>1<$, y solo un ítem supera un rango de dos puntos. Este ítem -“Influyo decisivamente en los resultados de mi departamento”- debería ser considerado para su revisión ya que la curtosis del mismo obtiene también unos índices muy altos (M = 8,22; DT = 1,11; As = -2,68; ET As = 0,15; Cu = 11,43; ET Cu = 0,31), mostrando una curtosis leptocúrtica y una asimetría negativa mayor a -2,5, es decir, la mayoría de los sujetos contestan altas

puntuaciones alrededor de su media 8,22. Habrá que observar los resultados de estos ítems en su índice de homogeneidad, fiabilidad, y saturación por factor (ver cuadro 59).

Cuadro nº 59. Descriptivos de los ítems de influencia

	M	DT	Asimetría	E.T. As	Curtosis	E.T. Cu
Los resultados de mi trabajo son visibles para la organización	7,88	1,28	-1,66	0,15	3,46	0,31
Influyo decisivamente en las decisiones de mi jefe directo	6,93	1,71	-1,58	0,15	2,90	0,31
Influyo decisivamente en los resultados de la empresa	7,00	1,65	-1,32	0,15	2,40	0,31
Influyo decisivamente en los resultados de mi departamento	8,22	1,11	-2,68	0,15	11,43	0,31
Los logros de mi área de trabajo son conocidos por la dirección	7,83	1,39	-1,85	0,15	4,49	0,31
Puedo tomar decisiones y actuar sin contar con toda la información	6,36	1,89	-1,04	0,15	0,84	0,31
Persigo de forma enérgica todos los cometidos y proyectos hasta completarlos	7,80	1,01	-1,16	0,15	2,64	0,31
Valoro mi nivel de poder (influencia para lograr mis objetivos) con un	7,24	1,17	-1,31	0,15	3,21	0,31
Me considero una persona persuasiva	7,40	0,99	-0,67	0,15	1,55	0,31
Logro el resultado con estrategias indirectas con las que consigo el consenso y el apoyo de los demás	7,06	1,44	-1,52	0,15	3,47	0,31
Logro el resultado estableciendo alianzas o consolido las existentes	7,23	1,30	-1,30	0,15	3,10	0,31
Consigo el resultado promoviendo un fuerte sentido de urgencia para conseguir las metas y cumplir con los plazos.	5,98	1,91	-0,73	0,15	-0,02	0,31

1.1.5 Impacto

Los ítems de la variable impacto ofrecen una media sobre 6,4 (M = 6,44; DT = 1,10) en el ítem con menor puntuación y casi de 8 (M = 7,91; DT = 0,84) en el de mayor puntuación. En general, su asimetría y su curtosis están ligeramente por encima del rango adecuado para considerar que siguen la curva normal $>1<$. Sin embargo, esos valores en ningún caso superan un rango de dos puntos (ver cuadro 60).

Cuadro nº 60. Descriptivos de los ítems de impacto

	M	DT	Asimetría	E.T. As.	Curtosis	E.T. Cu.
Los ratios de gestión de mi área de trabajo siempre mejoran el ejercicio anterior	6,78	1,46	-0,92	0,15	1,43	0,31
Logro un cumplimiento de mis objetivos asignados de...	6,65	1,19	-0,07	0,15	-0,47	0,31
En las diversas situaciones que afronto, me salgo con la mía	6,44	1,10	-0,33	0,15	-0,19	0,31
Logro los objetivos al mínimo coste y rentabilizando los recursos disponibles (eficiencia)	7,46	1,07	-0,74	0,15	0,85	0,31
Puedo trasladar los logros conseguidos a un importe económico	6,56	1,91	-1,23	0,15	1,10	0,31
Puedo aportar soluciones a un problema que resultan acertadas y precisas	7,91	0,84	-0,92	0,15	1,95	0,31

1.2. Análisis de ítems y fiabilidad

El análisis de ítems con respecto a la totalidad de la escala permite delimitar la cantidad de varianza que aporta cada ítem a la misma, y cuál sería el total de la varianza explicada si este ítem no fuese tomado en cuenta. Adicionalmente, el índice de homogeneidad nos da información sobre la capacidad del contenido del ítem para discriminar, y aportar información adicional con respecto al total del concepto y el resto de ítems. Por un lado, un alto índice de homogeneidad indica que su contenido no difiere del resto, y por lo tanto no discrimina en la muestra analizada. Por otro lado, un bajo índice de homogeneidad indicaría que poco o nada tiene que ver ese ítem con el resto de la escala. Por último, el alfa de Cronbach o varianza verdadera de la escala nos indica la proporción de varianza verdadera del concepto explicada por la escala. Por tanto, un ítem que no incremente el alfa o varianza verdadera de la escala, no aportaría información exacta al contenido de la escala, y por supuesto, si esta alfa una vez eliminado el ítem aumentara considerablemente, nos estaría indicando que al añadir este ítem estamos aumentando el error medida de la escala.

1.2.1 Recursos

En el cuadro 61, podemos observar los ítems de la variable recursos. Esta variable tiene una consistencia interna adecuada ($\alpha = .70$).

	Media de escala *	Varianza de escala *	Índice de Homogeneidad	Alfa de Cronbach *
Busco el feedback de los demás para mejorar y crecer	47,59	72,10	0,32	0,69
Dedico sistemáticamente parte de mi tiempo al autodesarrollo para encontrar oportunidades de progresar e influir	48,42	69,02	0,31	0,69
Analizo mi actividad bajo la perspectiva de mejora, y recuerdo y aprendo de mis contratiempos/errores más notorios	47,29	75,37	0,24	0,70
El salario de mi puesto es similar al de mis colegas semejantes en la organización	48,81	66,59	0,22	0,72
La retribución de mis subordinados depende de mí.	49,57	47,26	0,70	0,58
La promoción de mis subordinados depende de mí.	48,56	50,99	0,68	0,59
Sancionar a mis subordinados depende de mí.	48,45	51,73	0,59	0,62
En mi empresa, dispongo de las herramientas informáticas y otros medios que me ayudan a cumplir mis tareas de forma eficaz	47,79	74,84	0,09	0,72

Nota: *si el elemento se ha suprimido

Cuadro nº 61. Análisis ítem-total: fiabilidad, media, índice de homogeneidad y fiabilidad de los ítems de

Sus ítems aportan en su mayoría varianza verdadera a la escala y discriminan adecuadamente. Únicamente, se podría tener en consideración el último ítem -“En mi empresa, dispongo de las herramientas informáticas y otros medios que me ayudan a cumplir mis tareas de forma eficaz”-, dada la baja puntuación del índice de homogeneidad. Ahora bien, este ítem toma en cuenta otros aspectos del contenido del concepto recursos más allá de repartir o buscar recursos, analiza qué herramientas están disponibles para facilitar su trabajo. Por tanto, aumenta la validez de contenido del ítem.

1.2.2 Cultura organizativa

En cuanto al cuadro 62 que hace referencia a cultura, su nivel de consistencia interna es excelente ($\alpha = .93$). Sus ítems en general aportan excelente varianza verdadera a la escala, en cuanto a su capacidad de discriminación. Quizá en el futuro se podría considerar reformular el siguiente ítem: “No comparto la responsabilidad de mi área de trabajo con otros decisores”, dado que su redacción en negativo podría llevar a confusión.

Cuadro nº62. Análisis ítem-total: fiabilidad, media, índice de homogeneidad y fiabilidad de los ítems de cultura

	Media de escala *	Varianza de escala *	Índice de Homogeneidad	Alfa de Cronbach *
Puedo disponer del presupuesto de mi departamento con autonomía	217,00	840,12	0,57	0,92
Necesito interactuar con otros para lograr mis resultados	215,61	887,78	0,40	0,92
Participo en las decisiones que afectan a mi área de trabajo	215,20	879,18	0,60	0,92
Tengo la última palabra en las decisiones que me afectan.	216,54	855,87	0,59	0,92
Mis órdenes son cumplidas por mis subordinados	215,69	889,91	0,34	0,92
Me dedico a gestionar actividades operativas (o de ejecución de decisiones)	216,14	892,06	0,32	0,92
Me dedico a gestionar actividades tácticas (sobre cómo ejecutar o conseguir los objetivos establecidos)	216,40	883,56	0,39	0,92
Gestiono actividades estratégicas (las que tienen importancia decisiva para el desarrollo del negocio)	216,33	863,74	0,48	0,92
Soy responsable de asignar recursos (cursos, presupuestos, equipos,...)	216,24	857,72	0,49	0,92
No comparto la responsabilidad de mi área de trabajo con otros decisores (invertido)	218,63	901,00	0,11	0,92

En mi empresa se planifican, identifican y desarrollan estratégicamente las necesidades de talento y liderazgo a largo plazo (5 años o más), y por área de negocio, función y localización (p.ej. con planes de carrera y de sucesión, rotación de puestos, coaching, mentoring...)	218,34	843,51	0,56	0,92
Existe un sistema de aprobación de sugerencias o ideas de los empleados	217,46	847,19	0,47	0,92
La información que recibo de la empresa y de mi trabajo es clara y precisa	216,75	853,44	0,63	0,92
Mi área de trabajo tiene una alta sofisticación técnica o de formación	216,50	890,34	0,31	0,92
Se tienen en cuenta mis sugerencias	215,95	868,15	0,72	0,92
En la empresa se aprecia la creatividad y puedo tener iniciativas para mejorar mi trabajo	216,37	846,36	0,67	0,92
Mis sugerencias y propuestas de mejora acerca de mi trabajo y de la propia empresa son escuchadas por mis superiores.	215,76	869,57	0,69	0,92
En general, se me pide opinión sobre los asuntos que afectan a mi trabajo.	215,44	870,74	0,63	0,92
En la empresa, generalmente, se fomenta el trabajo en equipo y la colaboración.	216,44	865,30	0,55	0,92
Hay colaboración y trabajo en equipo dentro de mi departamento	215,55	882,96	0,54	0,92
Hay cooperación entre los diferentes departamentos de la empresa	216,45	873,05	0,55	0,92
En mi empresa se respeta la cadena de mando	216,05	881,66	0,44	0,92
En mi empresa están claras las líneas de autoridad	215,66	882,57	0,42	0,92
En mi empresa se asignan los puestos según la capacidad de las personas	216,85	848,42	0,63	0,92
En mi empresa se apoyan las decisiones de los superiores	216,09	886,37	0,42	0,92
Los empleados pueden expresar abiertamente su opinión de forma anónima.	216,89	843,49	0,51	0,92
En mi empresa está definida una estrategia clara e integrada de la comunicación interna con la externa.	217,72	835,44	0,64	0,92
Mi jefe delega en mí	215,30	888,22	0,51	0,92
Tengo suficiente autonomía para tomar las decisiones necesarias en mi puesto.	215,80	875,56	0,58	0,92
Mi jefe directo no interfiere en mis funciones	216,74	853,60	0,57	0,92
Mis superiores me permiten trabajar a mi manera siempre que lo haga correctamente	215,52	887,54	0,44	0,92
En mi empresa están claramente definidos los criterios de desempeño para cada función/puesto (p.ej. indicadores de desempeño clave –KPI-, competencias mínimas exigibles, objetivos anuales...)	217,18	842,80	0,58	0,92

Nota: *si el elemento se ha suprimido

1.2.3 Limitaciones del ocupante

En cuanto al cuadro 63 que hace referencia a las limitaciones del ocupante, su nivel de consistencia interna es excelente ($\alpha = .90$). Sus ítems en general aportan

excelente varianza verdadera a la escala, en cuanto a su capacidad de discriminación. Resaltar que dos de sus ítems han sido invertidos para que sean consistentes en cuanto al contenido con el resto de la escala, en concreto: “No delego en mis subordinados” y “No comparto mi conocimiento con mis colegas y subordinados”. Son ítems que vale la pena incluir ya que aportan gran cantidad de varianza verdadera a la escala total, si bien su formulación es poco homogénea con el resto de la escala, por tanto están distantes a nivel de contenido, que finalmente, poco tendrían que ver con el resto de ítems ya que sus índices de homogeneidad están en torno a 0. En consecuencia, recomendamos que se mantenga el concepto que representan como capacidad de delegar y de compartir información. Observaremos su ajuste en el AFC para hacer recomendaciones sobre la conveniencia de su reformulación.

Cuadro nº 63. Análisis ítem-total: fiabilidad, media, índice de homogeneidad y fiabilidad de los ítems de limitaciones del ocupante

	Media de escala *	Varianza de escala *	Índice de Homogeneidad	Alfa de Cronbach *
Canalizo la información relativa a mi área de responsabilidad	60,10	65,92	0,51	0,78
Participo con frecuencia en nuevos proyectos	60,20	60,71	0,60	0,77
Represento a mi empresa o a mi departamento en otros ámbitos	59,52	62,32	0,53	0,78
Actúo como mentor o instructor de nuevos miembros	61,01	58,87	0,45	0,79
La tarea que realizo es relevante para la organización	59,55	68,03	0,49	0,79
Controlo alguna tarea crítica del flujo de trabajo de la organización	60,20	59,17	0,61	0,77
Coordino equipos de trabajo	60,27	53,67	0,62	0,77
Proporciono información y servicios necesarios para otras unidades	59,54	69,46	0,40	0,80
Controlo el acceso a información relevante	60,26	65,65	0,36	0,80
Las personas de mi organización se confían a mí	42,83	23,54	0,49	0,40
Tengo unas buenas relaciones personales con mis subordinados/colegas/jefe.	42,58	26,41	0,20	0,48
Me relaciono con las nuevas incorporaciones	42,84	24,27	0,25	0,46
Influyo sobre mis colegas	43,09	23,68	0,38	0,42
Influyo sobre empleados que no son mis subordinados	43,43	22,22	0,34	0,42
No delego en mis subordinados (invertido)	47,64	23,71	0,06	0,57
No comparto mi conocimiento con mis colegas y subordinados (invertido)	48,22	24,27	0,08	0,55
Consigo que los demás sigan mis directrices	43,19	23,81	0,37	0,43

Nota: *si el elemento se ha suprimido

1.2.4 Influencia

El cuadro 64, que hace referencia a la influencia, muestra un nivel de consistencia interna bueno ($\alpha = .81$). Sus ítems en general aportan varianza verdadera a la escala. En cuanto a su capacidad de discriminación hemos de observar el contenido de dos ítems en esta muestra. En concreto: “Consigo el resultado promoviendo un fuerte sentido de urgencia para conseguir las metas y cumplir con los plazos” y “Puedo tomar decisiones y actuar sin contar con toda la información”. Ambos ítems contemplan más de un concepto o acción en el motivo, y por ello podrían generar confusión y no discriminar adecuadamente.

Cuadro nº 64. Análisis ítem-total: fiabilidad, media, índice de homogeneidad y fiabilidad de los ítems de influencia

	Media de escala *	Varianza de escala *	Índice de Homogeneidad	Alfa de Cronbach *
Los resultados de mi trabajo son visibles para la organización	79,09	74,73	0,59	0,76
Influyo decisivamente en las decisiones de mi jefe directo	80,02	72,24	0,49	0,77
Influyo decisivamente en los resultados de la empresa	79,95	68,96	0,65	0,75
Influyo decisivamente en los resultados de mi departamento	78,75	77,11	0,55	0,77
Los logros de mi área de trabajo son conocidos por la dirección	79,18	74,83	0,50	0,77
Puedo tomar decisiones y actuar sin contar con toda la información	80,64	77,80	0,24	0,80
Persigo de forma enérgica todos los cometidos y proyectos hasta completarlos	79,20	79,93	0,44	0,78
Valoro mi nivel de poder (influencia para lograr mis objetivos) con un	79,74	76,01	0,58	0,76
Me considero una persona persuasiva	79,59	80,83	0,40	0,78
Logro el resultado con estrategias indirectas con las que consigo el consenso y el apoyo de los demás	79,95	76,51	0,41	0,78
Logro el resultado estableciendo alianzas o consolido las existentes	79,78	76,79	0,46	0,77
Consigo el resultado promoviendo un fuerte sentido de urgencia para conseguir las metas y cumplir con los plazos	81,01	79,32	0,18	0,81

Nota: *si el elemento se ha suprimido

1.2.5 Impacto

En cuanto al cuadro 65 que hace referencia al impacto, su nivel de consistencia interna es adecuado ($\alpha = .70$). Sus ítems en general aportan varianza verdadera a la escala, y su capacidad de discriminación también es adecuada. Por tanto, estos ítems presentan un adecuado nivel de fiabilidad y una homogeneidad aceptable.

Cuadro n° 65. Análisis ítem-total: fiabilidad, media, índice de homogeneidad y fiabilidad de los ítems de impacto

	Media de escala *	Varianza de escala *	Índice de Homogeneidad	Alfa de Cronbach *
Los ratios de gestión de mi área de trabajo siempre mejoran el ejercicio anterior	34,98	15,30	0,48	0,60
Logro un cumplimiento de mis objetivos asignados de...	35,14	17,47	0,41	0,63
En las diversas situaciones que afronto, me salgo con la mía	35,32	17,79	0,42	0,63
Logro los objetivos al mínimo coste y rentabilizando los recursos disponibles (eficiencia)	34,30	17,69	0,46	0,62
Puedo trasladar los logros conseguidos a un importe económico	35,20	14,34	0,35	0,68
Puedo aportar soluciones a un problema que resultan acertadas y precisas	33,85	19,13	0,42	0,64

Nota: *si el elemento se ha suprimido

2. Validación del cuestionario

2.1. Estructura factorial y evidencia de validez basada en la estructura interna⁵²⁸.

Como explicamos previamente, llevamos a cabo diferentes Análisis Factoriales Confirmatorios (AFC) para determinar la estructura factorial subyacente a los diferentes indicadores de poder. Los resultados de los mismos se resumen en el cuadro 66. En él se presentan cada una de las estructuras factoriales propuestas y su comparación con un modelo unifactorial. Analizando dicho cuadro, podemos observar que los modelos unifactoriales de recursos y de cultura no ajustan, por tanto, la estructura multi-factorial se muestra más adecuada. En el caso de limitaciones del ocupante ambos modelos ajustan adecuadamente, así como en los indicadores de resultados (influencia e impacto). No obstante, a continuación, llevaremos a cabo la comparación de modelos anidados unidimensionales y multi-dimensionales para delimitar cuál sería la estructura interna que mejor define al concepto. El citado cuadro 66 presenta las estructuras factoriales organizadas en sus modelos diferentes y su consiguiente modelo unifactorial de comparación.

Tal como se puede observar en el repetido cuadro 66, el modelo 1 compara el factor Recursos. El modelo 2 y el modelo 3 compara los subfactores de Restricciones y el modelo 4 y el modelo 5 comparan los subfactores de Resultados. A continuación, analizaremos el cuadro en profundidad. Así el modelo 1 está compuesto por 7 ítems, donde el modelo 1a es el modelo unifactorial, mientras que el modelo 1b es el modelo

⁵²⁸ De nuevo en este punto seguiremos los estándares en la evaluación de la validez de AERA, APA y NCME, *op. cit.*

compuesto por 2 factores. El modelo 2 está compuesto por 32 ítems donde el modelo 2a es el modelo unifactorial, mientras que el modelo 2b es el modelo compuesto por 3 factores. El modelo 3 está compuesto por 18 ítems en el que el modelo 3a es el modelo unifactorial, mientras que el modelo 3b es el modelo compuesto por 2 factores. El modelo 4 está compuesto por 12 ítems en el que el modelo 4a es el modelo unifactorial, mientras que el modelo 4b es el modelo compuesto por 2 factores. El modelo 5 está compuesto por 12 ítems donde el modelo 5a es el modelo unifactorial, mientras que el modelo 5b es el modelo compuesto por 2 factores. Analizamos, a continuación, cada uno de los modelos.

Cuadro nº 66. Comparación de modelos para las estructuras factoriales de los indicadores de poder.

<i>Índice de poder</i>		<i>Modelo</i>	χ^2	<i>gl</i>	<i>RMSEA</i>	<i>90% CI para RMSEA</i>	<i>NNFI</i>	<i>CFI</i>
RECURSOS	RECURSOS	Modelo 1a, 7 ítems Unifactorial	80,13	20	0,111	0,086;0,137	0,876	0,903
	. Personales . Del Puesto	Modelo 1b,7 ítems Dos factores	29,41	19	0,047	0,000;0,079	0,975	0,983
RESTRICCIONES	CULTURA	Modelo 2a,32 ítems Unifactorial	1500,99	434	0,103	0,097;0,108	0,891	0,920
	. Margen de actuación . Entorno cultural . Supervisión	Modelo 2b,32 ítems Tres Factores	319,831	109	0,083	0,077;0,088	0,941	0,945
	LIMITACIONES OCUPANTE	Modelo 3a,18 ítems Unifactorial	206,60	119	0,055	0,042;0,067	0,962	0,967
	. Estilo . Centralidad	Modelo 3b,18 ítems Dos Factores	200,74	118	0,054	0,041;0,066	0,964	0,969
RESULTADOS	INFLUENCIA	Modelo 4a,12 ítems Unifactorial	128,56	54	0,075	0,058 ; 0,092	0,934	0,946
	. Directa . Indirecta	Modelo 4b,12 ítems Dos Factores	106,08	53	0,065	0,047;0,082	0,951	0,961
	IMPACTO	Modelo 5^a, 12 ítems Unifactorial	23,59	9	0,082	0,042;0,123	0,919	0,952
	. Tangible . Intangible	Modelo 5b, 12 ítems Dos Factores	19,57	8	0,077	0,034;0,121	0,928	0,962

Nota: gl = grados de libertad; RMSEA = raíz cuadrada del error cuadrático medio; 90% CI = 90% del intervalo de confianza para el RMSEA; NNFI = índice de ajuste no normado; CFI = índice de ajuste comparativo.

2.1.1 Recursos

En el gráfico 17, el modelo 1b (7 ítems) compuesto por 2 factores tiene un ajuste adecuado (RMSEA = 0.047; NNFI= 0.975; CFI = 0.983); el test de ji cuadrado $\chi^2/g.l. = 1,55 < 5$. En cambio, el modelo unifactorial no ajusta (RMSEA = 0.111; NNFI= 0.876; CFI = 0.903); el test de ji cuadrado $\chi^2/g.l. = 4,06 > 5$.

Aunque no es necesaria la comparación, dada la falta de ajuste del modelo unifactorial en función del indicador NNFI, al comparar ambos modelos observamos que hay diferencias significativas, por tanto adoptamos el modelo menos parsimonioso. En este caso el modelo de dos factores es más adecuado (Δ NNFI= 0.10; Δ CFI = 0.08 y Δ RMSEA= 0.064). El test de ji cuadrado para la comparación de modelos indica que el modelo con más parámetros es también el adecuado ($\Delta\chi^2= 50,72$; Δ df =1; $p < .01$).

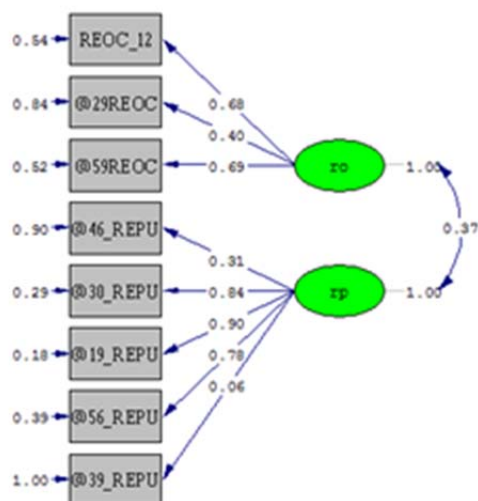


Gráfico n° 17. Saturaciones estandarizadas para el modelo de 2 factores (recursos personales y recursos del puesto). Todas las relaciones son significativas $p < .05$.

Sin embargo, al observar el ítem “En mi empresa, dispongo de las herramientas informáticas y otros medios que me ayudan a cumplir mis tareas de forma eficaz”, su saturación ($\lambda=0,06$) es muy baja (ver gráfico 17). Por tanto, en futuros estudios aconsejamos o considerar este aspecto de los recursos tecnológicos por medio del incremento de ítems sobre recursos físicos para crear otro factor, o eliminar el ítem para no tener en cuenta este aspecto, o reformularlo para que se acerque conceptualmente al resto de ítems.

2.1.2 Cultura organizativa

El modelo 2b (32 ítems) compuesto por 3 factores tiene un ajuste aceptable, según se recoge en el gráfico 18: (RMSEA = 0.083; NNFI = 0.941; CFI = 0.945); el test de ji cuadrado $\chi^2/g.l= 2.93 < 5$. El modelo unifactorial no ajusta (RMSEA = 0.103; NNFI=0.891; CFI = 0.92); el test de ji cuadrado $\chi^2/g.l= 3,46 < 5$.

Aunque no es necesaria la comparación, dada la falta de ajuste del modelo unifactorial, al comparar ambos modelos observamos que hay diferencias significativas;

por tanto adoptamos el modelo menos parsimonioso. En este caso el modelo de 3 factores ($\Delta\text{NNFI}= 0.05$; $\Delta\text{CFI} = 0.030$ y $\Delta\text{RMSEA}=0.028$). El test de ji cuadrado para la comparación de modelos indica que el modelo con más parámetros es también el adecuado ($\Delta\chi^2= 113,23$; $\Delta\text{df}=10$; $p< .01$).

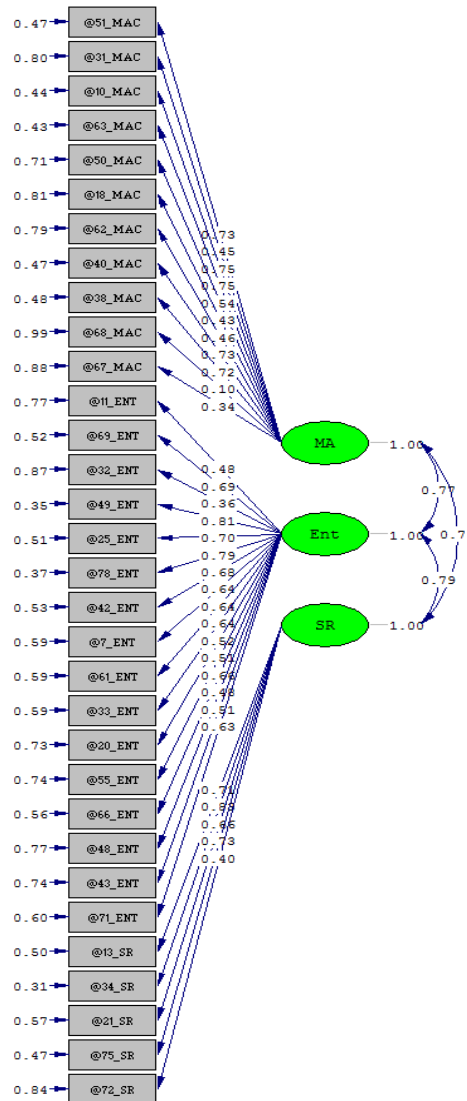


Gráfico 18. Saturaciones estandarizadas para el modelo de cultura de 3 factores (margen de actuación, entorno cultural, supervisión recibida). Todas las saturaciones son significativas $p<.05$ (excepto 68).

Tal y como observamos previamente, el ítem (68) “No comparto la responsabilidad de mi área de trabajo con otros decisores” tiene una saturación baja ($\lambda=0,10$) respecto a su factor “margen de actuación”. Por tanto, podría considerarse su reformulación en futuras versiones del instrumento.

2.1.3 Limitaciones del ocupante

El modelo 3 (18 ítems, ver gráfico 19) compuesto por 2 factores tiene un ajuste aceptable (RMSEA = 0.054; NNFI = 0.964; CFI = 0.969); el test de ji cuadrado $\chi^2/g.l =$

1,70 < 5. El modelo unifactorial muestra igualmente un ajuste adecuado (RMSEA = 0.055; NNFI = 0.962; CFI = 0.967); el test de ji cuadrado $\chi^2/g.l = 1,74 > 5$.

En este caso, ambas pruebas, la comparación de ajustes incrementales el modelo de 2 factores ($\Delta NNFI = 0.002$; $\Delta CFI = 0.001$ y $\Delta RMSEA = 0.001$) y el test de ji cuadrado adecuado ($\Delta \chi^2 = 5,86$; $\Delta df = 1$; $p < .01$), no coinciden. Por un lado, los índices de ajuste incremental nos indican que las diferencias son despreciables; por otro lado, el test de ji cuadrado nos indica que el modelo con más parámetros es el que mejor ajusta. Sin embargo, como puede observarse, la correlación entre las variables latentes es de .91 lo que indica que son factores estrechamente relacionados. La ley de la parsimonia abogaría por el modelo unifactorial, sin embargo, teniendo en cuenta el test de ji cuadrado, que el modelo bifactorial tiene un mejor ajuste y se corresponde con el estudio cualitativo, optamos por el modelo bifactorial que explicaría con más precisión la estructura factorial analizada.

Por último, en cuanto a los ítems “No delego en mis subordinados” (invertido) - $\lambda = .13$ - y “No comparto mi conocimiento con mis colegas y subordinados” (invertido), - $\lambda = .13$ - presentan una saturación baja, por lo que a futuro podría considerarse reformularlos dados los diferentes descriptivos y estadísticos de fiabilidad y validez.

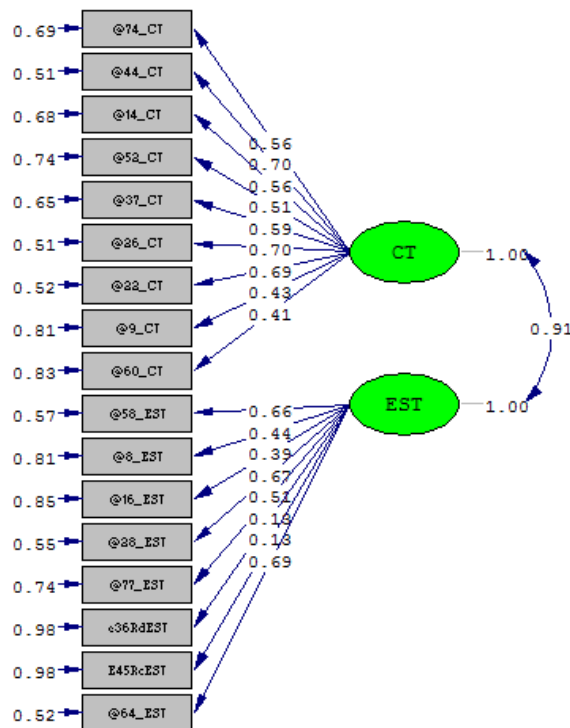


Gráfico nº 19. Saturaciones estandarizadas para el modelo de 2 factores del indicador estilo del ocupante. Todas las saturaciones son significativas $p < .05$ (excepto 36 y 45).

2.1.4 Influencia

El modelo 4 (12 ítems, ver gráfico 20) compuesto por 2 factores tiene un ajuste aceptable (RMSEA = 0.065; NNFI = 0.951; CFI = 0.961); el test de ji cuadrado $\chi^2/g.l = 2 < 5$. El modelo unifactorial también ajusta (RMSEA = 0.075; NNFI = 0.934; CFI = 0.946); el test de ji cuadrado $\chi^2/g.l = 1,74 > 5$.

En este caso, al comparar los ajustes incrementales de ambos modelos encontramos diferencias, aunque en el caso del RMSEA estas diferencias no alcanzan el punto de corte ($\Delta NNFI = 0.020$; $\Delta CFI = 0.020$ y $\Delta RMSEA = 0.010$). Adicionalmente, el test de ji cuadrado para la comparación de modelos indica que el modelo con más parámetros es también el adecuado ($\Delta\chi^2 = 22,48$; $\Delta df = 1$; $p < .01$). Por tanto, optamos por el modelo con más parámetros.

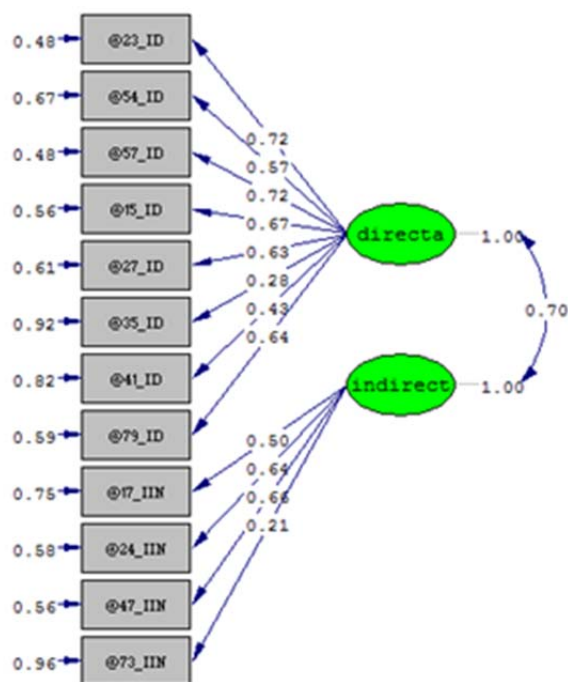


Gráfico nº 20. Saturaciones estandarizadas para el modelo de influencia bifactorial (influencia directa e indirecta. Todas las saturaciones son significativas $p < .05$.

2.1.5 Impacto

El modelo 5b (6 ítems, ver gráfico 21) compuesto por 2 factores ajusta de manera aceptable (RMSEA = 0.077; NNFI = 0.928; CFI = 0.962); el test de ji cuadrado $\chi^2/g.l = 2.44 > 5$. El modelo unifactorial no ajusta (RMSEA = 0.082; NNFI = 0.919; CFI = 0.952; el test de ji cuadrado $\chi^2/g.l = 2,62 > 5$).

En este caso, al comparar los ajustes incrementales de ambos modelos encontramos diferencias, aunque en el caso del RMSEA y el NNFI estas diferencias son

prácticamente despreciables en cuanto a los ajustes incrementales ($\Delta\text{NNFI}= 0.09$; $\Delta\text{CFI} = 0.010$ y $\Delta\text{RMSEA}= 0.005$). Por otra parte, el test de ji cuadrado para la comparación de modelos indica que el modelo con más parámetros es el adecuado ($\Delta\chi^2= 4,2$; $\Delta\text{df}=1$; $p<.05$). Por tanto, dada la investigación previa, los resultados cualitativos y el test de ji cuadrado, optamos por el modelo con más parámetros, el modelo bifactorial.

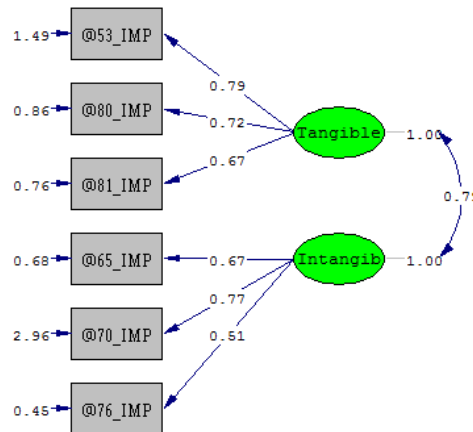


Gráfico nº 21. Saturaciones estandarizadas para el modelo de influencia bifactorial (impacto tangible e intangible). Todas las saturaciones son significativas $p<.05$.

En resumen, los resultados obtenidos en la evidencia basada en la estructura del cuestionario muestran que las diferentes escalas que componen el índice de poder tienen una estructura multifactorial.

2.2 Evidencia basada en las relaciones con otras variables (validez concurrente)

En el presente apartado informamos de la evidencia basada en las relaciones con otras variables, también llamada validez concurrente. Este tipo de evidencia de validez muestra como nuestras escalas se correlacionan en la misma dirección y significativamente con otras variables que la investigación previa ha mostrado que se relacionaban con el concepto que pretendemos medir.

A continuación, presentamos tres cuadros de correlaciones bivariadas de Pearson. A saber, en el primer cuadro relacionamos los tres factores globales de poder (resultados, restricciones y recursos) ya que nuestra revisión teórica ha mostrado que se relacionan entre sí. En el segundo cuadro, analizamos las relaciones entre los subfactores que componen esos tres factores (recursos del puesto y del ocupante, cultura, limitaciones del ocupante, influencia e impacto). Por último, mostramos las correlaciones entre los diferentes subfactores de las distintas fuentes de poder. Los valores recogidos corresponden a las correlaciones de la tau de Kendall.

Tal como podemos observar en el cuadro 67, los tres indicadores de poder o fuentes de poder en la organización correlacionan positiva y significativamente entre sí al $p < .01$, en línea con la revisión bibliográfica e investigación previa, siendo las variables del factor Resultados las que muestran más evidencias de validez concurrente.

Cuadro n° 67. Correlaciones entre factores de poder.

	Recursos	Restricciones	Resultados
Recursos			
Restricciones	0,758**		
Resultados	0,648**	0,797**	

$p < .05^*$; $p < .01^{}$**

En cuanto al cuadro 68, las correlaciones entre las diferentes variables que se agrupan en las diferentes fuentes de poder en la organización son positivas y significativas en línea con la revisión bibliográfica realizada. Por tanto, obtenemos evidencia de validez de criterio para los ítems y las escalas que validamos en el presente trabajo. Así, mostramos que nuestros ítems conceptualizan variables que apresan el constructo que tratamos de validar, ya que esas variables correlacionan significativamente y en la misma dirección que muestra la investigación revisada. Por tanto, queda demostrada la validez concurrente de las variables utilizadas para crear el índice de poder.

Cuadro n° 68. Correlaciones entre variables que componen los factores de poder.

	Recursos	Cultura	Estilo	Influencia	Impacto
Recursos					
Cultura	0,717**				
Estilo	0,525**	0,612**			
Influencia	0,673**	0,739**	0,677**		
Impacto	0,440**	0,554**	0,478**	0,644**	

$p < .05^*$; $p < .01^{}$**

Por último, a modo exploratorio, en el cuadro 69 mostramos las correlaciones entre los diferentes indicadores que componen los factores del índice de poder, para analizar la fortaleza de la relación entre los mismos. Como se puede observar (ver cuadro 3) la “influencia directa” sería el indicador que tendría una correlación más fuerte con el global de indicadores. Con una fortaleza que va desde $r_{xy} = .441$ $p < .01$ con “impacto tangible” hasta $r_{xy} = .721$ $p < .01$ con “centralidad”.

Cuadro n° 69. Correlaciones entre los subfactores variables que componen los indicadores de poder.

	Recursos puesto	Recursos ocupante	Entorno	Margen de actuación	Centralidad	Estilo	Supervisión recibida	Impacto tangible	Impacto intangible	Influencia directa	Influencia indirecta
Recursos puesto											
Recursos ocupante	0,315**										
Entorno	0,515**	0,412**									
Margen de actuación	0,772**	0,396**	0,623**								
Centralidad	0,661**	0,533**	0,595**	0,734**							
Estilo	0,443**	0,481**	0,522**	0,581**	0,650**						
Supervisión recibida	0,483**	0,373**	0,722**	0,567**	0,514**	0,504**					
Impacto tangible	0,316**	0,352**	0,344**	0,385**	0,432**	0,372**	0,398**				
Impacto intangible	0,304**	0,399**	0,520**	0,409**	0,495**	0,448**	0,431**	0,469**			
Influencia directa	0,582**	0,464**	0,566**	0,709**	0,721**	0,647**	0,635**	0,441**	0,517**		
Influencia indirecta	0,407**	0,437**	0,489**	0,455**	0,546**	0,466**	0,311**	0,456**	0,504**	0,438**	
p<.05*; p<.01**											

En conclusión, la consistencia interna de las escalas que componen las escalas validadas es de adecuada a excelente. En concreto, la variable recursos ($\alpha= 0,70$) y la variable impacto ($\alpha= 0,70$) tienen una fiabilidad adecuada. La variable influencia ($\alpha=0,81$) presenta una consistencia interna buena, y las variables cultura ($\alpha= 0,93$) y limitaciones del ocupante ($\alpha= 0,90$) tienen una fiabilidad excelente.

3. Conclusiones del capítulo

En resumen, los resultados obtenidos en la evidencia basada en la estructura del cuestionario muestran que las diferentes escalas que componen el índice de poder tienen una estructura multifactorial.

El instrumento de medición empleado presenta un alto índice de consistencia medido en términos de validez y fiabilidad. El análisis descriptivo de los ítems de la versión final nos permite concluir que la gran mayoría de los ítems presentan una asimetría y curtosis dentro de los rangos adecuados para considerar que siguen la curva normal $> 1 <$, y los que superan ese rango solo excepcionalmente sobrepasan un rango de dos puntos.

El análisis factorial confirmatorio final, permitió corroborar lo anticipado por el análisis factorial exploratorio, y comprobar que los ítems explicaban un porcentaje de varianza suficiente y que las estructuras factoriales se correspondían con los factores

identificados tras la revisión teórica y el estudio cualitativo, confirmando el modelo teórico elaborado de inicio, y que la estructura multifactorial era la más adecuada. Los indicadores de la bondad del ajuste absoluto (RMSEA) del modelo muestran resultados aceptables (cultura, influencia e impacto) o excelentes (recursos, limitaciones del ocupante); y lo mismo sucede con los índices relativos de bondad del ajuste (NNFI y CFI) que resultan aceptables en cultura e impacto, y excelentes en recursos, limitaciones del ocupante e influencia.

La práctica totalidad de los ítems presenta un adecuado índice de homogeneidad o discriminación de modo que correlacionan positivamente con los criterios de agrupación. En cualquier caso, podríamos considerar en un futuro la reformulación de algunos pocos ítems (6) para mejorar dicha discriminación, en especial aquellos que fueron redactados intencionadamente en sentido inverso (3), o los que recogen en su tenor literal más de un concepto o acción en el motivo (2).

En cuanto a la fiabilidad, los índices de consistencia interna (alfa de Cronbach) son siempre superiores al mínimo recomendable (0,6). Así, las variables del factor Recursos, esto es, “recursos del puesto y del ocupante”, y la variable del factor Resultados, “impacto”, presentan una fiabilidad adecuada ($\alpha=0,70$). La otra variable del factor Resultados, “influencia” tiene una consistencia interna buena ($\alpha=0,81$), y las dos variables del factor Restricciones, es decir, “cultura organizativa” ($\alpha=0,93$) y “limitaciones del ocupante” ($\alpha=0,90$) tienen una fiabilidad excelente.

Por último, los tres factores o fuentes de poder en la organización correlacionan positiva y significativamente entre sí al $p<.01$, y esto mismo sucede con los diferentes subfactores entre sí, corroborando la revisión bibliográfica realizada.

CAPÍTULO 9

Resultados empíricos de la puesta en práctica del modelo de medición validado. Análisis descriptivo de la encuesta (I): muestra total.

La versión final de la encuesta fue contestada por una muestra de 253 participantes, cerrándose el periodo de recepción de cuestionarios el 31 de julio de 2015. Entonces se procedió al tratamiento de los datos recopilados, cuya presentación realizamos en este capítulo desde un punto de vista descriptivo. Es decir, obtenidos los valores de los índices de poder individual de todos los participantes, llevamos a cabo una agrupación de dichos valores desde dos puntos de vista. Por una parte, en virtud de doce criterios relacionados con la empresa (facturación, plantilla, sector, ubicación) y con el participante (área funcional, formación, edad, experiencia, antigüedad, género); por otra parte, además de la muestra general, desglosamos otras submuestras en función de dos criterios: la pertenencia o no a la función de Recursos Humanos, y en el caso de pertenecer a la función de Recursos Humanos, su ubicación en la Comunidad Valenciana o no. Así pues, los resultados los vamos a presentar en estos tres capítulos, correspondiéndose con estos tres bloques: muestra general total (capítulo 9), submuestra de Recursos Humanos (capítulo 10), y submuestra de Recursos Humanos de la Comunidad Valenciana (capítulo 11).

La distribución de la muestra del índice de poder sigue la curva normal, y como estadísticos descriptivos empleados para las diferentes muestras y submuestras utilizamos siempre el porcentaje de respuesta sobre la muestra, el índice de poder promedio, máximo y mínimo, cuartil 1, mediana, cuartil 3 y desviación típica.

El análisis descriptivo de los resultados descansa y se ilustra en gráficos en los que se indican los valores considerados en cada caso, y la línea de tendencia de la muestra o submuestra, con expresión del valor R^2 (cuadrado del coeficiente de correlación de Pearson, que cuanto más se aproxima a 1, indica una relación más directa y positiva con la variable considerada). Además, incluimos cuadros con el análisis de las diferencias de medias para evaluar si las medias de las variables analizadas son significativamente diferentes, no se deben al azar, y por tanto, son extrapolables a toda la población, produciéndose dicha situación si la significación es < 0.05 , lo que supone un margen de error inferior al 5%. Para facilitar su identificación se han resaltado en negrita los valores que son relevantes a estos efectos. Adicionalmente, recogemos el

estadístico tau de Kendall (τ) que analiza la relación entre las variables, y que nos indica si la relación es significativa y positiva, esto es, si a mayor nivel en un concepto determinado (p.ej. rango jerárquico), mayor índice de poder.

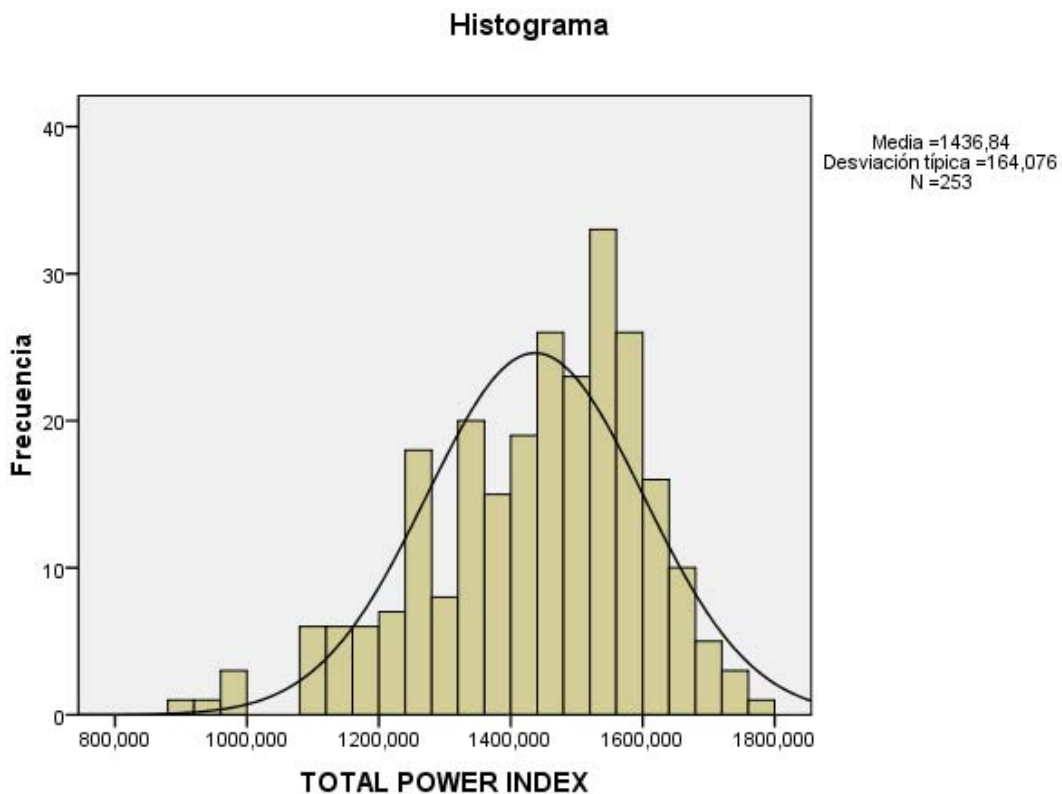
Por último, en cuanto a la puntuación total obtenida en el Índice de Poder la relacionamos con cada uno de los dieciocho indicadores, seis subfactores y tres factores del modelo de medición, de forma que podemos saber el peso de cada uno de estos elementos en el IP obtenido, y cuál ha contribuido más a la puntuación final. Adicionalmente, analizamos hasta qué punto cada indicador, subfactor y factor se ha aproximado al 100% del valor ponderado que le asignaba teóricamente el modelo de medición, de modo que podamos detectar indicadores infrautilizados o, al contrario, muy aprovechados.

1. Índice de Poder individual

El primer paso, y clave en la presente investigación, consistió en la conversión de las respuestas a cada uno de los ítems planteados en una puntuación que las integrara en la escala de valoración de Índice de Poder (abreviadamente IP). Nos remitimos a lo expuesto en el capítulo 6 respecto a cómo se realizó el reparto de los puntos totales entre los diferentes factores, subfactores e indicadores del modelo. Asimismo, en dicho capítulo concretamos cuáles eran los ítems relacionados con cada uno de los indicadores. Como explicamos, la valoración de cada ítem podía ir desde un valor mínimo (asociado al valor 1 del cuestionario), a uno máximo (asociado al valor 9 del cuestionario). Sumando los puntos obtenidos de este modo, por los diferentes ítems asociados a cada uno de los diferentes indicadores, se obtiene un valor total que debe ponerse en relación con el valor máximo que para ese indicador concreto prevé nuestra escala. Entonces, una simple regla de tres nos proporciona la conversión a los puntos del modelo de Índice de Poder. Por ejemplo, el indicador “Estatus” tiene asociados cuatro ítems de puntuación entre 1 y 9. Y en la escala del modelo de Índice de Poder su puntuación máxima asignada es de 69,55 puntos. Supongamos que el encuestado ha contestado las cuatro preguntas de este indicador asignándole los siguientes valores: 2, 4, 1, 3. El total de esta puntuación suma 10. Para calcular la puntuación correspondiente en nuestro modelo basta con recordar que el máximo de 69,55 puntos de este indicador se da al supuesto de haber valorado con un 9 todos los ítems asociados, lo que daría un total de 36 puntos. Por tanto, si 36 puntos equivalen a 69,55, en nuestro ejemplo, 10 equivale a 19,31 puntos.

Siguiendo este procedimiento realizamos la asignación de puntuación de todos los ítems, y consecuentemente la de los subfactores y factores que los agrupan sucesivamente. De este modo, cada encuestado tiene una puntuación final que denominamos Índice de Poder (en adelante, IP). En el gráfico 22 se observa la distribución de la muestra y la curva normal. Como podemos observar la media es superior al punto medio del rango de respuesta ($M= 1.436,84$; $SD= 164,1$). Adicionalmente, el valor más bajo obtenido (911 puntos), y el más alto (1.785 puntos). Como podemos observar nuestra muestra se distribuye normalmente.

Gráfico nº 22. Índice de poder. Dispersión de la muestra



Por tanto, disponemos de información relativa a la aportación de cada ítem, de cada indicador, de cada subfactor y de cada factor al IP total del participante. Al poner a prueba la normalidad de distribución de la muestra por medio del estadístico Kolmogorov-Smirnov ($Z= 1,24$ ns –no significativo-), los resultados indican que la muestra sigue la curva normal, dado que la probabilidad de que la muestra sea normal es mayor a 0,5 ($p= 0,09$). En el Anexo M se presenta la totalidad de los datos individuales agrupados por indicadores, subfactores y factores.

2. Índice de poder agrupado

Por otra parte, la agrupación segmentada de todos y cada uno de los IP individuales nos proporcionará información relevante respecto al origen de los elementos clave para el poder en la empresa, así como de la posible correlación con determinados parámetros.

A tal efecto, procedimos a identificar los siguientes criterios de agrupación:

1. Facturación de la empresa
2. Nivel de formación del participante
3. Área funcional en la que se encuadra en la empresa: recursos humanos, dirección general, producción, finanzas, etc.
4. Experiencia en el puesto o sector
5. Antigüedad en la empresa
6. Plantilla de trabajadores de la empresa
7. Plantilla de trabajadores del centro de trabajo en el que se ubica el encuestado
8. Edad
9. Sector de actividad de la empresa, según agrupación de los códigos de Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE)⁵²⁹:

A=Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca

B=Industrias extractivas

C=Industria manufacturera

D=Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado

E=Suministro de agua, saneamiento, gestión de residuos

F=Construcción

G=Comercial al por mayor y por menor, reparación vehículos motor

H=Transporte y almacenamiento

I=Hostelería

J=Información y comunicaciones

K=Actividades financieras y de seguros

L=Actividades inmobiliarias

M=Actividades profesionales, científicas y técnicas

N=Actividades administrativas y servicios auxiliares

O=Admón. Pública y defensa

P=Educación

⁵²⁹ Según actualización de 13 de abril de 2014, disponible en <http://www.cnae.eu/>

Q=Actividades sanitarias y servicios sociales
R=Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento
S=Otros servicios
T=Actividades de los hogares empleadores de personal domésticos
U=Actividades de organizaciones y organismos extraterritoriales

10. Provincia en la que trabaja el participante
11. Plantilla de Recursos Humanos en la empresa del participante: en este caso el criterio se empleó solo con la muestra de participantes de la función “Recursos Humanos”.
12. Género: mantuvimos este parámetro a los simples efectos demográficos, aunque como ya indicamos en su momento, no le concedimos relevancia a efectos de puntuación.

Además, dentro de cada uno de estos criterios se establecieron subdivisiones o tramos acordes a la naturaleza y unidad de medida de los mismos, y que ya se anticipaban en el propio cuestionario distribuido.

Por otra parte, respecto de cada puntuación individual, segmentamos las relaciones internas entre los diferentes factores, subfactores e indicadores, para identificar dónde estaba la mayor fuente de poder acorde a nuestro modelo. Así,

- Respecto a la puntuación total obtenida: relacionamos con el IP total obtenido por el directivo cada uno de los indicadores (I), subfactores (SF) y factores (F). Para ello dividimos el valor individual obtenido en cada uno de estos elementos por el IP total, resultando un porcentaje que nos indica el peso que dicho elemento supone sobre el IP del sujeto. En expresión matemática tendríamos los resultados agrupados del siguiente modo: I/IP , SF/IP , F/IP .
- Respecto a la puntuación máxima que podría haber obtenido: es decir, dado que cada indicador, subfactor y factor del modelo tiene asociada una puntuación máxima posible, se trata de averiguar en qué medida se ha logrado dicha puntuación. Para ello dividimos el valor individual obtenido en cada caso para el indicador, subfactor o factor de que se trate por el valor máximo asignado a cada uno de tales elementos. Con ello obtenemos un porcentaje que nos indica hasta qué punto se ha aprovechado las posibilidades que ese elemento proporciona para desarrollar el poder. Expresado matemáticamente los resultados

responderían a la siguiente operación: $I \text{ obtenido} / I \text{ máximo}$, $SF \text{ obtenido} / SF \text{ máximo}$, $F \text{ obtenido} / F \text{ máximo}$.

Por lo demás, en cuanto al tratamiento y presentación de los datos generados mediante la aplicación de los criterios y segmentaciones indicados, utilizamos de manera sistemática una serie de fórmulas estadísticas con carácter general. Así, todos los datos agrupados presentan los siguientes valores:

- Porcentaje sobre la muestra (%N Muestra)
- Número total considerado (N absoluto)
- Índice Poder promedio (IP promedio)
- Índice Poder máximo (IP máximo)
- Índice Poder mínimo (IP mínimo)
- Cuartil 1
- Mediana
- Cuartil 3
- Desviación Típica

Una visión completa de todos los datos agrupados según estos criterios se encuentra en el Anexo E. Ahora bien, dado que el objetivo del presente estudio gira en torno al poder de la dirección de Recursos Humanos, procedimos a desglosar de nuevo los datos globales en al menos dos bloques: uno que recoge la muestra de profesionales que desempeñan la función de recursos humanos en la empresa (152 de los encuestados), y otro que recoge la muestra de los demás profesionales que desempeñan funciones en otras áreas de la empresa (101 de los encuestados). Los resultados así tratados se encuentran en los Anexos F y G, respectivamente.

Finalmente, del colectivo de participantes pertenecientes a la función de Recursos Humanos, acabamos distinguiendo entre los que se ubicaban en empresas de la Comunidad Valenciana (82 de los encuestados), y los que lo hacían en empresas situadas en el resto del territorio del estado (70 de los encuestados) (Anexos H e I).

Dicho todo esto, procedemos a continuación a entresacar los resultados más destacados según los criterios y procedimientos mencionados, sirviéndonos para tal fin de diferentes gráficos, todas ellas de elaboración propia, como ya advertimos en la introducción.

3. Resultados de la muestra general

3.1. Criterios genéricos de encuadramiento: función directiva, facturación y volumen de plantilla, sector de actividad y ubicación geográfica.

En el gráfico 23, se representa el IP promedio obtenido por cada una de las **funciones directivas** más significativas representadas en el estudio: Recursos Humanos (60,1%), Dirección General (8,7%), Ventas (7,5%), Finanzas (6,7%), Producción (3,6%), Marketing e Investigación y desarrollo (ambas con un 2,4%, respectivamente), Logística y Compras, (con un 1,6%, cada una de ellas), Calidad y Medio Ambiente (con un 1,2%), y otras (un 4,3%). El IP promedio de la muestra completa es de 1.436,8 puntos observándose que la función Recursos Humanos, cuyo grupo es el segmento mayoritario, apenas supera dicho valor promedio quedándose en un IP promedio ligeramente superior de 1.441,9. Superan el IP promedio de la muestra las funciones de Calidad y Medio Ambiente (1.565,3 puntos), Logística (1.563,9 puntos), Dirección General (1.529,3 puntos), Investigación y Desarrollo (1.405,2 puntos), y Marketing (1.485,8 puntos). Por debajo del IP promedio de la muestra total encontramos la función de Ventas (1.404,1 puntos), Finanzas (1.367,7 puntos), Compras (1.333,6) y Producción (1.253,3 puntos). Si agrupamos las funciones que no son de recursos humanos, observamos que el 45% supera el IP promedio de la muestra (entre las que se encuentra la Dirección General), y un 55% queda por debajo (entre las que se encuentra Ventas y Finanzas). Estas diferencias son significativas [$F_{(10,242)} = 2,95$ $p < .05$], es decir, hay diferencias por áreas funcionales en la población analizada con un margen de error menor al 5%.

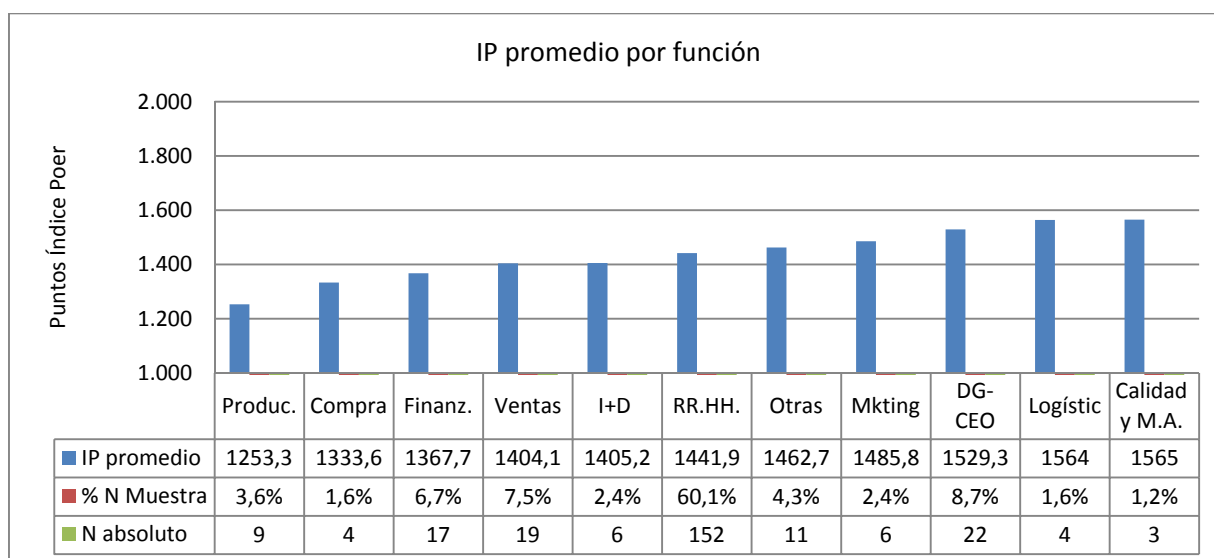


Gráfico nº 23. Índice de poder promedio por función.

Por **volumen de facturación** de la empresa en la que trabaja el directivo, la muestra está bastante repartida. Un 30,8% de ellas facturan entre 101 y 500 millones de euros; un 36% entre 10 y 100 millones de euros. El IP promedio más alto se ubica en el segmento de facturación entre 50-100 millones de euros (1.492 puntos), seguido por el de facturación entre 1.000-5.000 millones de euros (1.464 puntos). El IP promedio más bajo, dejando al margen el pequeño grupo de la muestra que no está identificado (un 6,3%), corresponde al que factura entre 10 y 25 millones de euros (1.387 puntos). Por tanto, el volumen de facturación no es determinante de un mayor nivel de poder. El análisis de varianza (ANOVA), también nos muestra que las diferencias de medias no son significativas [$F_{(142,105)} = 0,95$ ns]. El gráfico 24 presenta esta información.

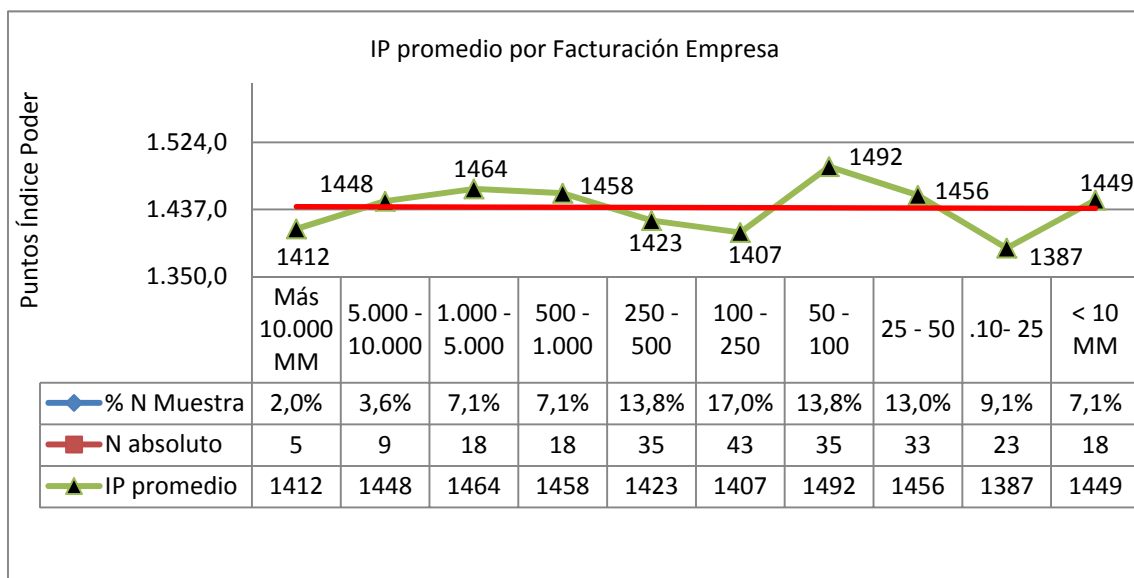


Gráfico nº 24. IP promedio según facturación de la empresa.

En cuanto a la relación entre poder y **número de empleados**, los gráficos 25 y 26 muestran los IP promedios alcanzados según la plantilla de la empresa y del centro de trabajo, respectivamente. Ambos conjuntos presentan una alta dispersión. El 10% inferior de las empresas no alcanza los 50 trabajadores, mientras que el 14% superior tiene más de 1.700 empleados. En cuanto a los centros de trabajo, la mayoría de los participantes (42,7%) trabajan en centros entre 100 y 500 empleados⁵³⁰. Solo en tres

⁵³⁰ Con datos de 31 de diciembre de 2014 las empresas de hasta 9 trabajadores son el 87,9% del total, y emplean al 24% de los asalariados; entre 10 y 49 trabajadores, el 10,2%, empleando al 21% del total de los asalariados considerados; de 50 a 249, el 1,6%, empleando al 17% de trabajadores; de 250 a 499, el 0,2%, empleando al 6% de los asalariados; de más de 499 trabajadores, el 0,1%, que emplean al 32% de los asalariados. Fuente MTYSS: sobre 1,2 millones de Empresas con trabajadores, obtenidas agrupando cuentas de cotización con el mismo Número de Identificación Fiscal. Se incluyen el Régimen General (excepto Sistema Especial Empleados de Hogar), el Régimen de la Minería del Carbón y el Régimen Especial de Trabajadores del Mar (Cuenta Ajena). Del sector servicios se excluye "Administración

tramos de plantilla de empresa, que suponen en conjunto el 36,3% de la muestra total, el IP promedio supera el de la muestra en su conjunto: entre 100-249, 500-999 y 2.500-4.999 empleados.

Mientras el mayor IP promedio se obtiene en los centros de trabajo más poblados (> 1.000), no pasa así en el caso de la plantilla de la empresa en su conjunto, donde se observa una baja correlación con el IP de los directivos. Siendo así que el mayor IP promedio lo obtienen los directivos de las empresas entre 100-249 empleados (1.489 puntos), en tanto que los dos IP promedios más bajos se observan entre las empresas de mayor plantilla –entre 5.000 y 9.999 empleados, y de más de 10.000 trabajadores-, si bien suponen un 7,9% de la muestra total.

Si nos centramos en el IP según la plantilla del centro de trabajo, además de en aquellos de más de 750 empleados, también superan el IP promedio de la muestra total, los participantes ubicados en centros de trabajo de hasta 30 empleados y los que trabajan en centros de entre 101-250. Tampoco hallamos diferencias significativas en el número de empleados en España [$F_{(137,112)} = 1,09$ ns], ni en el número de empleados en centro de trabajo [$F_{(107,143)} = 1,04$ ns].

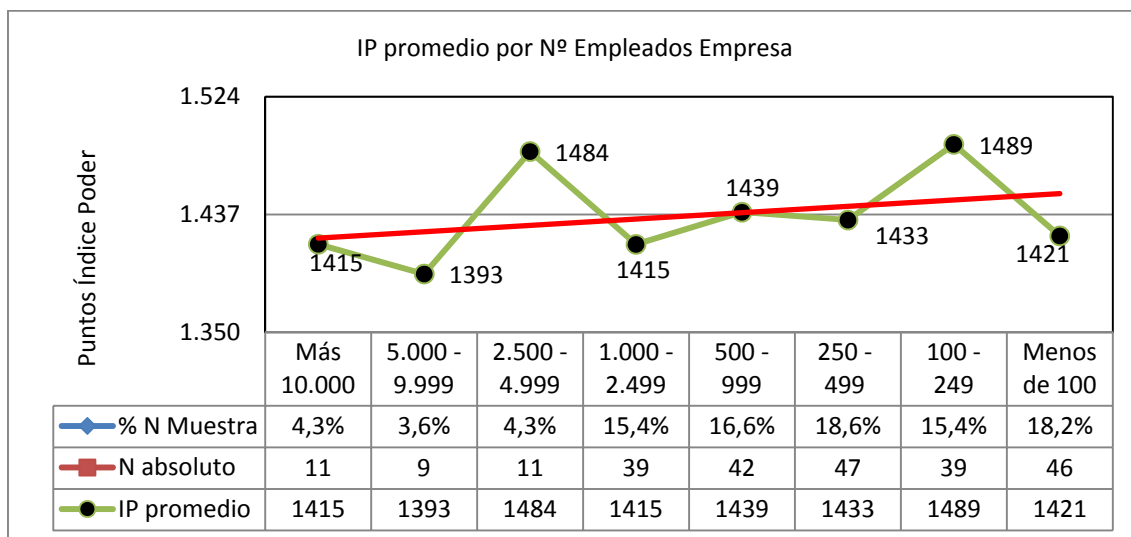


Gráfico nº 25. IP promedio según número de empleados de la empresa.

En suma, los volúmenes inferiores de plantilla tanto en la empresa en su conjunto como en el centro de trabajo no implican menor IP promedio.

Pública y defensa; Seguridad Social obligatoria”. El número de trabajadores considerado asciende a 11,7 millones. Datos accesibles en: <http://www.empleo.gob.es/es/estadisticas/anuarios/2014/index.htm>

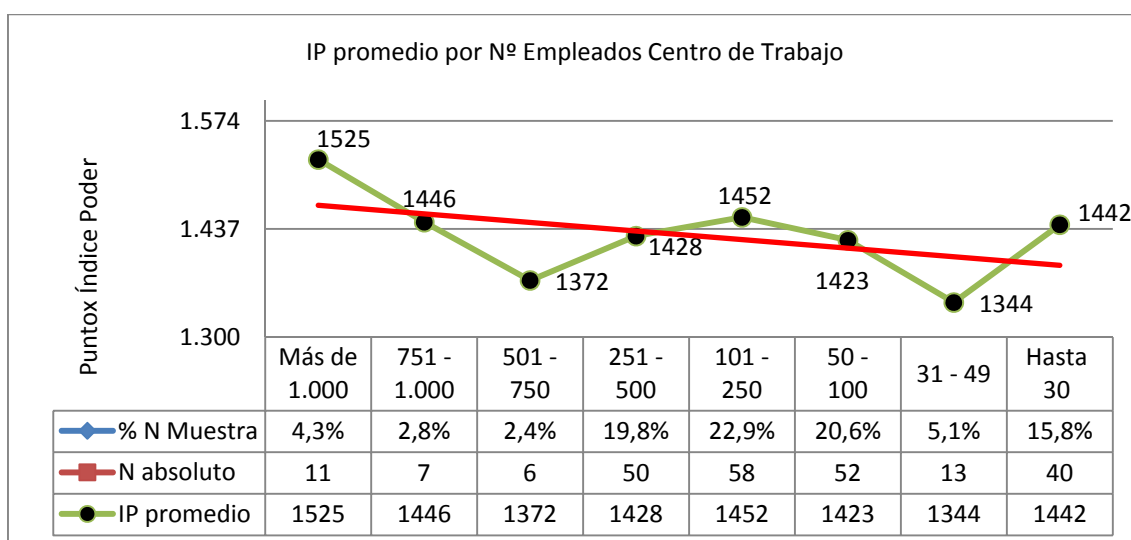


Gráfico nº 26. IP promedio según número de empleados del centro de trabajo.

En cuanto al índice de poder en función del **sector de actividad**, el gráfico 27 presenta los resultados según los 20 grupos del CNAE. El mayor número de participantes se concentra en las “actividades manufactureras” (27,6%), seguido por “otras actividades” (15%) y “comerciales” (11,4%), “transporte y almacenamiento” (10,2%) y “actividades sanitarias” (7,3%)⁵³¹. Los IP promedio se mueven entre el mínimo de la actividad de “Administración Pública y Defensa” (1.323 puntos), y el máximo de la actividad “Extractiva” (1.647 puntos), si bien el peso de ambos extremos en la muestra es de los más bajos (0,4%, es decir, un participante en cada caso).

En el cuadro 70 se pueden ver con mayor claridad esos mismos datos, observándose que 11 de los CNAE -que suponen un 58,5% de la muestra de participantes - superan el IP promedio de la muestra total (1.437 puntos), y entre ellos se encuentran dos de los sectores más representados: industria manufacturera, y transporte y almacenamiento. En cambio otros 9 -un 43,3% de los participantes- quedan por debajo, incluyendo igualmente a dos sectores especialmente representados en la muestra: comercial y hostelería. El 0,8% restante corresponde a los que no lo saben o no contestan. No hallamos diferencias significativas entre las poblaciones por sector de actividad, en función del clasificación CNAE [$F_{(19,231)}=1,11$ ns].

⁵³¹ En España, los CNAE que concentran mayor porcentaje de trabajadores son, por este orden, los relativos a Comercio (16,2%), Industria Manufacturera (13,3%), Actividades Sanitarias (10,7%) y Actividades administrativas (9,4%). Datos del MTYSS, diciembre 2014. Se pueden consultar en <http://www.empleo.gob.es/es/estadisticas/anuarios/2014/index.htm>

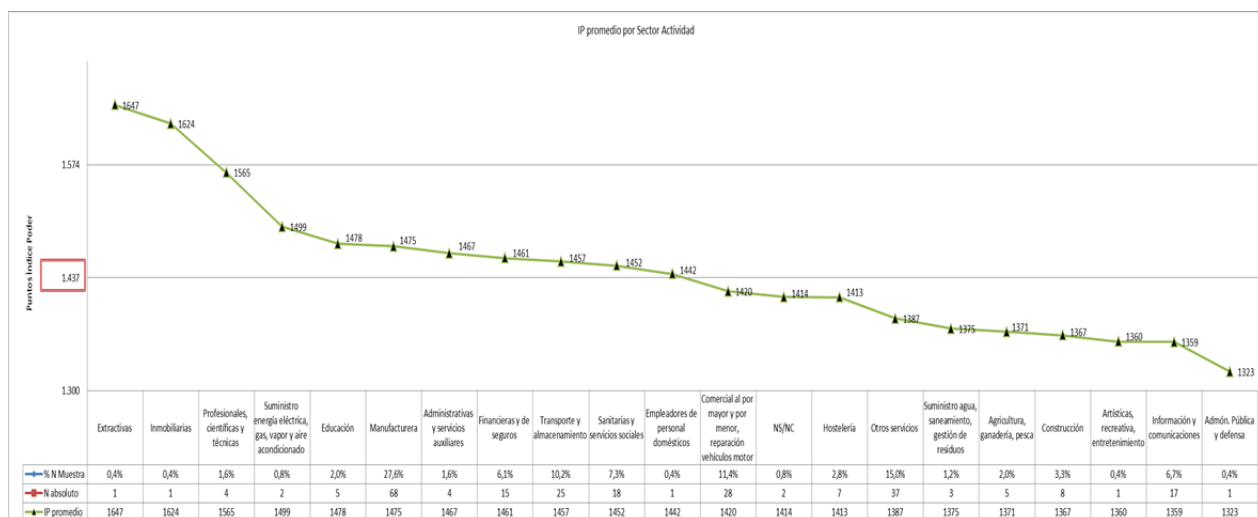


Gráfico nº 27. IP promedio según nivel sector de actividad.

Sector Actividad	% N Muestra	N absoluto	IP promedio
Extractivas	0,4%	1	1647
Inmobiliarias	0,4%	1	1624
Profesionales, científicas y técnicas	1,6%	4	1565
Suministro energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado	0,8%	2	1499
Educación	2,0%	5	1478
Manufacturera	27,6%	68	1475
Administrativas y servicios auxiliares	1,6%	4	1467
Financieras y de seguros	6,1%	15	1461
Transporte y almacenamiento	10,2%	25	1457
Sanitarias y servicios sociales	7,3%	18	1452
Empleadores de personal domésticos	0,4%	1	1442
Comercial al por mayor y por menor, reparación vehículos motor	11,4%	28	1420
Hostelería	2,8%	7	1413
Otros servicios	15,0%	37	1387
Suministro agua, saneamiento, gestión de residuos	1,2%	3	1375
Agricultura, ganadería, pesca	2,0%	5	1371
Construcción	3,3%	8	1367
Artísticas, recreativa, entretenimiento	0,4%	1	1360
Información y comunicaciones	6,7%	17	1359
Admón. Pública y defensa	0,4%	1	1323
NS/NC	0,8%	2	1414

Cuadro nº 70. IP promedio según sector de actividad.

Finalmente, en cuanto a si hay diferencia por **procedencia geográfica**, la muestra recoge participantes de 20 provincias españolas. El 60,5% se ubican en la Comunidad Valenciana, y el 39,5% del resto de España, con especial representación de las provincias de Barcelona (18,2%) y Madrid (13,4%). En el gráfico 28 observamos

que el IP promedio más alto, se ubica en participantes de fuera de la Comunidad Valenciana, alcanzando el IP promedio los 1458 puntos, en tanto que el IP promedio de la Comunidad Valenciana no alcanza siquiera el IP promedio de la muestra total, quedándose en 1.423 puntos.

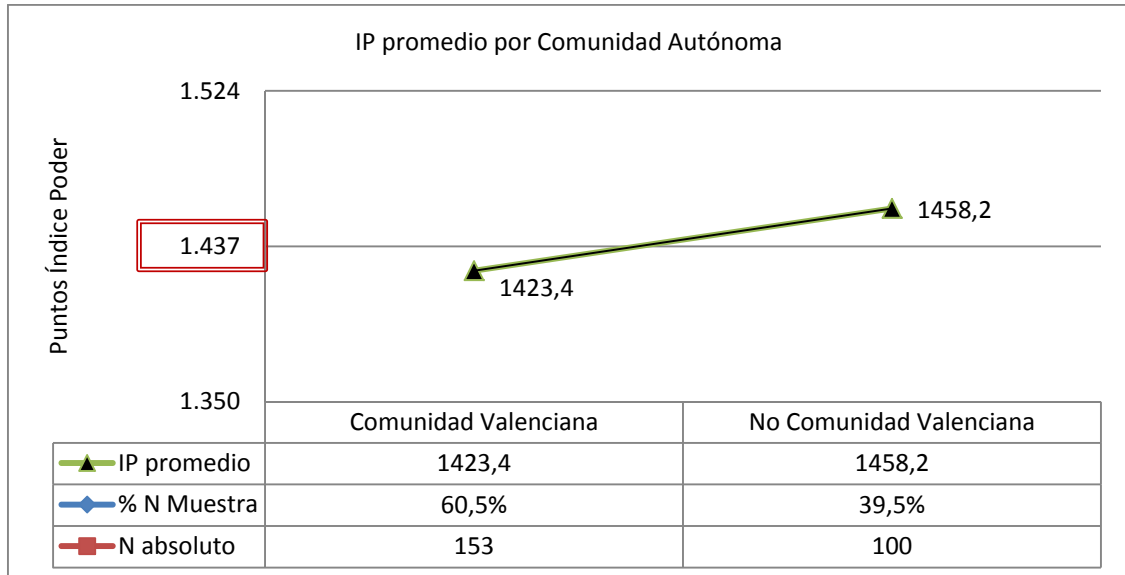


Gráfico nº 28. IP promedio procedencia geográfica (comunidad autónoma).

El cuadro 71 presenta las provincias de procedencia de los participantes, ordenadas por el IP promedio de mayor a menor. En este caso no hallamos diferencias significativas por provincia [$F_{(19,232)} = 1,21$ ns]. Centrándonos en las provincias en las que se celebraron los paneles de expertos, el gráfico 29 desglosa las 3 provincias de la Comunidad Valenciana, así como Barcelona y Madrid. En la Comunidad Valenciana, es la provincia de Castellón la que promedia un IP más alto (1.512 puntos), seguida por la de Alicante (1.435 puntos) y Valencia (1.415 puntos). Estas dos últimas no alcanzan el IP promedio de la muestra total, en tanto que Barcelona y Madrid sí que lo superan.

Provincias	% N Muestra	N absoluto	IP promedio
Cuenca	0,4%	1	1736,7
Tenerife	0,4%	1	1688,7
Vizcaya	0,4%	1	1673,8
Navarra	0,4%	1	1584,4
Murcia	1,6%	4	1563,7
Tarragona	0,8%	2	1533,4
Castellón	4,0%	10	1511,9
A Coruña	0,8%	2	1501,6
Córdoba	0,4%	1	1483,5
Zaragoza	0,4%	1	1478,3
Lérida	0,4%	1	1464,1
Madrid	13,4%	34	1459,5
Barcelona	18,2%	46	1439,4
Alicante	5,1%	13	1435,2
Sevilla	0,4%	1	1417,1
Valencia	51,4%	130	1414,8
Ávila	0,4%	1	1402,3
Cantabria	0,4%	1	1340,1
Guipúzcoa	0,4%	1	1263,2
Huelva	0,4%	1	1133,6

Cuadro nº 71. IP promedio por provincias.

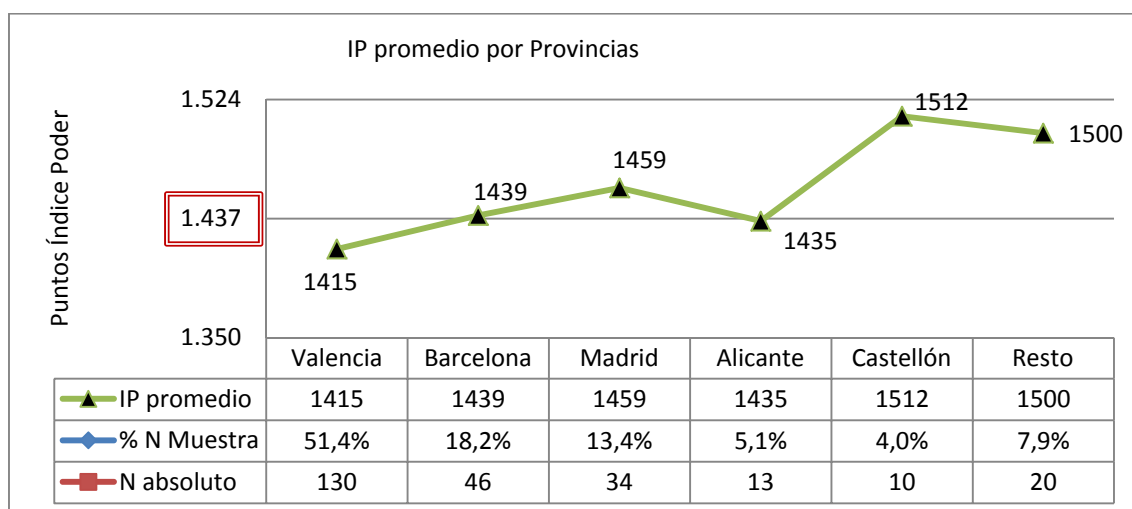


Gráfico nº 29. IP promedio procedencia geográfica (provincia).

3.2 Criterios de encuadramiento asociados a los recursos del ocupante.

Nos referimos a aquellos que aun siendo objetivables, corresponde a la específica peripecia vital del encuestado. Se trata de su formación, su experiencia, su antigüedad en la empresa, su edad y su género. Según el nivel de **formación** alcanzado por el directivo, en la gráfico 13 se observa que el 92,9% de la muestra ha cursado estudios universitarios, si bien el mayor índice de poder lo alcanzan los que han cursado

MBA (1.470 puntos) o doctorado (1.556 puntos). Se observa, por tanto, una correlación positiva entre formación e índice de poder, aunque no tan pronunciada como pudiera pensarse al distorsionarla en parte los valores extremos inferiores y superiores, que por otra parte representan solo un 6% de la muestra total. El análisis de varianza de la variable formación mostró que las diferencias en formación eran significativas $F_{(43,209)}=3,02$ $p<.01$, por tanto, las diferencias en poder en función de la formación recibida tienen únicamente un 1% de varianza de error.

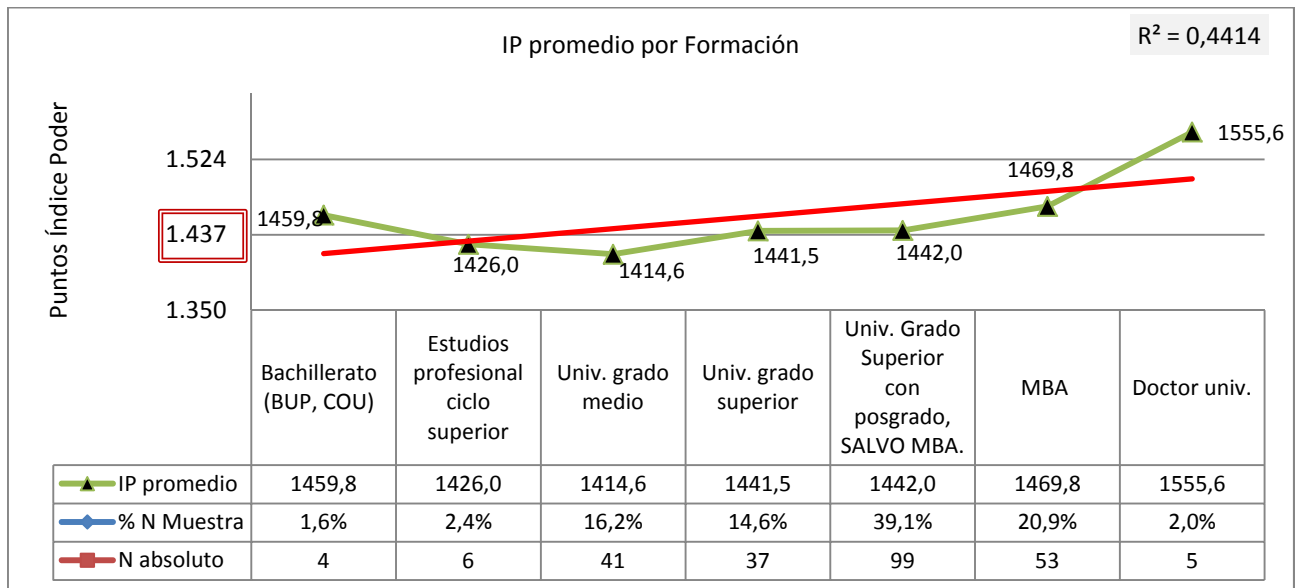


Gráfico nº 30. IP promedio según nivel de formación del participante.

Si bien esta formación es la que podemos considerar en términos generales como genérica y de acceso al mundo laboral, y en concreto directivo. Por ello, en nuestro estudio indagamos también si la formación continua y en especial en determinados campos de conocimiento podía aportar nuevos criterios de correlación. Así, se preguntó a los participantes si además de su educación reglada, a lo largo de su carrera, se habían seguido formando (y no necesariamente mediante cursos formales) en materias relacionadas con tres áreas: organización (que comprende estrategia, cultura, comportamiento organizativo, valores, gestión del cambio...), personas (que incluye liderazgo, desarrollo, trabajo en equipo, negociación, comunicación, gestión del talento...) y conocimientos técnicos (entre otros, finanzas, ventas, logística, compras, operaciones, nóminas, relaciones laborales, idiomas...). En el gráfico 31 se recogen los resultados correspondientes. Las diferencias en poder entre aquellos directivos que se han dedicado a estudiar diferentes conocimientos son significativas [$F_{(7,245)} = 11,25$ $p<.01$].

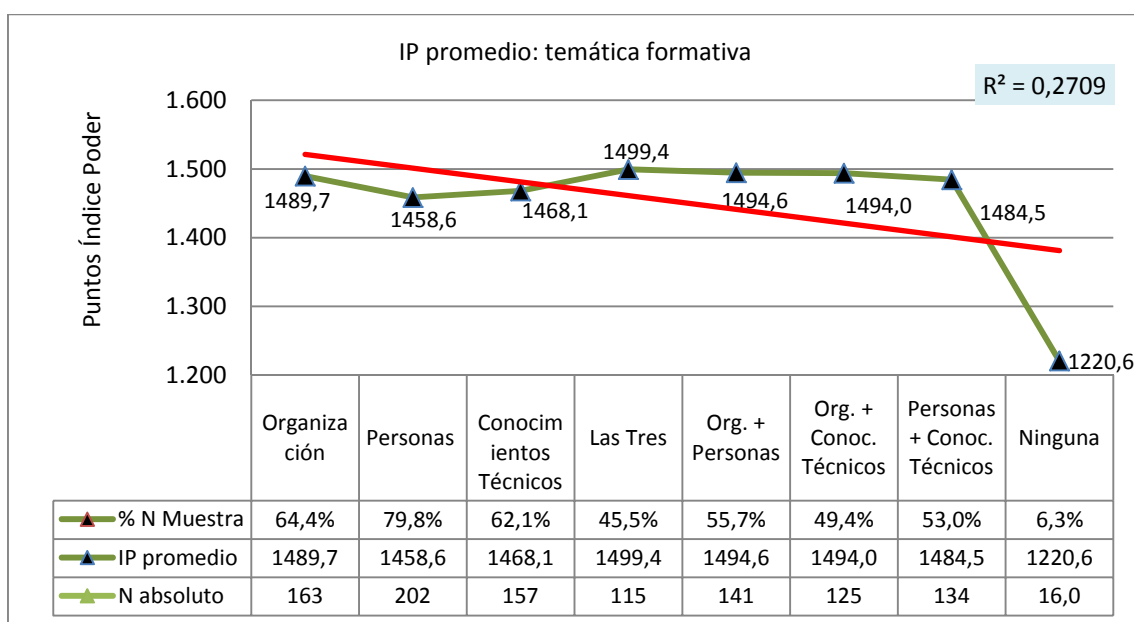


Gráfico nº 31. IP promedio según temática formativa del participante.

Y en ella se puede observar que, en primer lugar hay una clara ventaja en cuanto al IP de quienes han continuado su formación, en cualquiera de estas tres áreas, frente a quienes no lo han hecho en ninguna (IP= 1.220 puntos), superándolos en más de 400 puntos.

Por otra parte, y dentro de quienes han mantenido una formación continuada, pese a que las diferencias de puntuación son pequeñas⁵³², el mayor IP se alcanza en el segmento de quienes han seguido formándose en las tres áreas planteadas. De igual modo se observa que la combinación formativa en dos de las tres áreas, independientemente de cual sea dicha combinación, proporciona igualmente un IP superior. Ahora bien, la combinación más poderosa siempre es la que incluye como uno de sus elementos, la formación en asuntos relativos a la “Organización”. En cambio el IP más bajo se vincula a la formación en el campo “Personas”, que por otra parte es la más extendida (202 participantes).

Pero más allá de la materia en la que se realice la formación, cabe plantearse si una mayor dedicación a cada temática tiene su correlato directo en un diferente IP; y así se preguntó por el número de horas que anualmente se destinaba a tal formación en cada campo: organización, personas y conocimientos técnicos. Los tres gráficos siguientes nos dan información al respecto. La mayor correlación entre formación continua específica y el incremento del IP se observa entre quienes dedican tiempo a la

⁵³² Menos de un 3% entre el valor más alto (1.499), y el más bajo de ese grupo (1.458).

formación en aspectos relacionados con la Organización (gráfico 32). Le sigue en eficacia en términos de IP, la formación en Conocimientos Técnicos (gráfico 33), y finalmente la menor correlación se observa en la formación relacionada con Personas (gráfico 34), aunque los valores de IP más alto, coinciden con los tramos de formación superiores a 145 horas (47,6% de la muestra). Adicionalmente, las diferencias entre grupos de directivos que informaron de diferentes horas de formación en organización son significativas [$F_{(9,243)} = 5,42$ $p < .001$], así como en conocimientos técnicos [$F_{(9,243)} = 3,2$ $p < .01$] y en formación en personas [$F_{(8,244)} = 2,86$ $p < .01$]. Por tanto, podemos afirmar que hay diferencias entre los grupos que toman diferentes horas de formación en las diferentes áreas. Asimismo, analizamos la dirección y la significación que hay entre los grupos dado que las horas de formación medidas en rangos discretos implican gradación. La relación sería más fuerte en temática organizativa [$\tau = .31$ $p < .01$], que en aspectos técnicos [$\tau = .19$ $p < .01$], y en formación en personas [$\tau = .18$ $p < .01$]. En los tres tipos de conocimientos la relación es positiva y significativa. Por tanto, podemos afirmar, observando los resultados que a mayor número de horas en formación mayor nivel de poder, siendo esta relación más fuerte en las horas invertidas en la formación continua en aspectos organizativos.

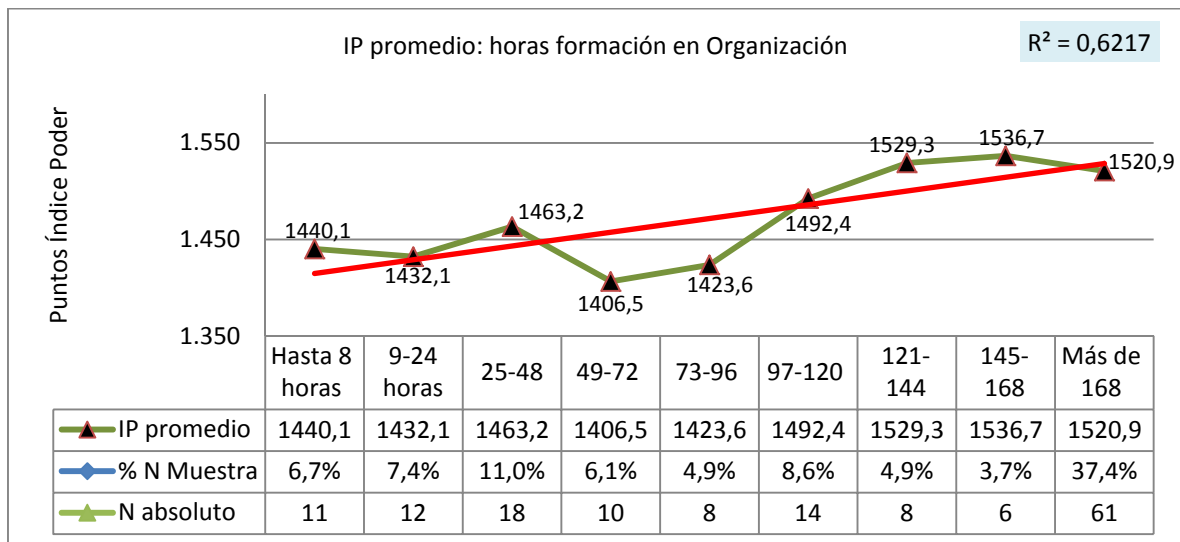


Gráfico nº 32. IP promedio según temática formativa del participante (organización)

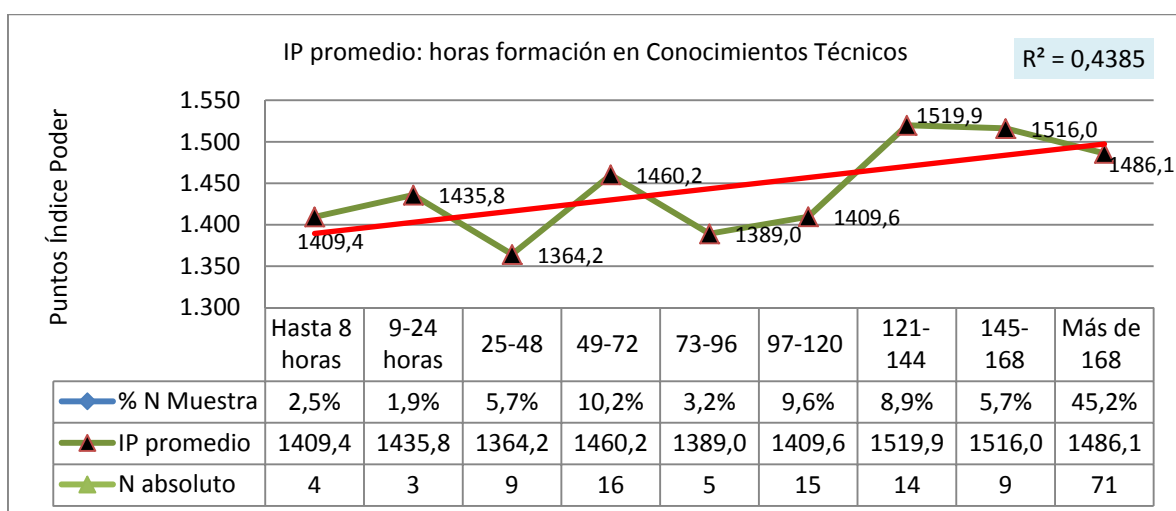


Gráfico nº 33. IP promedio según temática formativa del participante (conocimientos técnicos)

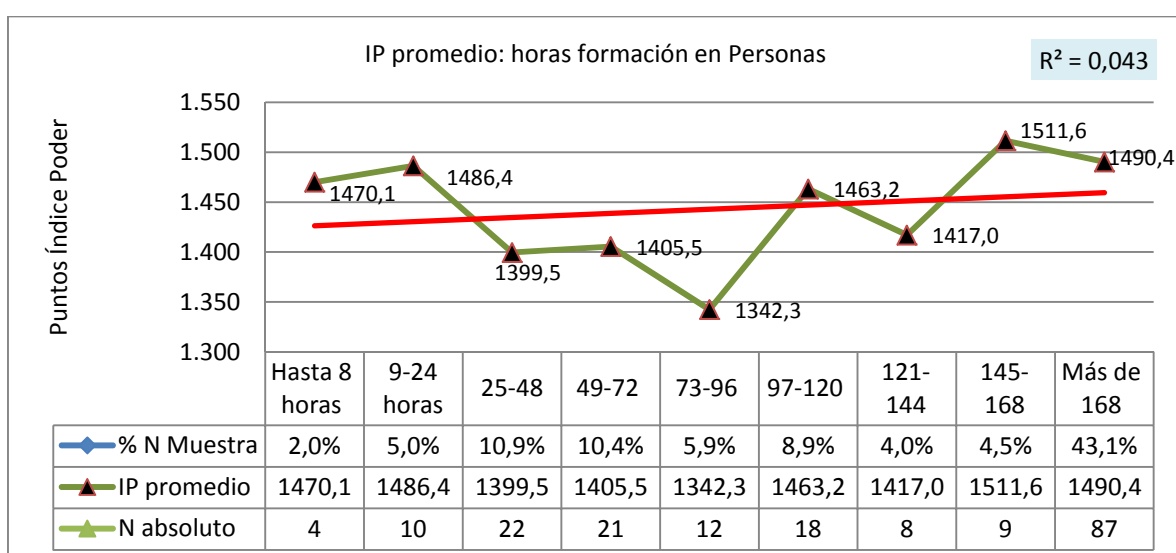


Gráfico nº 34. IP promedio según temática formativa del participante (personas)

En cuanto a cómo influye la **experiencia** del directivo en el ejercicio de su puesto, o en el sector de actividad, el gráfico 35 indica que hay una correlación positiva directa entre el IP promedio alcanzado y el número de años de experiencia acumulada. Así el 77,1% de la muestra tiene siete o más años de experiencia y obtiene IP por encima del IP promedio de la muestra total (1.437 puntos), alcanzándose los valores más altos entre quienes tienen 19 o más años de experiencia.

Las diferencias entre grupos de directivos en función de su experiencia laboral fueron de $F_{(9,243)} = 8,56$ $p < .001$. Por tanto, podemos afirmar que hay diferencias significativas entre los grupos en función de su experiencia, con un rango de error del

0,1%. Adicionalmente, analizamos la dirección y la significación que hay entre los grupos dada su experiencia dado que ha sido medida en rangos discretos que implica gradación y esta relación sería de $\tau = .29$ $p < .01$, es decir, es una relación positiva y significativa.

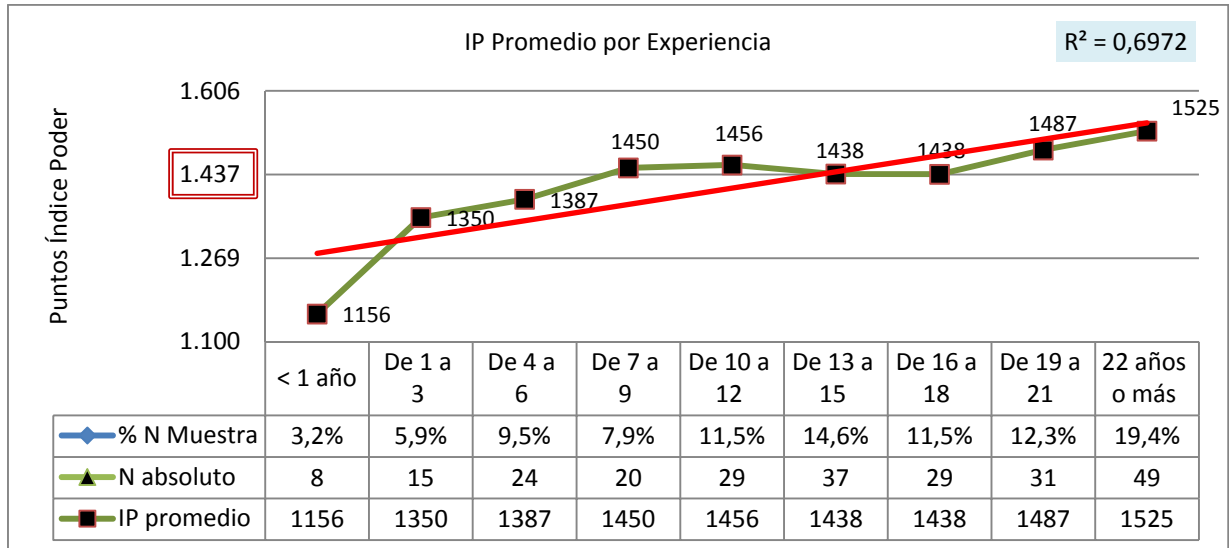


Gráfico n° 35. IP promedio según experiencia del participante en el puesto y/o sector.

De igual modo el mayor IP promedio lo obtienen los encuestados con mayor **antigüedad** en la empresa, superando siempre el IP promedio de la muestra a partir de los 10 años, y alcanzando los valores más altos a partir de los 16 años, si bien desde ese punto se observa un cierto estancamiento cuando no un ligero retroceso, según se muestra en el gráfico 36. Estas diferencias entre grupos en función de la antigüedad en la empresa es $F_{(9,243)} = 4,48$ $p < .001$. Por tanto, podemos afirmar que hay diferencias entre los grupos. Adicionalmente, analizamos la dirección y la significación que hay entre los grupos dado que la antigüedad fue medida en rangos discretos que implican gradación. En antigüedad la relación sería $\tau = .29$ $p < .01$, y por tanto podemos afirmar, observando los resultados, que a mayor antigüedad mayor nivel de poder.

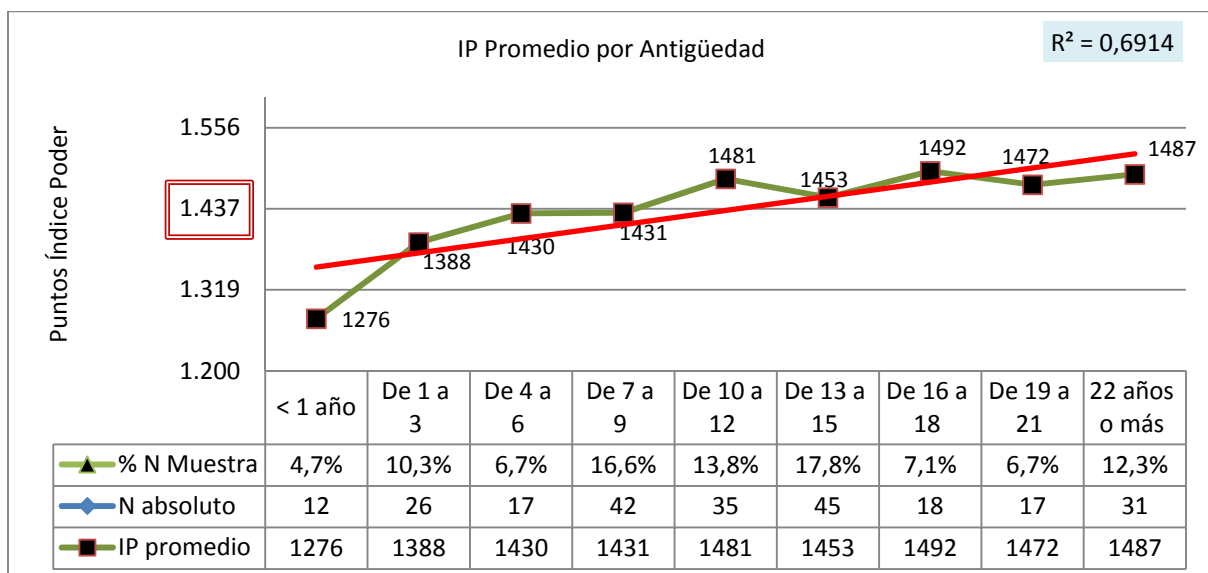


Gráfico n° 36. IP promedio según antigüedad del participante en la empresa.

De nuevo encontramos una correlación positiva entre la mayor **edad** del encuestado y el mayor IP promedio. Así, los participantes incrementan su IP conforme van pasando los años, con la excepción del segmento entre 41 y 45 años donde hay cierto retroceso (1.427 puntos) frente al grupo de edad anterior (1.454 puntos), como se aprecia en el gráfico 37. El 46,6% de la muestra tiene más de 45 años, y concentra los IP más altos. Estas diferencias entre grupos en función de la edad en la empresa son $F_{(9,243)} = 8,40$ $p < .001$. Por tanto, podemos afirmar que hay diferencias entre los grupos. Asimismo analizamos la dirección y la significación que hay entre los grupos dado que la edad fue medida en rangos discretos que implican gradación. Así en la variable edad, la relación sería $\tau = .27$ $p < .001$; por tanto, podemos afirmar, observando los resultados que a mayor edad mayor nivel de poder, con un nivel de error menor al 0,1%.

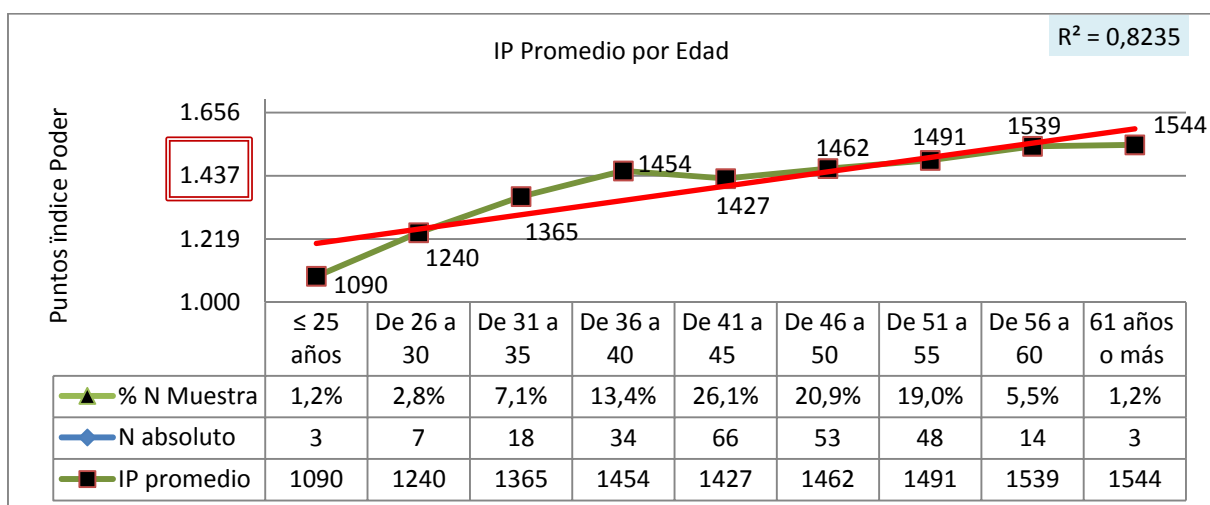


Gráfico n° 37. IP promedio según edad del participante.

Finalmente, cerrando con los parámetros vinculados a los recursos personales del directivo, recogemos la segmentación por **género**, a los simples efectos demográficos, ya que no tendrá incidencia alguna en nuestro sistema de valoración del índice de poder. El gráfico 38 constata la participación mayoritaria de hombres entre los encuestados (61,3%) frente a las mujeres (38,7%), reparto que se corresponde perfectamente con la situación de los directivos y directivas en España. Con datos de la Encuesta de Población Activa de 2014, la población ocupada en España se distribuía por género en un 54% de hombres y un 46% de mujeres. Ahora bien, si nos fijamos en el grupo de ocupación “Directores y Gerentes” que sería el grupo de referencia del presente estudio, apenas supone un 4,5% del total de ocupados (778.100 trabajadores), de los cuales el 61% son hombres, y el 39% mujeres, como en la muestra encuestada en este trabajo⁵³³. Desde el punto de vista del IP promedio, el grupo “Hombres” logra 1.453,7 puntos superando el IP promedio de la muestra, al contrario de lo que sucede con el grupo “Mujer”, cuyo IP promedio es de 1.410,1 puntos. Tanto la puntuación máxima (1.785) como la mínima (911) de toda la muestra la obtienen corresponden a profesionales varones. Los resultados indican que las diferencias en cuestión de sexo o género son significativas [$\tau_{(251)} = 2,07$ $p < .05$].

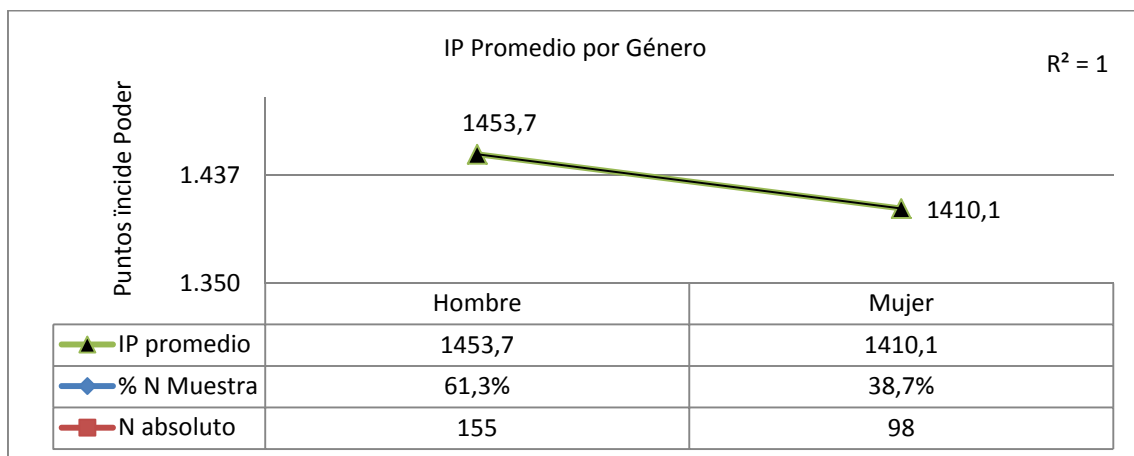


Gráfico nº 38. IP promedio según género del participante

3.3 Criterios de encuadramiento asociados a los recursos del puesto.

Del mismo modo que hemos hecho con los aspectos objetivables del ocupante del puesto, nos referiremos ahora a los relativos al puesto ocupado. Se trata del estatus, la tecnología disponible, el presupuesto asignado, el rango jerárquico asignado y el

⁵³³ Datos del MTYSS, diciembre 2014. Se pueden consultar en <http://www.empleo.gob.es/es/estadisticas/anuarios/2014/index.htm>

número de personas de las que se es responsable directa o indirectamente, así como la categoría de las mismas.

En el presente estudio definimos “**estatus**” como las prerrogativas que la posición que la persona ocupa en la organización le permite adoptar (capacidad para determinar salarios, promociones, sanciones...), además de evaluar si el puesto está retribuido de manera similar al de otros puestos semejantes en la organización. El gráfico 39 nos permite observar que en general un puesto que lleva asociado dichas características con mayor autonomía y menor discusión implicará un índice de poder más alto.

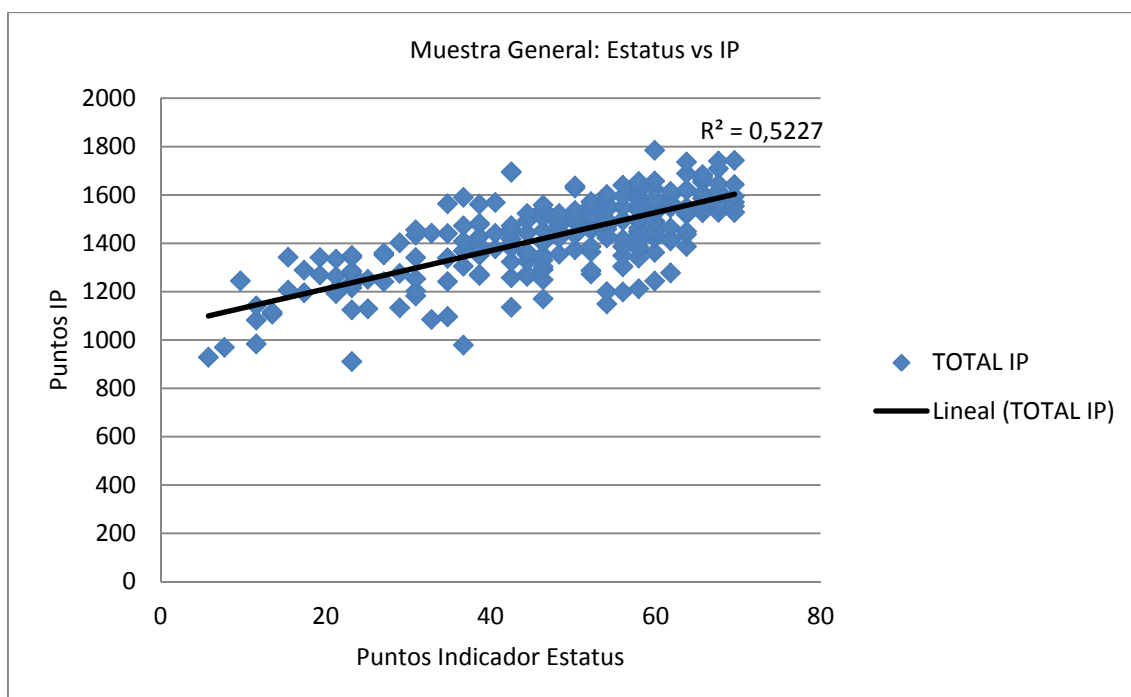


Gráfico nº 39. IP individual según estatus del puesto.

Dado que estatus no sigue la curva normal [$z=2,18$ $p<.05$], analizamos la relación entre el indicador de estatus y el índice de poder con el estadístico tau de Kendall, cuyo resultado es $\tau = .52$ $p<.01$. Por tanto, podemos afirmar que la relación es fuerte, positiva y significativa.

Disponer de las herramientas informáticas y otros medios que ayudan a cumplir las tareas de forma eficaz tiene una correlación directa y creciente con el IP promedio según se aprecia en el gráfico 40. En general se supera el IP promedio de la muestra cuando se valora la **tecnología** disponible por el participante con un 8 o 9, lo cual sucede con el 58,5% de la muestra. Por tanto, en cuanto a la tecnología las diferencias entre grupos son significativas [$F_{(7,245)} = 3,91$ $p<.01$].

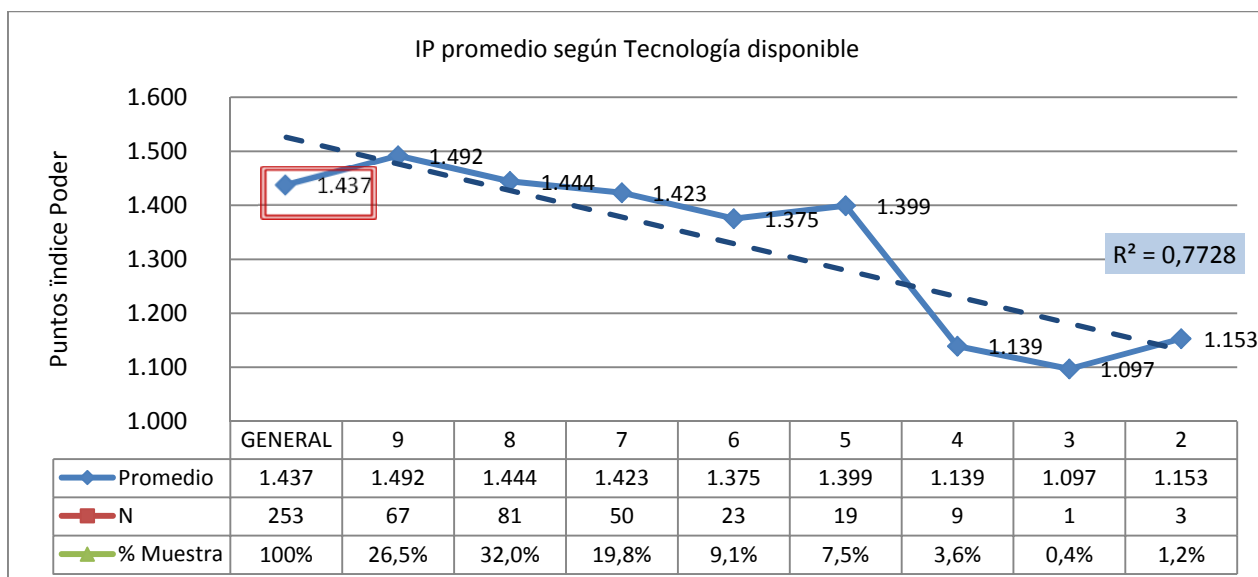


Gráfico nº 40. IP individual según tecnología disponible.

En cuanto al **presupuesto**, casi el 30% de la muestra no tiene un presupuesto asignado, un 34,8% tiene un presupuesto inferior al millón de euros, y el resto de la muestra (29,2%) lo supera. Lo que es relevante y se constata en el gráfico 41 es que el índice promedio de poder crece linealmente con el mayor presupuesto departamental disponible, y presenta un IP superior al IP promedio a partir de presupuestos superiores a 300.000 euros. Así, las diferencias de poder también son significativas en función del presupuesto [$F_{(9,243)}=7,42$ $p<.01$].

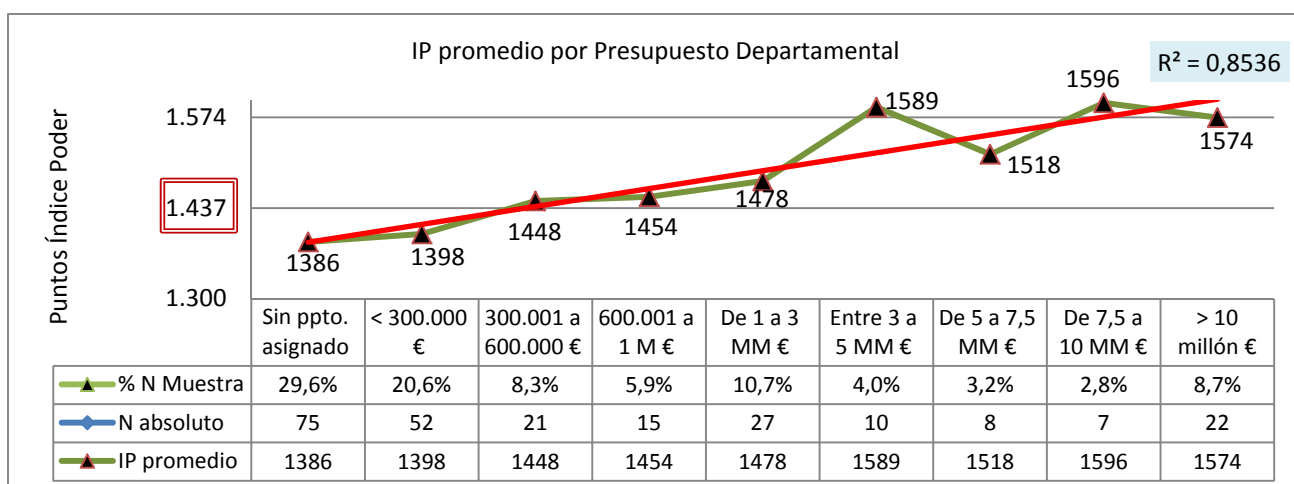


Gráfico nº 41. IP promedio según presupuesto departamental.

De igual modo detectamos correlación lineal positiva en cuanto al índice de poder y el **rango jerárquico** asignado al puesto. Los representantes de la muestra que forman parte de la Alta Dirección (director general, consejero delegado, o propietario), así como los del Comité de Dirección de la empresa (un 51,8% de la muestra), obtienen los IP promedio más altos (superando los 1.500 puntos). El gráfico 42 nos permite observar este indicador; solo en el nivel jerárquico de encargado, se observa un IP promedio inferior al de los niveles jerárquicos inferiores, si bien debe tenerse en cuenta que los participantes en estos grupos son muy escasos (1,2% con rango de encargados), lo que afecta excepcionalmente a la tendencia evidenciada. En suma, las diferencias en función del rango jerárquico también son significativas [$F_{(9,243)} = 15,62$ $p < .01$]. Adicionalmente, analizamos la dirección y la significación que hay entre el rango jerárquico y el índice de poder, arrojando el resultado $\tau = .31$ $p < .01$. Por tanto, podemos afirmar que la relación es positiva y significativa.

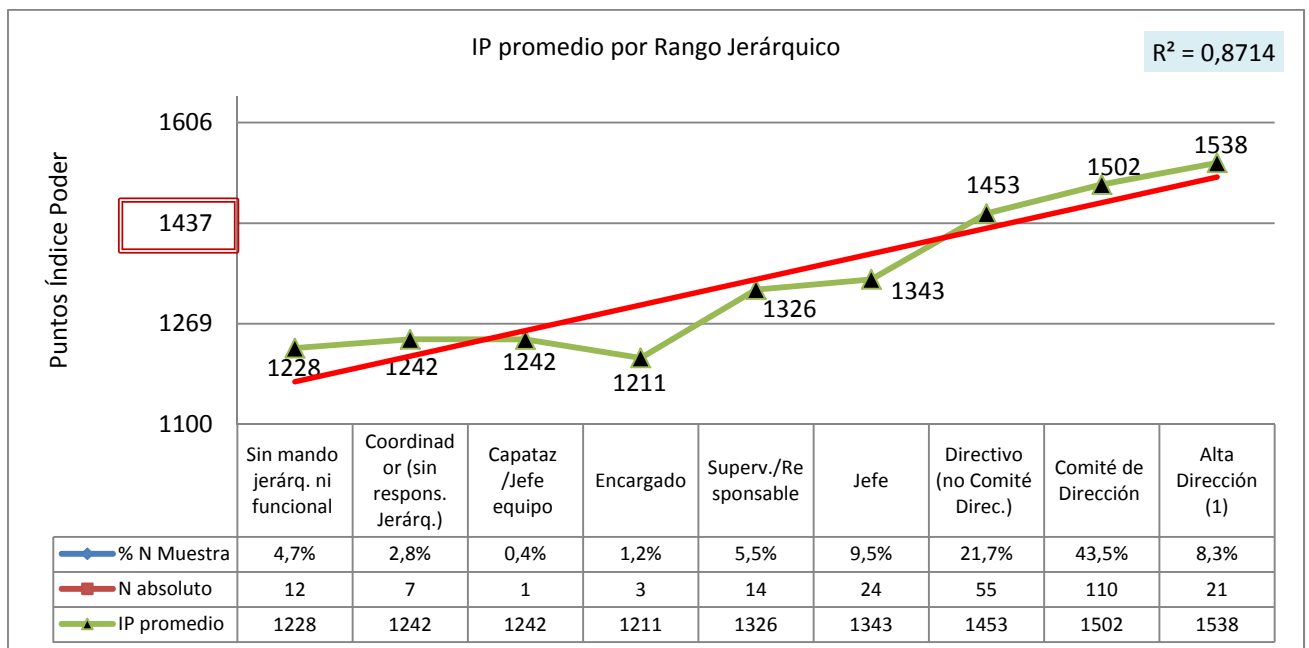


Gráfico nº 42. IP promedio según rango jerárquico del puesto

En cuanto al **personal dependiente** del puesto distinguiremos entre el número total de personas que dependen del puesto en cuanto que es responsable de un departamento o área determinada (al que llamaremos “personal dependiente”), y el número de personas que dependen directamente del ocupante del puesto, es decir que le reportan directamente (“reportes directos”):

- En cuanto al primer aspecto comprobamos igualmente que el IP promedio asciende con el mayor número de personal dependiente, siendo el valor más bajo el

que corresponde a quien no tiene “personal dependiente” (IP, 1.268 puntos), si bien esta tendencia no se constata en el último tramo relativo a “26 o más” cuyo IP es inferior a los tres grupos inmediatamente anteriores. En cualquier caso, todos los encuestados con alguna persona dependiente presentan un IP superior al IP promedio de la muestra en su conjunto, al contrario de quienes no tienen tal característica (18,6% de la muestra), como se ve en el gráfico 43. Así las diferencias en poder son significativas en función del personal dependiente [$F_{(24,228)} = 5,90 p < .01$],

- Esa tendencia creciente se aprecia también en cuanto al número de reportes directos, donde el mayor número de éstos supone mayor IP promedio, salvo en el último tramo, en el que, los puestos con más de 26 reportes directos obtienen un IP promedio de 1.510 puntos, inferior a los tres grupos inmediatamente anteriores, como ocurría con el criterio relativo a “personal dependiente”, según apreciamos en el gráfico 44. Podría pensarse que esa tendencia creciente lo es hasta un determinado ámbito de control, a partir del cuál se asocia a un efecto contrario. En cualquier caso, todos los encuestados con algún reporte directo presentan un IP superior al IP promedio de la muestra en su conjunto, al contrario de quienes no tienen tal característica (19,4% de la muestra). No obstante, las diferencias en poder no son significativas en función de los reportes directos [$F_{(5,247)} = 0,14$ ns. ($p = ,98$)].

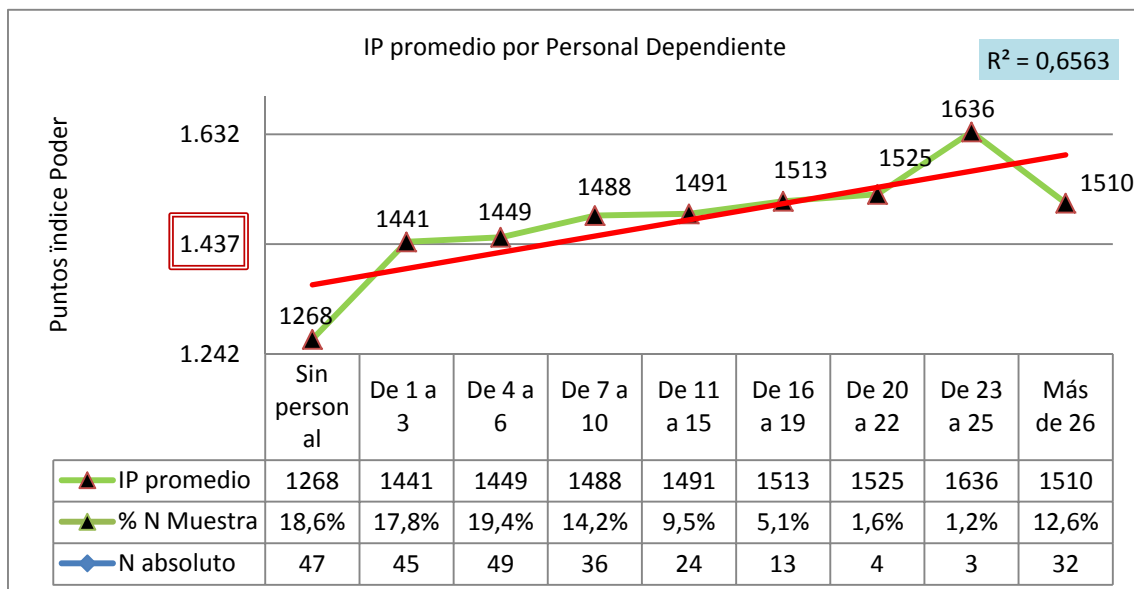


Gráfico nº 43. IP promedio según personal dependiente.

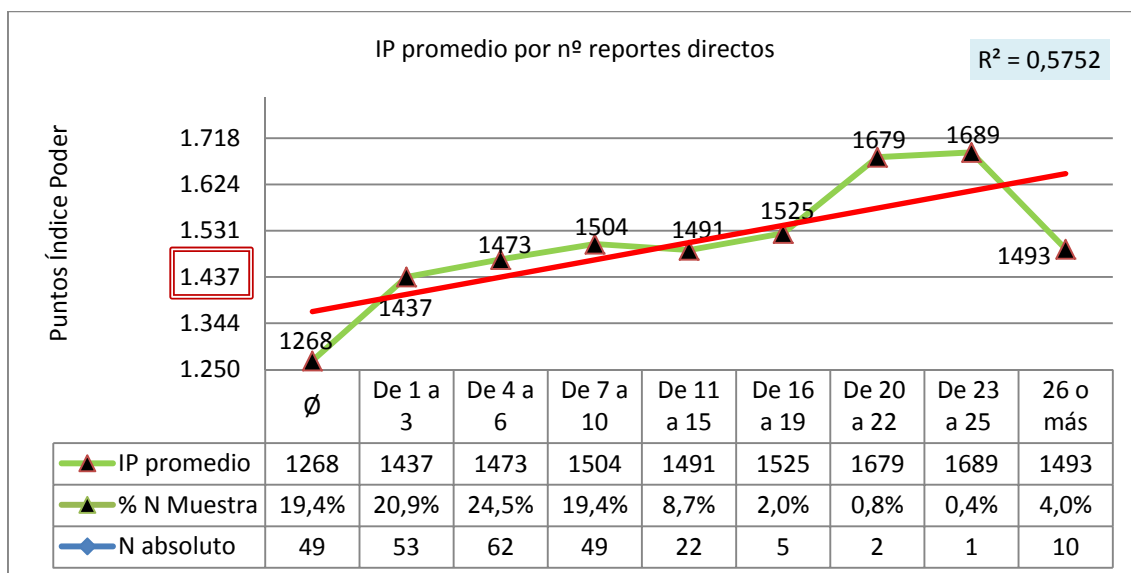


Gráfico nº 44. IP promedio según nº de reportes directos.

Pero no solo quisimos conocer el número de personas que dependen directa o indirectamente del puesto, sino también cuál es la posición jerárquica que las mismas ocupan en el organigrama de la empresa. De nuevo comprobamos que, en general, tener reportes de mayor rango conlleva un IP promedio más alto, como observamos en el gráfico 45. Todos superan el IP promedio de la muestra, si bien esa tendencia creciente del IP no se cumple por poco en el caso de quienes tienen como reportes directos a Supervisores o Responsables, o a directivos del Comité de Dirección. Y esto es especialmente más evidente si el reporte directo pertenece a la Alta Dirección (director general, consejero delegado o propietario), en cuyo caso el IP promedio es el más bajo (1.443 puntos), quizá porque el poder del formalmente subordinado es especialmente alto⁵³⁴. Así pues, las diferencias de poder en función del rango jerárquico de las personas a cargo resultaron estadísticamente significativas [$F_{(4,248)} = 17,85$ $p < .001$]. Adicionalmente analizamos la dirección y la significación en virtud del rango jerárquico de las personas supervisadas, siendo tal $\tau = .36$ $p < .001$, y por tanto podemos afirmar que tal relación es positiva y significativa. Así pues, a mayor rango jerárquico de las personas a cargo, mayor poder de los directivos supervisores.

⁵³⁴ De hecho los integrantes del grupo de Alta Dirección presentan los IP promedio más altos de toda la muestra (1.538 puntos), según se puede observar en el gráfico nº 42.

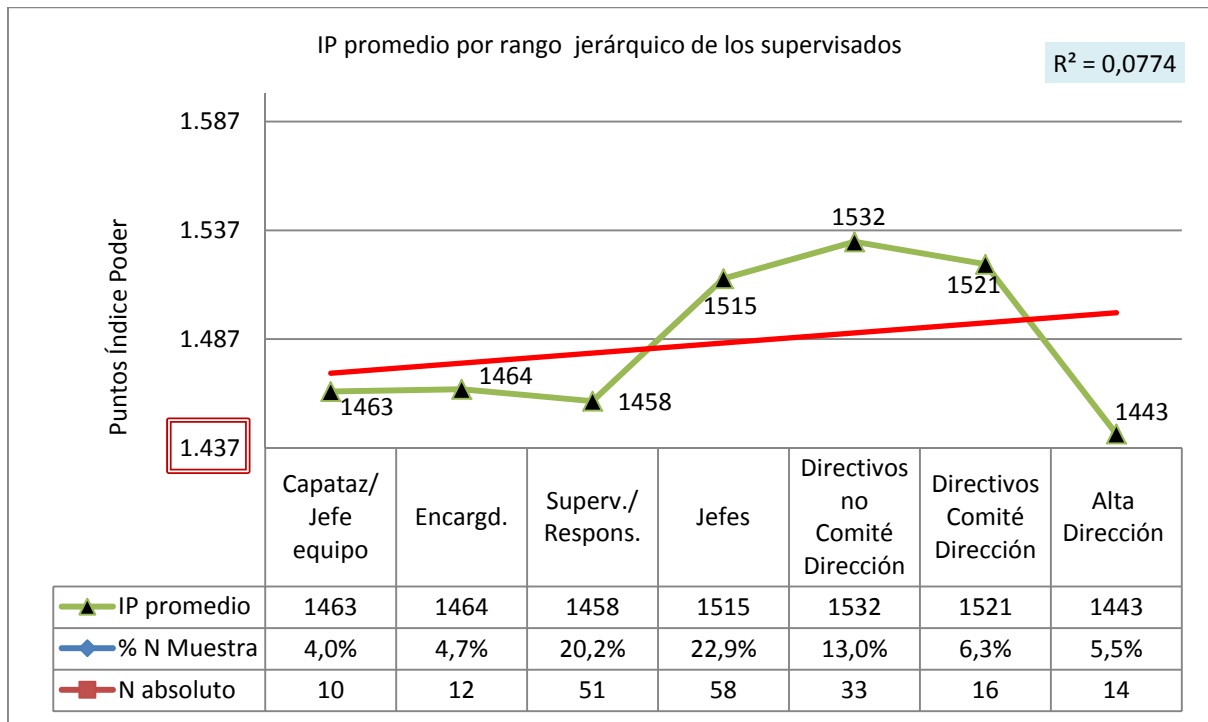


Gráfico n° 45. IP promedio según rango jerárquico de los supervisados.

3.4 Relación del Índice de Poder con cada uno de los indicadores (I/IP), subfactores (SF/IP) y factores (F/IP).

Los valores resultantes en este caso proceden de dividir cada indicador, subfactor o factor entre el IP obtenido.

3.4.1 Relación del índice de poder con sus factores (recursos, restricciones y resultados)

En el gráfico 46 podemos observar que, en general, el porcentaje promedio que cada factor supone respecto al IP total, se corresponde ordinalmente con el peso que el propio modelo otorgaba a cada factor (27% para el factor Recursos, 36% para Restricciones, y 37% para Resultados). Consecuentemente la mayor contribución a la puntuación total del IP procede del factor “Resultados” (que alcanza un valor promedio de 39,3%), seguida por el factor “Restricciones” (con un valor promedio de 38,9%), y el factor “Recursos” (con un valor promedio del 21,9 %). Precisamente solo el factor “Recursos” contribuye en menor porcentaje que el previsto por el modelo, 5,1 puntos (un 18,9% menos respecto al porcentaje del 27% asignado), mientras que tanto “Restricciones” como “Resultados”, superan su porcentaje previsto en 2,9 y 2,3 puntos, respectivamente (lo que supone un 8,1% y un 6,2% más, sobre el porcentaje atribuido por el modelo).

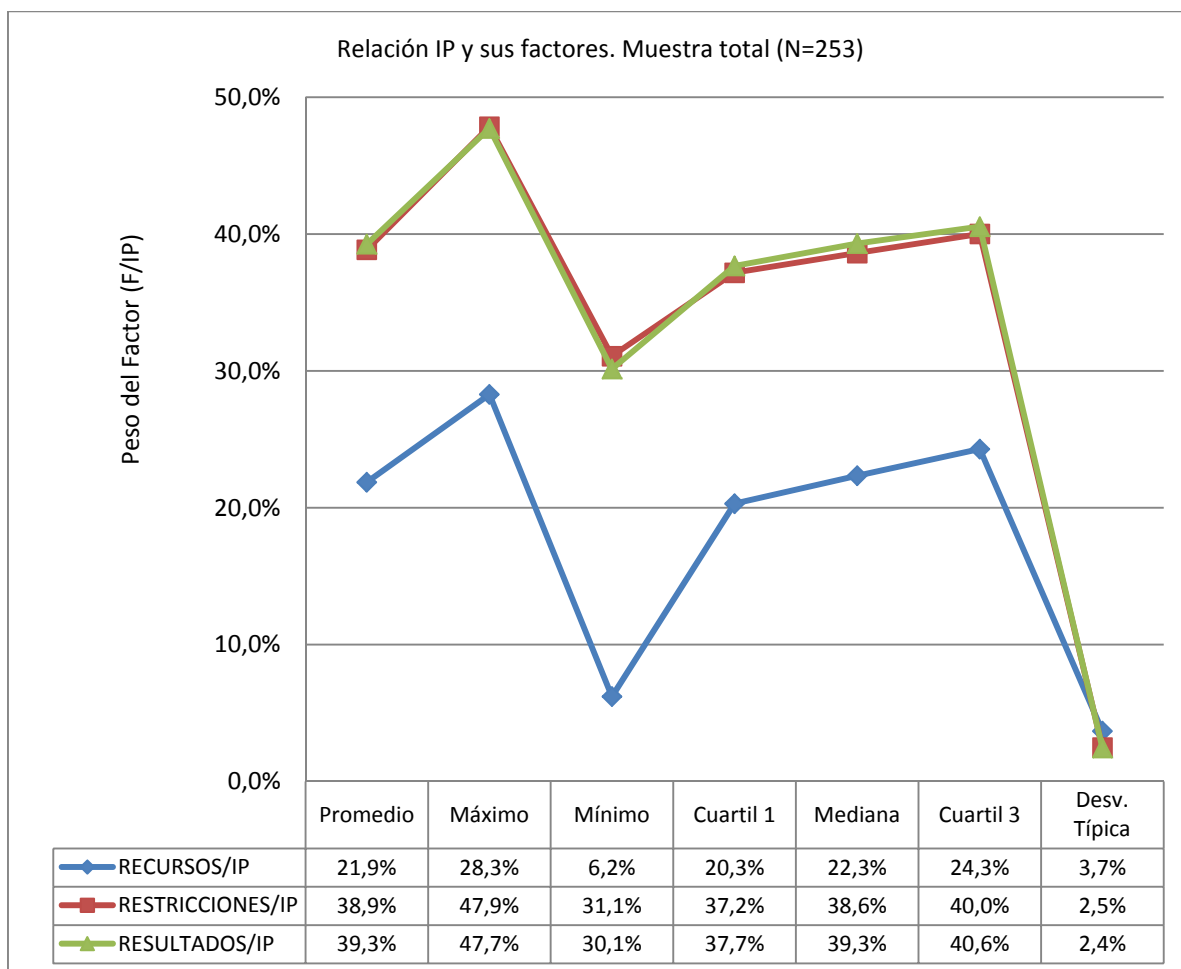


Gráfico nº 46. Relación del índice de poder con sus tres factores.

3.4.2 Relación del índice de poder con sus seis subfactores (recursos del puesto y del ocupante, entorno cultural y limitaciones del ocupante, e influencia e impacto económico).

El gráfico 47 muestra que la contribución promedio más determinante para el IP total procede de los subfactores “Influencia”, “Limitaciones del Ocupante” y “Entorno Cultural” (pertenecientes estos dos últimos al factor “Restricciones”). De hecho, estos tres subfactores son los únicos que superan claramente el peso inicialmente atribuido por el modelo, al que se añade el subfactor “Impacto” por poco. Así, el subfactor “Entorno Cultural” alcanza un valor de 19,2%, superando el 17,6% teórico que sobre los 2.000 puntos totales le son asignados; el 19,6% de “Limitaciones del ocupante”, sobrepasa claramente el 18,4% teórico del modelo; y lo mismo sucede con el subfactor “Influencia”, que con un 22% de promedio, sobrepasa el 20% asignado teóricamente. Finalmente también el subfactor “Impacto” logra un 17,2% de promedio, superior al 17% asignado teóricamente. En cambio, ninguno de los dos subfactores relacionados

con los Recursos, ya sean del ocupante o del puesto, alcanzan el promedio asignado por el modelo: el subfactor “Recursos del Puesto” se queda en un 11,8% de promedio, y el subfactor “Recursos del Ocupante” consigue un 10%, frente a los 15,1% y 11,9% que, respectivamente, les correspondían por el modelo teórico.

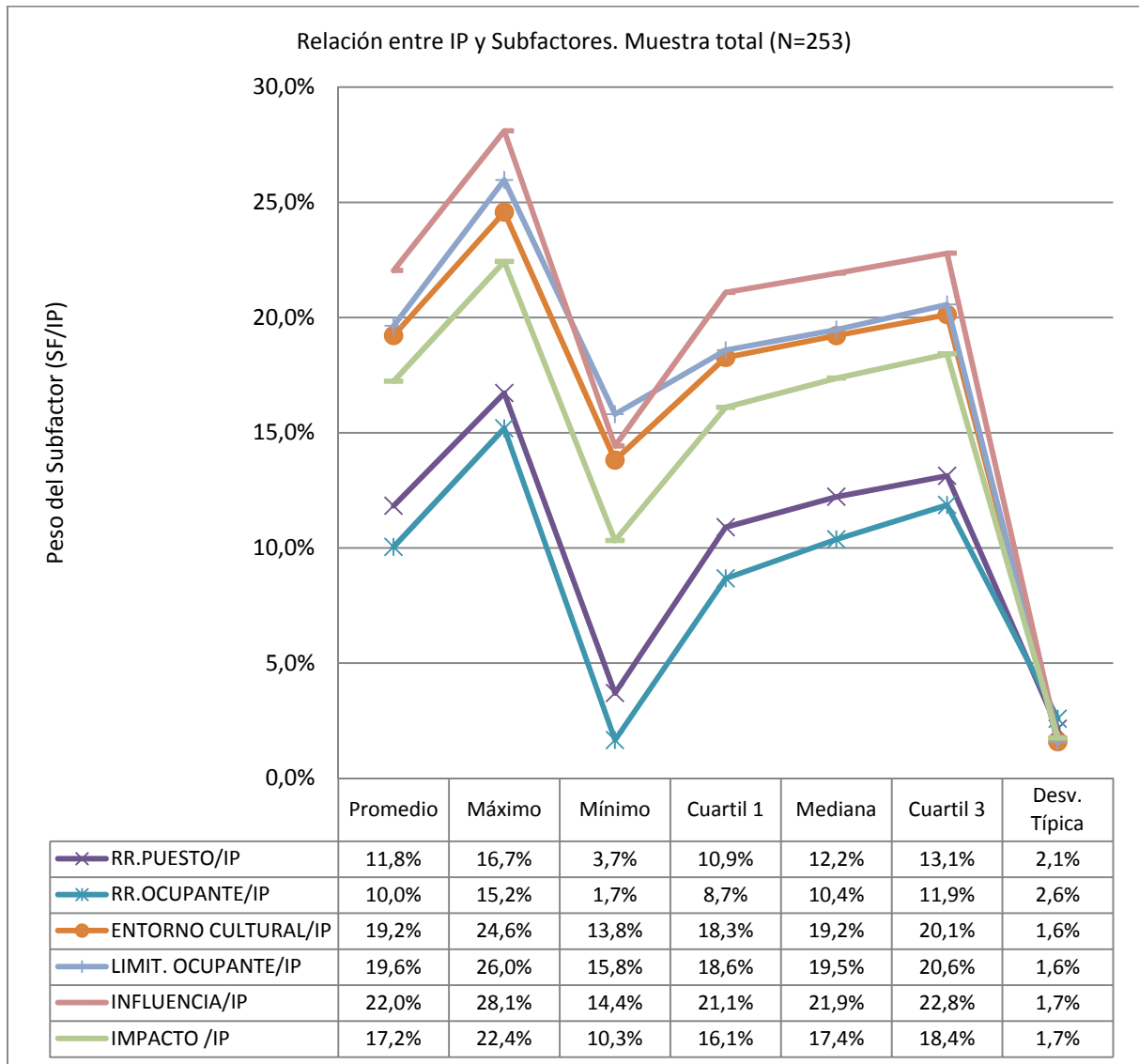


Gráfico nº 47. Relación del índice de poder con sus seis subfactores.

3.4.3 Relación del índice de poder con sus dieciocho indicadores

Siguiendo con el proceso de observar el peso real que cada elemento aporta en la construcción del IP, recogemos ahora la relación del IP total con cada uno de sus dieciocho indicadores. Así, el gráfico 48 muestra como la mayor contribución al IP proviene de “influencia directa” e “influencia indirecta”, ambos indicadores del subfactor “Influencia”. Les siguen “centralidad” (subfactor “Limitaciones del ocupante”), “impacto intangible” (subfactor “Impacto”) y “estilo”, (subfactor “Limitaciones del ocupante”), y tras ellos “impacto tangible” (subfactor “Impacto”), y “supervisión recibida” (subfactor “Cultura Organizativa”). Por el contrario, la menor contribución al IP, procede de “personal”, “presupuesto”, “edad” y “antigüedad”.

En cuanto a los indicadores que superan los porcentajes teóricos asignados en el modelo encontramos a 9 de los 16 -los valores entre paréntesis indican el porcentaje asignado por el modelo-, a saber: “influencia directa” (9,8%) e “indirecta” (10,2%), “impacto intangible” (8,7%), “centralidad” (9%), “supervisión recibida” (6,2%), “margen de actuación” (6%), “entorno” (5,5%), y dos de los pertenecientes al subfactor “Recursos del puesto”, “rango jerárquico” (3,6%) y “tecnología” (2,6%). Por el contrario, no alcanzan ese valor teórico, todos los indicadores relativos al subfactor “Recursos Personales”, es decir, “formación” (3,3%), experiencia (3,6%), antigüedad (2,6%), y “edad” (2,4%); tampoco lo logran tres de los indicadores correspondientes al subfactor “Recursos del puesto”, en concreto, “estatus” (3,5%), “presupuesto” (2,9%) y “personal” (2,6%); los dos indicadores restantes que no alcanzan el valor teórico del modelo son “estilo personal” (9,4%) e “impacto tangible” (8,3%).

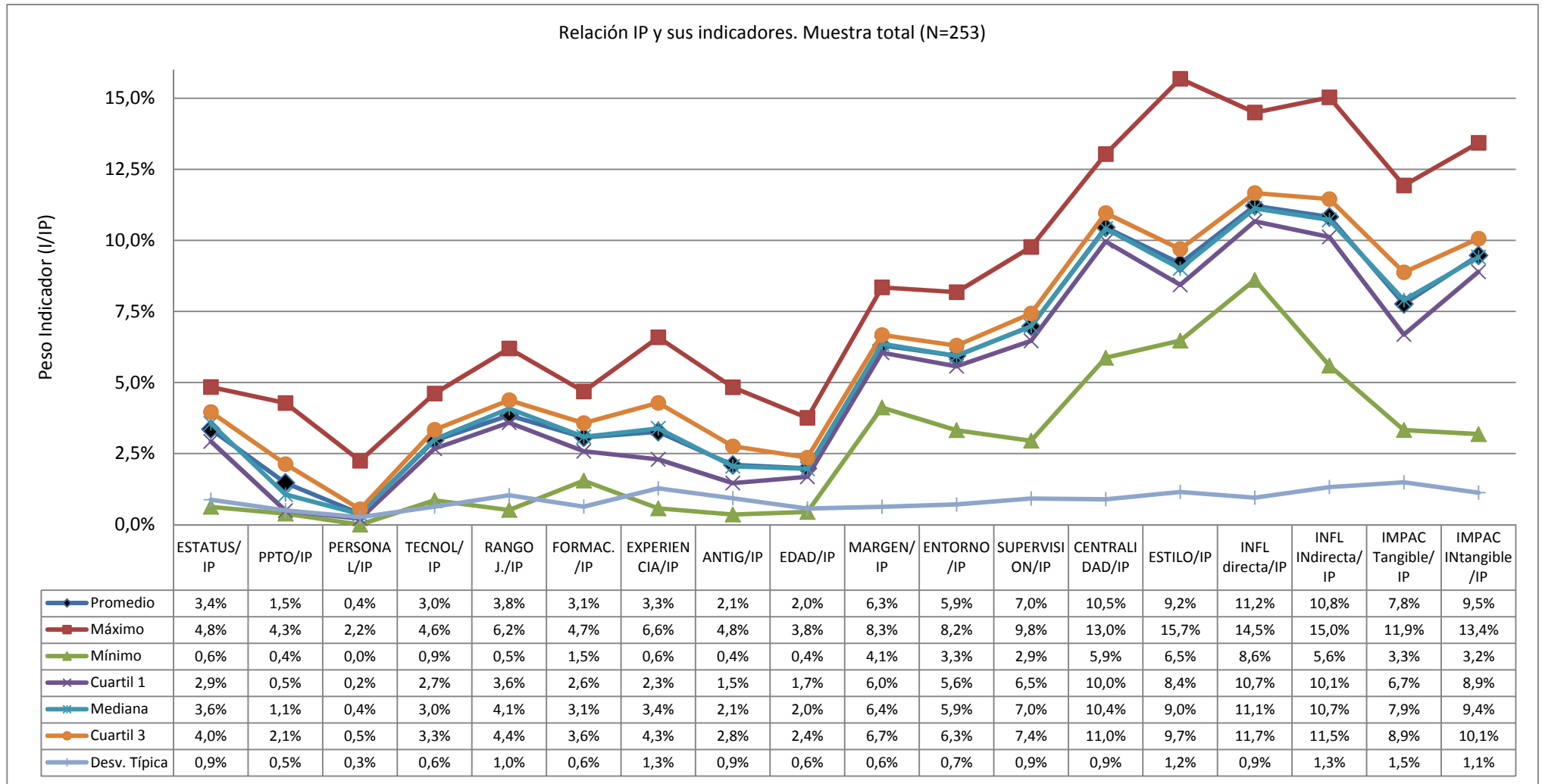


Gráfico nº 48. Relación del índice de poder con sus indicadores.

3.5 Relación de los valores de cada uno de los indicadores (I), subfactores (SF) y factores (F), con su valor máximo posible.

Es decir, ¿el directivo ha agotado todo el recorrido que da ese elemento en su contribución a un nivel de poder, o todavía es posible aumentar su desarrollo y consecuentemente incrementar su valor? Los valores resultantes en este caso proceden de dividir los puntos obtenidos en cada indicador, subfactor o factor entre el valor máximo asignado a cada uno de tales elementos.

3.5.1 Relación de cada factor sobre su máximo posible

El gráfico 49 nos permite ver que de los tres factores del modelo dos superan en promedio el 75% de la puntuación máxima alcanzable. En concreto el factor “Restricciones” un 77,6% y “Resultados”, un 76,4%; no sucede así, en cambio, con el factor “Recursos”, que queda por debajo del 60% de aprovechamiento, con un 58,9%. No obstante, se observa puntuaciones mínimas y máximas que se distancian bastante de estos valores promedio. Lo que nos habla de la variedad de la muestra y de que cada caso tiene su propia peculiaridad y circunstancia.

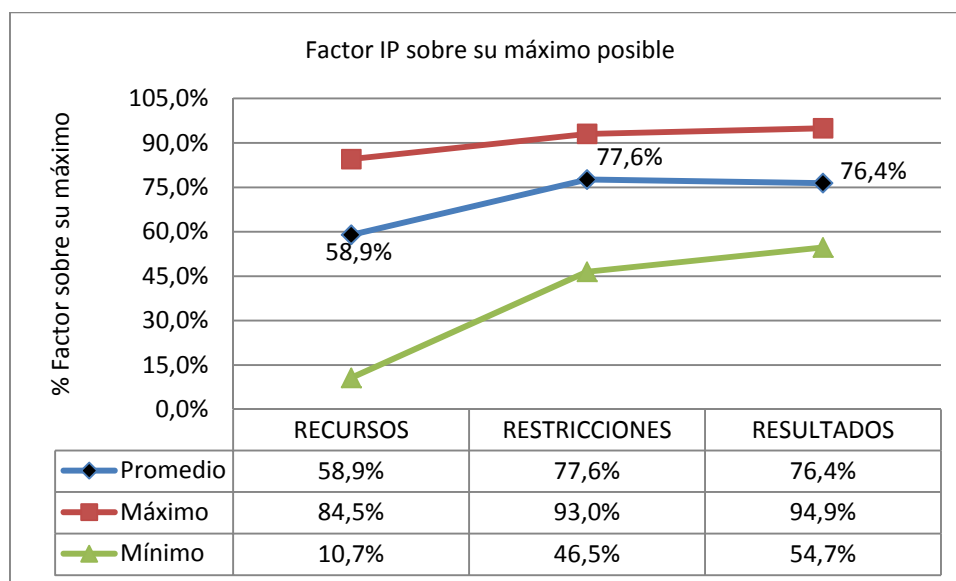


Gráfico nº 49. Relación de los factores con su puntuación máxima posible.

3.5.2 Relación de cada subfactor sobre su máximo posible

En este caso se aprecian dos tramos en la capacidad para alcanzar la máxima puntuación posible. Cuatro subfactores superan el 70%, y en concreto tres de ellos sobrepasan el 75% (Influencia, Entorno Cultural y Limitaciones del ocupante), el cuarto

alcanza un 73% (Impacto). Los dos restantes se mueven en torno al 60% de aprovechamiento: 61,4%, los recursos del ocupante, y 57% los recursos del puesto. Es decir, parece que el punto de partida, léase los recursos con que la organización dota al puesto, así como las propias capacidades del directivo, son los subfactores que permiten mayor mejora. Se constata también que hay participantes que alcanzan valores por encima del 90% en todos los subfactores, excepto en “recursos del puesto”. El gráfico 50 reproduce esta situación.

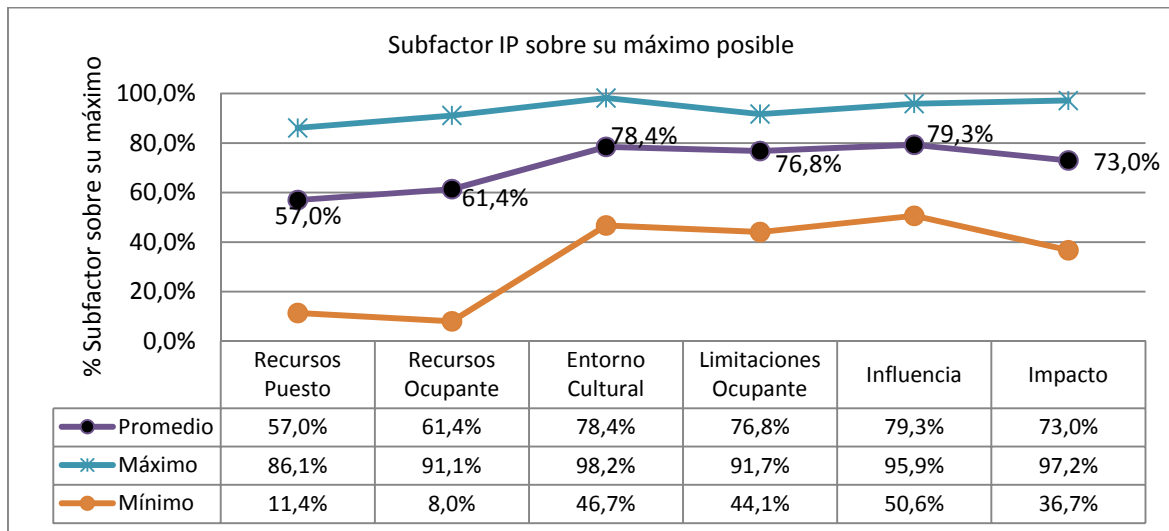


Gráfico nº 50. Relación de los subfactores con su puntuación máxima posible.

3.5.3 Relación de cada indicador sobre su máximo posible.

A fin de facilitar su interpretación los presentamos asociados al factor al que se vinculan

3.5.3.1 Indicadores del Factor Recursos

Los indicadores de este factor que resultan mejor aprovechados por los participantes son la “tecnología” (82,5%), el “rango jerárquico” (76,9%), y el “estatus” (70,5%), todos ellos por encima del 70%. En el tramo de valores superiores al 50% les siguen la “formación” (66,7%), la “experiencia” (66,5%), la edad (60,1%), y la “antigüedad” (58%). No alcanzan ese 50%, ni el “presupuesto” (37,8%), ni el “personal” (11,1%).

A destacar que hay participantes que alcanzan la máxima puntuación posible en todos los indicadores a excepción de “personal”. Recordemos que este indicador proporciona información sobre el total personas que el participante tiene bajo su

responsabilidad, así como el número y categoría de los supervisores que dependen del puesto, de modo que quien no dispone de personal a su cargo ve penalizada su puntuación. Contrasta con el buen aprovechamiento del indicador “rango jerárquico” (76,9%) que se relaciona con la posición formal en el organigrama. El Gráfico 51 recoge el detalle de estos indicadores.

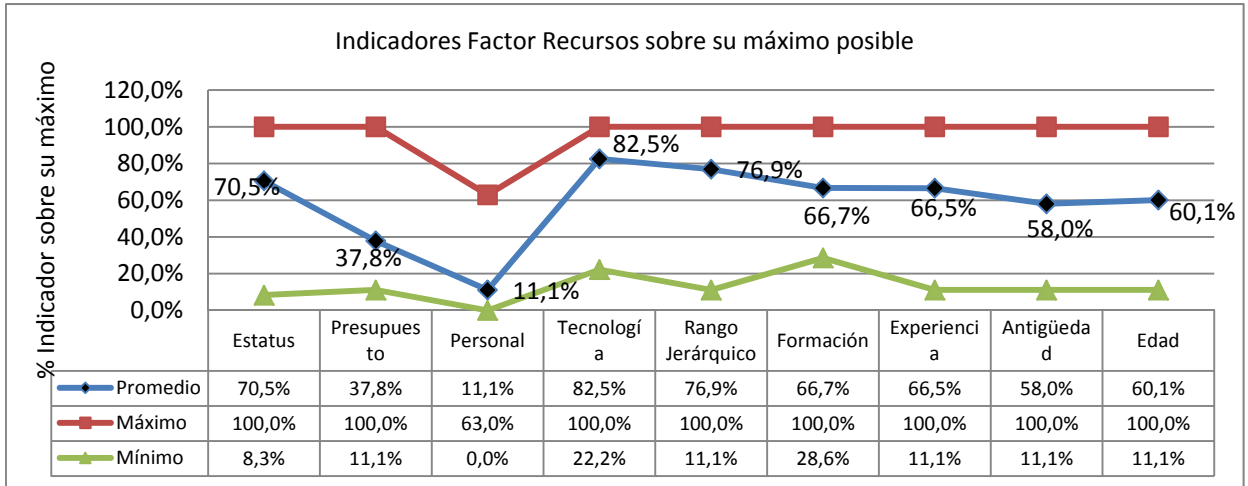


Gráfico nº 51. Relación de los indicadores del factor Recursos con su puntuación máxima posible.

3.5.3.2 Indicadores del Factor Restricciones

Los dos indicadores a los que más partido le sacan los participantes encuestados son “centralidad” (83,7%) y “supervisión recibida” (81,2%), seguidos del “entorno” (78,1%) y “margen de actuación” (75,9%), y a más distancia “estilo personal” (70,2%). En dos de los cinco indicadores hay participantes que alcanzan el máximo posible (100%). En el gráfico 52, se reproducen estos datos.

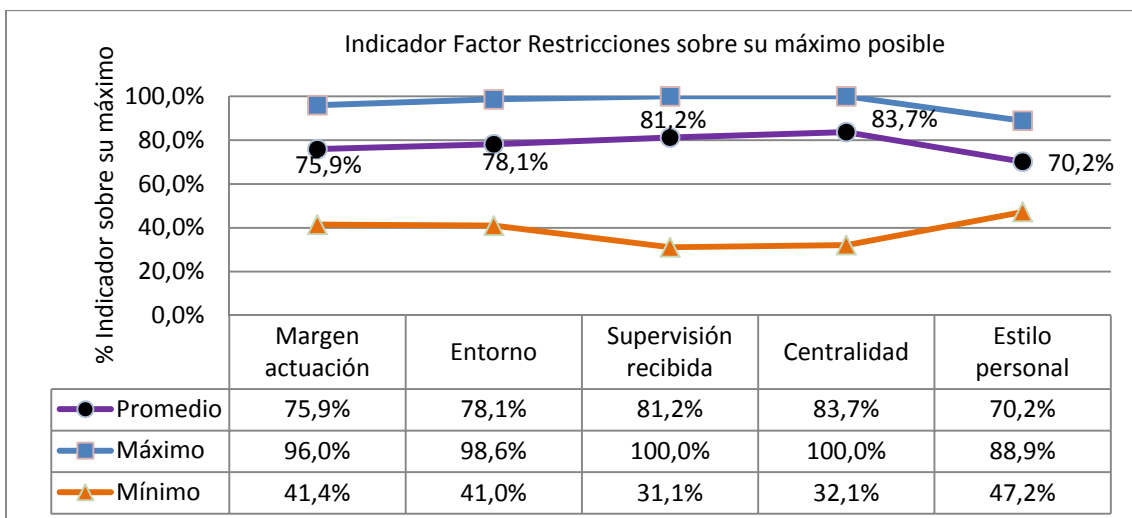


Gráfico nº 52. Relación de los indicadores del factor Limitaciones con su puntuación máxima posible.

3.5.3.3 Indicadores del Factor Resultados

El gráfico 53 presenta sus 4 indicadores desglosados. “Influencia directa” es el único que supera el 80% de aprovechamiento, seguido por “impacto intangible” e “influencia indirecta” ambos por encima del 75%. Finalmente, a cierta distancia, y sin alcanzar el 70%, se halla “impacto tangible”, como si esa capacidad no acabara de aprovecharse y concretarse.

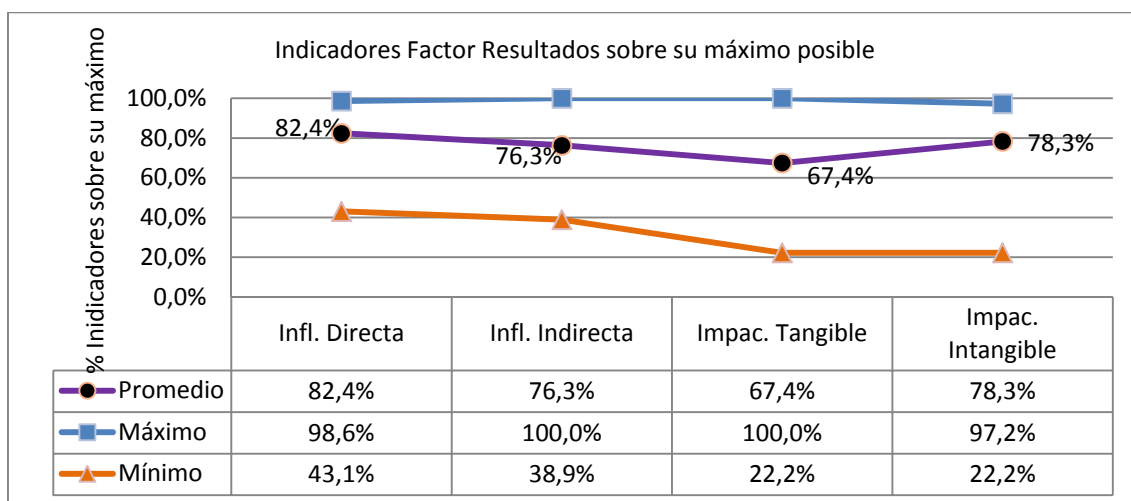
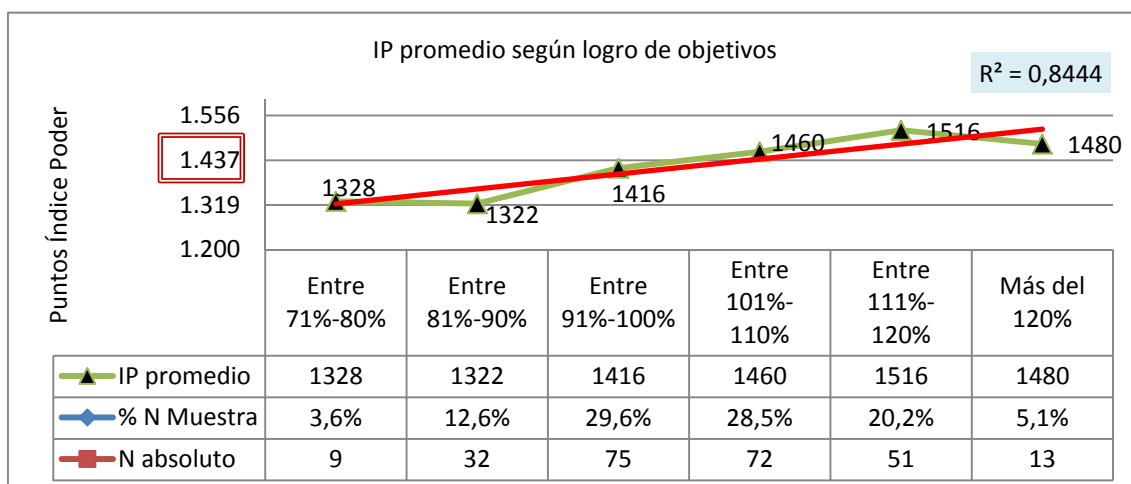


Gráfico nº 53. Relación de los indicadores del factor Resultados con su puntuación máxima posible.

Abundando más en este tema, si bajamos al detalle de los ítems relacionados con el subfactor “impacto económico tangible” observamos que un 53,8% excede del 100% del cumplimiento de sus objetivos, coincidiendo con los que mayor IP promedio presentan (por encima de los 1.460 puntos), constatando que un mayor logro comporta un mayor IP, según recogemos en el gráfico 54. Se observa que los grupos que no superan el 100% de consecución (y que son un 45,8%) presentan IP por debajo del promedio de la muestra total.

Gráfico nº 54. IP promedio según el porcentaje de consecución de objetivos.



No obstante lo dicho, el ítem 81, adscrito igualmente al indicador “impacto tangible”, nos proporciona una información complementaria. En esta ocasión se le pedía al participante que estimara el porcentaje de veces en que se salía con la suya, en las diversas situaciones que afrontaba. Aquí es un 82% de la muestra que cree que no lo hace más del 100% de las ocasiones; por tanto, solo un 15,8% lo consigue siempre, o incluso acaba logrando más de lo propuesto (0,8%). Observándose además una correlación más débil en cuanto a la percepción subjetiva de logro y el IP promedio obtenido, hasta el punto que no siempre el valor más alto de IP coincide con la autovaloración más elevada, como se aprecia en el gráfico 55.

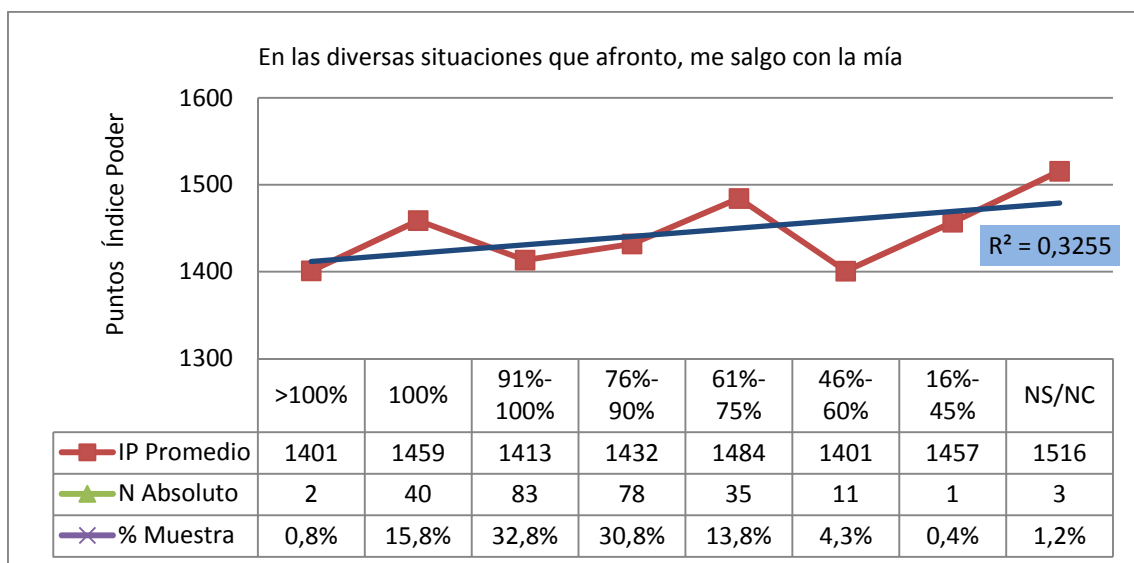


Gráfico nº 55. IP promedio según autopercepción del logro.

En el gráfico 56 reseñamos los resultados del otro ítem asociado a este subfactor, la “responsabilidad económica” de la gestión; es decir, más allá del presupuesto asignado al departamento en cuestión, la acción del participante puede tener trascendencia económica afectando a otros departamentos y áreas de negocio, conllevando otras magnitudes económicas. Por ejemplo, el presupuesto del departamento de compras de una empresa, puede ser mucho más reducido que el volumen de suministros que gestione para otros departamentos que son quienes finalmente los pagan. Así se observa un semejante crecimiento del IP y una correlación continua y consistente conforme aumenta la responsabilidad económica del participante, salvo en el grupo de encuestados con responsabilidad en un tramo entre 5 y 7,5 millones de euros, que por otra parte solo representa a un 3,2% de la muestra, y en los que su IP

es inferior al del tramo inmediatamente anterior. En general, el IP supera el IP promedio de la muestra total a partir de una responsabilidad económica sobre un monto superior a un millón de euros, y quien no tiene responsabilidad económica presenta el IP más bajo. Las diferencias en responsabilidad económica son significativas $F_{(9,243)} = 7,06$ $p < .01$. Adicionalmente, analizamos la dirección y la significación que hay entre los diferentes niveles de responsabilidad de económica. La relación entre la responsabilidad económica y el índice poder es significativa y positiva $\tau = .32$ $p < .01$. Por tanto, a mayor responsabilidad económica, mayor índice de poder.

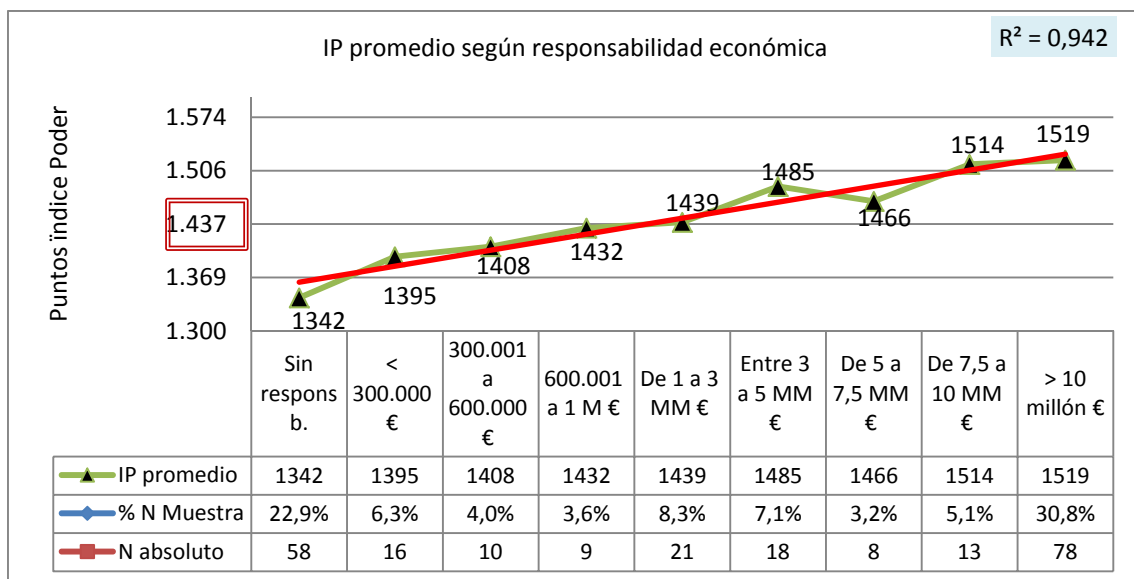


Gráfico nº 56. IP promedio según responsabilidad económica.

Como colofón, en la segunda versión de la encuesta incluimos un ítem nuevo que dentro del factor Resultados permitiría conocer la percepción subjetiva que el participante tenía, en general, sobre su nivel poder. En concreto, se trata del ítem 79, adscrito al indicador “influencia directa”, en el que se le pedía que valorara, en escala 1 (mínimo) a 9 (máximo) **su nivel de poder** (influencia para lograr sus objetivos). El valor promedio de toda la muestra fue de 7,2 puntos, situándose el 72% de los participantes en valores entre 7 y 8. En el gráfico 57 se puede visualizar el conjunto de la muestra y se detectan participantes que, por ejemplo, con una autopercepción baja (inferior a 5), logran IP superiores a quienes se autoevalúan con un 9. Eso mismo, aunque más segmentadamente, se observa en el Gráfico 58 confirmando que la percepción subjetiva no es sin más un buen predictor del nivel de IP, pues la correlación es baja, de modo que los valores más altos de IP no siempre coinciden con una mejor percepción individual.

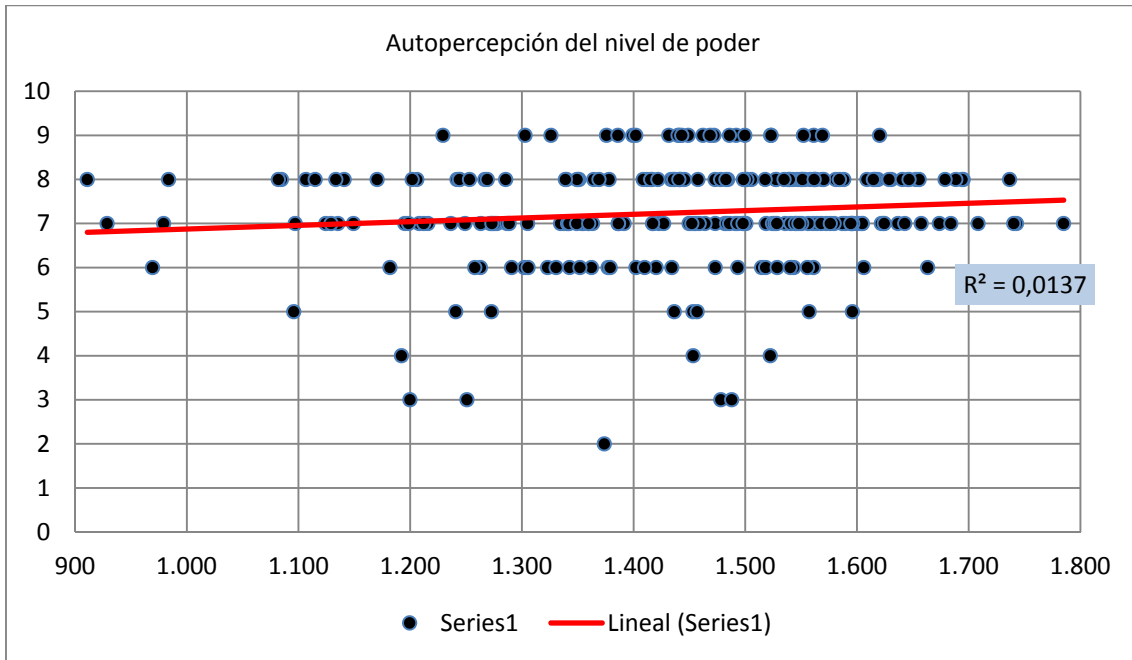


Gráfico n° 57. IP promedio autopercepción nivel de poder.

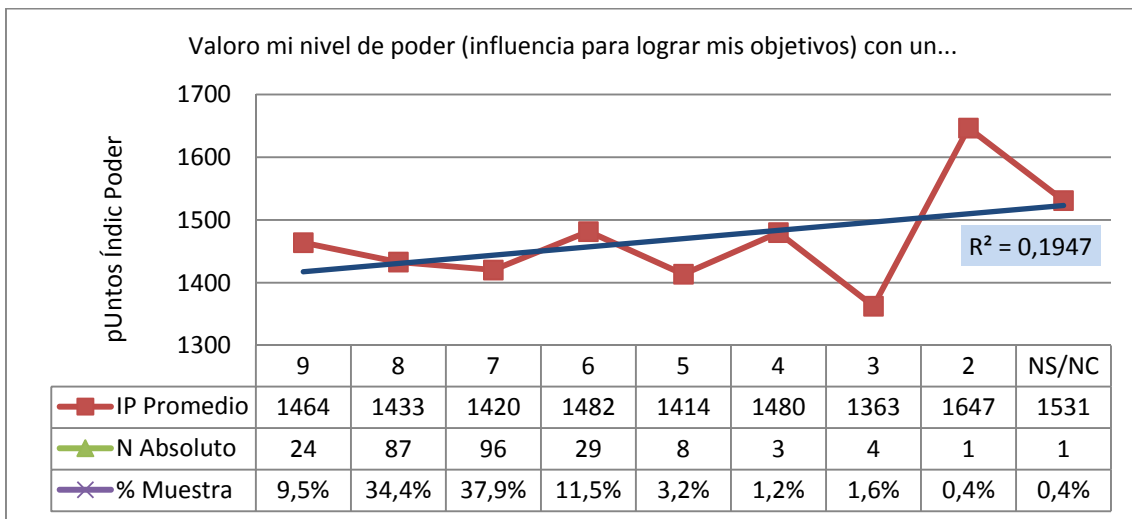


Gráfico n° 58. IP promedio autopercepción nivel de poder (bis)

En cualquier caso, tal como podemos observar en el cuadro 72 la relación del índice de poder con los tres ítems indicados es positiva y significativa, siendo el ítem con cuya relación es más fuerte el relativo a la autovaloración del nivel de poder.

Cuadro n°72. Relación del índice poder con sus correlatos de logro

Índice de poder (tau de Kendall)	
1. Valoro mi nivel de poder (influencia para lograr mis objetivos) con un...	,44**
2. Logro un cumplimiento de mis objetivos asignados de...	,25**
3. En las diversas situaciones que afronto, me salgo con la mía	,30**

**p<.01

CAPÍTULO 10

Resultados empíricos de la puesta en práctica del modelo de medición validado. Análisis descriptivo de la encuesta (II): muestra “Recursos Humanos”.

Tras el repaso a los resultados de la muestra general en su conjunto, procede hacer lo propio con los datos extraídos de la parte de la muestra vinculado a la función de recursos humanos (en adelante, RR.HH.) y compararla con la muestra no asociada a dicha función. El grupo de RR.HH. representa el colectivo mayoritario de los participantes (60,1% del total, equivalente a 152 cuestionarios), y presenta un IP promedio de 1.442 puntos, situándose así en el sexto lugar de las funciones consideradas, o lo que es lo mismo, en la mitad. Precisamente porque la valoración de los datos se completa por comparación con el resto de funciones procederemos a presentarlos junto con los del resto de la muestra, es decir, con los que proceden de participantes de otras áreas funcionales identificados como tales (en adelante, NO RR.HH.). Este grupo representa al 39,9% de la muestra, equivalente a 101 cuestionarios, alcanzando un IP promedio de 1.429 puntos. No obstante, el colectivo de NO RR.HH. reúne tanto el IP total más alto (1.785 puntos) como el más bajo (911 puntos) de la muestra general. En el gráfico 59 se recoge la información comentada. En cualquier caso, y aunque las diferencias entre directivos de RR.HH. y otras áreas directivas no son significativas [$t_{(251)} = -0.6$ ns] a lo largo de esta sección indagaremos si existe alguna interacción significativa con alguna de las variables de segmentación, de modo que se pueda apreciar diferencias entre los participantes de uno y otro colectivo.

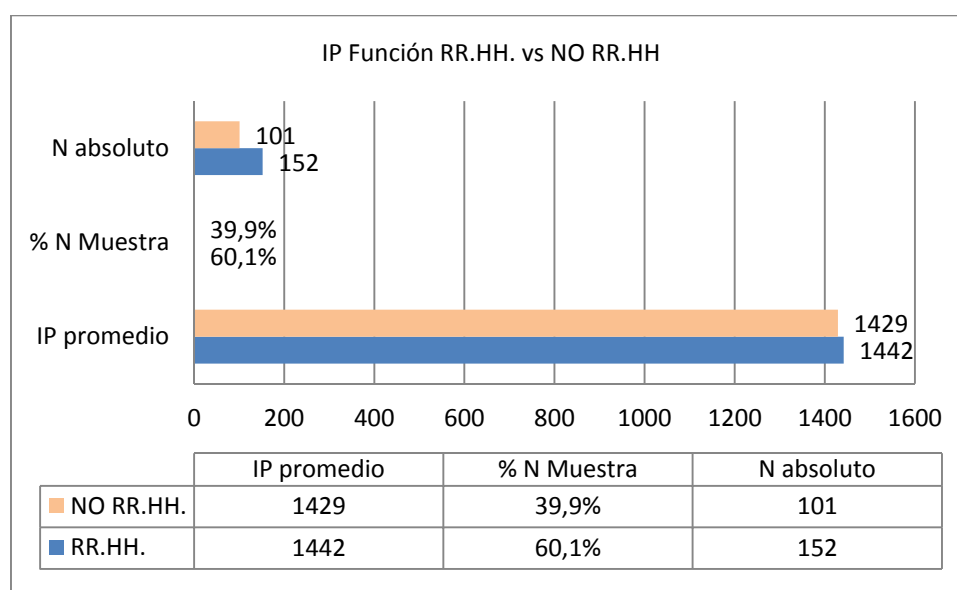


Gráfico nº 59. Comparación función RR.HH. frente al resto de funciones: Índice de poder promedio.

1. Criterios genéricos de encuadramiento: facturación y volumen de plantilla, sector de actividad y ubicación geográfica.

Los gráficos que se presentan a continuación como apoyo a la descripción de los datos, se hacen conjugando en cada caso los IP promedios alcanzados en cada tramo considerado ya por el colectivo RR.HH., ya por el colectivo NO RR.HH., respectivamente. Además, se indica el porcentaje de distribución de la muestra sobre su propio conjunto (152 en el caso de RR.HH., 101 en el caso de NO RR.HH.), así como las líneas de tendencia y su valor R^2 para cada línea de tendencia de uno de los grupos, resaltándose el relativo a la función RR.HH. Desde el punto de vista de la **facturación** de la empresa, RR.HH. obtiene el IP promedio más elevado en las organizaciones con un volumen de ventas superior a los 10.000 millones de euros, si bien su muestra es poco representativa, apenas un 1,3%. Por ello, descontado esto, es realmente entre 10-50 millones de euros donde dicha función alcanza su valor más alto (1.490 puntos), coincidiendo además con la puntuación más alta de las funciones NO RR.HH. (1.502 puntos). El gráfico 60 recoge los tramos de facturación en millones de euros, y los IP promedios alcanzados en cada uno de ellos por el colectivo RR.HH. o por el colectivo NO RR.HH., respectivamente. Es de destacar que las líneas de tendencia son contrarias en cada colectivo: así, en la función de RR.HH., en general, el IP aumenta conforme crece la facturación; en cambio, en la función NO RR.HH. sucede lo opuesto, el IP es mayor conforme la facturación es menor. De hecho, según mostramos en el cuadro 73, al analizar ambas variables podemos observar que la variable facturación y pertenecer a RR.HH. o a otra área de Dirección no implica diferencias significativas; ahora bien, si que existe una relación positiva aunque débil entre facturación e índice de poder en el área de RR.HH. [$\tau= 0,13$ $p<.05$], no así en NO RR.HH.

Algo parecido podemos observar en cuanto a la relación del IP con **el número de empleados**, que representamos en el gráfico 61. Al menos en la función RR.HH. el IP promedio más alto coincide con el tramo de empresas más grandes (de más de 10.000 empleados). No así entre las funciones NO RR.HH. que logran el IP promedio más alto (1.460 puntos) en el segmento de organizaciones de menos de 100 empleados. Entre la función RR.HH. el IP promedio decrece con el menor volumen de plantilla, salvo porque el segmento de empresas entre 100 y 249 empleados presenta el segundo IP más alto de esta función. Las funciones NO RR.HH., por el contrario, presentan una

tendencia según la cual el IP es mayor en las empresas más pequeñas y menor en las de más empleados.

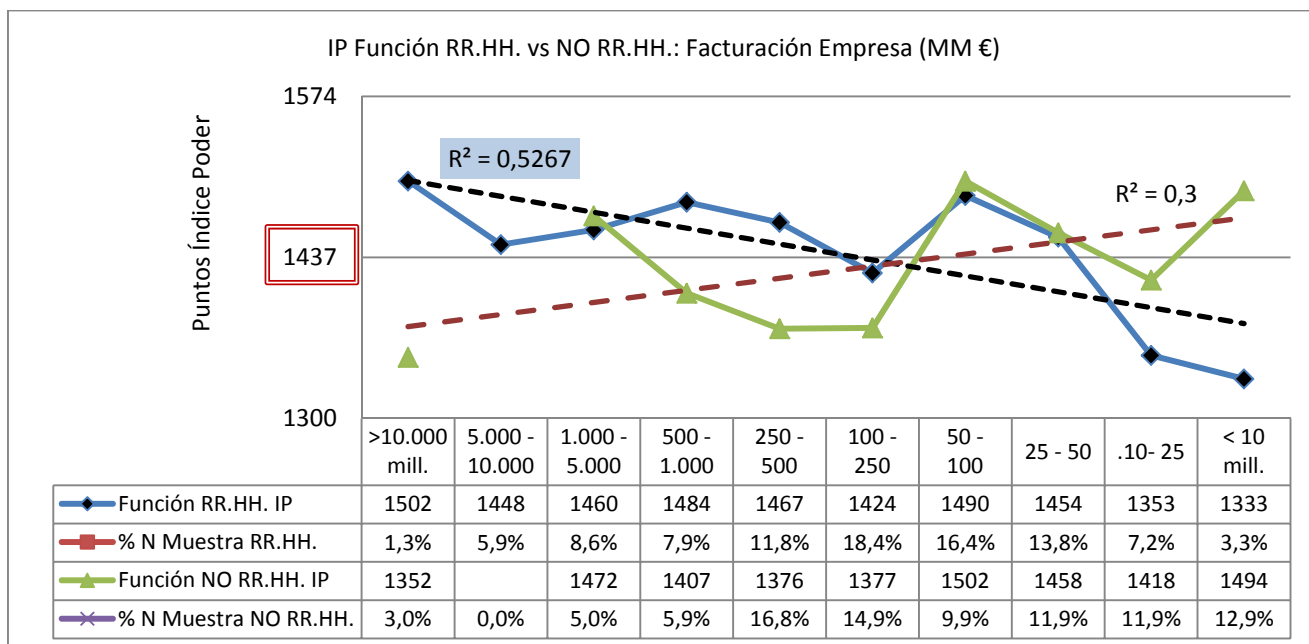


Gráfico nº 60. Comparación función RR.HH. frente al resto de funciones: Índice de poder por facturación empresa.

Origen		Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Intersección	Hipótesis	375982066,98	1,00	375982066,98	14158,81	0,00
	Error	5522166,43	207,95	26554,638 ^a		
RRHH	Hipótesis	5897,35	1,00	5897,35	0,17	0,68
	Error	1170153,72	34,63	33786,069 ^b		
Facturación	Hipótesis	3724169,07	142,00	26226,54	0,79	0,84
	Error	1239464,59	37,17	33344,426 ^c		
RRHH vs. no RRHH * Facturación	Hipótesis	930968,73	26,00	35806,49	1,44	0,11
	Error	1945094,68	78,00	24937,111 ^d		

Cuadro nº73. Análisis de las diferencias en poder en función de RRHH vs. no RRHH y facturación.

Así pues, la variable plantilla de empresa y pertenecer a RRHH o a otra área de Dirección no afecta significativamente, y en cuanto a la relación entre variables, esta relación tampoco es significativa para otros departamentos, ni para el número de empleados en la empresa; por tanto, los resultados se podrían deber a la composición específica de la muestra considerada [$\tau = -0,03$ ns. ($p = 0,44$)], según se recoge en el cuadro 74.

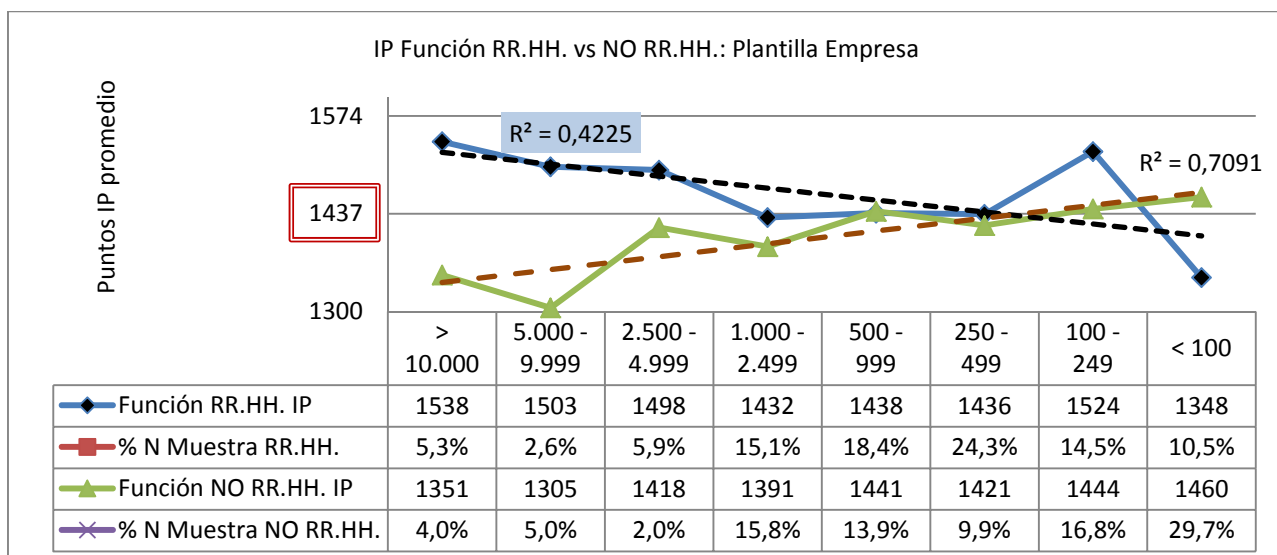


Gráfico nº 61. Comparación función RR.HH. frente al resto de funciones: Índice de poder por plantilla empresa.

Origen		Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Intersección	Hipótesis	372600000	1,00	372600000,00	13877,36	0
	Error	5267014	196,16	26850,240a		
RH	Hipótesis	10726	1,00	10726,35	0,40	0,529
	Error	1097677	41,23	26625,979b		
Plantilla empresa	Hipótesis	3708666	137	27070,554	1,019	0,485
	Error	1210675	45,57	26567,308c		
RH * Plantilla empresa	Hipótesis	830862,907	31	26802,029	1,048	0,42
	Error	2045480,342	80	25568,504d		

Cuadro nº 74. Análisis de diferencias en función RR.HH. frente al resto de funciones: Índice de poder por plantilla empresa.

En el gráfico 62, podemos comprobar de nuevo que en la función de RR.HH. el IP promedio es en general más alto, cuanto más numeroso es el centro de trabajo. Hecho que merece cierta consideración por cuanto que la segmentación se ha realizado, en esta ocasión, en función de los tramos de plantilla que implican incremento en el número de integrantes de la representación legal de los trabajadores. ¿Podría pensarse que existe una relación entre una mayor representación sindical y un mayor peso de la dirección de RR.HH.? Respecto a las funciones NO RR.HH., descontando que no hay representación en el último tramo (de más de 1.000 empleados), y que apenas un 3% de la muestra se ubica en centros de trabajo de más de 500 trabajadores, se observa el mayor índice de poder en los centros menos numerosos (hasta 30 empleados), donde para una muestra del 25,7% se da un IP de 1.479 puntos. No obstante, también el IP es creciente en aquellos centros donde el número de plantilla se incrementa entre 31 y 500 trabajadores.

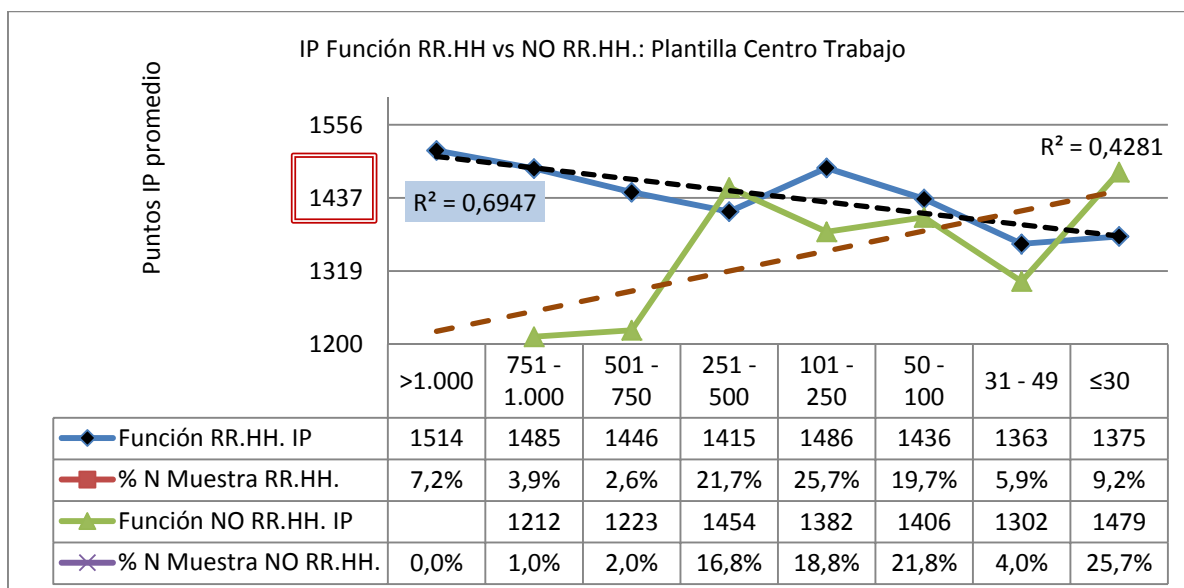


Gráfico nº 62. Comparación función RR.HH. frente al resto de funciones: Índice de poder por plantilla centro de trabajo.

Origen		Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Intersección	Hipótesis	319881819,565	1	319881819,565	11767,260	,000
	Error	5327439,416	195,977	27184,054 ^a		
RRHH	Hipótesis	157,130	1	157,130	,005	,943
	Error	1421406,160	46,500	30568,120 ^b		
Plantilla centro de trabajo	Hipótesis	2935001,656	107	27429,922	,888	,692
	Error	1323627,554	42,870	30875,075 ^c		
RRHH * Plantilla centro de trabajo	Hipótesis	916795,359	28	32742,691	1,306	,165
	Error	2858512,271	114	25074,669 ^d		

Cuadro nº 75. Comparación función RR.HH. frente al resto de funciones: Índice de poder por plantilla centro de trabajo

Como podemos observar en el cuadro 75, no hay diferencias significativas en ningún caso al comparar la función de RRHH vs. No RRHH y la plantilla en el centro de trabajo. Y tampoco hay una relación significativa entre esta plantilla y el índice de poder para la muestra general [$\tau = -0,12$ ns.]; y en las submuestras la relación es débil pero negativa -RR.HH. [$\tau = 0,6$ ns.], o NO RR.HH. [$\tau = -0,15$ ns., $p < .05$]-.

Por **sector de actividad**, en el gráfico 63, se ha ordenado los IP promedios de mayor a menor para la función RR.HH. De las 19 actividades de las que hay participantes, al menos en 16 existe representación tanto de la función de RR.HH., como de NO RR.HH. De esas 16, en 10 ocasiones el IP promedio de la función RR.HH. supera al de la de NO RR.HH., y sucede lo opuesto en las otras 6 restantes. En cinco sectores ambos grupos superan el valor de IP promedio de la muestra total:

“administración y servicios auxiliares”, “actividades profesionales, científicas y técnicas”, “actividades financieras y de seguros”, “transporte y almacenamiento”, y “suministro de aguas, saneamiento y gestión de residuos”. Si bien es cierto que no suele haber coincidencia en cuanto al porcentaje de muestra comparable, de modo que cuando hay una muestra representativa en la función RR.HH. para una determinada actividad, no lo es tal para la función NO RR.HH. en esa misma actividad. Las excepciones, si acaso, las encontramos en las “actividades financieras y de seguros” donde la función de RR.HH. concentra un 5,9% de los encuestados y un IP de 1.485 puntos, y la de NO RR.HH. un 18,8% y un IP de 1.483 puntos; en las “actividades sanitarias y de servicios sociales” donde la función de RR.HH. concentra un 7,9% de los encuestados y un IP de 1.447 puntos, y la de NO RR.HH. un 5% y un IP de 1.396 puntos; o en las “actividades de información y comunicaciones” donde la función de RR.HH. concentra un 5,3% de los encuestados y un IP de 1.443 puntos, y la de NO RR.HH. un 8,9% y un IP de 1.285 puntos . En el cuadro 76 los resultados del ANOVA unifactorial muestran que no hay diferencias significativas en función del sector de actividad.

Cuadro n° 76. Análisis de las diferencias en poder en función de RRHH vs. no RRHH y área funcional.

Origen	Suma de cuadrados tipo II	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Modelo corregido	1,47E+06	62	23700,865	0,93	0,623
Intersección	4,85E+08	1	4,85E+08	19005,257	0
RH	12837,521	1	12837,521	0,504	0,479
Sector de actividad	1462829,286	59	24793,717	0,973	0,538
RH * Sector de actividad	289,095	2	144,547	0,006	0,994
Error	4359611,057	171	25494,802		
Total	4,90E+08	234			
Total corregida	5829064,683	233			

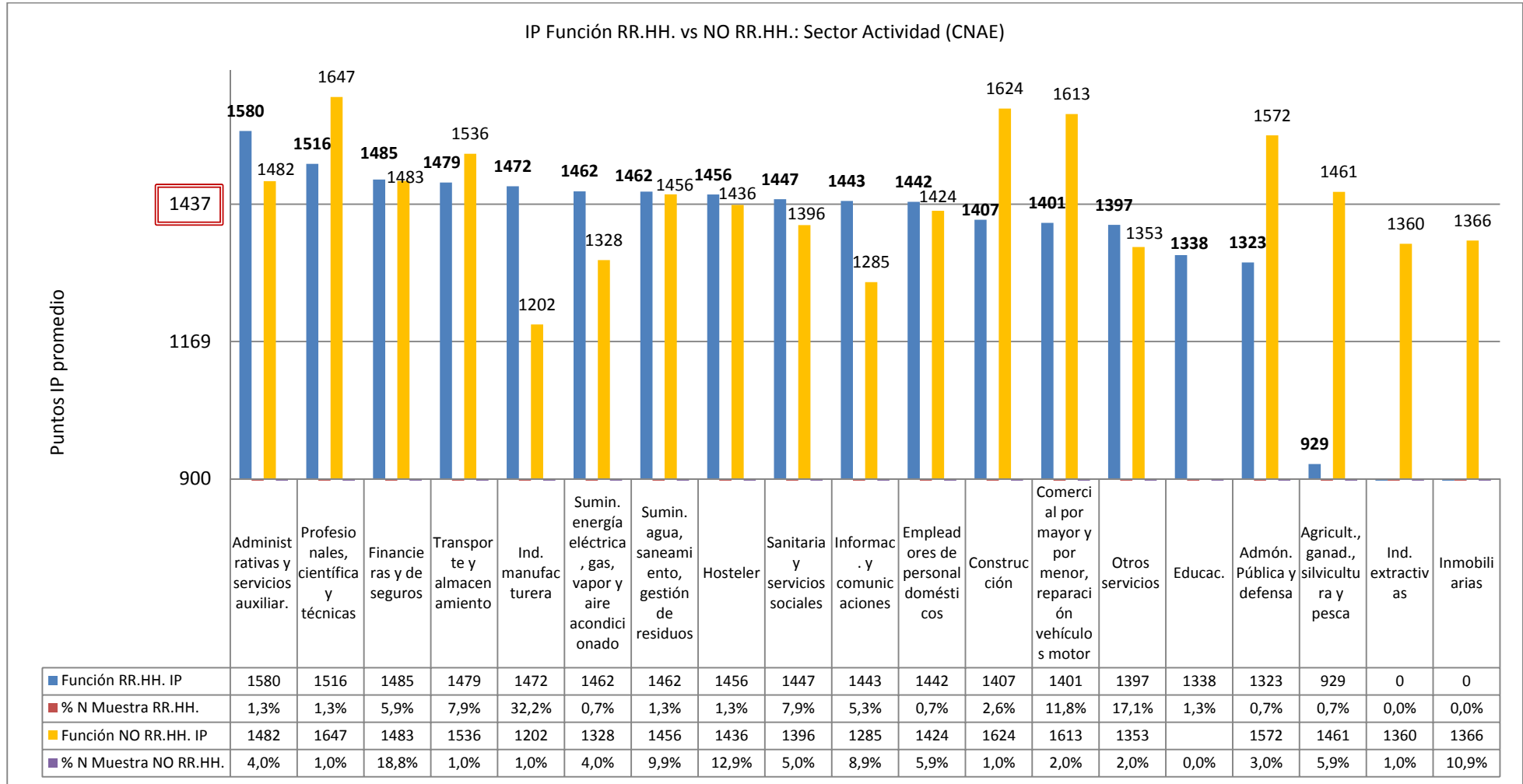


Gráfico nº 63. Comparación función RR.HH. frente al resto de funciones: Índice de poder según sector de actividad.

En cuanto a la **procedencia geográfica** de la muestra y su relación con el IP promedio, en el gráfico 64 se ha agrupado la información en cinco bloques con cierta representatividad y que se corresponden con aquellas provincias donde se realizaron los paneles de expertos: las tres de la Comunidad Valenciana, Madrid, Barcelona, y el resto de provincias. En general, el IP promedio de la función de RR.HH. es superior al de la función NO RR.HH. salvo en Castellón y Valencia. Siendo especialmente significativo en este último caso, puesto que concentra el 43% de la muestra del colectivo de RR.HH., y el 63,4% del colectivo NO RR.HH. En este sentido, si se agrupa la muestra en virtud de un criterio geográfico más restrictivo y se comparan los IP de los participantes de la Comunidad Valenciana con los del resto del territorio del estado, se observa claramente que para la función RR.HH. los valores de IP en la Comunidad Valenciana son inferiores a los del resto del país, al contrario que si comparamos los valores de los IP para la muestra de la función NO RR.HH., si bien es menor la diferencia, como se observa en el gráfico 65.

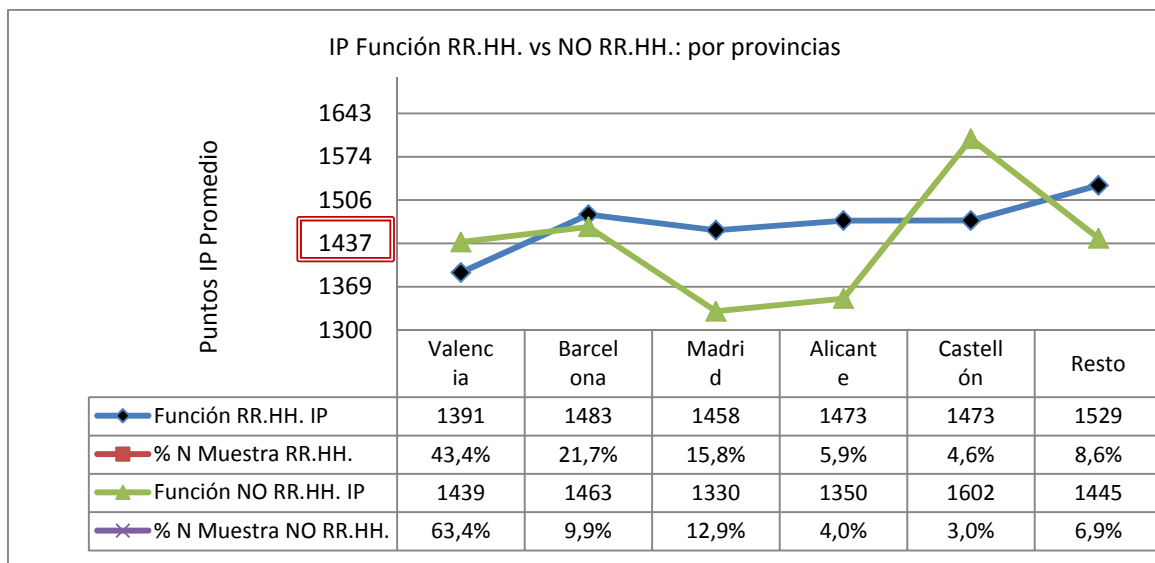


Gráfico nº 64. Comparación función RR.HH. frente al resto de funciones: Índice de poder por procedencia geográfica (provincia).

El cuadro 77 recoge que los resultados muestran que pertenecer a RR.HH. no produce impacto, y tampoco ser de una provincia u otra. Sin embargo, la interacción entre ambas si es estadísticamente significativa. Es decir, en función de pertenecer a una provincia u otra y ser directivo en el área de RR.HH., se reportará mayor o menor poder. Y esto se reitera en el cuadro 78 donde los resultados confirman que hay diferencias significativas entre ser director de RR.HH. en la Comunidad Valenciana o en otras autonomías.

Origen	Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Modelo corregido	968412,334 ^a	25	38736,49	1,51	0,06
Intersección	76751771,66	1	76751771,66	2995,82	0,00
RH vs no RH	2707,16	1	2707,16	0,11	0,75
Provincia	616722,55	19	32459,08	1,27	0,21
RH vs no RH * provincia	360331,90	5	72066,38	2,81	0,02
Error	5815661,22	227	25619,65		
Total	529104530,86	253			
Total corregida	6784073,56	252			

Cuadro 77. Análisis de las diferencias en poder en función de RRHH vs. no RRHH y provincia.

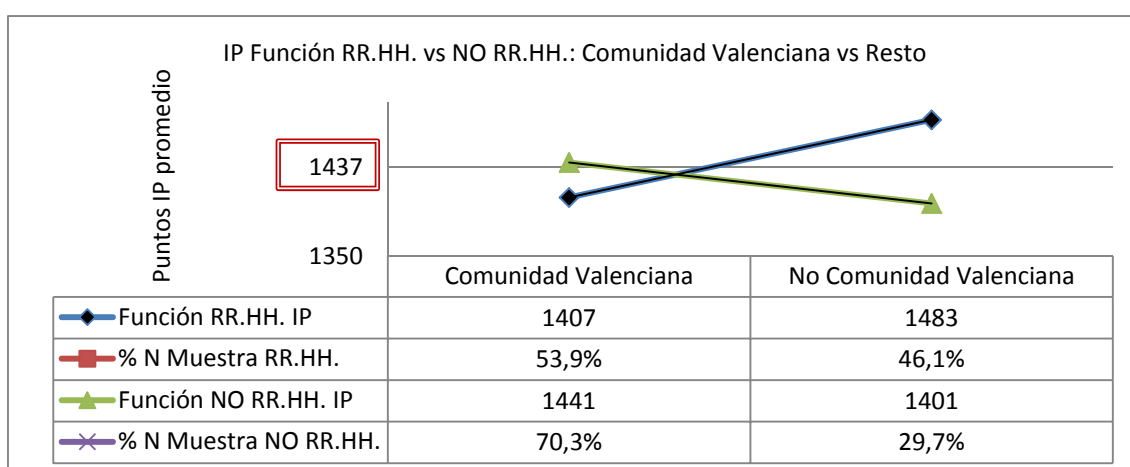


Gráfico nº 65. Comparación función RR.HH. frente al resto de funciones: Índice de poder por ubicación en Comunidad Valenciana o no.

Origen	Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Modelo corregido	263816,88	3	87938,96	3,35	0,02
Intersección	437396268,85	1	437396268,85	16640,91	0,00
RH	33369,98	1	33369,98	1,27	0,26
CV	14550,76	1	14550,76	0,55	0,46
RH * CV	186330,40	1	186330,40	7,09	0,01
Error	6518530,92	248	26284,40		
Total	526919161,30	252			
Total corregida	6782347,80	251			

Cuadro 78. Análisis de las diferencias en poder en función de RRHH vs. no RRHH, y CV vs. no CV

2. Criterios de encuadramiento asociados a los recursos del ocupante.

Nos referimos a los datos relacionados con su formación, su experiencia, su antigüedad en la empresa, su edad y su género. Comenzando por la **formación** se observa la misma tendencia que en la muestra general, es decir, que tanto los ocupantes de la función de RR.HH. como los que no, obtienen mayor IP promedio cuanto mayor es su nivel de formación (MBA o doctorado)⁵³⁵; de hecho aunque la línea de tendencia parece más atenuada en la representación de la función RR.HH., el valor R² se dispara hasta un 0,9 si descartamos los IP de los dos primeros tramos, que tan solo suponen un 3,2% de la muestra. El gráfico 66 da cuenta de esta información.

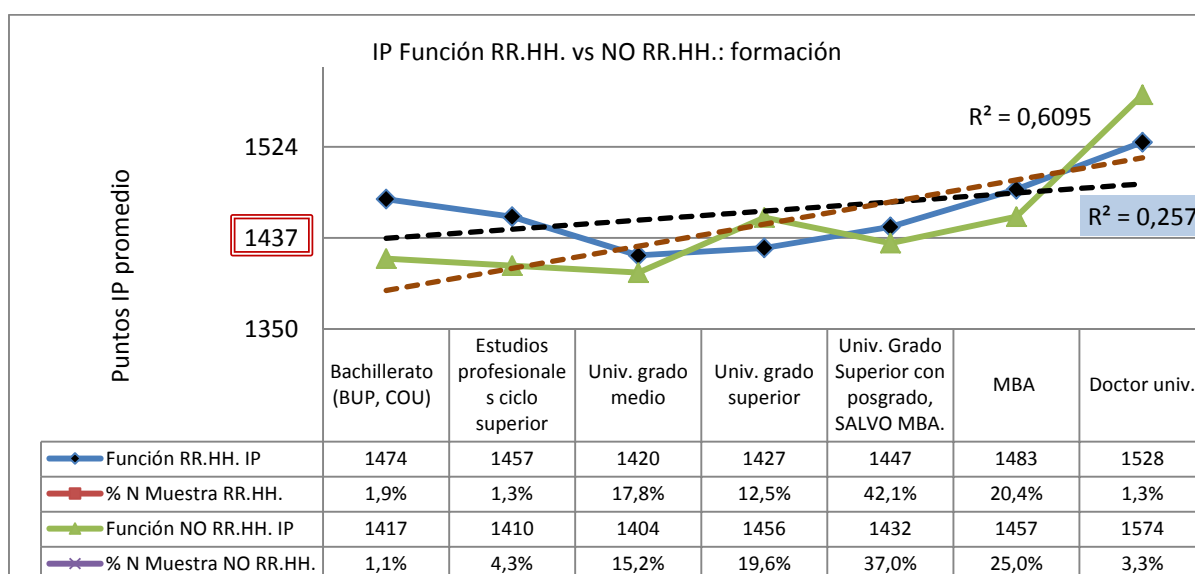


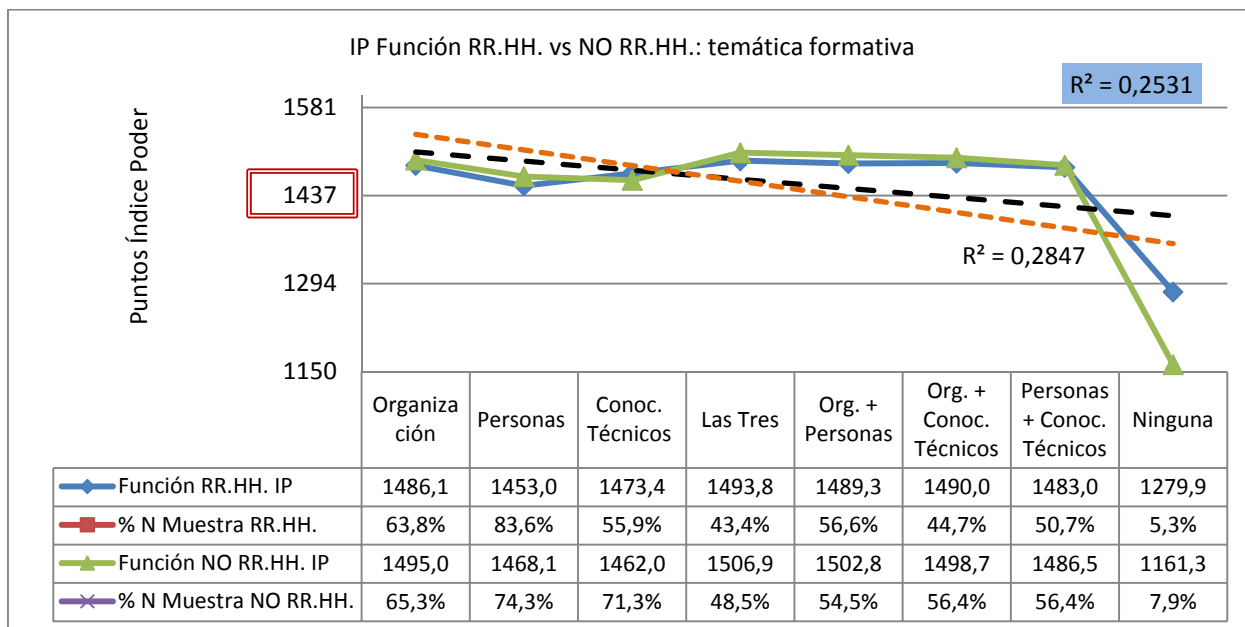
Gráfico nº 66. Comparación función RR.HH. frente al resto de funciones: IP promedio según nivel de formación del participante.

Respecto a si la formación continua y en especial en determinados campos de conocimiento podía aportar nuevos criterios de correlación el gráfico 67 recoge los resultados correspondientes. Y en ella se puede observar que, independientemente del grupo de encuadramiento, haber continuado la formación en materias relacionadas con las tres áreas propuestas -organización (que comprende estrategia, cultura, comportamiento organizativo, valores, gestión del cambio...), personas (que incluye liderazgo, desarrollo, trabajo en equipo, negociación, comunicación, gestión del talento...) y conocimientos técnicos (entre otros, finanzas, ventas, logística, compras, operaciones, nóminas, relaciones laborales, idiomas...)- proporciona una clara ventaja

⁵³⁵ La dirección de los departamentos de Recursos Humanos la copan los licenciados universitarios (97% en 2014), según VII Informe Cranet ESADE 2014, op. cit., p. 12.

en cuanto al IP, frente a quienes no lo han hecho en ninguna puesto que estos últimos presentan los IP más bajos.

Gráfico n° 67. Comparación función RR.HH. frente al resto de funciones: IP promedio según temática formativa del participante.



El Anova univariante (ver cuadro 79) muestra que hay diferencias significativas en la variable formación y que, efectivamente, impacta significativamente en la variable de poder. Sin embargo, no hay diferencias de medias entre departamentos y Recursos Humanos, ni en la interacción.

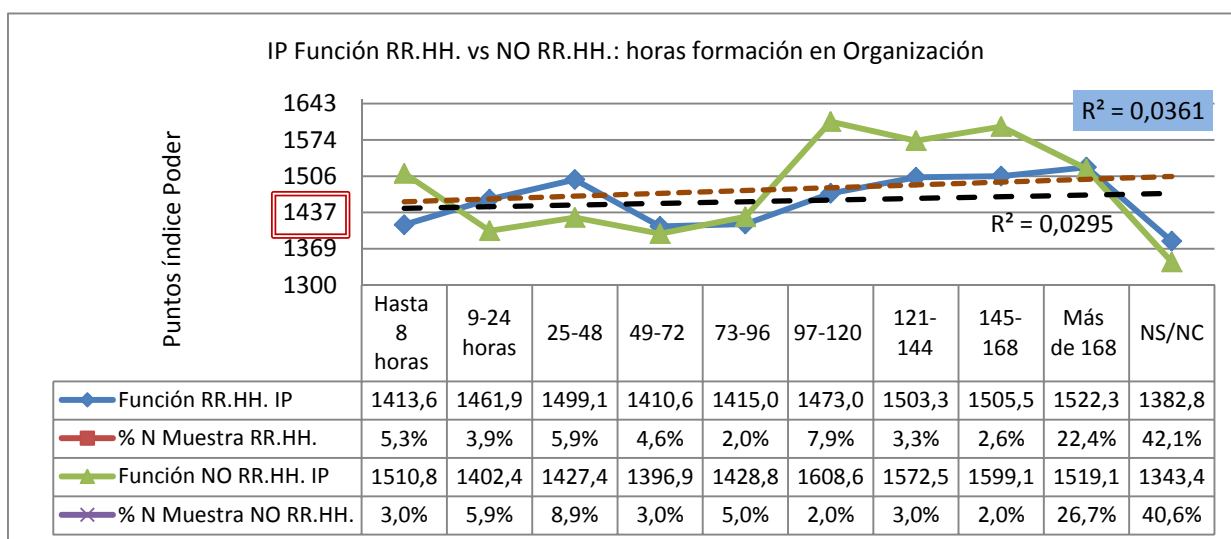
Origen		Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Intersección	Hipótesis	299685821,49	1,00	299685821,49	6841,46	0,00
	Error	2539255,00	57,97	43804,348 ^a		
RH vs. no RH	Hipótesis	30182,87	1,00	30182,87	1,34	0,25
	Error	1073685,22	47,65	22531,504 ^b		
Formación	Hipótesis	2353305,03	43,00	54728,02	2,38	0,00
	Error	887737,59	38,63	22978,230 ^c		
RH * Formación	Hipótesis	749711,39	32,00	23428,48	1,22	0,21
	Error	3390980,45	176,00	19266,934 ^d		

Cuadro n° 79. Análisis de las diferencias en poder en función de RRHH vs. no RRHH en función de horas continuadas de formación.

En general, aunque las diferencias no son muy grandes, los participantes del grupo NO RR.HH. presentan IP promedio superior a los integrantes del colectivo RR.HH., excepto en el supuesto de formación en “conocimientos técnicos”. Además, se observa que la combinación formativa en dos de las tres áreas, independientemente de

cual sea dicha combinación, proporciona igualmente un IP superior. De nuevo la combinación más poderosa siempre es la que incluye como uno de sus elementos, la formación en asuntos relativos a la “Organización”. En cambio el IP más bajo se vincula a la formación en el campo “Personas”, que por otra parte es la más extendida porcentualmente en ambos grupos. En cuanto a si una mayor dedicación a cada temática tiene su correlato directo en un diferente IP, los tres gráficos siguientes nos dan información al respecto. La correlación es baja en los tres casos, de modo que los IP más altos no coinciden necesariamente con los tramos de formación superiores a 168 horas (aunque siempre conlleva un IP superior al de la muestra en general -1.437 puntos- y al del colectivo de RR.HH. en su conjunto -1.442 puntos-), si bien estos constituyen el porcentaje mayoritario de la muestra en ambos grupos (entre el 20% y el 40%).

Gráfico nº 68. Comparación función RR.HH. frente al resto de funciones: IP promedio según temática formativa del participante: organización

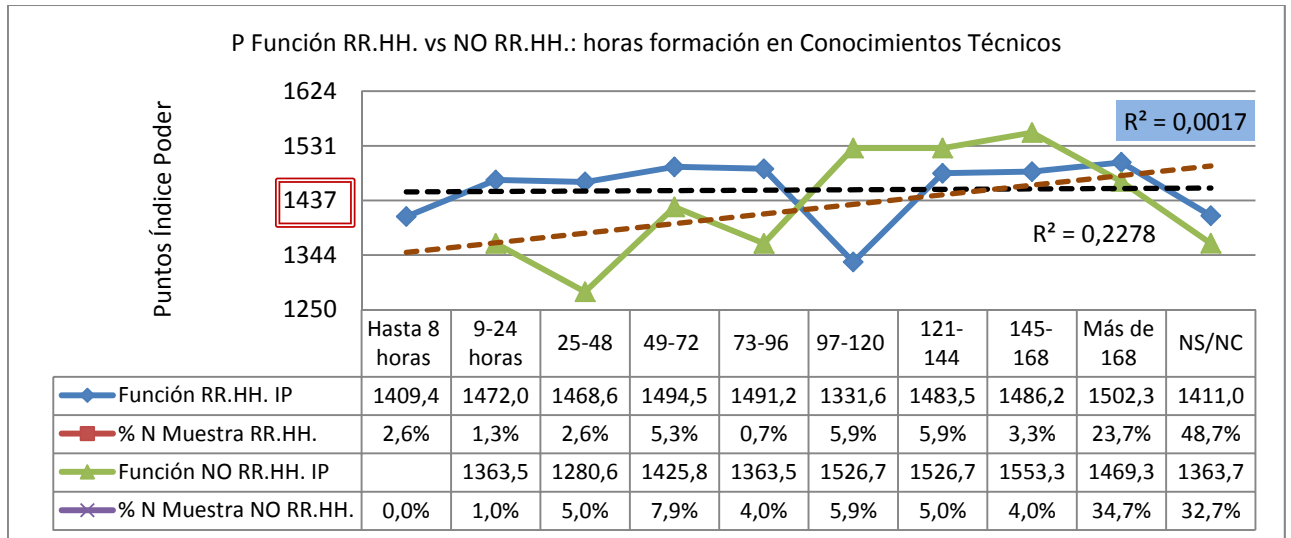


Cuadro 80. Análisis de las diferencias en poder en función de RRHH vs. no RRHH en función de horas continuadas de formación en conocimientos organizativos.

Origen	Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Modelo corregido	1062840,932	3	354280,311	15,419	,000
Intersección	237984907,946	1	237984907,946	10357,601	,000
RH vs. no RH	36479,719	1	36479,719	1,588	,209
Form. organiz	1051901,305	1	1051901,305	45,781	,000
RH * no RH Form. organiz	23226,856	1	23226,856	1,011	,316
Error	5721232,625	249	22976,838		
Total	529104530,858	253			
Total corregida	6784073,557	252			

Como podemos observar en el cuadro 80, solo hay diferencias significativas en el nivel de poder en virtud del número de horas de formación continua en conocimiento organizativo, pero no en función de los departamentos. La correlación entre la formación continua basada en conocimientos organizativos, y el índice de poder es positiva y significativa [$\tau = ,29$ $p < .01$] en todos los departamentos.

Gráfico n° 69. Comparación función RR.HH. frente al resto de funciones: IP promedio según temática formativa del participante: conocimientos técnicos



Cuadro n° 81. Análisis de las diferencias en poder en función de RRHH vs. no RRHH en función de horas continuadas de formación en conocimiento técnico.

Origen	Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Modelo corregido	539606,907a	3	179868,969	7,172	,000
Intersección	166584391,059	1	166584391,059	6642,603	,000
RH	42110,463	1	42110,463	1,679	,196
Formación continua técnica	516089,850	1	516089,850	20,579	,000
RH * Formación continua técnica	74399,432	1	74399,432	2,967	,086
Error	6244466,649	249	25078,179		
Total	529104530,858	253			
Total corregida	6784073,557	252			

Las diferencias en poder en formación continua técnica son significativas ($p < .01$), si bien no hay interacción, ni en el departamento de RR.HH. vs. NO RR.HH. Como podemos observar en el cuadro 81, solo hay diferencias significativas en el nivel de poder en el número de horas de formación continua en conocimiento técnicos y no en

función de departamentos. La correlación entre la formación continua basada en conocimientos técnicos, y el índice de poder es positiva y significativa [$\tau =,19$ $p < .01$] en todos los departamentos.

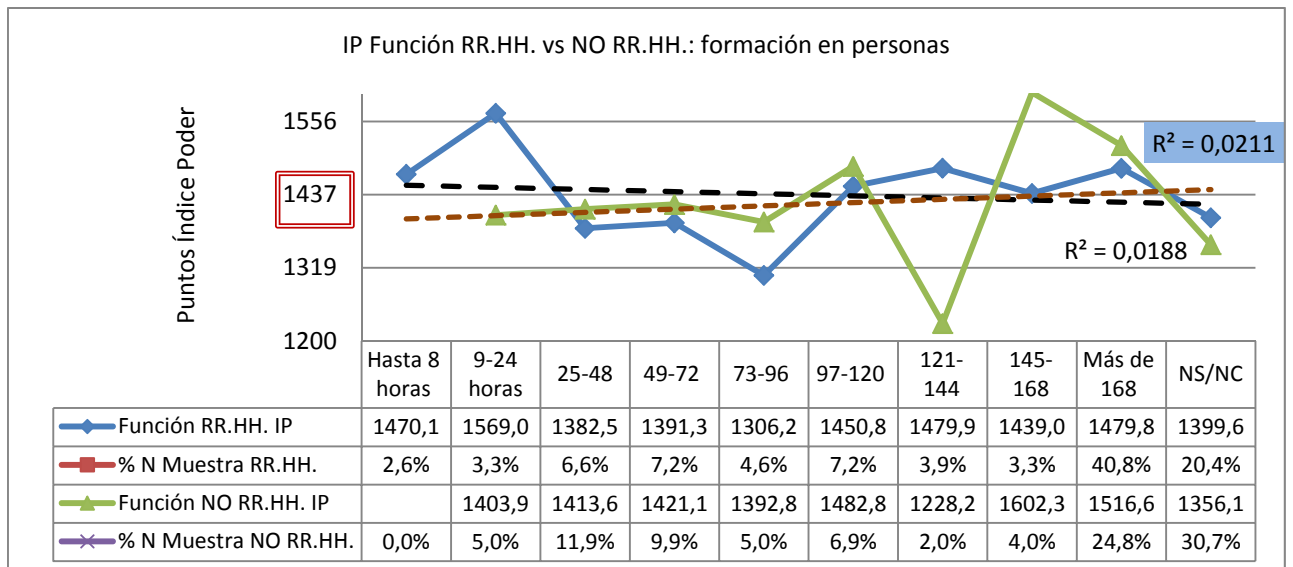


Gráfico n° 70. Comparación función RR.HH. frente al resto de funciones: IP promedio según temática formativa del participante: personas.

Origen	Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Modelo corregido	508993,940a	3	169664,647	6,732	,000
Intersección	204539464,705	1	204539464,705	8116,284	,000
RH	73910,975	1	73910,975	2,933	,088
Horas Form. Personas	498862,495	1	498862,495	19,795	,000
RH * Horas Form. Personas	31700,250	1	31700,250	1,258	,263
Error	6275079,617	249	25201,123		
Total	529104530,858	253			
Total corregida	6784073,557	252			

Cuadro n° 82. Análisis de las diferencias en poder en función de RRHH vs. no RRHH en función de horas continuadas de formación en personas

Como podemos observar en el cuadro 82, solo hay diferencias significativas en el nivel de poder en el número de horas de formación continua en personas y no en función de departamentos. La correlación entre la formación continua basada en personas, y el índice de poder es positiva y significativa [$\tau =,18$ $p < .01$] en todos los departamentos.

Por último, mostramos las relaciones (tau de Kendall) que se establecen entre el número de horas dedicadas a los tres tipos de conocimientos y el índice de poder,

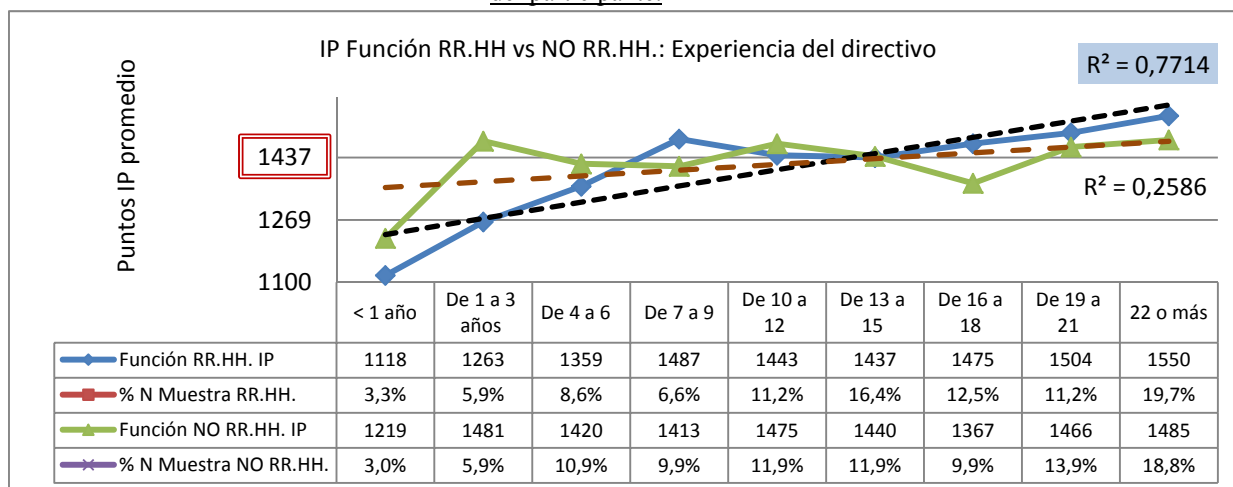
constatando una mayor correlación entre la formación y el índice de poder en la submuestra NO RR.HH.

	Nº de horas en Formación Organizacional	Nº de horas en Formación Técnica	Nº de horas en Formación. Personas
RRHH	,29**	,15*	,17**
No RRHH	,34**	,26**	,22**

Cuadro nº 83. Relación entre IP y el número de horas de formación según materias.

La mayor **experiencia** del participante en el puesto o en el sector, computada en años proporciona en general un mayor IP promedio, claramente al menos en la función RR.HH. mientras que en la función NO RR.HH. esa tendencia es igualmente directa pero más atenuada⁵³⁶. En general, la función NO RR.HH. presenta valores más altos que la de RR.HH. hasta los 6 años de experiencia, en tanto que se produce lo contrario a partir de los 16 años. En cualquier caso, en ambas funciones se observan valores de IP promedios en ciertos tramos de años que superan los obtenidos en algunos tramos de mayor experiencia. Así, en la función NO RR.HH., los valores más altos se logran entre los 1 y 3 años, y entre 10-12 años. En la función RR.HH., esto mismo se observa en el segmento entre 7 y 9 años, si bien los valores máximos se corresponden con más de 19 años de experiencia. En el gráfico 71, podemos constatar dicha información. Como podemos observar en el cuadro 84 las diferencias son significativas en experiencia, así como en la interacción. Por tanto, ya sean de RR.HH. o no, los directivos con experiencia tienen diferentes niveles de poder. Así, la relación entre la experiencia y el índice de poder es positiva y significativa [$\tau=.29$ $p<.01$].

Gráfico nº 71. Comparación función RR.HH. frente al resto de funciones: IP promedio según experiencia del participante.



⁵³⁶ En 2014, el 23,2% de los profesionales de RR.HH. llevaban más de 20 años en el departamento; un 43,5%, entre 10 y 20 años; un 14,1%, entre 2 y 5 años; y un 10,1% menos de un año, según VII Informe Cranet ESADE 2014, op. cit., p. 13.

Origen	Suma de cuadrados tipo II	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Modelo corregido	2,07E+06	19	108671,468	5,365	0
Intersección	5,22E+08	1	5,22E+08	25787,778	0
RH	12938,94	1	12938,94	0,639	0,425
experiencia	1638905,442	9	182100,605	8,991	0
RH * experiencia	416221,137	9	46246,793	2,283	0,018
Error	4719315,672	233	20254,574		
Total	5,29E+08	253			
Total corregida	6784073,557	252			

Cuadro n° 84. Diferencias entre medias en función RR.HH. frente al resto de funciones: IP promedio según experiencia del participante.

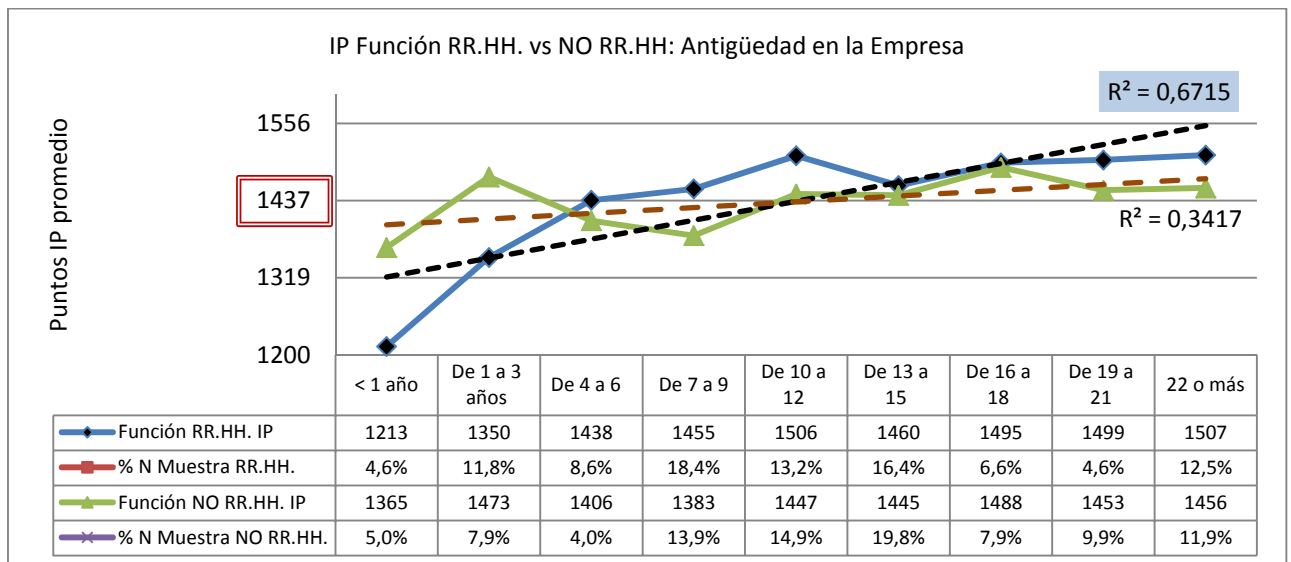


Gráfico n° 72. Comparación función RR.HH. frente al resto de funciones: IP promedio según antigüedad del participante en la empresa.

Los ocupantes de la función RR.HH. con mayor **antigüedad** en la empresa en general obtienen un IP más alto, y en especial a partir de los 10 años; en cualquier caso el IP total más alto de este colectivo (1.507 puntos) coincide con el tramo de mayor antigüedad (22 años o más). En la función NO RR.HH. la correlación es más atenuada, y su valor promedio más elevado se obtiene en el segmento de entre 16 y 18 años (1.488 puntos), si bien el segundo IP promedio más alto se produce entre los 1 y 3 años de antigüedad (1.473 puntos). Por lo demás, también según este criterio se observa que los valores de la función NO RR.HH. solo superan a los de la función RR.HH. en los dos primeros tramos, según se aprecia en el gráfico 72. El cuadro 85 muestra que esas

diferencias son significativas únicamente para antigüedad, y no se potencia por la pertenencia a uno u otro tipo de departamento. La relación de esta variable con el índice de poder muestra una significación positiva [$\tau=,19$ ns.], que resulta significativa entre los participantes de RR.HH. [$\tau=,27$ $p<.001$], de modo que a mayor antigüedad del directivo de RRHH mayor nivel de poder.

Origen	Suma de cuadrados tipo II	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Modelo corregido	748502,819a	3	249500,940	10,293	,000
Intersección	87591397,429	1	87591397,429	3613,620	,000
RH	19882,022	1	19882,022	,820	,366
antigüedad	684489,666	1	684489,666	28,239	,000
RH * antigüedad	54381,848	1	54381,848	2,244	,135
Error	6035570,738	249	24239,240		
Total	529104530,858	253			
Total corregida	6784073,557	252			

Cuadro n° 85. Análisis del nivel de significación de RR.HH. vs. no RR.HH. y Antigüedad.

Que a más **edad** se logra un IP más alto se cumple en la función RR.HH., donde el valor promedio más alto (1.585 puntos) corresponde a los participantes de más de 56 años, superando incluso a los de más de 61 años, que obtienen el segundo valor más alto (1.554 puntos). También en la función NO RR.HH. la puntuación más elevada (1.523 puntos) la encontramos a partir de los 61 años, si bien desde los 51 años encontramos las puntuaciones más altas de forma sostenida. En cualquier caso, en ambos grupos, solo se supera el IP promedio general a partir de los 36 años. Y de nuevo los valores de la función NO RR.HH. superan en los rangos de inicio (hasta los 30 años) a los de la función RR.HH., como se advierte en el Gráfico 73. Además, como podemos observar en el cuadro 86, estas diferencias son significativas, únicamente, en función de la edad; no por pertenecer a RR.HH., ni por ser directivo de RR.HH. con más edad, dado que la interacción de ambas variables no es significativa. En ambos grupos las correlaciones son significativas: $\tau=,21$ $p<.01$ para NO RR.HH., y $\tau=,30$ $p<.0$, para RR.HH.; así como en la muestra general [$\tau=,27$].

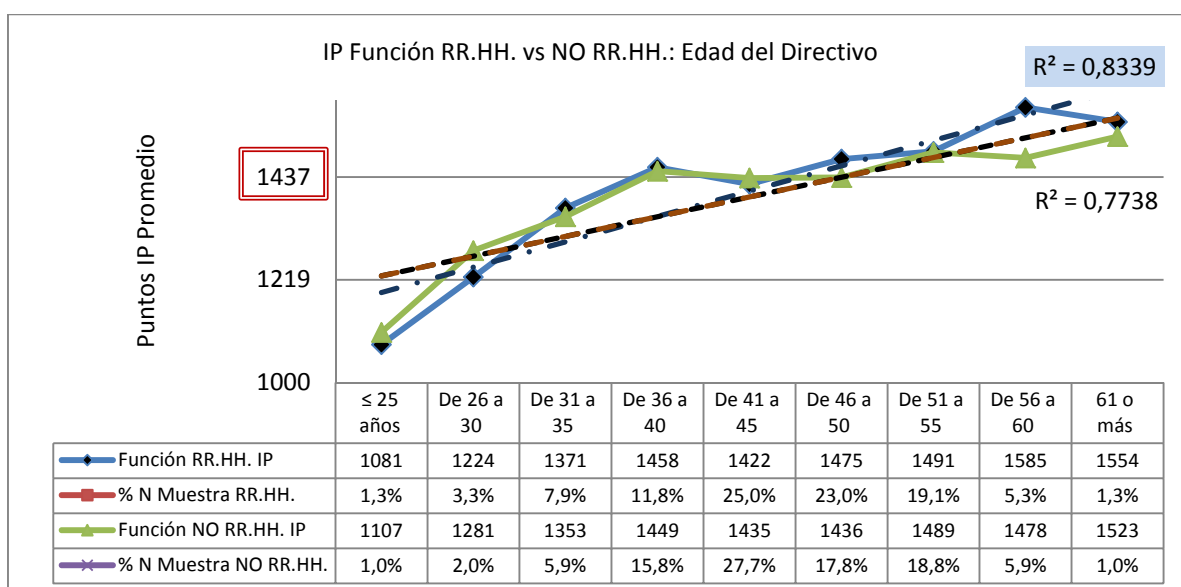


Gráfico nº 73. Comparación función RR.HH. frente al resto de funciones: IP promedio según edad del participante.

Origen		Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Intersección	Hipótesis	146529325,58	1,00	146529325,58	2096,58	0,00
	Error	987114,38	14,12	69889,809 ^a		
RH	Hipótesis	2049,86	1,00	2049,86	0,12	0,73
	Error	3054663,96	184,90	16520,817 ^b		
Edad	Hipótesis	1419044,75	9,00	157671,64	23,69	0,00
	Error	59891,32	9,00	6654,591 ^c		
RH * Edad	Hipótesis	59891,32	9,00	6654,59	0,30	0,97
	Error	5105763,23	233,00	21913,147 ^d		

Cuadro nº 86. Análisis de las diferencias en poder en función de RRHH vs. no RRHH y edad.

En el cuadro 86 bis, resumimos las relaciones (tau de Kendall) que se establecen entre las variables experiencia, antigüedad y edad, y el índice de poder, constatando una mayor correlación entre ellas y el índice de poder en la submuestra RR.HH.

	Experiencia	Antigüedad	Edad
RRHH	,39**	,27*	,30**
No RRHH	,15	,09	,21**

Cuadro nº 86 bis. Relación entre IP y experiencia, antigüedad y edad.

Por último, cerramos el repaso de los datos relacionados con los recursos del ocupante con una mención, de nuevo a los solos efectos de segmentación demográfico, al **género** de los encuestados, y que recogemos en el Gráfico 74. En ella observamos que los valores IP promedio más altos en los dos grupos considerados, ya sean de RR.HH. o no, corresponden a los hombres (1.466 y 1.439 puntos, respectivamente), y que los valores de la función RR.HH. superan a los de NO RR.HH. independientemente del sexo. Asimismo, los resultados de los análisis de las medias en función del género y

la pertenencia al área de RR.HH. muestran en el cuadro 87 que hay diferencias en función de sexo, pero no en función de pertenecer a RR.HH. y tampoco por interacción entre ambas variables.

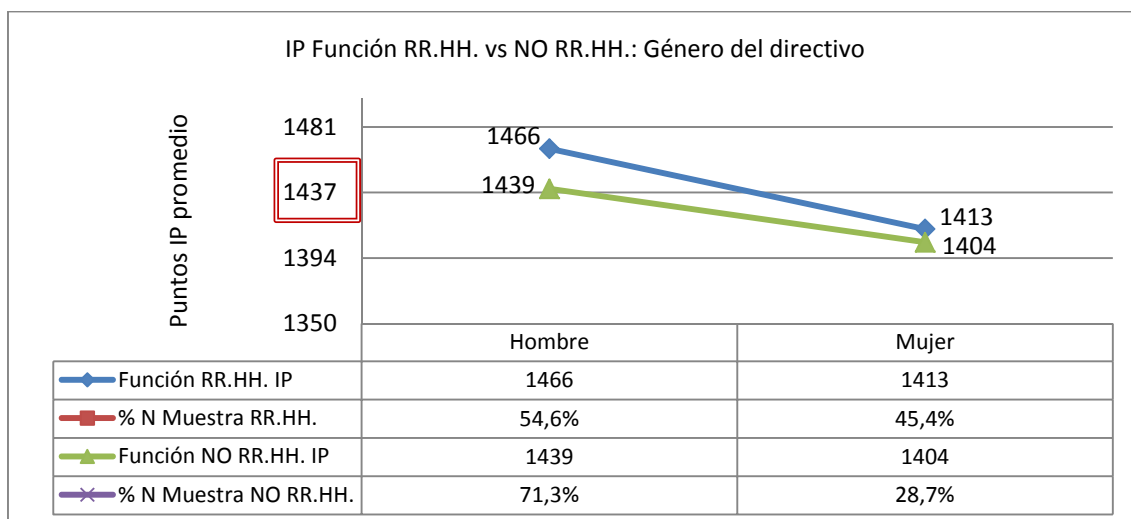


Gráfico n° 74. Comparación función RR.HH. frente al resto de funciones: IP promedio según género del participante.

Origen	Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Modelo corregido	142841,744 ^a	3	47613,91	1,79	0,15
Intersección	437097148,48	1	437097148,48	16388,10	0,00
RRHH	16736,79	1	16736,79	0,63	0,43
Sexo	105364,75	1	105364,75	3,95	0,05
RHHH * Sexo	4229,45	1	4229,45	0,16	0,69
Error	6641231,81	249	26671,61		
Total	529104530,86	253			
Total corregida	6784073,56	252			

Cuadro n° 87. Análisis de las diferencias en poder en función de RRHH vs. no RRHH y sexo.

3. Criterios de encuadramiento asociados a los recursos del puesto

En cuanto al **estatus**, la muestra de RR.HH. presenta una relación directa y positiva entre las capacidades asociadas al puesto y el índice de poder individual alcanzado. Lo mismo sucede entre las funciones NO RR.HH., si bien en menor medida. Los gráficos 75 y 76 ilustran esta información. Los resultados muestran diferencias significativas en RRHH y en estatus en función del nivel de poder (ver cuadro 88).

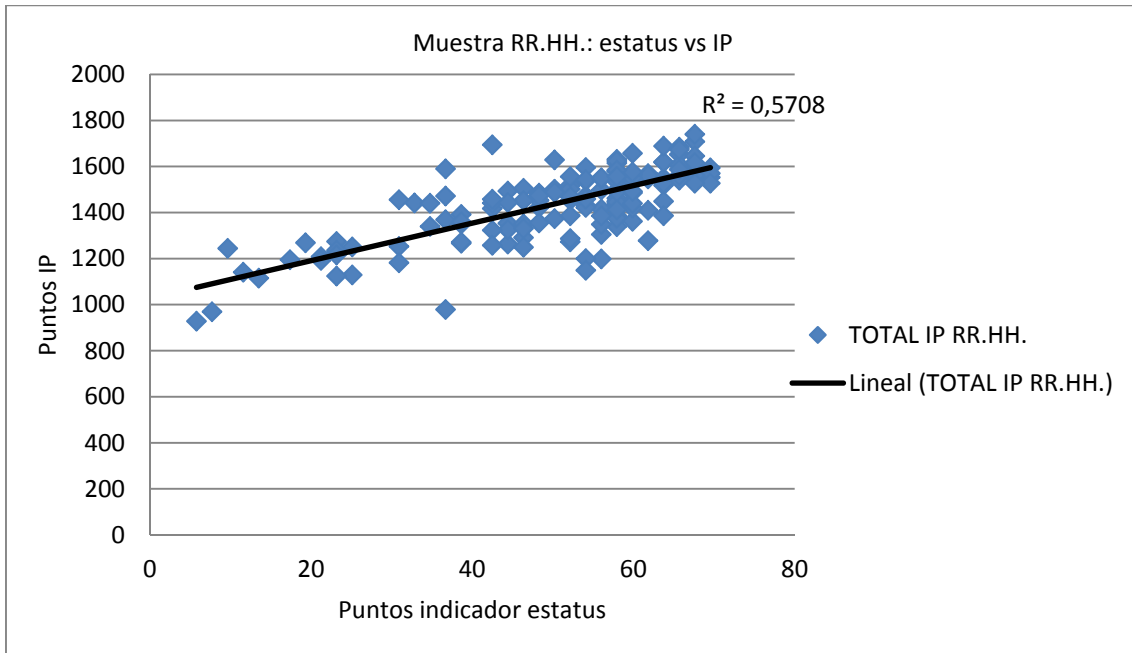


Gráfico nº 75. Función RR.HH.: IP individual según estatus del puesto.

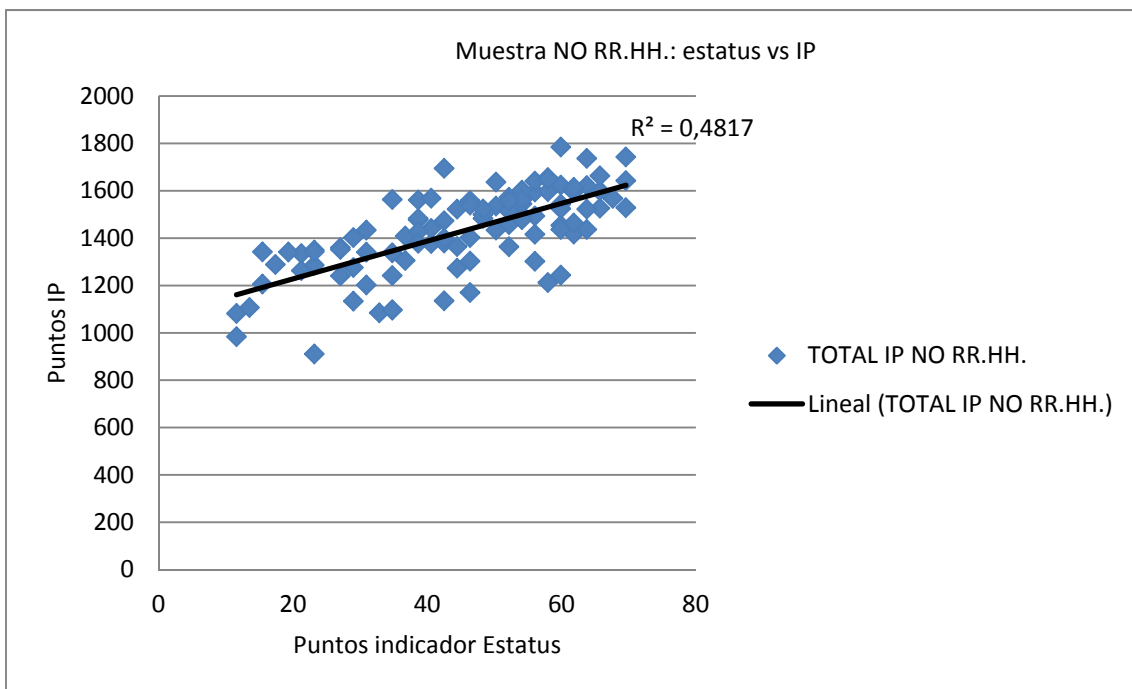


Gráfico nº 76. Función NO RR.HH.: IP individual según estatus del puesto.

En cuanto a las diferencias de medias, únicamente las hay significativas en estatus (ver cuadro 88). Al analizar la relación del rango jerárquico e índice de poder es similar entre RRHH ($\tau = .41$ $p < .01$) y otros departamentos ($\tau = .43$ $p < .01$).

Origen		Suma de cuadrados tipo II	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Intersección	Hipótesis	522320457,301	1	522320457,301	2837,608	,000
	Error	5578961,802	30,309	184070,697 ^a		
RH	Hipótesis	51607,521	1	51607,521	6,510	,028
	Error	82740,217	10,438	7927,188 ^b		
Estatus	Hipótesis	3960989,499	33	120029,985	13,516	,000
	Error	173211,074	19,505	8880,422 ^c		
RH * Estatus	Hipótesis	231019,004	25	9240,760	,691	,863
	Error	2582433,749	193	13380,486 ^d		

Cuadro n° 88. Análisis de las diferencias en poder en función de RRHH vs. no RRHH y estatus.

En cualquiera de los dos colectivos, se mantiene la tendencia de la muestra general: se supera el IP promedio total (1.437 puntos) cuando se valora positivamente la **tecnología** disponible por el participante con un 8 o 9, lo cual sucede con el 45% de los profesionales de las funciones NO RR.HH, y con el 53% del grupo RR.HH. según se aprecia en el gráfico 77. El colectivo RR.HH. obtiene IP promedio superiores en todos los tramos.

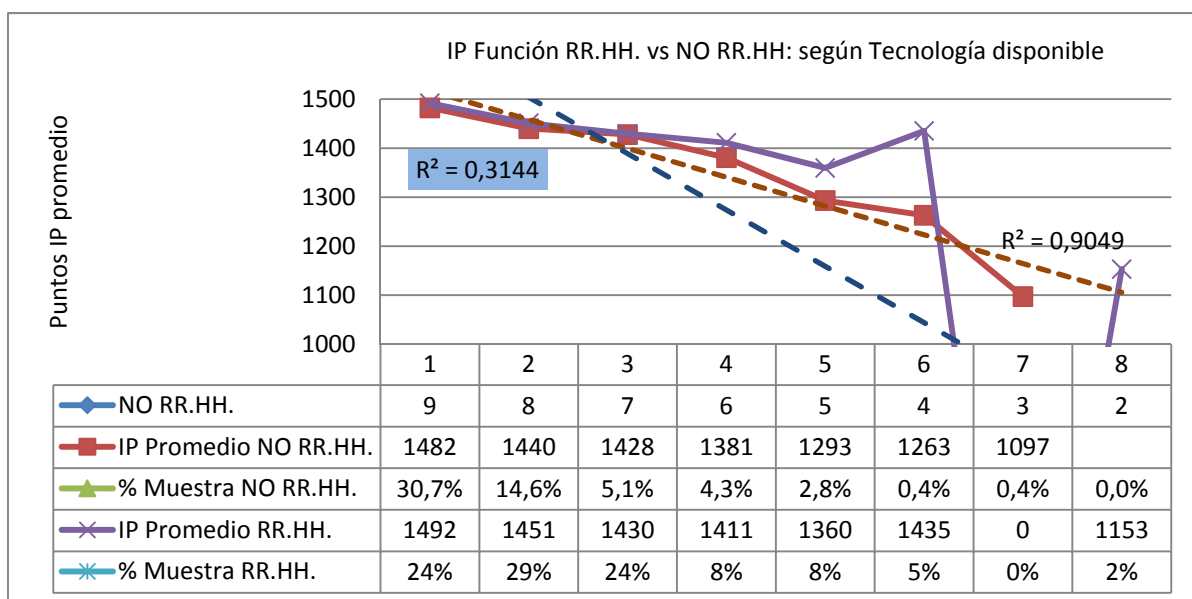


Gráfico n° 77. Comparación función RR.HH. frente al resto de funciones: IP promedio según Tecnología disponible.

Origen		Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Intersección	Hipótesis	87321222,67	1	87321222,67	1990,58	0,00
	Error	947570,43	21,601	43867,24		
RH	Hipótesis	53850,42	1	53850,42	1,71	0,21
	Error	545966,29	17,341	31484,33		
Tecnología	Hipótesis	728150,46	7	104021,49	2,77	0,10
	Error	266837,19	7,103	37566,91		
RH * Tecnología	Hipótesis	209136,15	5	41827,23	1,70	0,13
	Error	5870085,84	239	24561,03		

Cuadro n° 89. Análisis de las diferencias en poder en función de RRHH vs. no RRHH y tecnología.

Como podemos observar en el cuadro 89 no hay diferencias significativas entre grupos en función de la tecnología. La relación entre tecnología únicamente y el índice de poder es positiva, significativa, aunque es débil [$\tau=,16$ $p<,01$].

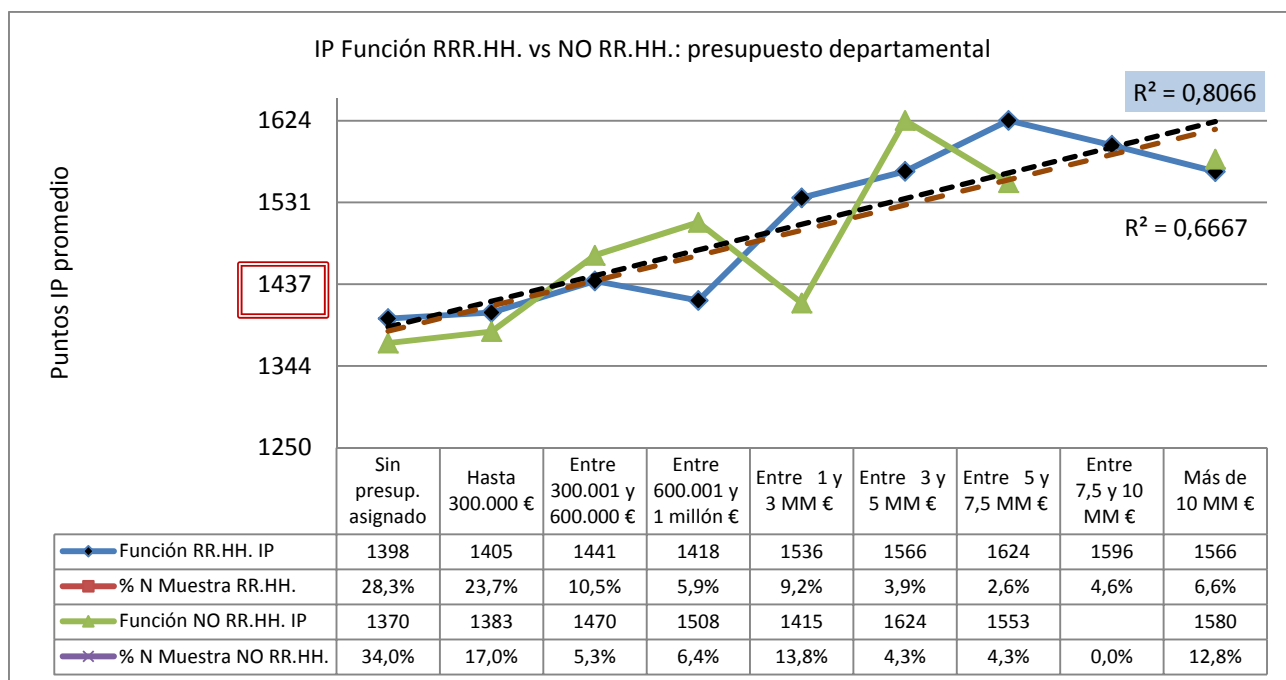


Gráfico nº 78. Comparación función RR.HH. frente al resto de funciones: IP promedio según presupuesto departamental.

Origen	Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Modelo corregido	1173000,000	3	391115,979	17,357	,000
Intersección	246900000,000	1	246900000,000	10955,909	,000
RRHH	34241,672	1	34241,672	1,520	,219
Presupuesto	1162639,340	1	1162639,340	51,597	,000
RRHH * Presupuesto_RH	25181,404	1	25181,404	1,118	,291
Error	5610725,619	249	22533,035		
Total	529100000,000	253			
Total corregida	6784073,557	252			

Cuadro nº 90. Análisis de las diferencias en poder en función de RRHH vs. no RRHH y presupuesto departamental.

Como podemos observar en el cuadro 90, si hay diferencias significativas en función del **presupuesto**; pero no del departamento. En cuanto a la relación entre índice de poder y el presupuesto departamental es positiva y significativa en otros departamentos [$\tau=,25$ $p<,01$], y ligeramente superior en RR.HH. [$\tau=,37$ $p<,01$]. Esto mismo se aprecia en el gráfico 78.

Respecto al **rango jerárquico** de los encuestados, la muestra de funciones que no son de recursos humanos presenta un IP promedio superior a la función RR.HH. en tres de los tramos comparables, y en concreto si no se ostenta rango jerárquico⁵³⁷. Si bien si nos fijamos en los dos grupos más representativos en porcentaje para ambos segmentos -Directivos (no del comité de dirección), y miembros del Comité de Dirección-, en el primer caso el IP promedio es más alto en la función RR.HH., y al contrario sucede en el segundo caso. Prácticamente hasta ostentar el nivel de directivo no se alcanza el IP promedio de la muestra general. Todo ello sin desvirtuar la tendencia directa, en ambos colectivos, de un IP promedio creciente conforme se ostenta un rango jerárquico más alto, tal como se observa en el gráfico 79. En cuanto a si la diferencia de medias es significativa podemos observar en el cuadro 91 que hay diferencias significativas en función del rango jerárquico. La diferencia entre departamentos en la fuerza de la relación entre rango jerárquico y nivel de poder es muy similar entre ambos colectivos: tanto para RRHH [$\tau = .41$ $p < .01$], como para el resto de departamentos [$\tau = .43$ $p < .01$].

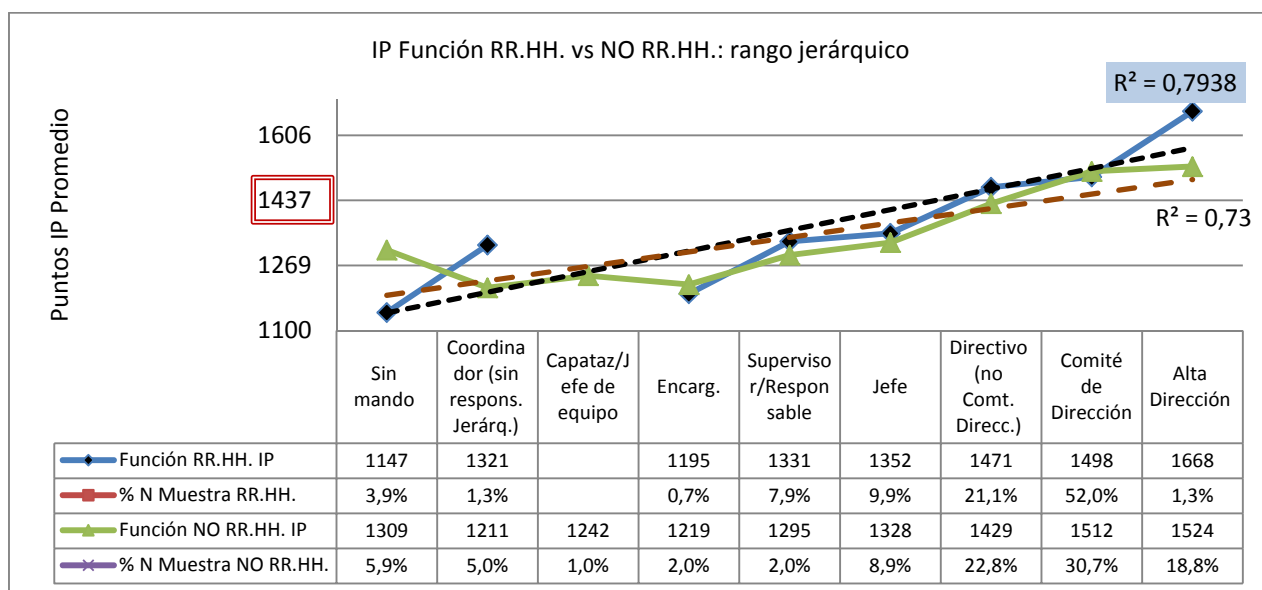


Gráfico nº 79. Comparación función RR.HH. frente al resto de funciones: IP promedio según rango jerárquico.

⁵³⁷ En el 85% de las empresas los responsables de RR.HH. pertenecen al Comité de Dirección, según VII Informe Cranet ESADE 2014, op. cit., p. 14.

Origen		Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Intersección	Hipótesis	97643028,94	1	97643028,94	1048,10	0,00
	Error	1100089,71	11,808	93161,75		
RH	Hipótesis	3961,20	1	3961,20	0,21	0,65
	Error	692373,43	36,557	18939,49		
Rango Jerárquico	Hipótesis	2213020,83	9	245891,20	12,03	0,00
	Error	194864,46	9,531	20444,74		
RH * Rango Jerárquico	Hipótesis	165970,54	8	20746,32	1,18	0,31
	Error	4129300,80	234	17646,59		

Cuadro n° 91. Análisis de las diferencias en poder en función de RRHH vs. no RRHH y rango jerárquico.

Las funciones NO RR.HH. disponen de mayor número de **personal dependiente**, directa o indirectamente, y así un 52% de su muestra tiene 7 o más empleados bajo su responsabilidad, lo que solo sucede más de un 40% de las veces en la función RR.HH., que presenta su bloque mayoritario (25%) entre 1 y 3 personas. No obstante, el IP promedio de la función NO RR.HH. solo es superior a la de RR.HH. en dos de los tramos considerados (de 1 a 3, y de 11 a 15 empleados). Y es que en relación con esto la correlación creciente entre IP y mayor número de personal dependiente es más visible en función RR.HH, y no tanto en la función NO RR. HH según vemos en el Gráfico 80.

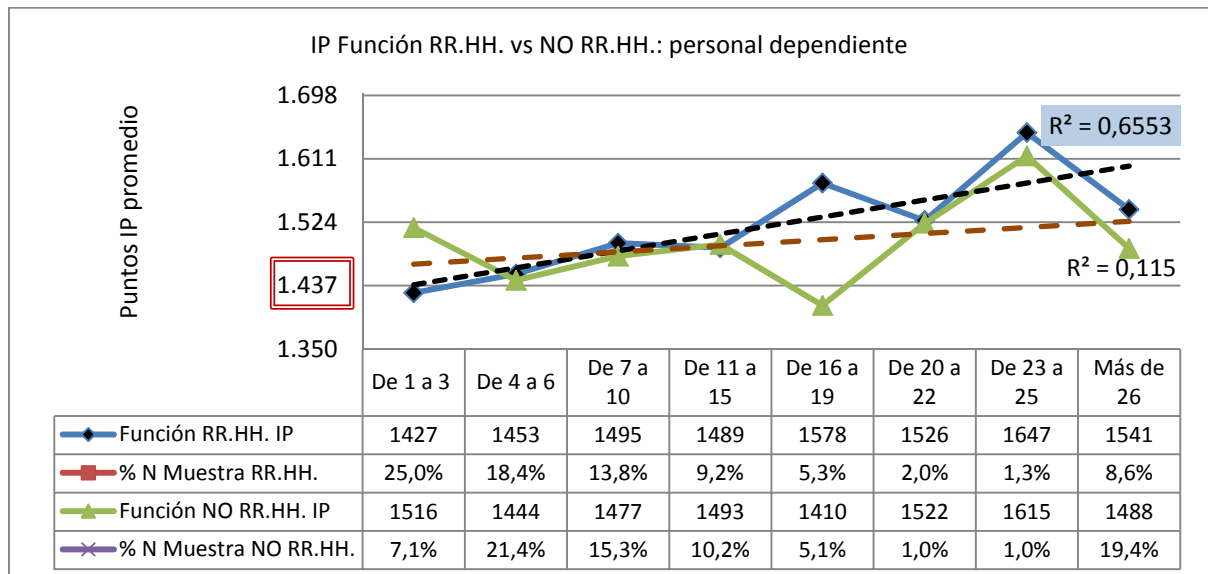


Gráfico n° 80. Comparación función RR.HH. frente al resto de funciones: IP promedio según personal dependiente

Como observamos en el cuadro 92 no hay diferencias por la pertenencia a una u otra submuestra en función del número de personal dependiente. Ahora bien, las relaciones de esta variable con el IP son positivas y significativas, aunque varían muy poco entre RR.HH. ($\tau = .41$ $p < .01$) y otros departamentos ($\tau = .44$ $p < .01$).

Origen	Suma de cuadrados tipo II	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Modelo corregido	4,20E+06	59	71214,234	5,322	0
Intersección	5,22E+08	1	5,22E+08	39035,986	0
RH	51607,521	1	51607,521	3,857	0,051
Personal dependiente	3960989,499	33	120029,985	8,971	0
RH * Personal dependiente	231019,004	25	9240,76	0,691	0,863
Error	2582433,749	193	13380,486		
Total	5,29E+08	253			
Total corregida	6784073,557	252			

Cuadro nº 92. Análisis de las diferencias en poder en función de RRHH vs. no RRHH y personal dependiente

En cuanto a la relación entre IP promedio y el número de **reportes directos**, vemos que hay una tendencia común a presentar un IP más alto a medida que se tiene más personal directamente subordinado, hasta alcanzar un número de 11, momento a partir del cual decrece en el caso de la función de NO RR.HH., mientras que para la función RR.HH. esa tendencia continua hasta el último tramo de más de 26, tal y como se muestra en el gráfico 81. Además, ante un mayor **rango jerárquico de los subordinados**, se aprecia un mayor IP promedio, aunque la correlación no es muy marcada, disminuyendo levemente a partir de la pertenencia al comité de dirección en el caso de la función RR.HH., y más marcadamente a partir de la pertenencia del reporte a la Alta Dirección en el caso de la función NO RR.HH. como podemos constatar en el gráfico 82.

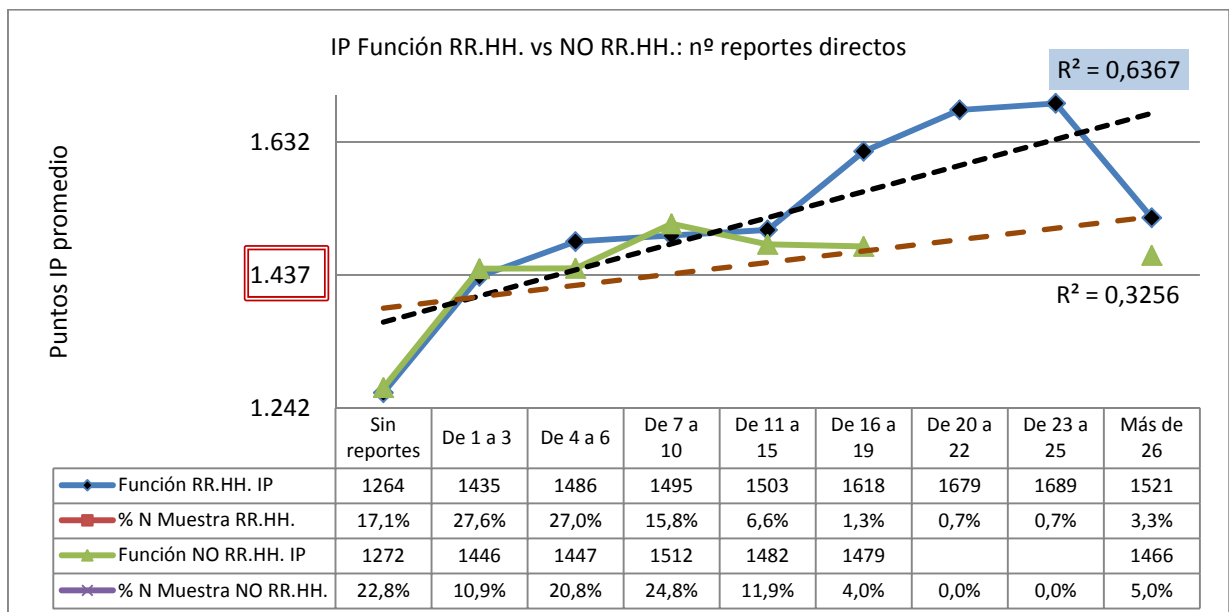


Gráfico nº 81. Comparación función RR.HH. frente al resto de funciones: IP promedio según nº reportes directos.

Como podemos observar en el cuadro 93, no hay diferencias significativas en función del número de reportes directos. Por otra parte, la relación con el IP no es significativa [$\tau = ,01$ ns.].

	Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Modelo corregido	28595,502a	7	4085,072	,148	,994
Intersección	2,55E+07	1	25480000,000	924,084	,000
RH	773,168	1	773,168	,028	,867
Rpte_n	18219,787	5	3643,957	,132	,985
RH * Rpte_n	2,123	1	2,123	0	0,993
Error	6755478,054	245	27573,38		
Total	529100000,000	253			

Cuadro n° 93 Análisis de diferencias significativas en función RR.HH. frente al resto de funciones: IP promedio según n° reportes directos.

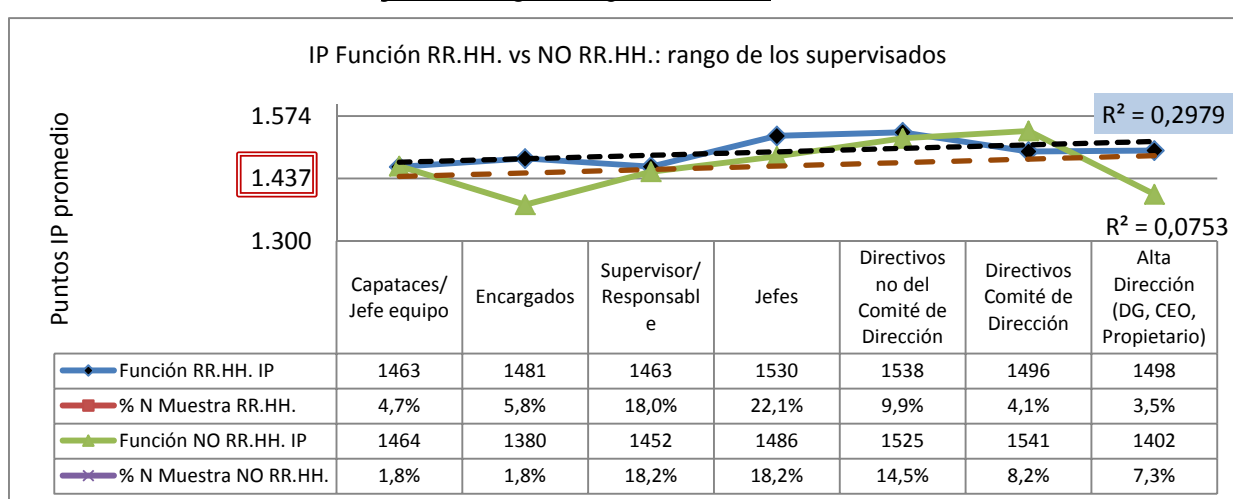


Gráfico n° 82. Comparación función RR.HH. frente al resto de funciones: IP promedio según rango jerárquico de los supervisados.

El cuadro 94 muestra que hay diferencias significativas únicamente por el rango jerárquico de los supervisados. En cuanto a la relación de esta variable con el IP, es significativa, positiva y muy similar tanto en la función RR.HH., como entre las funciones NO RR.HH. - [$\tau = .35$ $p < .01$] y [$\tau = .37$ $p < .01$], respectivamente.

Origen	Suma de cuadrados tipo II	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Modelo corregido	1550000,000	7	221415,177	10,364	,000
Intersección	522300000,000	1	522300000,000	24448,686	,000
RH	25104,732	1	25104,732	1,175	,279
Rango jerqc. Supervds	1531764,884	4	382941,221	17,925	,000
RH * rango jerárquico supervisados	8510,050	2	4255,025	,199	,820
Error	5234167,318	245	21363,948		
Total	529100000,000	253			
Total corregida	6784073,557	252			

Cuadro n° 94. Análisis de diferencias en poder en función de RRHH vs. no RRHH y rango jerárquico de los supervisados.

4. Relación del Índice de Poder con cada uno de los indicadores (I/IP), subfactores (SF/IP) y factores (F/IP).

Como ya explicamos, los valores resultantes en este caso proceden de dividir cada indicador, subfactor o factor entre el IP obtenido, en este caso por el colectivo agrupado como función RR.HH. y por el que se agrupa como función NO RR.HH.

4.1 Relación del índice de poder con sus factores (recursos, restricciones y resultados).

Los encuestados pertenecientes a la función RR.HH. obtienen su IP en un 39,2% del factor Resultados, un 38,9% del factor Restricciones, y un 21,9% del factor Recursos. En los dos primeros casos superando ligeramente los porcentajes previstos por el modelo teórico, en tanto que en el factor Recursos el porcentaje es notablemente inferior al teórico. Y lo mismo sucede con los de la función NO RR.HH., si bien estos, respecto a sus colegas de RR.HH. obtienen un porcentaje algo más alto para los factores Resultados (39,4%) y Recursos (22,0%), pero no así para Restricciones (38,5%) En ambos colectivos, solo el factor Recursos no supera el valor porcentual asignado por el modelo teórico (27%). Todo ello puede verse en el gráfico 83.

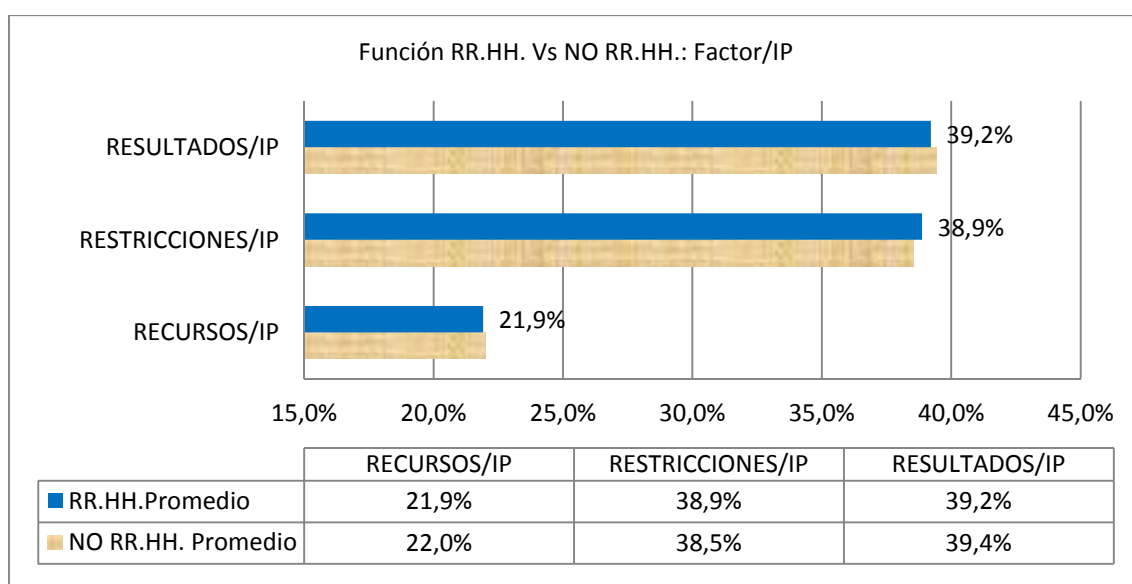


Gráfico nº 83. Comparación función RR.HH. frente al resto de funciones: relación del índice de poder con sus tres factores.

4.2 Relación del índice de poder con sus seis subfactores (recursos del puesto y del ocupante, cultura organizativa y limitaciones del ocupante, e influencia e impacto económico).

El gráfico 84 muestra que para los dos colectivos comparados, la contribución promedio más determinante para el IP total procede de los subfactores “Influencia”, y “Limitaciones del Ocupante”. Los valores son muy próximos para los dos grupos, en prácticamente todos los subfactores, encontrando la mayor diferencia (apenas 0,26%) en el subfactor “Impacto”, en el que la función NO RR.HH. alcanza un 17,17%, frente al 17,43% de la función RR.HH.

Los subfactores que superan el peso inicialmente atribuido por el modelo, son los mismos para los dos colectivos: “Entorno cultural”, “Limitaciones del ocupante”, “Influencia” e “Impacto”, rebasan respectivamente, los teóricos 17,6%, 18,4%, 19,9% y 17,1%.

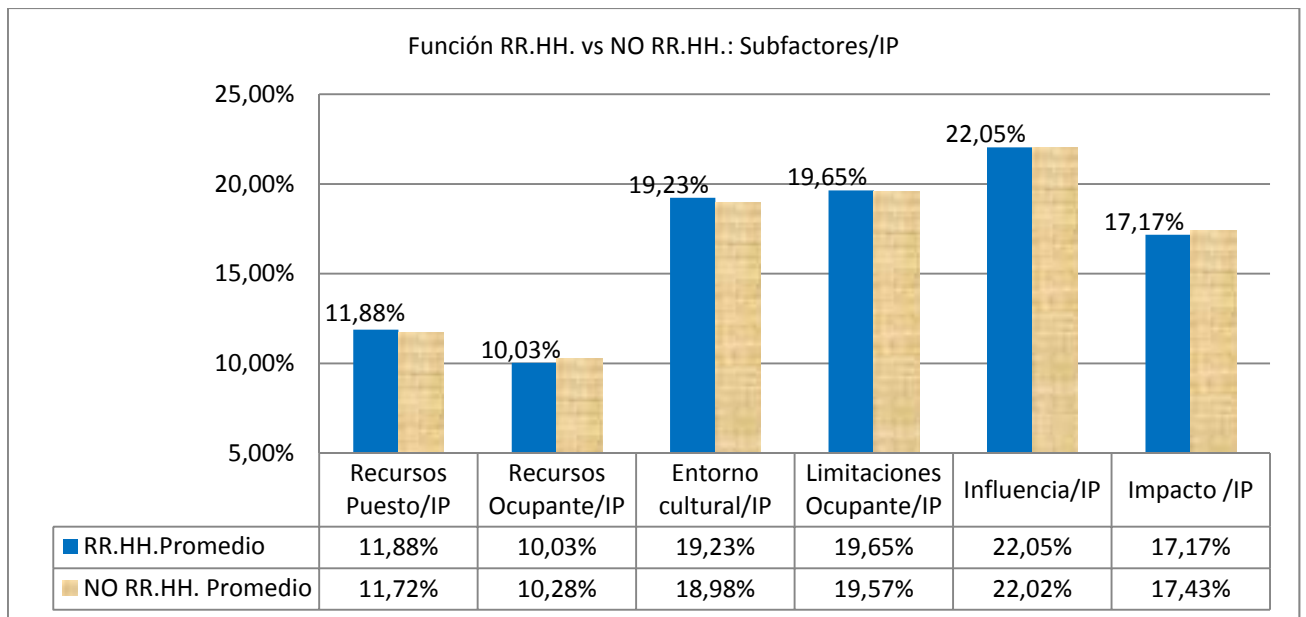


Gráfico nº 84. Comparación función RR.HH. frente al resto de funciones: relación del índice de poder con sus seis subfactores.

4.3 Relación del índice de poder con sus dieciocho indicadores

Presentamos ahora la relación del IP total con cada uno de sus indicadores. Para los dos grupos comparados, el gráfico 85 muestra que la mayor contribución al IP proviene de “influencia directa” e “indirecta”, seguidos de “centralidad” e “impacto intangible”. En cuanto a los indicadores que superan los porcentajes teóricos asignados en el modelo -y cuyo porcentaje asignado recogemos a continuación entre paréntesis-, encontramos además de los mencionados “influencia directa” (9,8%) e “indirecta” (10,2%), “impacto intangible” (8,7%) y “centralidad” (9%), a los tres indicadores del subfactor “Entorno cultural”, a saber, “margen de actuación” (6%), “entorno” (5,5%) y “supervisión recibida” (6,2%); y a dos del subfactor “Recursos del puesto”, “tecnología” (2,6%) y “rango jerárquico” (3,6%).

Respecto a la comparativa entre las dos funciones contempladas, se observa que, si bien las diferencias son exiguas, los indicadores de la función RR.HH. contribuyen en mayor medida que los de la función NO RR.HH. en “estatus” y “rango jerárquico”, así como en todos los indicadores del factor “Restricciones” (margen, entorno, supervisión, centralidad y estilo), y en “influencia indirecta”. Y al contrario, los indicadores de las funciones NO RR.HH., contribuyen en mayor medida que los de RR.HH., en tres del subfactor “Recursos del Puesto” (presupuesto, personal y tecnología), en todos los del subfactor “Recursos del Ocupante” (formación, experiencia, antigüedad y edad), en “influencia directa”, y en los dos del subfactor “Impacto” (tangible e intangible).

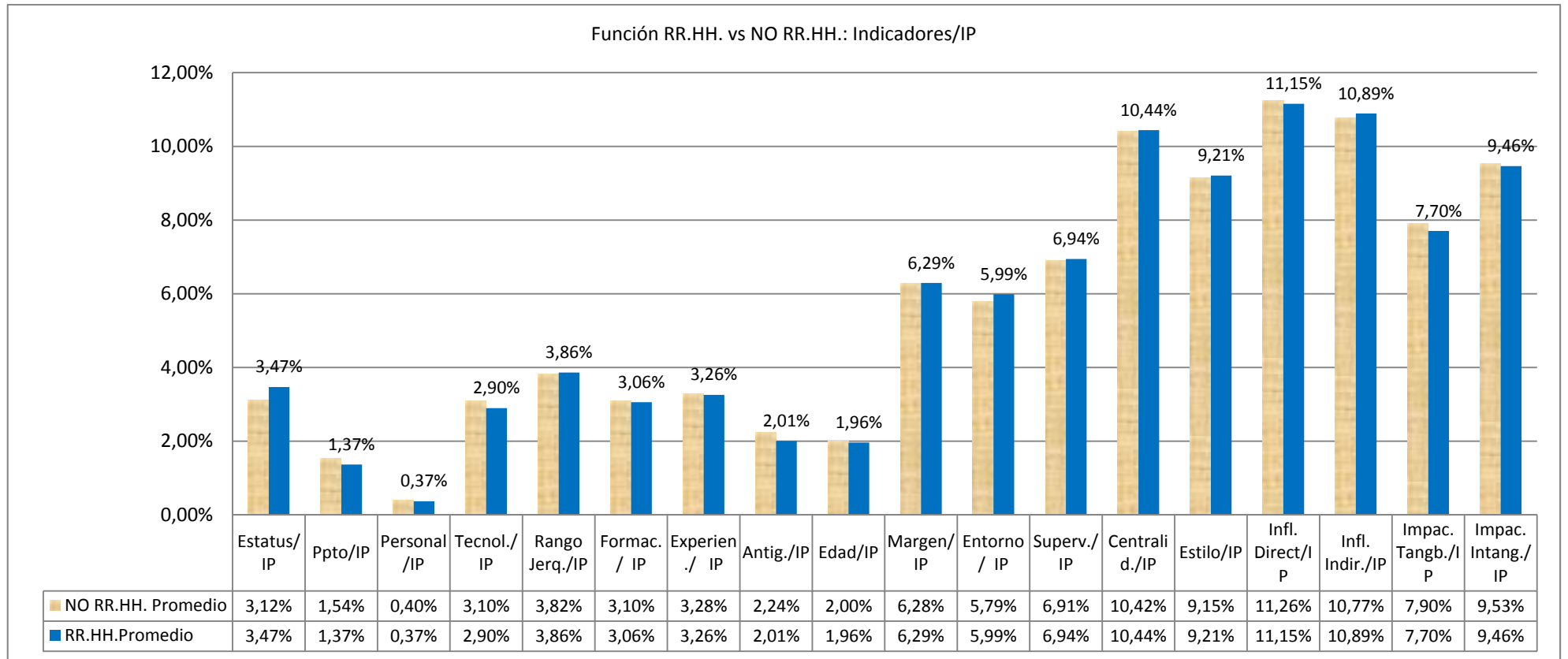


Gráfico n° 85. Comparación función RR.HH. frente al resto de funciones: relación del índice de poder con sus indicadores.

5. Relación de los valores de cada uno de los indicadores (I), subfactores (SF) y factores (F), con su valor máximo posible.

¿Encontraremos alguna diferencia en el modo en que el participante de RR.HH. aprovecha los elementos del modelo? ¿Cuáles puede desarrollar todavía más y aumentar el índice de poder alcanzado? Como sabemos, los valores resultantes en este caso se obtienen dividiendo los puntos logrados en cada indicador, subfactor o factor por el valor máximo asignado a cada uno de tales elementos.

5.1 Relación de cada factor sobre su máximo posible

El gráfico 86 nos permite ver que en los dos colectivos comparados los factores “Restricciones” y “Resultados” superan en promedio el 75% de la puntuación máxima alcanzable, en tanto que el factor “Recursos” no alcanza el 60% por poco. En cualquier caso los valores promedio alcanzados por la función RR.HH. superan en los tres factores a los de las funciones NO RR.HH., en especial en el factor “Restricciones”. Es decir, hay un mayor aprovechamiento de la puntuación del factor entre los participantes de la función RRHH, aunque por escaso margen. No obstante, en ambos grupos se pueden encontrar puntuaciones mínimas y máximas que se distancian bastante de estos valores promedio. Lo que indica que cada participante presenta su propia peculiaridad.

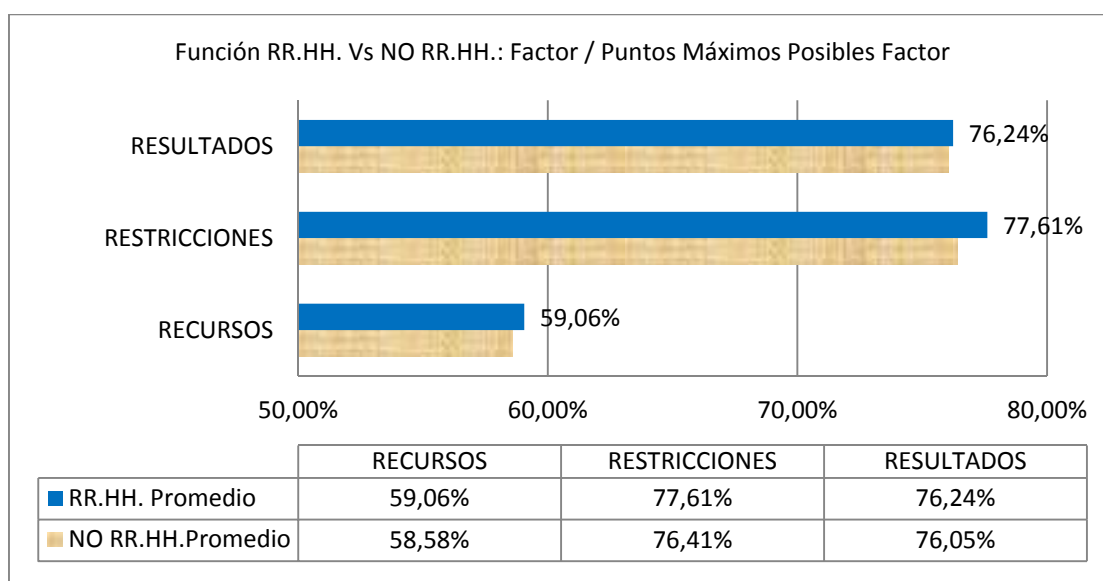


Gráfico n° 86. Comparación función RR.HH. frente al resto de funciones: relación de los factores con su puntuación máxima posible.

5.2 Relación de cada subfactor sobre su máximo posible

El aparente mayor aprovechamiento por los participantes RR.HH. apuntado antes, se ajusta con más precisión al ver la relación entre los subfactores, donde la función RR.HH. obtiene valores de mayor aprovechamiento que los de la función NO RR.HH. en los dos subfactores del factor “Restricciones” (entorno cultural y limitaciones del ocupante), y en los subfactores “Recursos del puesto” e “Influencia”. En cambio, esta ligera ventaja se aprecia en favor de las funciones NO RR.HH. en los subfactores “Recursos del Ocupante” e “Impacto”. En cualquier caso, de los seis subfactores, los relativos a “restricciones” (entorno cultural y limitaciones del ocupante) y “resultados” (influencia e impacto), sobrepasan el 70% de aprovechamiento, en tanto que el relativo al subfactor “recursos del ocupante” apenas supera el 61%, siendo el de recursos del puesto el que obtiene el valor más bajo, sin sobrepasar el 57%. El gráfico 87 reproduce los valores de ambos colectivos para los seis subfactores.

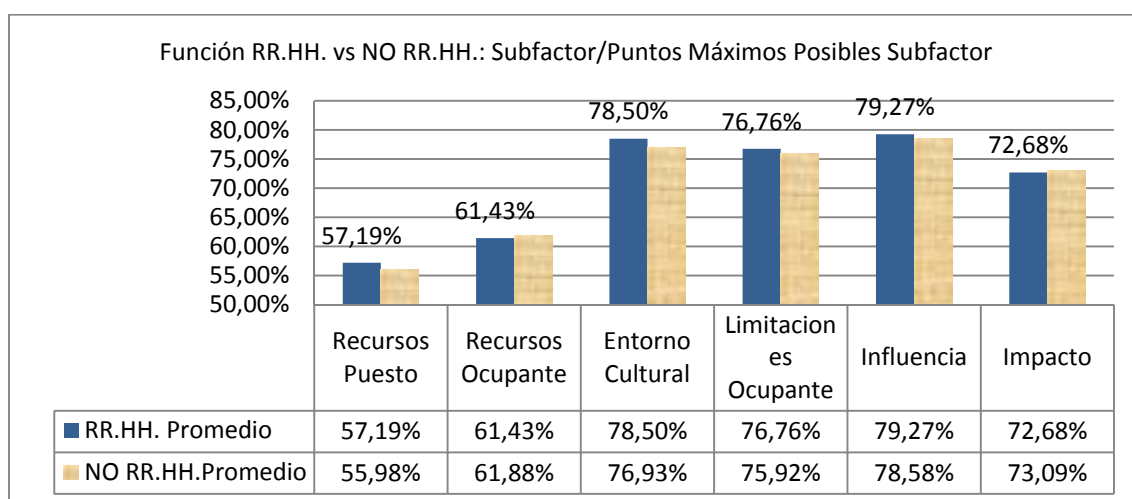


Gráfico nº 53. Comparación función RR.HH. frente al resto de funciones: relación de los subfactores con su puntuación máxima posible.

5.3 Relación de cada indicador sobre su máximo posible.

De nuevo, para facilitar su interpretación los presentamos asociados al factor al que se vinculan.

5.3.1 Indicadores del Factor Recursos

En general, la mayor parte de los indicadores de este factor resultan mejor aprovechados por los participantes de las funciones NO RR.HH, que obtienen porcentajes promedio más altos en todos ellos, salvo en estatus, rango jerárquico y experiencia, donde el colectivo de RR.HH. los supera con valores de 72,9%, 77,4% y 67,1%, respectivamente. En ambos colectivos, el mayor aprovechamiento se produce en

los indicadores de “tecnología” (que supera el 80%), y “rango jerárquico” (por encima del 75%), y el menor en “presupuesto” (entre el 36% y el 39%), y en “personal” (entre el 10% y el 11%).

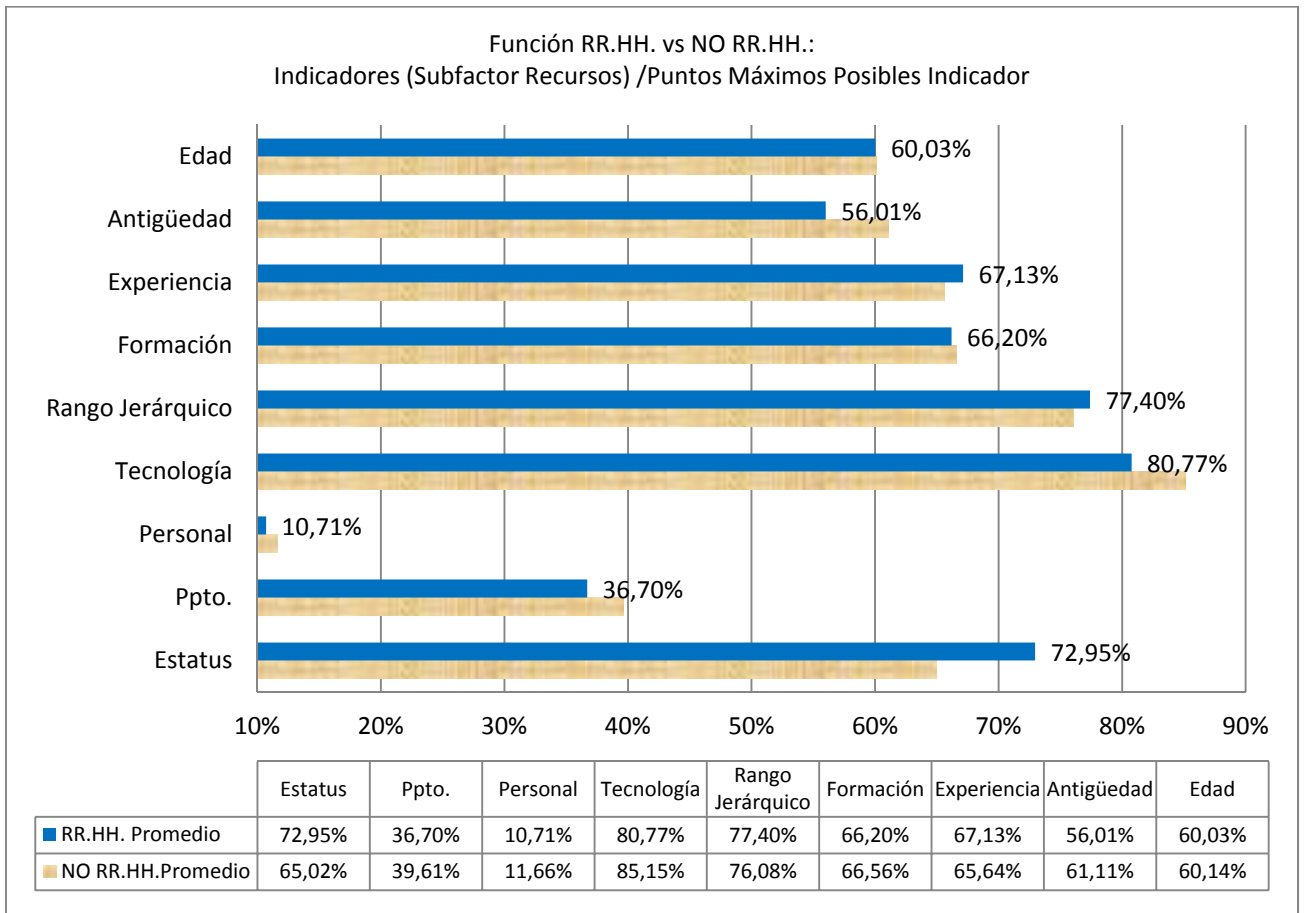


Gráfico n° 88. Comparación función RR.HH. frente al resto de funciones: relación de los indicadores del factor Recursos con su puntuación máxima posible.

No obstante, de nuevo en ambos grupos de comparación hay participantes que alcanzan la máxima puntuación posible en todos los indicadores, a excepción de “personal”. El gráfico 88 plasma el detalle de estos indicadores.

5.3.2 Indicadores del Factor Restricciones

Los participantes de funciones RR.HH. aprovechan mejor que los de NO RR.HH. todos los indicadores de este subfactor, ocupando los dos primeros puestos “centralidad”, y “supervisión recibida” ambos superando el 80%, seguidos del “entorno” (78,5%), “margen de actuación” (75,7%), y a más distancia “estilo personal” (70,2%). Este mismo orden casi prácticamente se reproduce en los porcentajes del colectivo NO RR.HH.: encabeza el ranking “centralidad” con un 82,7%, seguido por “supervisión recibida” con un 79,9%, “entorno” con un 75,6%, “margen de actuación”

(74,9%) y “estilo personal” (69,3%). En dos de los cinco indicadores (“supervisión recibida” y “centralidad”) hay participantes tanto de la función de RR.HH. como de la NO RR.HH. que alcanzan el máximo posible (100%). Los datos comentados se reproducen en el gráfico 89.

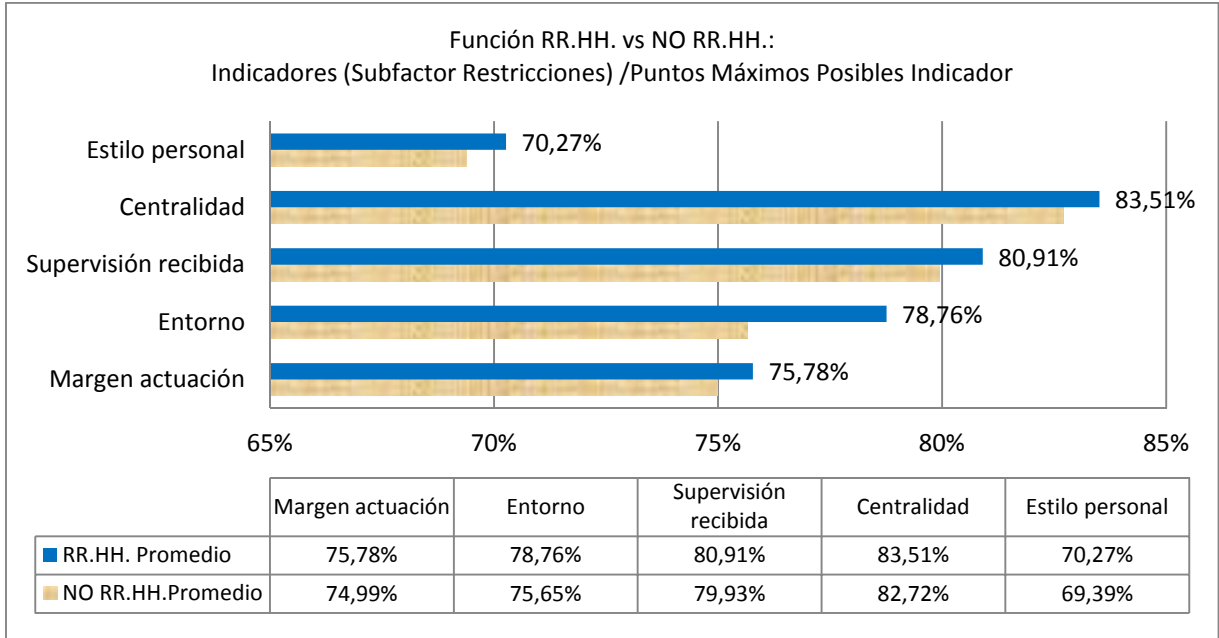


Gráfico nº 89. Comparación función RR.HH. frente al resto de funciones: relación de los indicadores del factor Restricciones con su puntuación máxima posible.

5.3.3 Indicadores del Factor Resultados

La función RR.HH. presenta valores de mejor aprovechamiento en aquellos indicadores indirectos o intangibles, tanto en el subfactor “Influencia” como “Impacto”, al contrario de lo que ocurre con la función NO RR.HH. que, en esos mismos subfactores, saca mejor partido a los indicadores directos o tangibles. En cualquier caso, el promedio más alto de aprovechamiento se da en el indicador “influencia directa” (por encima del 81%), seguido por el “impacto intangible” (78%), e “influencia indirecta” (más del 75%). Tan solo el indicador “impacto tangible” no alcanza el 70%. El gráfico 90 presenta estos indicadores desglosados, pudiéndose apreciar lo exiguo de las diferencias entre los valores de un colectivo y los de otro.

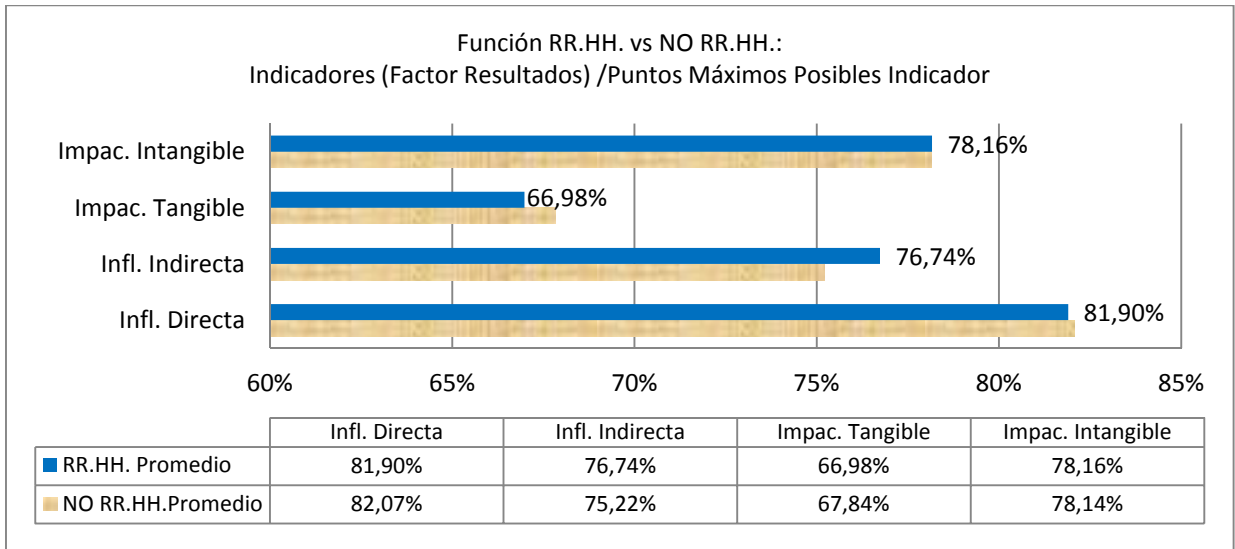


Gráfico nº 90. Comparación función RR.HH. frente al resto de funciones: relación de los indicadores del factor Resultados con su puntuación máxima posible.

Como ya hicimos al presentar los datos de este factor en la muestra general, veamos cómo han sido respondidos los dos ítems vinculados al “impacto económico”. Las funciones NO RR.HH. superan en cuatro puntos, a la función RR.HH en el porcentaje de participantes que excede del cumplimiento del 100% de los objetivos: así un 52% de la muestra RR.HH. consigue un cumplimiento superior al 100%, frente al 56,4% de las otras funciones. En cualquier caso, en ambas muestras se evidencia que un mayor logro comporta un IP promedio mayor (correlación superior al 0,8), y ninguna de ellas presenta desempeños por debajo del 70%, como muestra el gráfico 91.

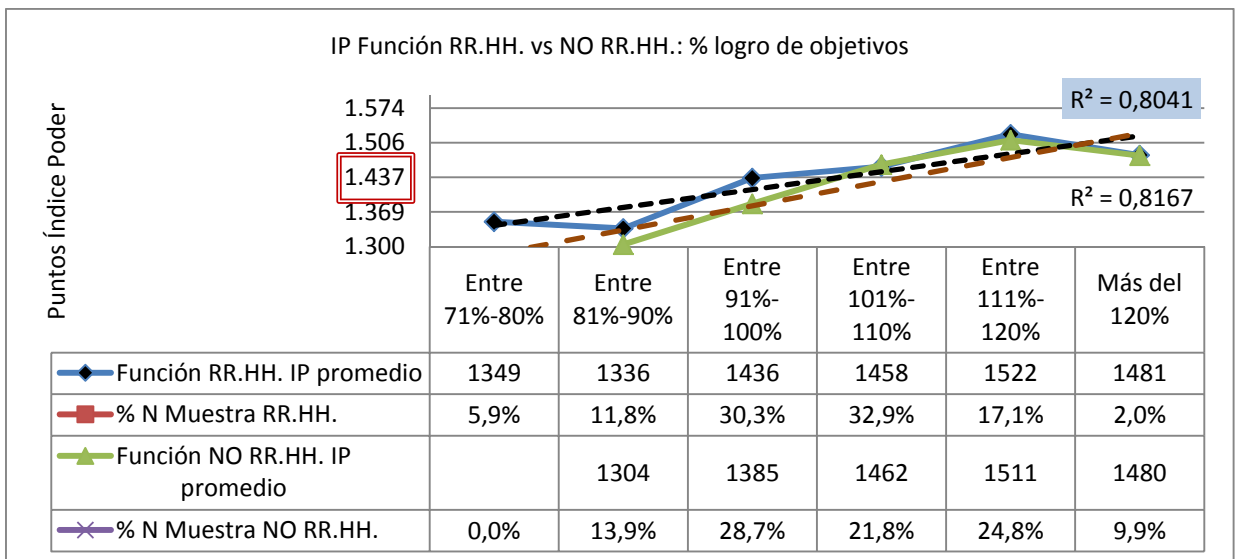


Gráfico nº 91. Comparación función RR.HH. frente al resto de funciones: Porcentaje de logro de los objetivos.

Ahora bien, cuando se preguntó a los participantes que estimaran la frecuencia con la que se salían con la suya (ítem 81), en ambos grupos solo un 15,8% cree que lo hace el 100% de las ocasiones, y solo un 2% del grupo NO RR.HH. logra incluso más de lo que pretende. Por tanto la percepción subjetiva del logro contrasta con la consecución de los objetivos tangibles, y así la correlación entre esa percepción y el IP es débil, especialmente entre los integrantes del segmento RR.HH. situándose el mayor IP promedio entre los que consideran que logran salirse con la suya entre un 61% y un 75% de las ocasiones. Así se aprecia en el gráfico 92.

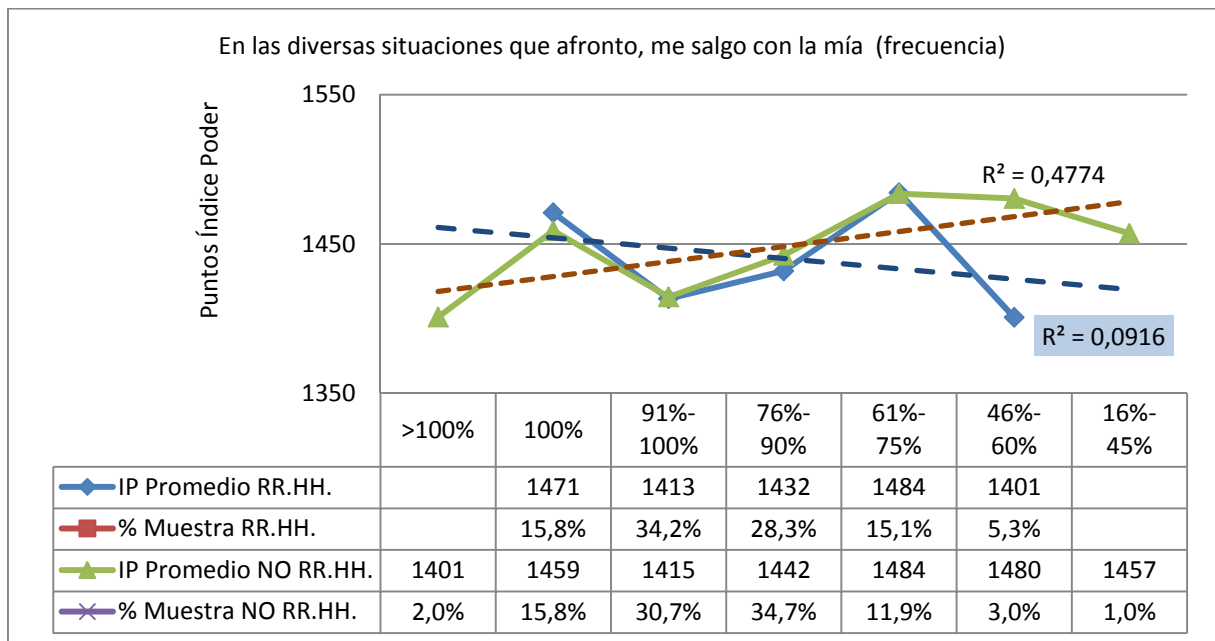


Gráfico nº 92. Comparación función RR.HH. frente al resto de funciones: autopercepción del logro.

Se observa también en ambos colectivos una tendencia a incrementar el IP promedio conforme las cuantías económicas sobre las que se tiene responsabilidad aumentan. La función de NO RR.HH. gestiona importes superiores a un millón de euros, en un 55,4% de la muestra, frente al 53,9% de la muestra de la función RR.HH, si bien el porcentaje de la muestra que no tiene un presupuesto asignado es inferior en este último colectivo (19,1%), que en el de las funciones NO RR.HH. (28,7%). El Gráfico 93 da muestra de ello. Como podemos observar en el cuadro 95, hay diferencias significativas en función del monto de responsabilidad económica, sin embargo, no por la pertenencia a uno u otro colectivo se potencia el IP. La responsabilidad económica por si sola tiene una relación significativa y positiva con el IP, pero muy similar entre la función NO RR.HH. [$\tau = ,25$ $p < ,05$] y RRHH [$\tau = -,37$ $p < ,05ns.$].

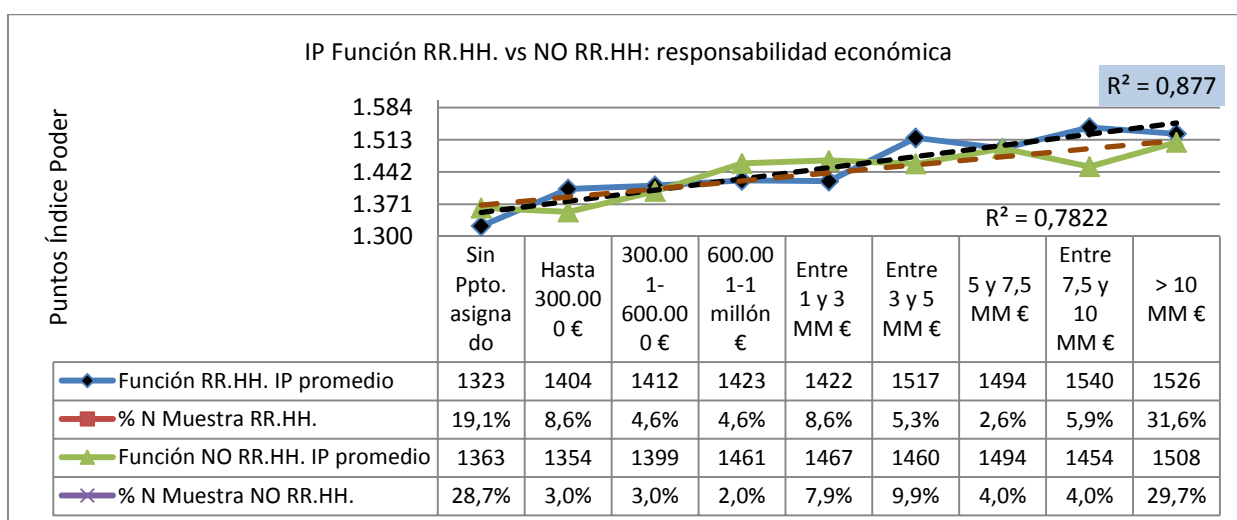


Gráfico nº 93. Comparación función RR.HH. frente al resto de funciones: IP promedio según responsabilidad económica

Origen	Suma de cuadrados tipo II	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Modelo corregido	1,50E+06	19	79126,805	3,491	0
Intersección	5,22E+08	1	5,22E+08	23046,469	0
RH	3365	1	3365	0,148	0,7
Responsabilidad económica	1399248,265	9	155472,029	6,86	0
RH * responsabilidad económica	94529,716	9	10503,302	0,463	0,898
Error	5280664,27	233	22663,795		
Total	5,29E+08	253			
Total corregida	6784073,557	252			

Cuadro nº 95. Análisis de las diferencias en función RR.HH. frente al resto de funciones, según responsabilidad económica

Finalmente, en cuanto a la autopercepción del **nivel de poder** (influencia para lograr sus objetivos) que tienen los participantes de uno y otro grupo, en el gráfico 94 observamos que la valoración es ligeramente más alta entre los profesionales de RR.HH. donde solo un 14,5% lo valora por debajo de un 7, porcentaje que se eleva hasta el 21,8% entre los participantes de otras funciones. En cualquier caso, la mayor o menor autoestima del participante no correlaciona fuertemente con la obtención de un IP promedio mayor o menor.

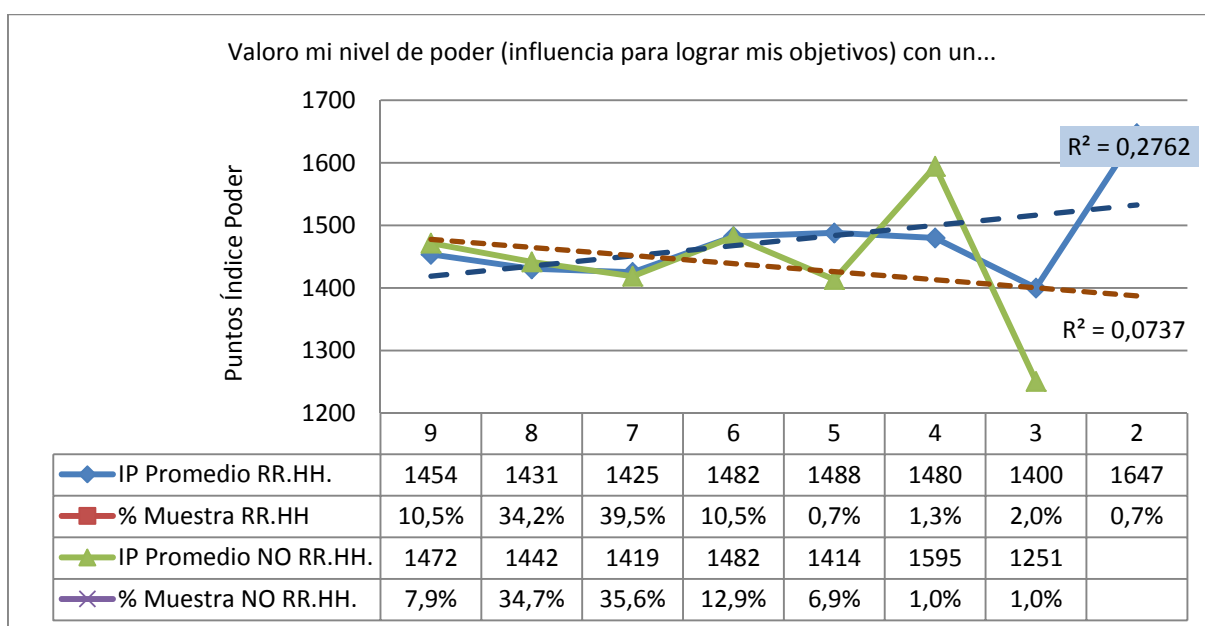


Gráfico n° 94. Comparación función RR.HH. frente al resto de funciones: autopercepción del nivel de poder.

En resumen, como podemos observar en el cuadro 96 los resultados muestran que en cuanto a los indicadores de logro y autopercepción del poder, todas las relaciones son significativas y positivas, en especial la propia autovaloración.

	1.IP	2	3	4
1. INDICE DE PODER		,416**	,227**	,263**
2. Valoro mi nivel de poder (influencia para lograr mis objetivos) con un...	,458**		,176**	,303**
3. Logro un cumplimiento de mis objetivos asignados de...	,283**	,223**		,386**
4. En las diversas situaciones que afronto, me salgo con la mía	,359**	,344**	,342**	

**p<.01. En la diagonal inversa (sombreada) la función RRHH; en la diagonal (sin sombrear), el resto de funciones

Cuadro n° 96. Análisis de las diferencias en función RR.HH. frente al resto de funciones: correlación entre indicadores de logro y autopercepción y el índice de poder

En el Cuadro 96 bis, se muestran los resultados del análisis de estadístico *t de student* para muestras independientes por cada uno de los factores en función de pertenecer al departamento de RR.HH o no pertenecer a ese departamento. Como se puede observar, no hay diferencias de medias en función de ser directivo de RRHH o no serlo en el índice de poder.

Prueba de muestras independientes						
RR.HH. vs. NO RR.HH.	Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba t para muestras independientes			
	F	Sig.		gl	Sig.	Dif.
RECURSOS	0,11	0,74	0,29	251	0,78	2,60
			0,29	216	0,77	2,60
DEL PUESTO	3,11	0,08	0,69	251	0,49	3,66
			0,68	198	0,50	3,66
DEL OCUPANTE	0,10	0,76	-0,20	251	0,84	-1,06
			-0,20	205	0,84	-1,06
RESTRICCIONES	4,71	0,03	1,10	251	0,27	8,62
			1,05	183	0,30	8,62
CULTURA ORGANIZATIVA	3,35	0,07	1,16	251	0,25	5,55
			1,12	186	0,26	5,55
Margen Actuación	1,27	0,26	0,52	251	0,60	0,95
			0,51	198	0,61	0,95
Entorno (cultura)	10,18	0,00	2,06	251	0,04	3,40
			1,95	172	0,05	3,40
EL OCUPANTE	4,66	0,03	0,83	251	0,41	3,08
			0,79	180	0,43	3,08
Centralidad	3,18	0,08	0,57	251	0,57	1,43
			0,55	182	0,58	1,43
Estilo	1,91	0,17	0,89	251	0,37	1,64
			0,87	195	0,39	1,64
RESULTADOS	2,92	0,09	0,17	251	0,87	1,37
			0,16	189	0,87	1,37
INFLUENCIA	4,92	0,03	0,60	251	0,55	2,76
			0,58	182	0,56	2,76
Directa	2,72	0,10	-0,13	251	0,90	-0,33
			-0,12	174	0,90	-0,33
Indirecta	2,90	0,09	1,11	251	0,27	3,09
			1,07	188	0,29	3,09
IMPACTO	0,73	0,39	-0,29	251	0,77	-1,38
			-0,29	204	0,77	-1,38
Tangible	0,28	0,60	-0,41	251	0,68	-1,43
			-0,41	214	0,68	-1,43
Intangible	2,02	0,16	0,02	251	0,98	0,05
			0,02	180	0,98	0,05
TOTAL ÍNDICE DE PODER	1,19	0,28	0,60	251	0,55	12,60
			0,59	199	0,56	12,60

Cuadro nº 96 bis. Análisis *t de student* en función RR.HH. frente al resto de funciones

CAPÍTULO 11

Resultados empíricos de la puesta en práctica del modelo de medición validado. Análisis descriptivo de la encuesta (y III): muestra “Recursos Humanos Comunidad Valenciana”.

Tras el repaso a los resultados de la muestra general en su conjunto, y de la segmentación de los participantes según su vinculación o no a la función de recursos humanos, descendemos al último nivel de agrupación y que constituye el objeto final de la presente tesis: la comparación analítica entre los profesionales de la función de Recursos Humanos según su ubicación o no en la Comunidad Valenciana.

De los 153 profesionales de la muestra total que se ubican en la Comunidad Valenciana, y que suponen un 60,5% del total de los participantes, 82 (un 32,4% del total) pertenecen a la función de Recursos Humanos y desempeñan sus tareas en Alicante, Castellón o Valencia - en adelante, RR.HH. CV-. Este perfil se completa con otros 70 participantes (27,6% del total) de la misma función, pero geográficamente ubicados fuera de la Comunidad Valenciana - en adelante, RR.HH. NO CV-. Es decir, los perfiles relacionados con la función de RR.HH. (152), se distribuyen entre un 54% ubicado en la Comunidad Valenciana, y un 46% fuera de dicho territorio. A continuación contrastaremos ambos grupos según los criterios ya expuestos con anterioridad.

Desde el punto de vista del criterio más amplio y general, el segmento RR.HH. CV presenta un IP promedio por debajo del IP promedio de la muestra total (1.437 puntos), situándose en 1.407 puntos, en tanto que el grupo de RR.HH. NO CV sí que supera el IP promedio de la muestra total y alcanza los 1.483 puntos de IP promedio. Así pues, los resultados muestran que en el colectivo de RR.HH en cuanto al lugar de trabajo hay diferencias significativas entre la CV y el resto de ubicaciones [$t_{(150)} = 3,03$ $p < ,01$]. En el gráfico 95 se recoge la información comentada. El colectivo de RR.HH. NO CV reúne el IP total más alto (1.740 puntos), en tanto que el colectivo RR.HH. CV incluye el más bajo (929 puntos) de la muestra conjunta de profesionales de RR.HH.

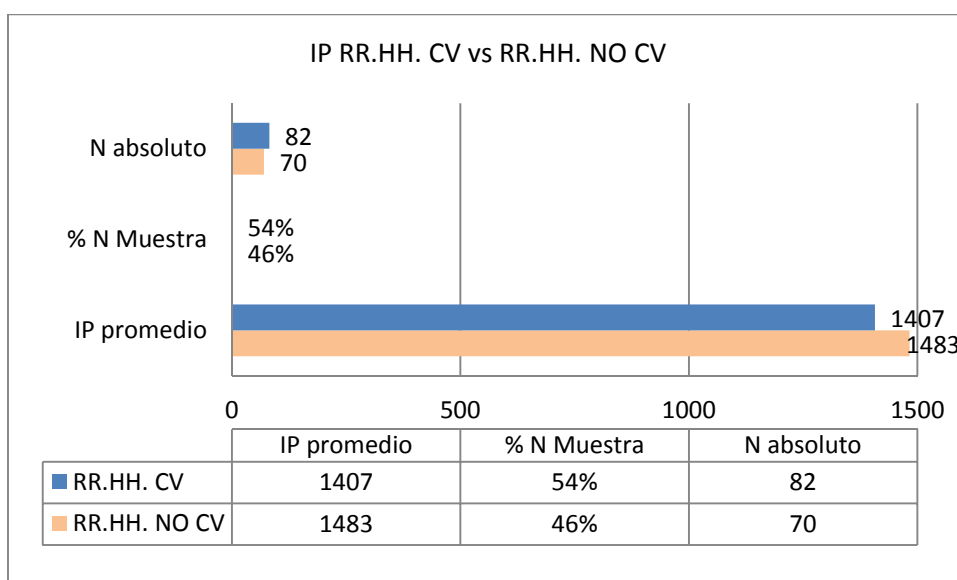


Gráfico nº 95. Comparación función RR.HH. CV frente RR.HH. NO CV: Índice de poder promedio.

1. Criterios genéricos de encuadramiento: facturación y volumen de plantilla, sector de actividad y ubicación geográfico.

Como en las segmentaciones anteriores, los gráficos que se presentan a continuación como apoyo a la descripción de los datos, se hacen conjugando en cada caso los IP promedios alcanzados en cada tramo considerado ya por el colectivo RR.HH. CV, ya por el colectivo RR.HH. NO CV, respectivamente. Además, se indica el porcentaje de distribución de la muestra sobre su propio conjunto (82 en el caso de RR.HH. CV, 70 en el caso de RR.HH. NO CV), así como la las líneas de tendencia y el valor R^2 para cada uno de los grupos, enmarcándose el relativo al grupo RR.HH. CV.

Desde el punto de vista de la **facturación** de la empresa, en general RR.HH. CV obtiene siempre IP promedio por debajo de los profesionales de RR.HH. NO CV salvo en las empresas con facturación entre 100 y 200 millones de euros, y entre 5.000 y 10.000 millones de euros, si bien las diferencias son exiguas sin superar un 1,5%. El gráfico 96 recoge los tramos de facturación en millones de euros, y los IP promedios alcanzados en cada uno de ellos por el colectivo RR.HH. CV o por el colectivo RR.HH. NO CV, respectivamente. Es de destacar que las líneas de tendencia no marcan una correlación muy alta, porque aunque, en general, el IP aumenta conforme crece la facturación no lo hace de forma constante; siendo más evidente entre el colectivo de RR.HH. CV. En cuanto a la distribución de la muestra, los profesionales de RR.HH. CV se mueven en empresas de menor facturación: así solo un 15,9% trabaja en empresas de más de 500 millones de facturación; es más el 51% está en empresas de menos de 100

millones de facturación. En tanto que un 32,9% de los participantes de RR.HH. NO CV. trabajan en empresas de más de 500 millones, y solo un 28% está en compañías de menos de 100 millones de euros.

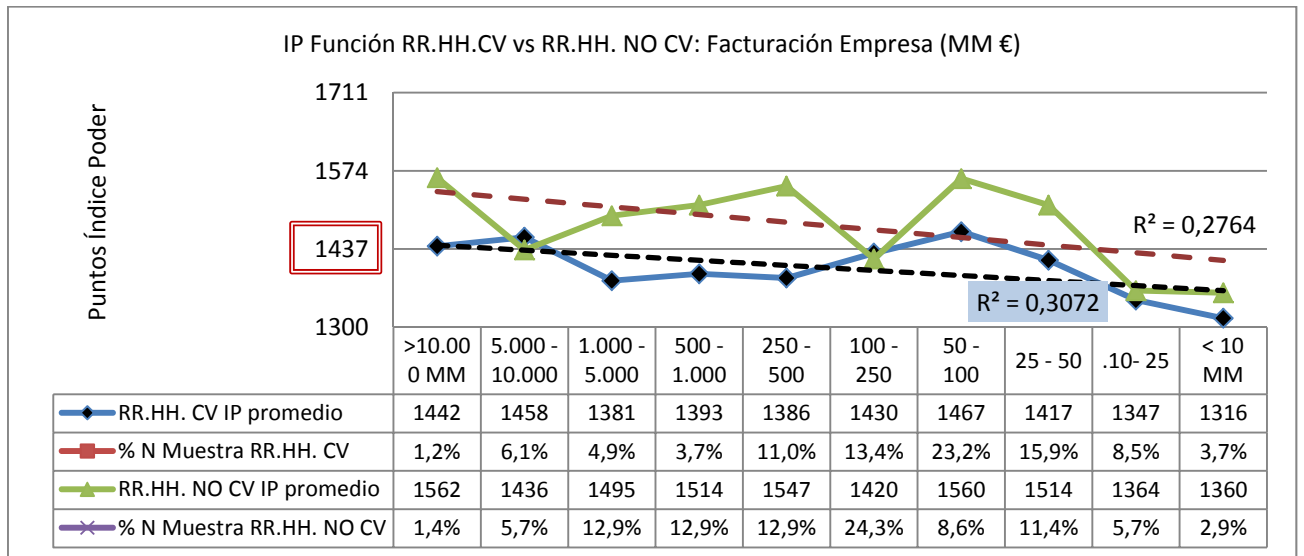


Gráfico nº 96. Comparación función RR.HH. CV frente RR.HH. NO CV: Índice de poder por facturación empresa.

En cuanto a las diferencias de medias entre las dos variables se observa que sí son significativas y que interactúan. Y respecto a la relación de la variable facturación con el IP, es significativa en la muestra total [$\tau = ,13$ $p < ,05$], pero no en las submuestras -RR.HH. no CV [$\tau = ,10$ ns.]; RR.HH. CV [$\tau = ,12$ ns.]-.

Origen	Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Modelo corregido	3116914,520	115,000	27103,605	1,686	0,043
Intersección	264056433,413	1,000	264056433,413	16425,355	0,000
CV vs. no CV	38400,088	1,000	38400,088	2,389	0,132
Facturación	2462675,125	101,000	24382,922	1,517	0,087
CV * Facturación	502604,343	13,000	38661,873	2,405	0,021
Error	530512,885	33,000	16076,148		
Total	313694414,541	149,000			
Total corregida	3647427,405	148,000			

Cuadro Nº 97. Análisis de las diferencias en función RR.HH. CV frente RR.HH. NO CV: Índice de poder por facturación empresa.

Algo parecido podemos observar en cuanto a la relación del IP con el **número de empleados**, que representamos en el gráfico 97. Los valores de IP promedio son siempre mayores entre los integrantes del grupo RR.HH. NO CV, salvo en el tramo entre 100-249 empleados, en el que hay una ligera ventaja a favor del colectivo ubicado en la Comunidad Valenciana (1.533 puntos), respecto a RR.HH. NO CV (1.516 puntos).

De nuevo la correlación entre el volumen de plantilla y el IP promedio es creciente pero poco pronunciada. Los profesionales de RR.HH. CV se mueven en empresas de menor plantilla: así solo un 21,3% trabaja en empresas de más de 1.000 empleados; es más, el 56% está en empresas de menos de 500 trabajadores. En tanto que un 35,7% de los participantes de RR.HH. NO CV trabaja en empresas de más de 1.000 empleados, y un 42% está en compañías de menos de 500 trabajadores.

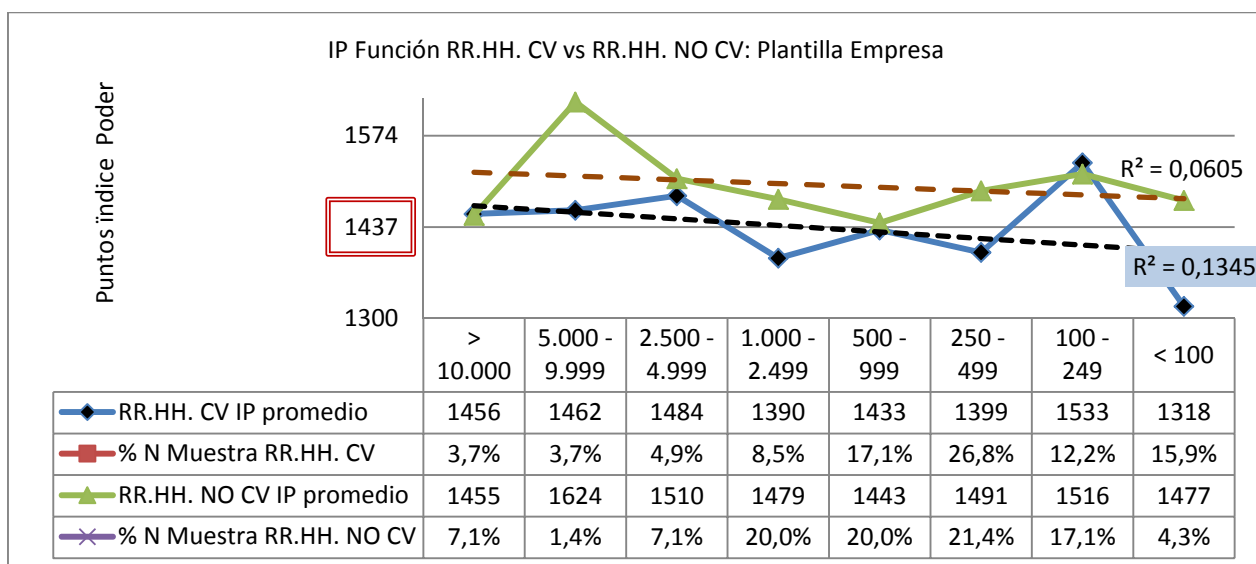


Gráfico nº 97. Comparación función RR.HH. CV frente RR.HH. NO CV: Índice de poder por plantilla empresa.

Origen		Suma de cuadrados tipo II	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Intersección	Hipótesis	313400000	1,00	313400000,00	13102,13	0
	Error	829283	34,67	23919,820a		
CV	Hipótesis	24514	1,00	24513,72	1,14	0,311
	Error	211189	9,83	21489,927b		
Plantilla Empresa	Hipótesis	2439227	103	23681,818	1,062	0,456
	Error	506504	22,712	22301,135c		
CV *Plantilla Empresa	Hipótesis	351592,451	16	21974,528	0,914	0,563
	Error	721425,095	30	24047,503d		

Cuadro nº 98. Análisis de las diferencias en función RR.HH. CV frente RR.HH. NO CV: Índice de poder por plantilla empresa.

Como podemos observar en el cuadro 98 no hay diferencias de medias significativas en función de residir o no en la CV; tampoco hay relación con el IP por el número de empleados en plantilla de empresa [RR. HH.no CV: $\tau = -,02$ ns; RR.HH. CV ($\tau = -,05$ ns.)].

En el gráfico 98, y respecto a la relación entre la **plantilla del centro de trabajo** y el poder de los profesionales de recursos humanos, podemos comprobar de nuevo la tendencia que otorga mayor IP promedio a los representantes de RR.HH. NO CV, salvo en el tramo entre 501-750⁵³⁸, si bien es cierto que este tramo apenas representa un porcentaje inferior al 3% de la muestra de ambos grupos. A destacar que la correlación entre la plantilla del centro de trabajo y el IP es claramente mayor entre los profesionales de RR.HH. CV. De hecho, entre los integrantes del grupo RR.HH. NO CV el valor más alto de IP se presenta en uno de los segmentos menos populoso –entre 31 y 49 empleados- si bien la muestra es de solo 2 participantes. Recordemos que la segmentación de este criterio se ha realizado en función de los tramos de plantilla que implican incremento en el número de integrantes de la representación legal de los trabajadores, y que nos llevaría a pensar que a mayor representación sindical, el poder del profesional de RR.HH. aumenta al ser más necesario su rol, al menos en la Comunidad Valenciana.

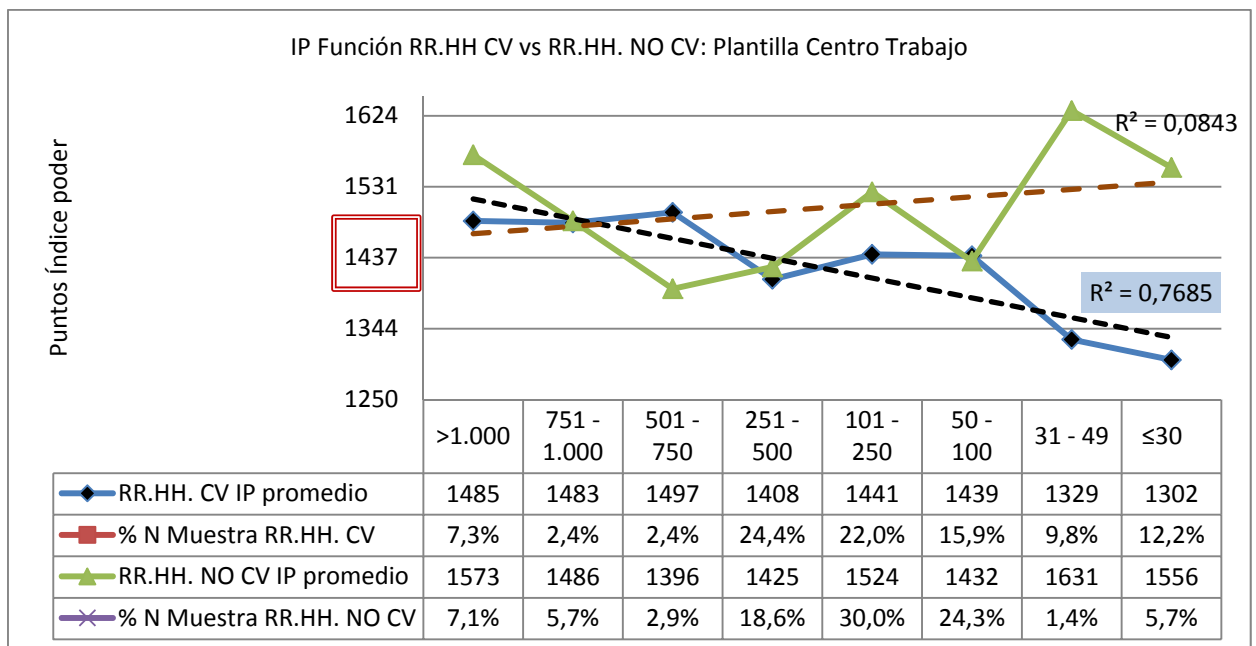


Gráfico nº 98. Comparación función RR.HH. CV frente RR.HH. NO CV: Índice de poder por plantilla centro de trabajo.

Como podemos observar en el cuadro 99, el volumen de plantilla en el centro de trabajo no implica diferencias significativas en RRHH entre CV y no CV.

⁵³⁸ Así como entre 50-100 empleados aunque por poco.

Origen		Suma de cuadrados tipo II	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Intersección	Hipótesis	310800000	1,00	310800000,00	14145,77	0
	Error	411200	18,72	21970,039a		
CV	Hipótesis	25492	1,00	25492,30	1,10	0,329
	Error	163319	7,04	23196,241b		
Plantilla centro de trabajo	Hipótesis	1906440	83	22969,151	0,965	0,567
	Error	560476	23,545	23804,879c		
CV * Plantilla centro de trabajo	Hipótesis	330002,308	14	23571,593	0,959	0,506
	Error	1253521,894	51	24578,861d		

Cuadro nº 99. Análisis de las diferencias en función RR.HH. CV frente RR.HH. NO CV: Índice de poder por plantilla centro de trabajo.

Siguiendo con aspectos relativos a plantilla, el Gráfico 99, nos muestra la comparativa entre los dos segmentos considerados, pero atendiendo al **número de personas dedicadas a la gestión de recursos humanos** que puedan existir en la empresa. Bajo este perfil se incluía administración de nóminas y prevención de riesgos laborales, pero no servicios generales. En general, los profesionales de RR.HH. CV disponen de departamentos de Recursos Humanos menos nutridos, de modo que el 72% de la muestra tiene menos de 10 personas dedicadas a estas funciones, frente al 51% de los de RR.HH. NO CV. Y así RR.HH. NO CV presenta IP promedios superiores a los de los participantes de RR.HH. CV en todos los tramos, salvo en plantillas de recursos humanos de 1, 4 y de 6-7 empleados. La tendencia es que una plantilla de recursos humanos más nutrida presenta IP promedio más alto, si bien la correlación ofrece una $R^2 = 0,3$ en ambos grupos.

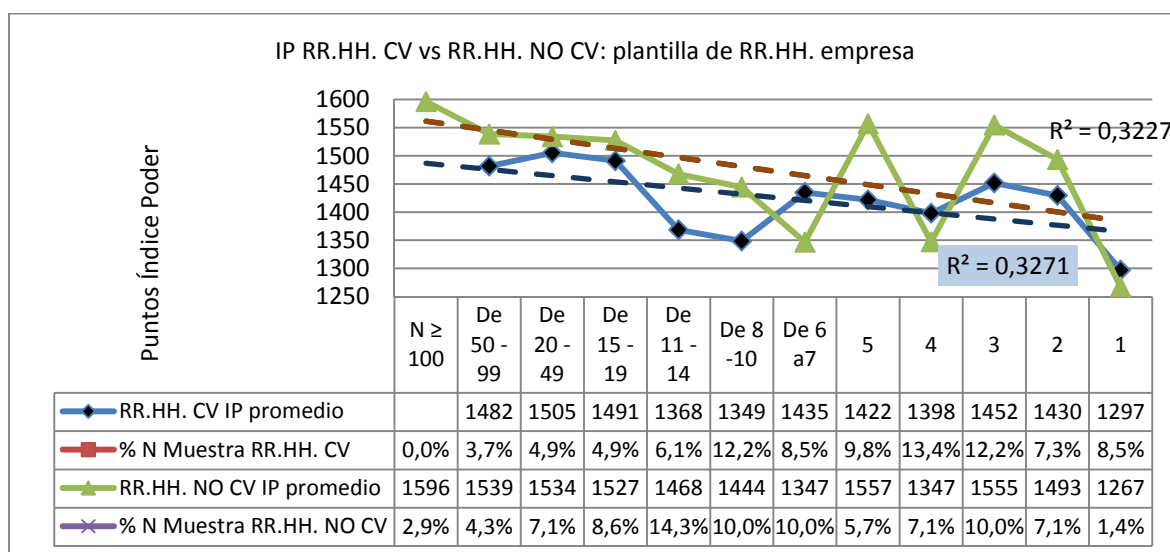


Gráfico nº 99. Comparación función RR.HH. CV frente RR.HH. NO CV: Índice de poder por plantilla del departamento de RR.HH.

Origen	Suma de cuadrados tipo II	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Modelo corregido	1282000,00	49	26162,68	1,07	0,39
Intersección	283700000,00	1	283700000,00	11611,39	0,00
CV	35996,39	1	35996,39	1,47	0,23
Plantilla RH	954177,39	34	28064,04	1,15	0,30
CV * Plantilla RH	184155,93	14	13153,995	0,538	0,904
Error	2126001,97	87	24436,804		
Total	2,87E+08	137			
Total corregida	3,41E+06	136			

Cuadro nº 100. Análisis de diferencias en función RR.HH. CV frente RR.HH. NO CV: Índice de poder por plantilla del departamento de RR.HH.

En esta ocasión, en el cuadro 100 podemos ver que no hay diferencias significativas en función del lugar de procedencia, ni del número de la plantilla de RR.HH; y tampoco hay relación entre el número de la plantilla de RR.HH y el índice de poder [(CV, ($\tau = -,11$ ns.); no CV, ($\tau = -,05$ ns.)].

Por **sector de actividad**, en el gráfico 100, podemos constatar que los profesionales de recursos humanos de la muestra se concentran en 16 actividades, si bien ambos grupos solo coinciden en 13 de ellas. Ambos colectivos se agrupan mayoritariamente -entre el 55% y 65%- en torno a la industria manufacturera, otros servicios, y comercial. En estas tres actividades, RR.HH. NO CV obtiene claramente IP promedios más altos que los de RR.HH. CV. De hecho, este último grupo solo supera a RR.HH. NO CV en 3 actividades -administrativas y servicios auxiliares, financieras y construcción- que apenas suponen un 6,1% de su muestra.

RR.HH. CV consigue IP promedio superiores al de la muestra general (1.437 puntos) en seis actividades que concentran el 50% de su muestra: administrativas y servicios auxiliares, financieras, suministro de agua, manufacturera, construcción y empleador de personal doméstico. Y RR.HH. NO CV hace lo propio en diez (un 82,9% de su muestra), es decir, en todas menos en construcción, comercial y administración pública.

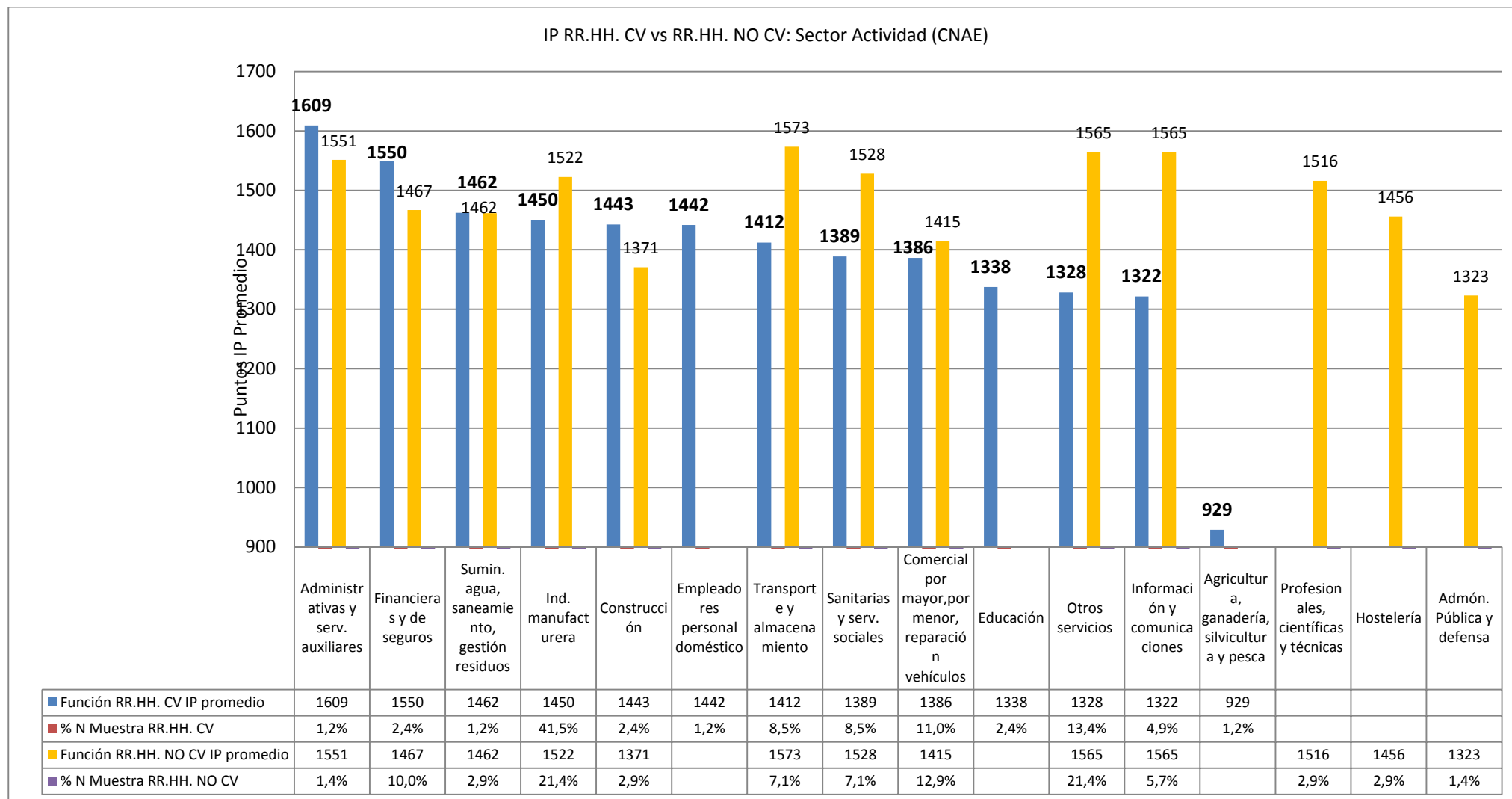


Gráfico n° 100. Comparación función RR.HH. CV frente RR.HH. NO CV: Índice de poder según sector de actividad.

Al analizar las diferencias, hallamos diferencias significativas únicamente en el sector de actividad, pero no por el lugar de trabajo, ya sea RR.HH.CV [$\tau = -,12$ ns.], o RR.HH. no CV [$\tau = -,05$ ns.], sin que proceda evaluar la dirección y fuerza de la relación, dado que se trata de una variable cualitativa (cuadro 101).

Origen		Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Intersección	Hipótesis	99880000	1,00	99880000,00	4556,63	0
	Error	1837987	83,85	21920,405a		
CV	Hipótesis	3798	1,00	3798,17	1,04	0,493
	Error	3636	1,00	3636,448b		
Sector de Actividad	Hipótesis	1067801	44	24268,196	2,767	0,04
	Error	91026	10,379	8770,261c		
CV * Sector de Actividad	Hipótesis	3636,448	1	3636,448	0,162	0,689
	Error	2093294,345	93	22508,541d		

Cuadro nº 101. Análisis de las diferencias en función RR.HH. CV frente RR.HH. NO CV: Índice de poder según sector de actividad.

En cuanto a la **procedencia geográfica** de los profesionales de recursos humanos y su relación con el IP promedio, más allá de la agrupación principal en virtud de su ubicación o no en la Comunidad Valenciana, en el gráfico 101 desglosamos igualmente en cinco bloques con cierta representatividad y que se corresponden con aquellas provincias donde se realizaron los paneles de expertos: las tres de la Comunidad Valenciana, Madrid, Barcelona, y el resto de provincias. La provincia de Valencia, la más numerosa en la muestra (43,4%), presenta el IP promedio más bajo -1.391 puntos-, siendo la única que no alcanza el IP promedio de la muestra total (1.437 puntos); lastra así los valores más altos de Alicante y Castellón -1.473 puntos en ambos casos-, que superan incluso los de Madrid (1.458 puntos), aunque no los de Barcelona (1.483 puntos). El IP promedio más alto -1.529 puntos- se desprende de los ubicados en las demás provincias agrupadas, que representan un 8,6% de los profesionales de recursos humanos participantes. Los análisis mostraron que hay diferencias significativas entre las diferentes provincias [$F_{(5, 146)} = 2,96$ $p < ,05$] de los directivos de RRHH.

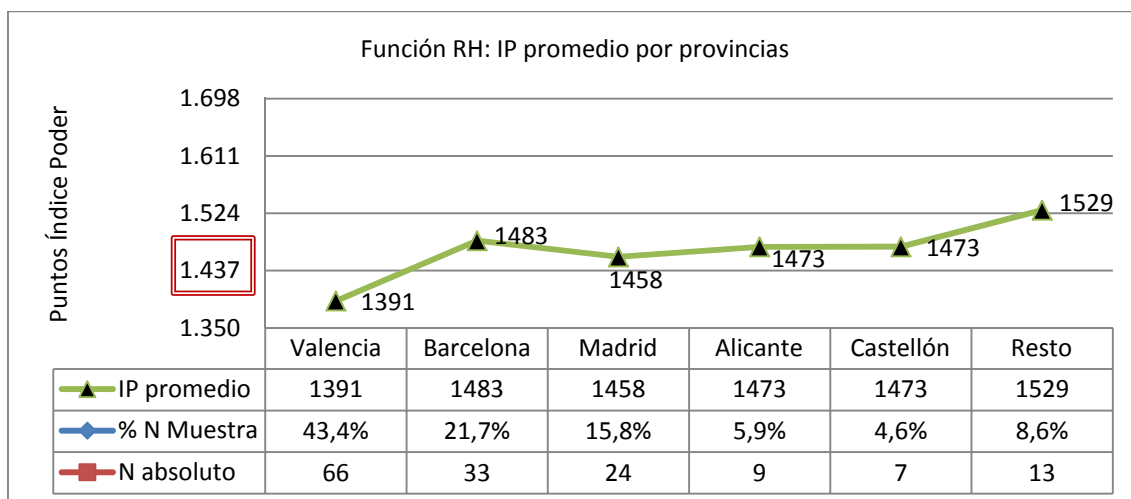


Gráfico nº 101. Comparación función RR.HH. CV frente RR.HH. NO CV: Índice de poder por procedencia geográfico.

2. Criterios de encuadramiento asociados a los recursos del ocupante.

Recordemos que aquí nos referimos a los datos relacionados con su formación, su experiencia, su antigüedad en la empresa, su edad y su género. En cuanto a la **formación**, cuando presentamos la función de RR.HH. en su conjunto, observamos que, aunque la línea de tendencia parecía más atenuada, el valor R^2 se disparaba hasta un 0,9 si descartábamos los IP de los dos primeros tramos, que tan solo suponían un 3,2% de la muestra. Un 67% de los profesionales de RR.HH. CV tienen formación universitaria de grado superior o de mayor cualificación, en tanto que ese porcentaje asciende a un 87% de los participantes de RR.HH. NO CV. Al desglosar la muestra específica de recursos humanos entre los profesionales de la Comunidad Valenciana y el resto, apreciamos que tan solo el grupo RR.HH. CV incluye el nivel más alto de formación –grado de Doctor universitario- y que éste supone el IP promedio más alto para este colectivo. Asimismo, los integrantes de la muestra RR.HH. CV presentan IP promedio superior al de RR.HH. NO CV en los niveles de formación correspondientes a los estudios profesionales de ciclo superior y a los universitarios de grado superior. En cualquier caso, la muestra de RR.HH. NO CV obtiene IP promedios superiores en los demás niveles y en especial en los correspondientes a la formación universitaria superior con posgrado y los MBA, que suponen un 71,5% del total de este colectivo, y un 54,9% de los profesionales de RR.HH. CV. El gráfico 102 da cuenta de esta información.

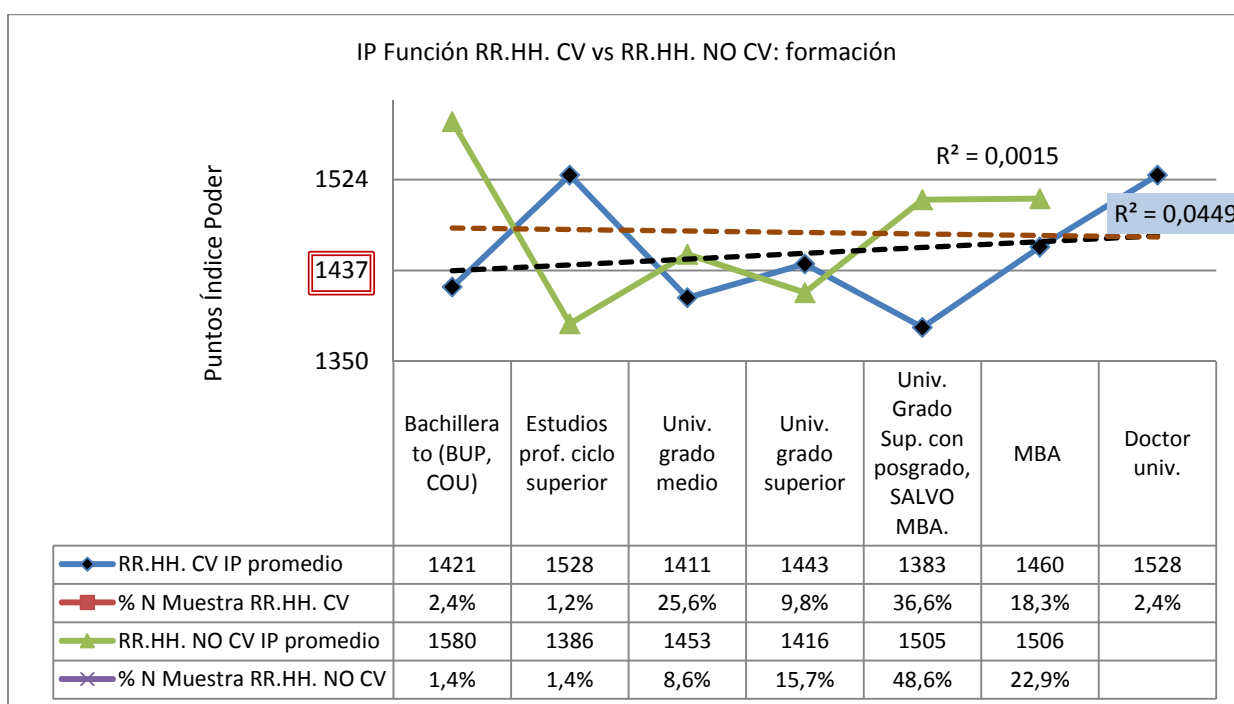


Gráfico n° 102. Comparación función RR.HH. CV frente RR.HH. NO CV: IP promedio según nivel de formación del participante.

En cuanto a las diferencias significativas, hallamos diferencias en el IP en función de la formación y en función de trabajar como directivo en la CV o fuera de ella; sin embargo, no hay interacción entre ambas variables ya que no es significativa (ver cuadro 102). La relación de la formación y la ubicación de los directivos no es significativa (no CV, $\tau = ,12$ ns.; CV $\tau = ,12$ ns.). Sin embargo, la relación del IP y la formación entre los directivos de recursos humanos es significativa y positiva ($\tau = ,14$ $p < ,05$). A mayor formación, mayor es el índice de poder de los directivos de recursos humanos.

Origen	Suma de cuadrados tipo II	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Modelo corregido	686956,178a	13	52842,78	2,38	0,01
Intersección	316000000,00	1	316000000,00	14242,86	0,00
CV	172536,63	1	172536,63	7,78	0,01
Formación	339257,25	6	56542,88	2,55	0,02
CV * Formación	131587,85	6	21931,308	0,988	0,436
Error	3061801,52	138	22186,968		
Total	3,20E+08	152			
Total corregida	3,75E+06	151			

Cuadro n° 102. Análisis de diferencias en función RR.HH. CV frente RR.HH. NO CV: IP promedio según nivel de formación del participante.

Respecto a si la formación continua y en especial en determinados campos de conocimiento podía aportar nuevos criterios de correlación el gráfico 103 nos muestra cómo los resultados están en coherencia con lo observado en la muestra general y en la segmentación entre función RR.HH. versus NO RR.HH. Así de nuevo, con independencia del grupo de encuadramiento, haber continuado la formación en materias relacionadas con las tres áreas propuestas –organización, personas y conocimientos técnicos- otorga clara ventaja en cuanto al IP, frente a quienes no lo han hecho en ninguna ya que estos últimos presentan los IP más bajos.

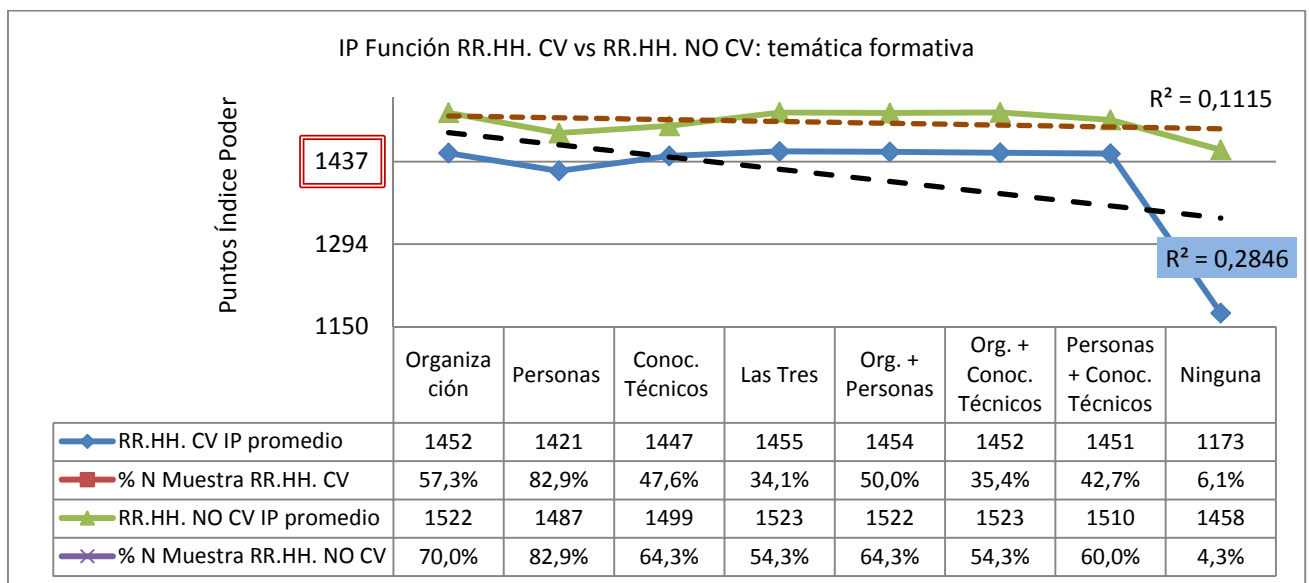


Gráfico nº 103. Comparación función RR.HH. CV frente RR.HH. NO CV: IP promedio según temática formativa del participante.

En cuanto a las diferencias significativas, las hallamos en función del tipo de conocimientos y en función de trabajar como directivo en la CV o fuera de la CV. Sin embargo, la interacción entre ambas variables, no es significativa (ver cuadro 103).

Origen	Suma de cuadrados tipo II	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Modelo corregido	936759,106a	15	62450,61	3,02	0,00
Intersección	316000000,00	1	316000000,00	15283,37	0,00
CV	124581,43	1	124581,43	6,03	0,02
Temática formativa	562029,73	7	80289,96	3,88	0,00
CV * temática formativa	158618,30	7	22659,757	1,096	0,369
Error	2811998,59	136	20676,46		
Total	3,20E+08	152			
Total corregida	3,75E+06	151			

Cuadro nº 103. Análisis de diferencias en función RR.HH. CV frente RR.HH. NO CV: IP promedio según temática formativa del participante.

Los participantes del grupo RR.HH. NO CV presentan IP promedio superior a los integrantes del colectivo RR.HH. CV, en todas las opciones. Se observa también que la combinación formativa en dos de las tres áreas, independientemente de cual sea dicha combinación, proporciona igualmente un IP superior, siendo la combinación más poderosa la que incluye la formación en asuntos relativos a la “Organización”. En ambos grupos, el IP más bajo se vincula a la formación en el campo “Personas”, que por otra parte es la más extendida porcentualmente (más del 80% de la muestra en ambos colectivos).

De nuevo observamos que una mayor dedicación en cuanto a horas no presenta una correlación determinante. En las tres materias (gráficos 104, 105 y 106) los IP más altos no coinciden necesariamente con los tramos de formación superiores a 168 horas (aunque siempre conlleva un IP superior al de la muestra en general -1.437 puntos- y al del colectivo de RR.HH. en su conjunto -1.442 puntos-), si bien estos constituyen el porcentaje mayoritario de la muestra en ambos grupos (entre el 17% y el 40%). Los cuadros 104, 105 y 106, muestran cuándo en función de los tipos de conocimiento y el número de horas de formación continua podemos observar diferencias significativas según el lugar de residencia.

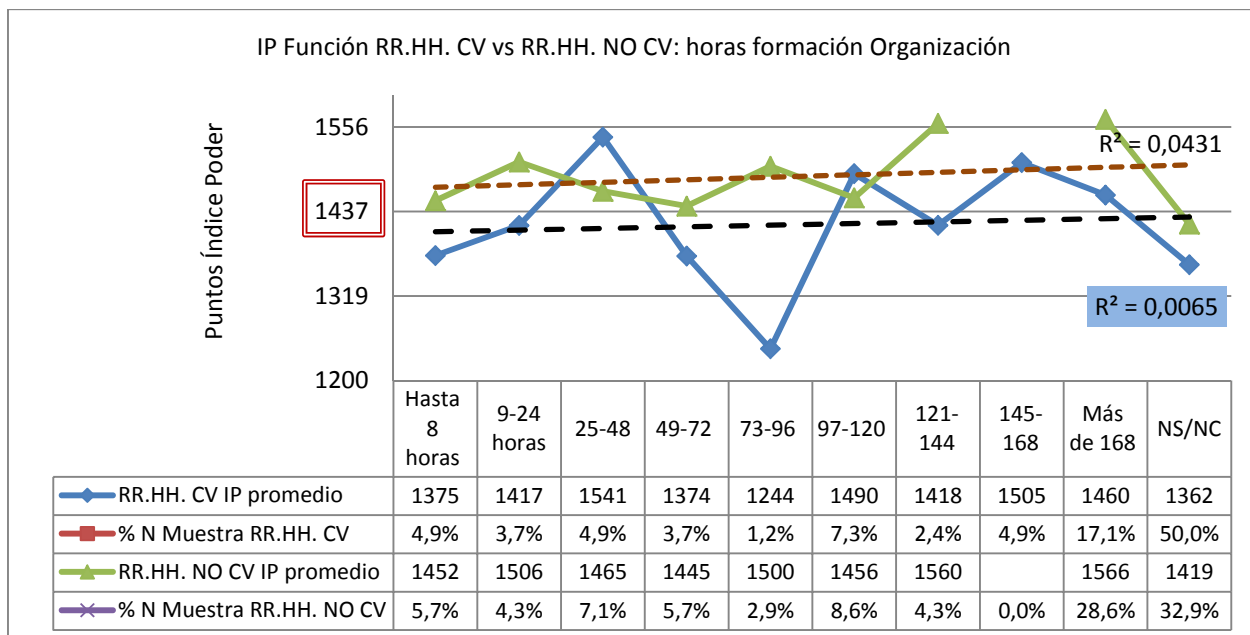


Gráfico n° 104. Comparación función RR.HH. CV frente RR.HH. NO CV: IP promedio según temática formativa del participante: organización.

Origen	Suma de cuadrados tipo II	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Modelo corregido	793212,795a	18,00	44067,38	1,98	0,01
Intersección	316005884,14	1,00	316005884,14	14220,32	0,00
CV	134780,35	1,00	134780,35	6,07	0,02
Horas de Formación continua en organización	456385,23	9,00	50709,47	2,28	0,02
CV * Horas de Formación continua en organización	120716,48	8,00	15089,56	0,68	0,71
Error	2955544,90	133,00	22222,14		
Total	319754641,84	152,00			

Cuadro nº 104. Análisis de diferencias en función RR.HH. CV frente RR.HH. NO CV: IP promedio según temática formativa del participante: organización.

En el ámbito de formación en Organización, hallamos diferencias significativas en función de las horas de formación en organización y en función de trabajar como directivo en la CV o fuera de la CV (ver cuadro 104).

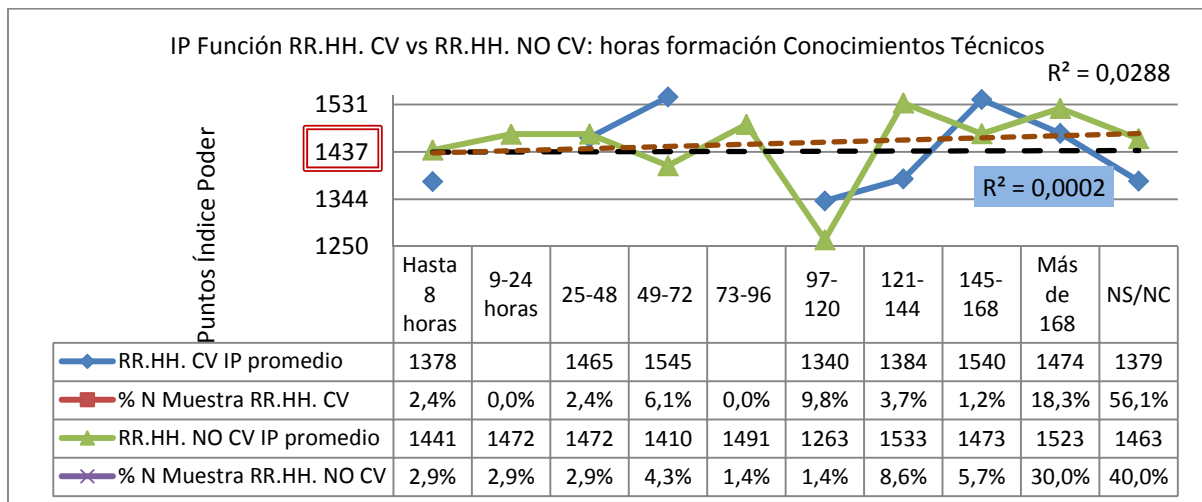


Gráfico nº 105. Comparación función RR.HH. CV frente RR.HH. NO CV: IP promedio según temática formativa del participante: conocimientos técnicos.

Origen	Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Modelo corregido	358016,512a	3,00	119338,84	5,21	0,00
Intersección	90350000,00	1,00	90350000,00	3943,42	0,00
CV	50245,68	1,00	50245,68	2,19	0,14
Horas de Formación continua técnica	141244,52	1,00	141244,52	6,17	0,01
CV * Horas de Formación continua técnica	2335,08	1,00	2335,08	0,10	0,75
Error	3390741,19	148,00	22910,41		
Total	319800000,00	152,00			

Cuadro nº 105. Análisis diferencias en función RR.HH. CV frente RR.HH. NO CV: IP promedio según temática formativa del participante: conocimientos técnicos.

En cuanto a la formación en Conocimientos Técnicos, hallamos diferencias significativas en función de las horas de formación técnica; pero no en cuanto a la ubicación geográfica del profesional, ni en su interacción (ver cuadro 105).

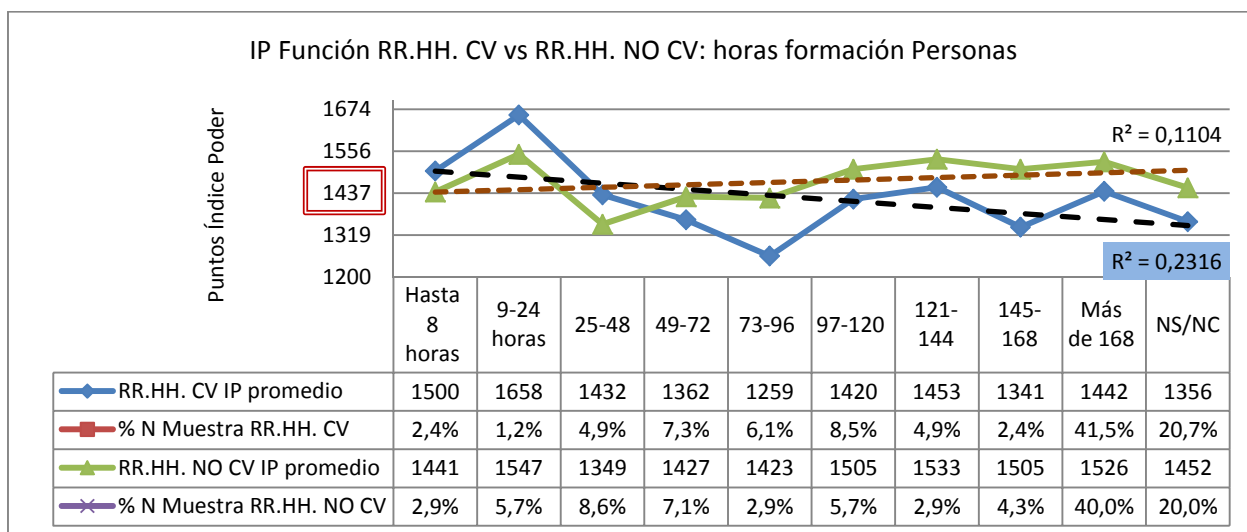


Gráfico nº 106. Comparación función RR.HH. CV frente RR.HH. NO CV: IP promedio según temática formativa del participante: personas.

Origen	Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Modelo corregido	605136,451a	15	40342,43	1,75	0,05
Intersección	316000000,00	1	316000000,00	13671,11	0,00
CV	104574,52	1	104574,52	4,52	0,04
Horas de Formación continua en personas	259108,22	8	32388,53	1,40	0,20
CV * Horas de Formación continua en personas	129917,15	6	21652,859	0,937	0,471
Error	3143621,25	136	23114,862		

Cuadro nº 106. Análisis de diferencias de medias en función RR.HH. CV frente RR.HH. NO CV: IP promedio según temática formativa del participante: personas.

Respecto a la formación en materias relacionadas con la gestión de Personas, observamos diferencias significativas en función del lugar de procedencia; pero no en función de las horas invertidas en estos contenidos (ver cuadro 106).

En conclusión, el índice de poder se relaciona positiva y significativamente con el número de horas de formación, especialmente en organización, y ligeramente mayor en la submuestra RR.HH. NO CV, como se aprecia en el cuadro 107, donde resumimos las relaciones (tau de Kendall) que se establecen entre el tipo de formación seguida (organización, técnica o personas), y el índice de poder.

	RR.HH. NO CV	RR.HH. CV
Horas de Formación continua en organización	,279**	,249**
Horas de Formación continua técnica	,180*	,138
Horas de Formación continua en personas	,127	,160

Cuadro n° 107. Correlaciones tau de Kendall entre las horas de formación y el índice de poder.

De nuevo, la mayor **experiencia** del participante en el puesto o en el sector, computada en años proporciona en general un mayor IP promedio, lo que resulta algo más evidente entre el grupo de RR.HH. NO CV, que, por otra parte, supera en todos los tramos al colectivo de RR.HH. CV., a excepción de entre los 4 y 6 años. En cualquier caso, en ambos grupos se observan valores de IP promedio en ciertos tramos de años que superan los obtenidos en algunos tramos de mayor experiencia. Así, en la función RR.HH. CV, entre 7 y 9 años se obtienen valores de igual IP promedio que para el tramo entre 16-18 años, aunque solo supone un 7,3% de su muestra. Y en el colectivo RR.HH. NO CV, esto mismo se observa en los segmentos entre 7 y 9 años, y entre 10-12 años, que suponen entre ambos un 10% de su muestra, y que presentan valores de IP promedio que superan los de experiencia entre 13 y 18 años. En el gráfico 107, podemos constatar dicha información. En cualquier caso, en ambos grupos no se supera el IP promedio total hasta los 7 años de experiencia.

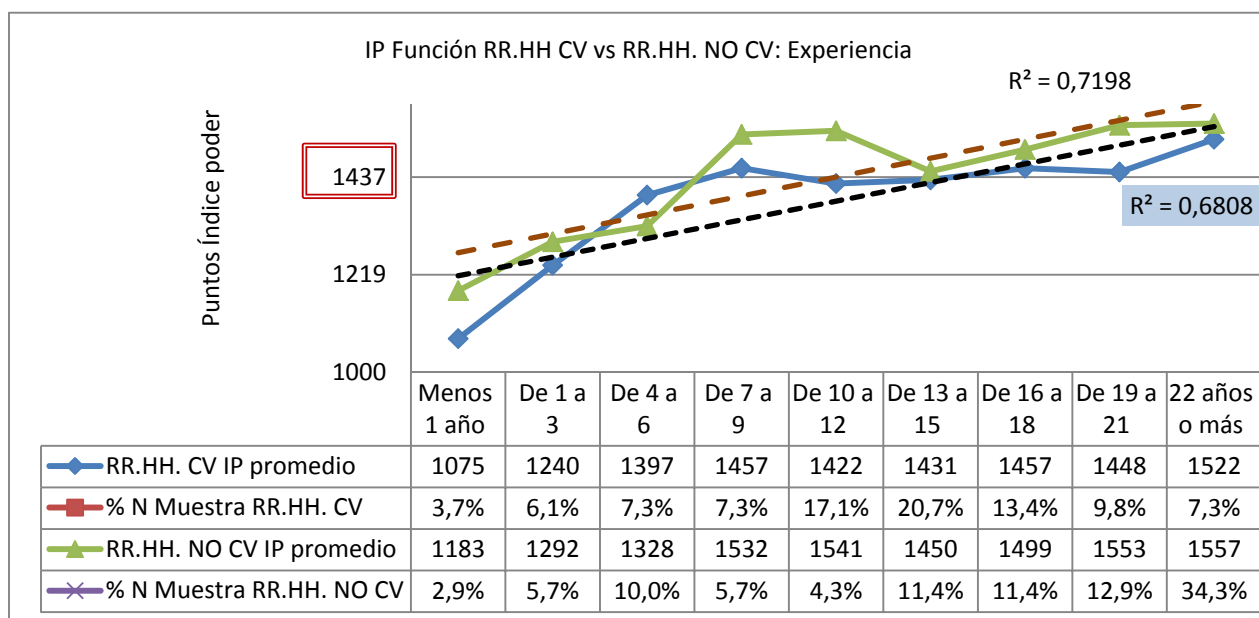


Gráfico n° 107. Comparación función RR.HH. CV frente RR.HH. NO CV: IP promedio según experiencia del participante.

Origen	Suma de cuadrados tipo II	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Modelo corregido	1636000,00	19,00	86130,64	5,38	0,00
Intersección	316000000,00	1,00	316000000,00	19747,79	0,00
CV	60435,87	1,00	60435,87	3,78	0,05
experiencia	1333853,99	9,00	148206,00	9,26	0,00
CV * experiencia	86517,02	9,00	9613,00	0,60	0,80
Error	2112275,61	132,00	16002,09		
Total	319800000,00	152,00			
Total corregida	3748757,70	151,00			

Cuadro nº 108. Análisis diferencias de medias en función RR.HH. CV frente RR.HH. NO CV: IP promedio según experiencia del participante.

En cuanto a las diferencias significativas, las hallamos en función de la experiencia y en función de trabajar como directivo en la CV o fuera de ella. Sin embargo, la interacción entre ambas variables no es significativa (ver cuadro 108). Por otra parte, la relación de la experiencia con el IP es significativa en ambos colectivos [no CV, $\tau = ,45$ $p < .05$; CV $\tau = ,29$ $p < .05$]; es decir, tener más experiencia incrementa el índice de poder, pero este efecto no se ve potenciado por el hecho de pertenecer al CV o no.

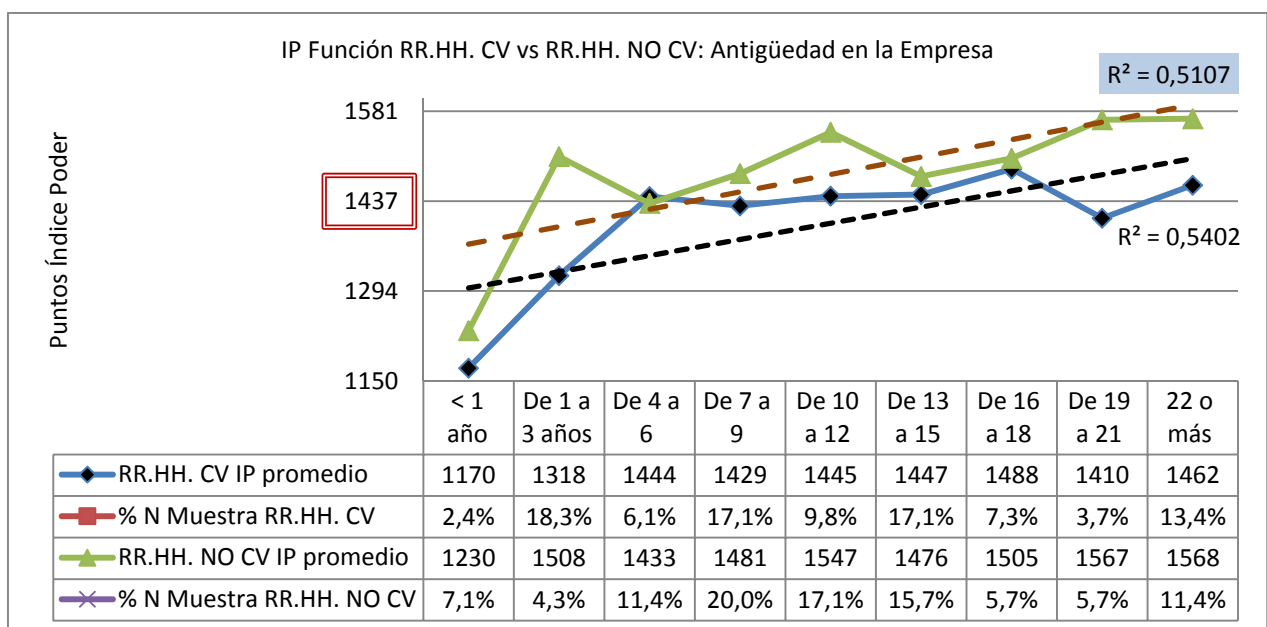


Gráfico nº 108. Comparación función RR.HH. CV frente RR.HH. NO CV: IP promedio según antigüedad del participante en la empresa.

Origen	Suma de cuadrados tipo II	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Modelo corregido	1200000,00	19,00	63148,39	3,27	0,00
Intersección	316000000,00	1,00	316000000,00	16364,77	0,00
antigüedad	883131,38	9,00	98125,71	5,08	0,00
CV	164792,00	1,00	164792,00	8,53	0,00
antigüedad* CV	100577,00	9,00	11175,22	0,58	0,81
Error	2548938,24	132,00	19310,14		
Total	319800000,00	152,00			
Total corregida	3748757,70	151,00			

Cuadro nº 109. Análisis diferencias de medias en función RR.HH. CV frente RR.HH. NO CV: IP promedio según antigüedad del participante en la empresa.

En general, a igual **antigüedad**, los ocupantes de la función RR.HH. NO CV presentan valores de IP promedio superiores a los de sus colegas de RR.HH. CV, salvo entre los 4 y 6 años, que es cuando estos superan el IP promedio de la muestra general (1.437 puntos), en tanto que en RR.HH. NO CV esto sucede ya en el tramo entre 1 a 3 años. El IP total más alto del colectivo RR.HH. NO CV (1.568 puntos) se ubica en el segmento de mayor antigüedad, a partir de los 22 años. Entre los integrantes de RR.HH. CV su valor promedio más elevado se obtiene en el segmento de entre 16 y 18 años (1.488 puntos), según se aprecia en el gráfico 108. En cuanto a las diferencias significativas, hallamos diferencias en función de la antigüedad y en la ubicación del trabajo (CV vs. no CV) de manera independiente. La interacción entre ambas variables no produce un efecto significativo en el nivel de poder (ver cuadro 109). En este caso, la relación de la antigüedad con el IP significativa y positiva en ambas submuestras [no CV, $\tau = ,29$ $p < ,05$; CV $\tau = ,26$ $p < ,05$].

En cuanto a la relación entre el IP y la **edad** del profesional, en ambos colectivos se observa una clara correlación en el sentido de que a más edad se logra un IP más alto. La muestra de los profesionales de RR.HH. NO CV se circunscribe a un rango entre 31 y 60 años, mientras que la de los RR.HH. CV cubre todos los tramos. Entre los primeros el valor promedio más alto (1.633 puntos) corresponde a los participantes de más de 56 años y alcanzan el valor promedio de la muestra general (1.437 puntos) a partir de los 36 años, en tanto que entre los profesionales de RR.HH. CV el valor más alto (1.554 puntos) lo obtienen los de 61 años o más, y superan el valor promedio general antes, a partir de los 31 años. Los IP promedio de los de RR.HH. NO CV no superan a los de sus colegas de la Comunidad Valenciana hasta el rango de 41 años, como se advierte en el gráfico 109. En cuanto a las diferencias significativas, se hallaron

en función de la edad, no por la ubicación profesional de RR.HH. (CV versus no CV), y si en la interacción entre ambas variables (ver cuadro 110). La relación de la edad y la ubicación de los directivos es significativa y positiva en ambos grupos para su IP, con un impacto ligeramente mayor entre RR.HH. NO CV [(no CV, $\tau = ,37$ $p < ,05$; CV $\tau = ,22$ $p < ,05$].

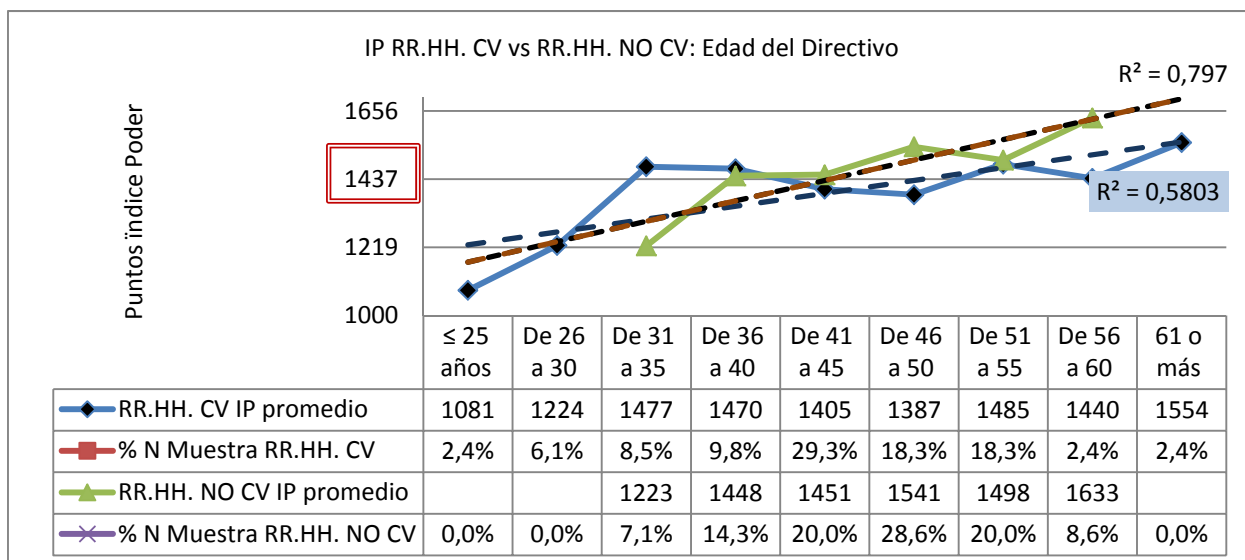


Gráfico n° 109. Comparación función RR.HH. CV frente RR.HH. NO CV: IP promedio según edad del participante.

Origen	Suma de cuadrados tipo II	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Modelo corregido	1604000,00	16,00	100244,33	6,31	0,00
Intersección	316000000,00	1,00	316000000,00	19889,89	0,00
Edad	955263,14	9,00	106140,35	6,68	0,00
CV	56744,24	1,00	56744,24	3,57	0,06
Edad * CV	432535,10	6,00	72089,18	4,54	0,00
Error	2144848,39	135,00	15887,77		
Total	319800000,00	152,00			
Total corregida	3748757,70	151,00			

Gráfico n° 110. Análisis de diferencias de medias en función RR.HH. CV frente RR.HH. NO CV: IP promedio según edad del participante.

Por tanto, en cuanto a la relación entre el IP y las variables experiencia, antigüedad y edad, los valores de la tau de Kendall, nos muestran que las relaciones son positivas y significativas en ambos colectivos, y ligeramente superior entre RR.HH. NO CV.

Finalmente, concluimos la visión de los datos relativos a los recursos del ocupante con una mención, de nuevo a los solos efectos de segmentación demoGráfico, al **género** de los encuestados, y que recogemos en el gráfico 110. En él observamos que los valores IP promedio más altos en los dos grupos considerados, ya sean de la Comunidad Valenciana o no, corresponden a los hombres (1.500 y 1.461 puntos, respectivamente), y que los valores de los profesionales de RR.HH. NO CV superan a los de RR.HH. CV independientemente del sexo. No hallamos diferencias en función del sexo en la interacción entre RR.HH., CV y sexo. Como podemos observar en el cuadro 111 las relaciones entre la ubicación geográfica (CV versus NO CV) y poder, y género y poder fueron ambas significativas, pero no hay interacción entre ambas. El hecho de pertenecer a un género y además trabajar en la CV versus NO CV, no implica una diferencia significativa en el índice de poder. Sin embargo, por separado, ambas variables si muestran diferencias significativas.

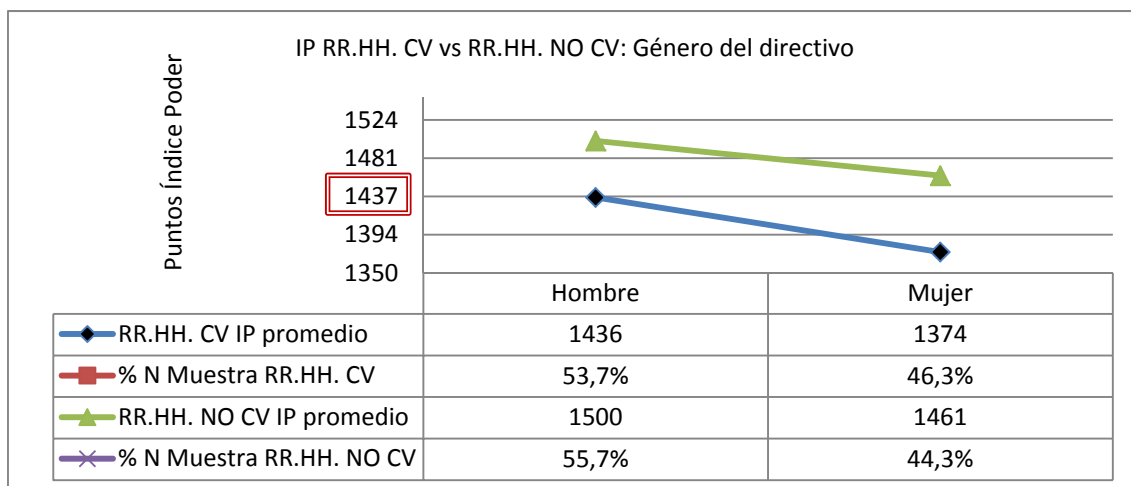


Gráfico nº 110. Comparación función RR.HH. CV frente RR.HH. NO CV: IP promedio según género del participante.

Origen	Suma de cuadrados tipo II	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Modelo corregido	321900,604a	3,00	107300,20	4,63	0,00
Intersección	316000000,00	1,00	316000000,00	13647,75	0,00
CV	209982,48	1,00	209982,48	9,07	0,00
GÉNERO	100996,48	1,00	100996,48	4,36	0,04
CV * GÉNERO	4793,04	1,00	4793,04	0,21	0,65
Error	3426857,10	148,00	23154,44		

Cuadro nº 111. Análisis diferencias de medias en función RR.HH. CV frente RR.HH. NO CV: según género del participante.

3. Criterios de encuadramiento asociados a los recursos del puesto

En cuanto al **estatus**, su relación con el índice de poder individual es constatable en las dos muestras, si bien es más evidente entre los RR.HH. CV ($R^2= 0,65$), que entre los que no pertenecen a la Comunidad Valenciana ($R^2= 0.39$), según se aprecia en los gráficos 111 y 112. En este caso, la relación entre ambas variables estatus e índice de poder fue significativa, pero no hubo diferencias para la ubicación geográfica [no CV, $\tau = ,46 p<,05$; CV $\tau =,38 p<,05$] (cuadro 112).

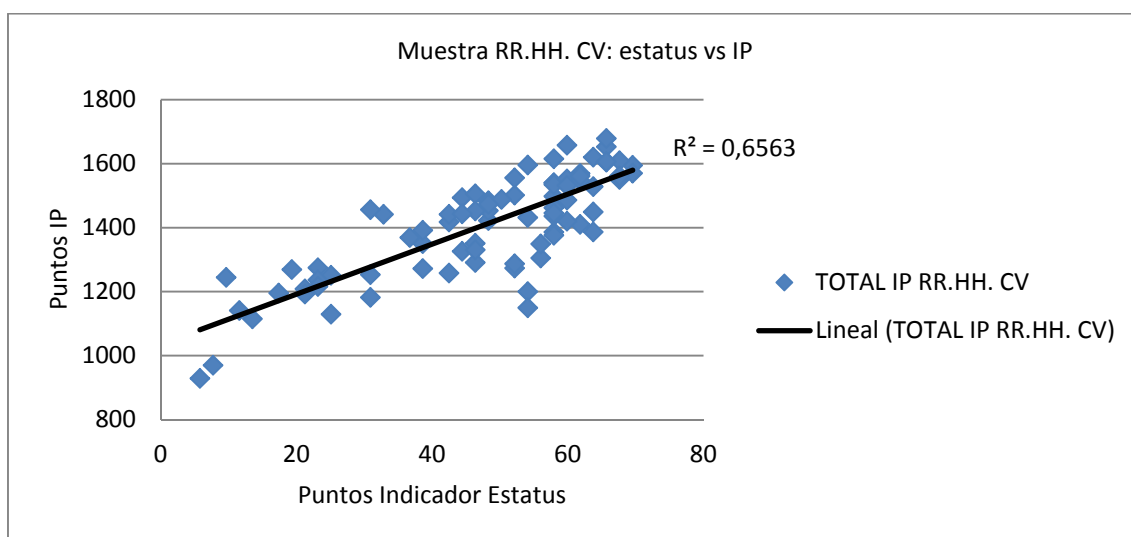


Gráfico nº 111. Función RR.HH.CV: IP individual según estatus del puesto.

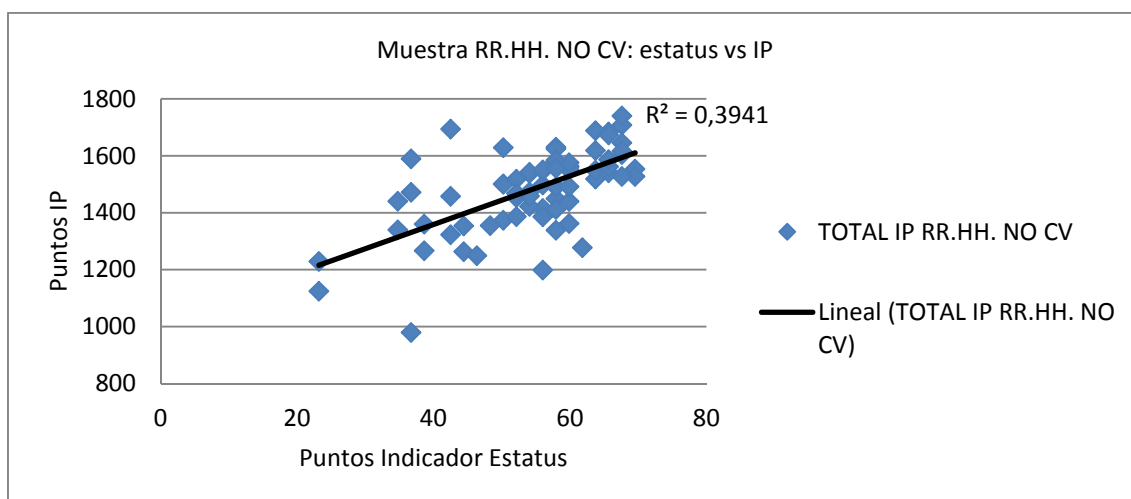


Gráfico nº 112. Función RR.HH.NO CV: IP individual según estatus del puesto.

Origen		Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Intersección	Hipótesis	149500000	1,00	149500000,00	2859,12	0
	Error	1786560	34,18	52276,049a		
CV	Hipótesis	1983	1,00	1983,12	0,16	0,692
	Error	312064	25,33	12320,097b		
Estatus	Hipótesis	2252480	29	77671,728	6,32	0
	Error	319666	26,011	12289,607c		
CV * Estatus	Hipótesis	218280,804	17	12840,047	1,229	0,256
	Error	1086390,33	104	10446,061d		

Cuadro 112. Análisis de las diferencias de medias en función RR.HH. CV frente RR.HH.NO CV: según estatus del puesto.

Disponer de la **tecnología** apropiada contribuye nuevamente a obtener mejor IP promedio, en una tendencia directa y creciente, especialmente entre el colectivo de RR.HH. NO CV donde la correlación es más evidente y sin altibajos, superando en todos los tramos a sus colegas del grupo RR.HH. CV. En cualquier caso, y en ambos segmentos, solo las valoraciones de 8 y 9 proporcionan un IP promedio igual o superior al de la muestra general (1.437 puntos), y al de la muestra de RR.HH. (1.442 puntos), lo cual se da en un 47% de los casos entre el grupo de RR.HH NO CV, y apenas en un 31% entre los profesionales de RR.HH. CV. El gráfico 113 recoge esta información. Esta variable si fue significativa para los directivos de RR.HH., sin tener en cuenta el lugar de procedencia [$\tau = ,13$ $p < .05$] (ver cuadro 113); pero no hubo diferencia en la interacción de ambas variables, es decir, esta relación no fue significativa en los subgrupos considerados [no CV, $\tau = ,17$ ns.; CV $\tau = ,15$ ns].

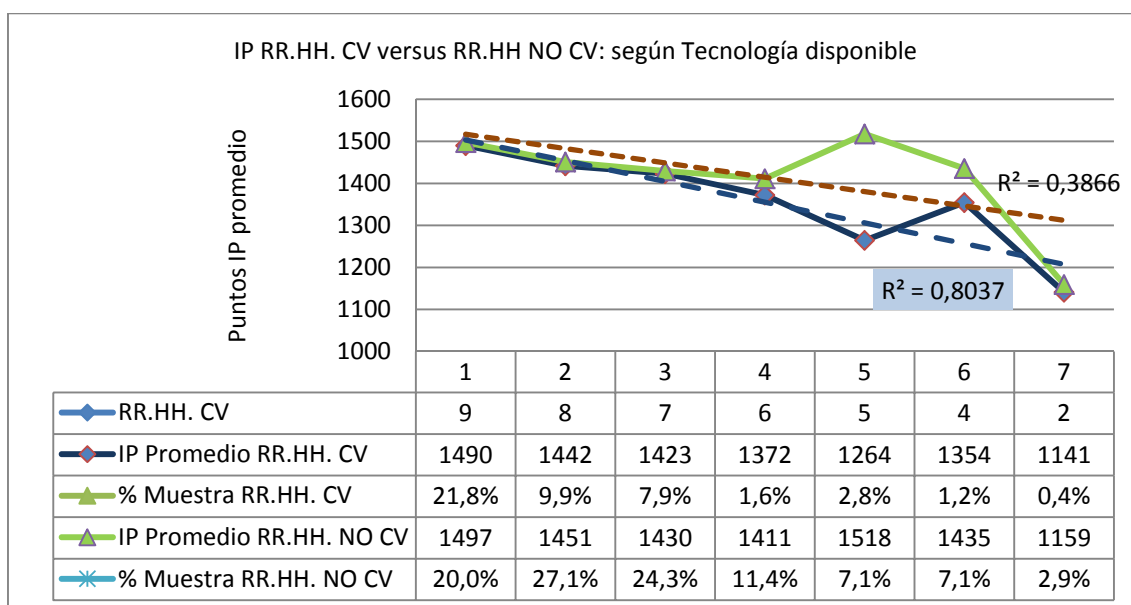


Gráfico nº 113. Comparación función RR.HH. CV frente RR.HH. NO CV: IP promedio según Tecnología disponible.

Origen	Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Modelo corregido	519286,201a	3,00	173095,40	7,93	0,00
Intersección	10470000,00	1,00	10470000,00	479,97	0,00
CV	27131,32	1,00	27131,32	1,24	0,27
Tecnología	302432,63	1,00	302432,63	13,86	0,00
CV * Tecnología	2769,48	1,00	2769,48	0,13	0,72
Error	3229471,50	148,00	21820,75		
Total	319800000,00	152,00			
Total corregida	3748757,70	151,00			

Gráfico nº 113. Análisis de diferencias de medias en función RR.HH. CV frente RR.HH. NO CV: según Tecnología disponible.

Respecto al **presupuesto** asignado al departamento del encuestado se observa que los profesionales que carecen de un presupuesto asignado suponen el grupo más numeroso entre el colectivo RR.HH. CV (34,1%), y el segundo más poblado para los integrantes de RR.HH. NO CV (21,4%). Esto implica que los profesionales de RR.HH. NO CV disponen en general de más presupuesto que sus homónimos de la Comunidad Valenciana. Además, para estos últimos sin duda carecer de presupuesto asignado penaliza su IP, obteniendo el valor más bajo de su segmento, a excepción del 1,2% de su muestra que tiene un presupuesto de entre 5 y 7 millones de euros. En cuanto al colectivo de RR.HH. NO CV, el no disponer de presupuesto supone el tercer IP promedio más bajo de su muestra, superando solo a aquellos que tienen el presupuesto asignado más bajo (hasta 300.000 euros), y los que disponen de un monto de entre 600.000 euros y un millón, si bien en este último caso su participación en la muestra es de apenas un 4,3%. En cualquier caso y pese a estos altibajos, se observa la tendencia directa y creciente entre el IP y un mayor presupuesto manejado, con una correlación ligeramente superior entre el grupo RR.HH. NO CV. Por los demás los IP de la función de RR.HH. NO CV son más altos que los de RR.HH. CV, salvo en el tramo entre 600.000 y 1 millón de euros, y en el tramo de más de 10 millones (aunque en este último caso la muestra de RR.HH. CV es de apenas un 2,4%). El gráfico 114 presenta esta información. En cuanto a las diferencias significativas, si las hallamos en función del presupuesto departamental y en función de trabajar como directivo de RR.HH. en la CV o fuera de ella (ver cuadro 114), pero no hay interacción que potencie la relación. En este caso la relación del presupuesto con el IP es significativa para ambos grupos [no CV, $\tau = ,33$ $p < ,05$; CV $\tau = ,37$ $p < ,05$].

Origen	Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Modelo corregido	611446,221a	3,00	203815,41	9,62	0,00
Intersección	148500000,00	1,00	148500000,00	7007,36	0,00
CV	107036,17	1,00	107036,17	5,05	0,03
Presupuesto	394641,38	1,00	394641,38	18,62	0,00
CV * Presupuesto de RHH	12215,56	1,00	12215,56	0,58	0,45
Error	3137311,48	148,00	21198,05		
Total	319800000,00	152,00			

Cuadro nº 114. Análisis de diferencias de medias en función RR.HH. CV frente RR.HH. NO CV: según presupuesto departamental.

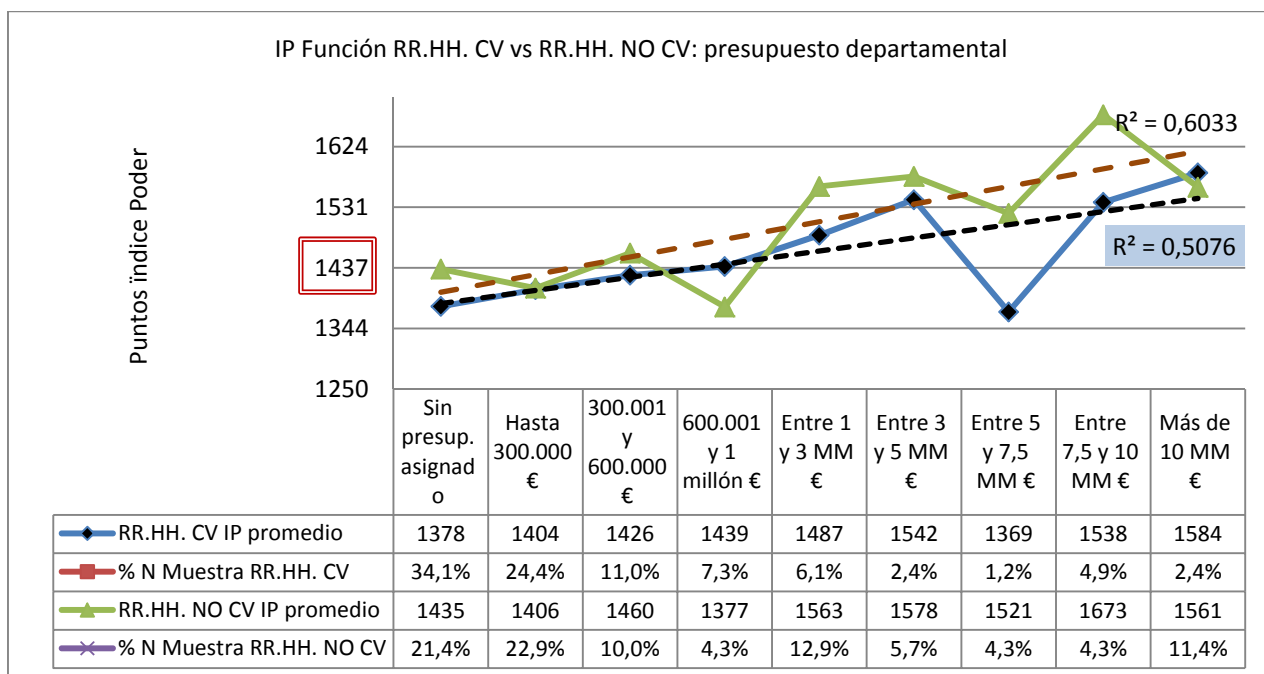


Gráfico nº 114. Comparación función RR.HH. CV frente RR.HH. NO CV: IP promedio según presupuesto departamental.

En cuanto al **rango jerárquico** de los encuestados, se observa que la correlación entre rango jerárquico e IP promedio es clara, directa y creciente en ambos grupos, sin que se supere el IP promedio de la muestra general (1.437 puntos) hasta el rango de directivo. Por otra parte, el porcentaje de participantes sin mando es bajo en ambos segmentos, si bien es mayor entre los RR.HH. CV (6,1%) que entre los RR.HH. NO CV (1,4%). Además, en este último colectivo se concentra un porcentaje mayor de directivos (el 80% de su muestra se concentra en posiciones de directivos y comités de dirección), mientras que entre los profesionales de RR.HH.CV, este porcentaje es

menor (67,1%). Todo lo cual explica el mayor IP promedio que por este criterio de jerarquía presenta el colectivo de RR.HH. NO CV tal como se observa en el gráfico 115. Respecto a las diferencias significativas, las encontramos en función del rango jerárquico en el índice de poder; no así en función de trabajar como directivo en la CV o fuera de la CV (ver cuadro 115). La relación entre el índice de poder y rango jerárquico es significativa y positiva ($\tau = ,46$ $p < ,01$), también para ambos grupos [no CV, $\tau = ,46$ $p < ,05$; CV $\tau = ,39$ $p < ,05$], aunque la diferencia es mínima.

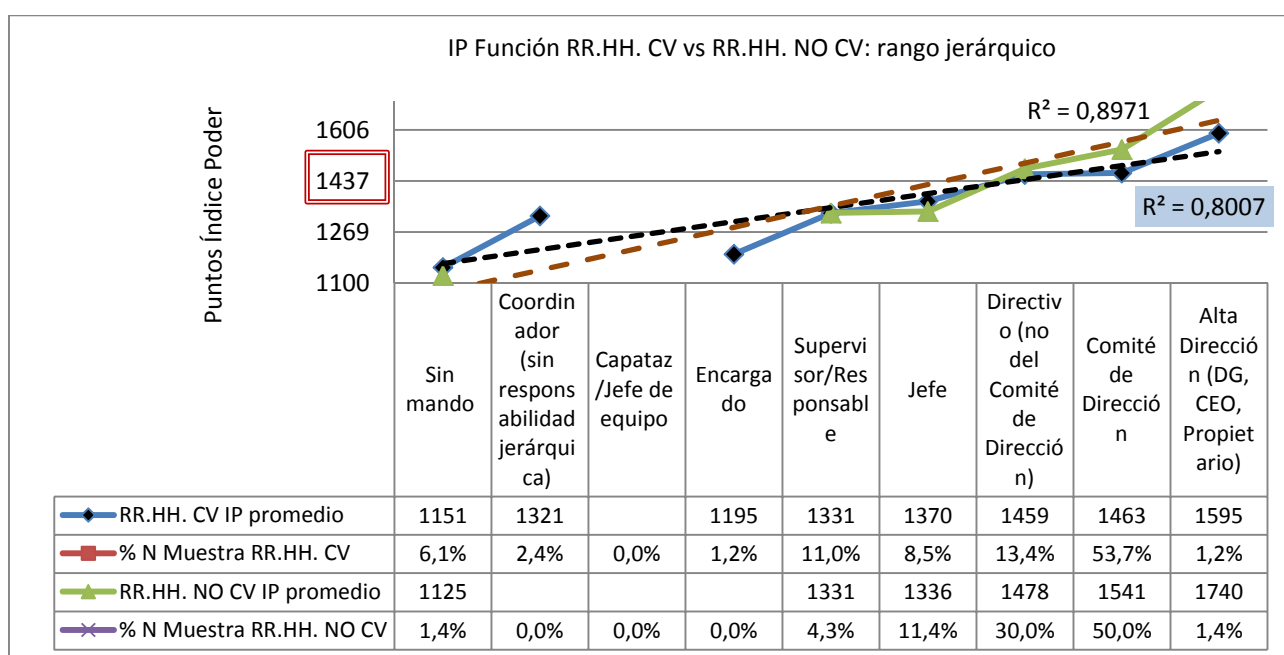


Gráfico nº 115. Comparación función RR.HH. CV frente RR.HH. NO CV: IP promedio según rango jerárquico.

Origen		Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Intersección	Hipótesis	149500000	1,00	149500000,00	2859,12	0
	Error	1786560	34,18	52276,049a		
CV	Hipótesis	1983	1,00	1983,12	0,16	0,692
	Error	312064	25,33	12320,097b		
Rango jerárquico	Hipótesis	2252480	29	77671,728	6,32	0
	Error	319666	26,011	12289,607c		
CV * Rango jerárquico	Hipótesis	218280,804	17	12840,047	1,229	0,256
	Error	1086390,33	104	10446,061d		

Cuadro nº 115. Análisis de las diferencias de medias en función RR.HH. CV frente RR.HH. NO CV: según rango jerárquico.

De igual modo se observa un IP promedio creciente conforme los profesionales disponen de mayor **número de personal dependiente**, directa o indirectamente, si bien el colectivo RR.HH. CV está en cierta desventaja respecto a sus otros colegas puesto que presentan un mayor porcentaje de participantes sin personal dependiente (un 13,2% frente al 7,1%, respectivamente), y un menor porcentaje de profesionales con más de 26 dependientes (un 2,6% frente al 12,9% respectivamente). De hecho solo el 10,8% de su muestra tiene 11 o más dependientes, en tanto que entre los RR.HH. NO CV el porcentaje es del 34,4%. Además, los RR.HH. CV requieren de más personal para alcanzar los 1.437 puntos del IP promedio de la muestra completa, pues no lo consiguen hasta el tramo de 4 a 6, mientras que el colectivo de RR.HH. NO CV, lo alcanza con el tramo entre 1 y 3 dependientes, según vemos en el gráfico 116.

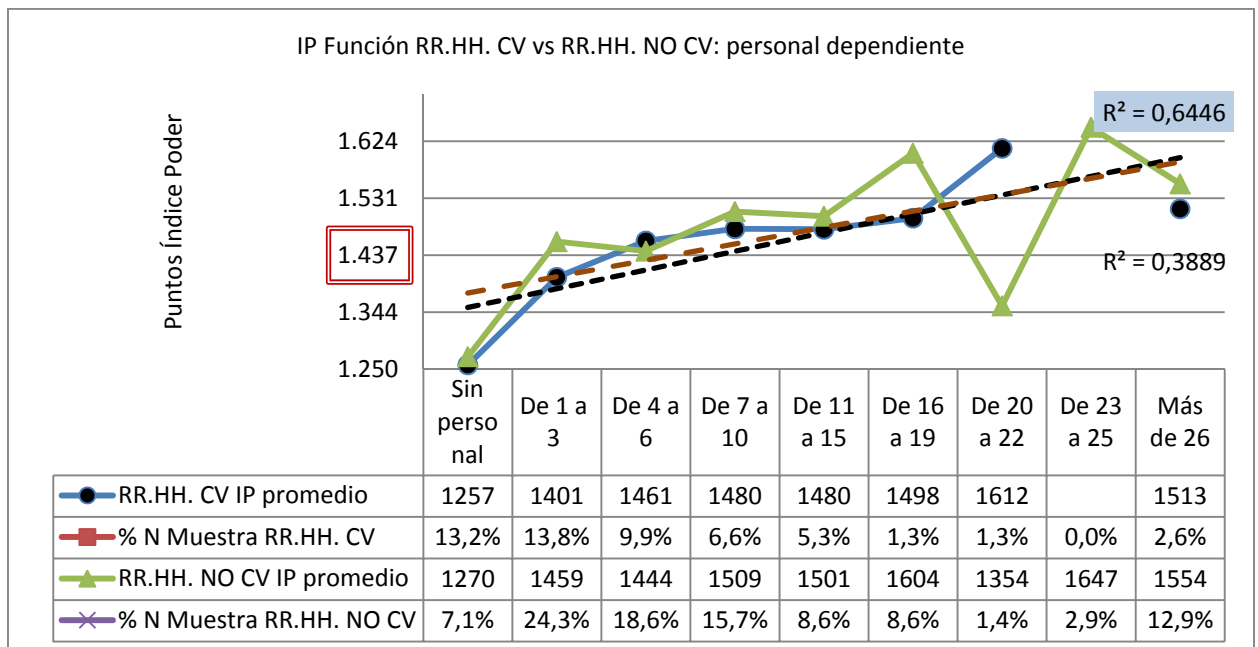


Gráfico nº 116. Comparación función RR.HH. CV frente RR.HH. NO CV: IP promedio según personal dependiente

Origen	Suma de cuadrados tipo II	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Modelo corregido	1029000,00	7	146988,19	7,78	0,00
Intersección	316000000,00	1	316000000,00	16730,71	0,00
Rango personal dependiente	801023,93	3	267007,98	14,14	0,00
CV	73278,78	1	73278,78	3,88	0,05
Rango Personal dependiente * CV	11782,31	3	3927,437	0,208	0,891
Error	2719840,38	144	18887,78		
Total	3,20E+08	152			
Total corregida	3,75E+06	151			

Cuadro nº 116. Análisis de las diferencias en función RR.HH. CV frente RR.HH. NO CV: según personal dependiente

En cuanto a las diferencias significativas, si las hay en función del personal dependiente, pero no en cuanto a la ubicación geográfica del profesional (ver cuadro 116). En este caso la relación entre el personal dependiente y el índice de poder es significativa y positiva ($\tau = ,40$ $p < ,01$); y también lo es para ambos grupos [no CV, $\tau = ,37$ $p < ,05$; CV $\tau = ,39$ $p < ,05$], si bien la diferencia de la fuerza de la relación entre ellos es muy débil.

Este patrón se observa también en la relación entre IP promedio y **el número de reportes directos**, donde en general se alcanza un IP más alto a medida que se tiene más personal directamente subordinado, hasta alcanzar un número de 26, momento a partir del cual decrece, si bien este último tramo solo supone un 6,7% del total. De nuevo, el colectivo de RR.HH. CV concentra una mayor presencia que el colectivo RR.HH. NO CV entre los participantes que no tienen reportes directos (24,4% frente a 8,6%, respectivamente), y no supera el IP promedio general de 1.437 puntos hasta disponer de entre 4 y 6 reportes directos, mientras que sus colegas de fuera de la Comunidad Valenciana lo logran con 1 a 3 reportes directos, tal y como se muestra en el gráfico 117, superando en IP promedio a los profesionales de RR.HH. CV en todos los tramos.

Respecto a un mayor **rango jerárquico de los subordinados**, se aprecia que propicia un mayor IP promedio, aunque la correlación no es muy marcada, siendo menor entre el colectivo de RR.HH.CV. En cualquier caso este grupo presenta un menor porcentaje de subordinados con rango de jefe o superior (31,5%), que los de RR.HH. NO CV (48,8%), que les superan en todos los subgrupos, salvo en los de encargado y supervisor, según muestra el gráfico 118. En ambos grupos, el IP promedio más alto no se obtiene, como cabría esperar, entre aquellos que tienen como reportes a participantes del máximo nivel, sino que en el caso de los RR.HH. CV se alcanza con reportes con rango de directivo no perteneciente al Comité de Dirección (1.505 puntos), y entre los RR.HH. NO CV con reportes con rango de directivo del Comité de Dirección (1.597 puntos), aunque en ambos casos el porcentaje sobre su muestra respectiva es bajo (un 5,4% y un 2,5%, respectivamente), como si el IP del ocupante del puesto se limitara ante un reporte de alto rango.

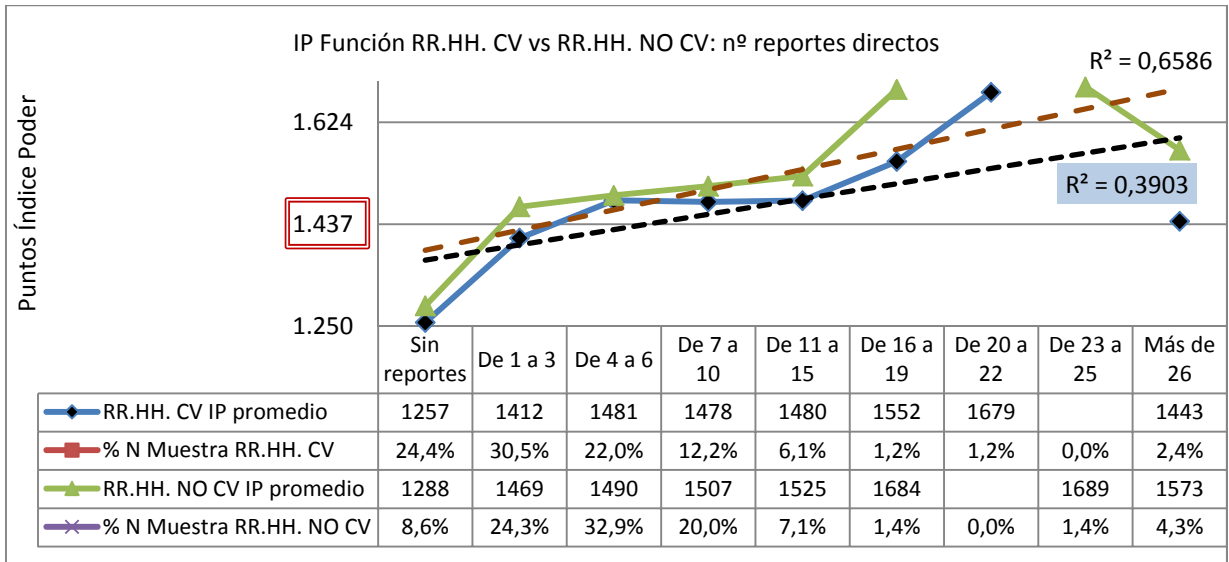


Gráfico n° 117. Comparación función RR.HH. CV frente RR.HH. NO CV: IP promedio según n° reportes directos.

Origen	Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Modelo corregido	241216,611a	8	30152,08	1,23	0,29
Intersección	23180000,00	1	23180000,00	944,85	0,00
CV	13469,45	1	13469,45	0,55	0,46
N° reportes directos	21424,57	5	4284,91	0,18	0,97
CV * N° reportes directos	330,50	2	165,249	0,007	0,993
Error	3507541,09	143	24528,259		
Total	3,20E+08	152			
Total corregida	3,75E+06	151			

Cuadro n° 117. Análisis de las diferencias en función RR.HH. CV frente RR.HH. NO CV: IP promedio según n° reportes directos.

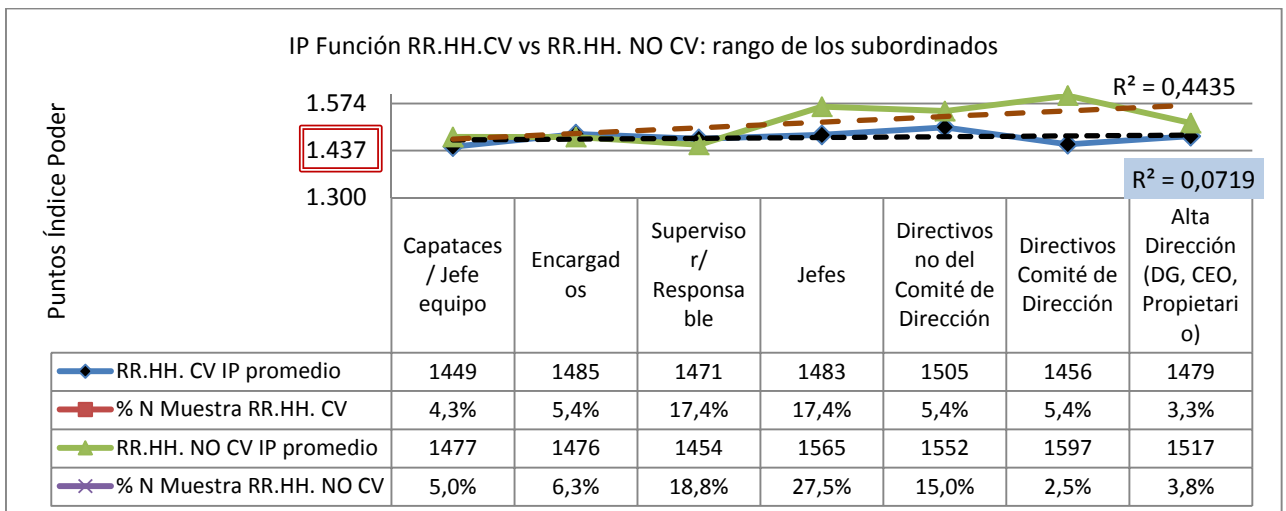


Gráfico n° 118. Comparación función RR.HH. CV frente RR.HH. NO CV: IP promedio según rango jerárquico de los supervisados.

Origen	Suma de cuadrados tipo II	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Modelo corregido	1029000,00	7	146988,19	7,78	0,00
Intersección	316000000,00	1	316000000,00	16730,71	0,00
Rango subordinados	801023,93	3	267007,98	14,14	0,00
CV	73278,78	1	73278,78	3,88	0,05
Rango subordinados * CV	11782,31	3	3927,437	0,208	0,891
Error	2719840,38	144	18887,78		
Total	3,20E+08	152			
Total corregida	3,75E+06	151			

Cuadro n° 118. Análisis de las diferencias en función RR.HH. CV frente RR.HH. NO CV: según rango jerárquico de los supervisados.

En cuanto a las diferencias significativas, no las encontramos en función del número de reportes directos, ni por ubicación geográfica (ver cuadro 117). Por tanto, no hallamos tampoco relación significativa entre ambos grupos [no CV, $\tau = -,05$ ns; CV $\tau = -,02$ ns], ni en los directivos en general de toda la muestra de RRHH ($\tau = - 0,01$ ns). En cambio, en el índice de poder hallamos diferencias significativas entre las medias de los directivos de recursos humanos en función rango jerárquico de los subordinados, si bien no las hay en función de la ubicación geográfica, ni en su interacción (ver cuadro 118). El índice de poder se relaciona positiva y significativamente con el rango jerárquico de los subordinados ($\tau = ,63$ $p < ,01$); y también en ambas submuestras –RR.HH. CV y RR.HH. NO CV- la relación entre ambas variables es significativa, positiva y con una fuerza muy similar para ambos grupos [no CV, $\tau = ,36$ $p < ,05$; CV $\tau = ,33$ $p < ,05$].

4. Relación del Índice de Poder con cada uno de los indicadores (I/IP), subfactores (SF/IP) y factores (F/IP).

Como ya explicamos, los valores resultantes en este caso proceden de dividir cada indicador, subfactor o factor entre el IP obtenido, en este caso por el colectivo agrupado como función RR.HH. CV y por el que se agrupa como función RR.HH. NO CV.

4.1 Relación del índice de poder con sus factores (recursos, limitaciones y resultados).

Los profesionales pertenecientes a la función RR.HH. NO CV obtienen su IP en un 39,2% del factor Resultados, un 38,2% del factor Restricciones, y un 22,7% del factor Recursos. En los dos primeros casos superando ligeramente los porcentajes previstos por el modelo teórico -37% y 36%, respectivamente-, en tanto que en el factor Recursos el porcentaje es notablemente inferior al teórico -27%-. Y lo mismo sucede con los de la función RR.HH. CV, si bien estos, respecto a sus colegas de fuera de la Comunidad Valenciana obtienen un porcentaje prácticamente semejante para el factor Resultados (39,3%), claramente superior para el de Restricciones (39,5%, es decir 1,3 puntos más), pero no así para Recursos (21,3%, esto es, 1,4 puntos menos) En ambos colectivos, solo el factor Recursos no supera el valor porcentual asignado por el modelo teórico. Todo ello puede verse en el gráfico 119.

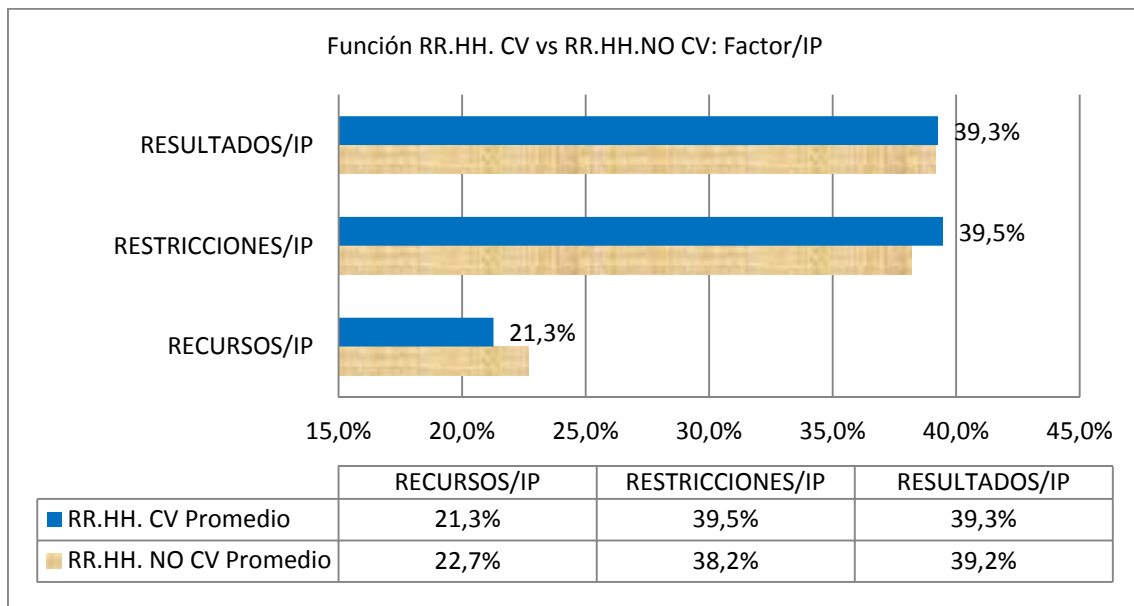


Gráfico nº 119. Comparación función RR.HH. CV frente RR.HH. NO CV: relación del índice de poder con sus tres factores.

4.2 Relación del índice de poder con sus seis subfactores (recursos del puesto y del ocupante, cultura organizativa y limitaciones del ocupante, e influencia e impacto económico).

El gráfico 120 muestra que para los dos colectivos comparados, la contribución promedio más determinante para el IP total procede de los subfactores “Influencia”, y “Limitaciones del Ocupante”. Los valores son muy próximos para los dos grupos, en prácticamente todos los subfactores, encontrando la mayor diferencia en el subfactor “Recursos del Puesto” (0,8) y en “Limitaciones del ocupante” (0,7). De los seis subfactores considerados, en tres de ellos la puntuación de los profesionales de RR.HH. CV supera a la de sus homólogos de RR.HH. NO CV – “entorno cultural”, “limitaciones del ocupante” e “influencia”-, en tanto que en otros tres queda por debajo -“recursos del puesto”, “recursos del ocupante”, e “impacto”-.

Los subfactores que superan el peso inicialmente atribuido por el modelo, son los mismos para los dos colectivos: “Entorno cultural”, “Limitaciones del ocupante”, “Influencia” e “Impacto”, rebasan respectivamente, los teóricos 17,6%, 18,4%, 20% y 17%. Por debajo quedan los relativos al factor Recursos (del puesto y del ocupante).

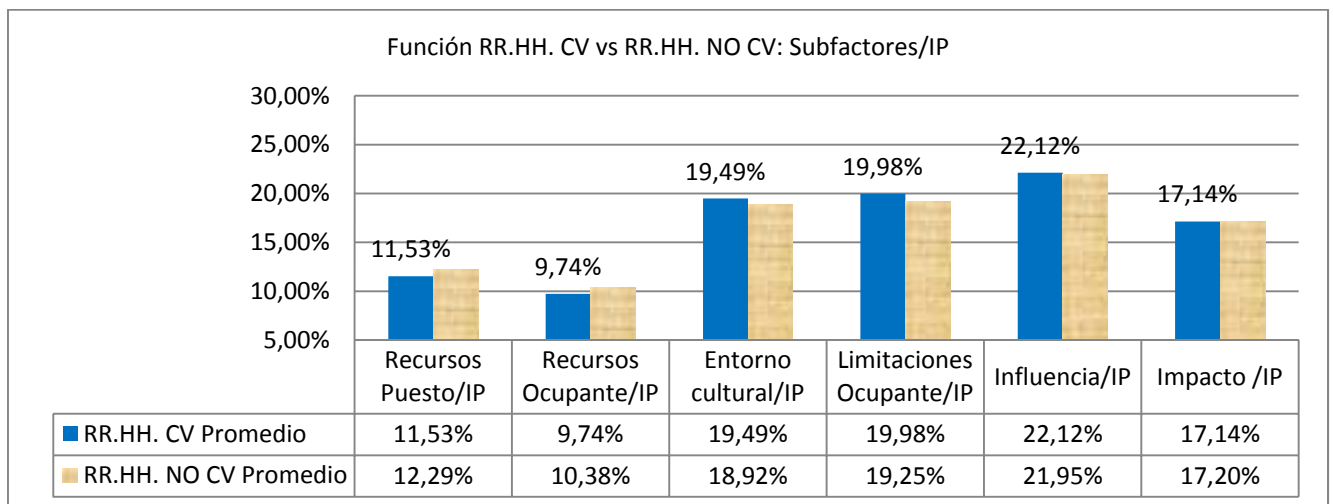


Gráfico nº 120. Comparación función RR.HH. CV frente RR.HH. NO CV: relación del índice de poder con sus seis subfactores.

4.3 Relación del índice de poder con sus dieciocho indicadores

Presentamos ahora la relación del IP total con cada uno de sus indicadores. Para los dos grupos comparados, el gráfico 121 muestra que la mayor contribución al IP proviene de “influencia directa” e “indirecta”, seguidos de “centralidad” e “impacto intangible”, en tanto que “presupuesto” y “personal” son los que menos contribuyen al IP del profesional. De los dieciocho indicadores, en nueve de ellos tanto RR.HH. CV como RR.HH. NO CV superan el valor teórico asignado por el modelo (tecnología, rango, margen de actuación, entorno, supervisión recibida, centralidad, influencia directa, influencia indirecta e impacto intangible), además RR.HH.CV lo supera también en “estilo”, y RR.HH. NO CV en “estatus”. Agrupándolos según el factor en que se encuadran, podemos distinguir lo siguiente:

- De los indicadores del Factor Recursos, solo estatus (aunque únicamente entre RR.HH. NO CV), tecnología, y rango, superan el peso teórico propuesto por el modelo; en todos los demás casos (presupuesto, personal, formación, experiencia, antigüedad y edad) quedan por debajo, en ambos grupos. Por otra parte, los participantes del RR.HH. CV solo obtienen valores superiores a los de RR.HH. NO CV en los indicadores “tecnología” y “antigüedad”.
- De los indicadores del Factor Restricciones, y en ambos grupos, todos superan el peso teórico asignado por el modelo, con la única excepción del indicador “estilo” entre los RR.HH. NO CV. En este caso, los participantes del RR.HH. CV logran valores superiores a los de RR.HH. NO CV en todos los indicadores, con la salvedad de “margen de actuación”.
- De los indicadores del Factor Resultados, y en ambos grupos, todos superan el valor teórico propuesto por el modelo, con la única excepción del indicador “impacto tangible”. En cuanto a la comparación entre los dos grupos considerados en este momento, los representantes de RR.HH. CV superan a sus homólogos de fuera de la Comunidad Valenciana en “influencia directa” e “impacto intangible”, y quedan por debajo en “influencia indirecta” e “impacto tangible”.

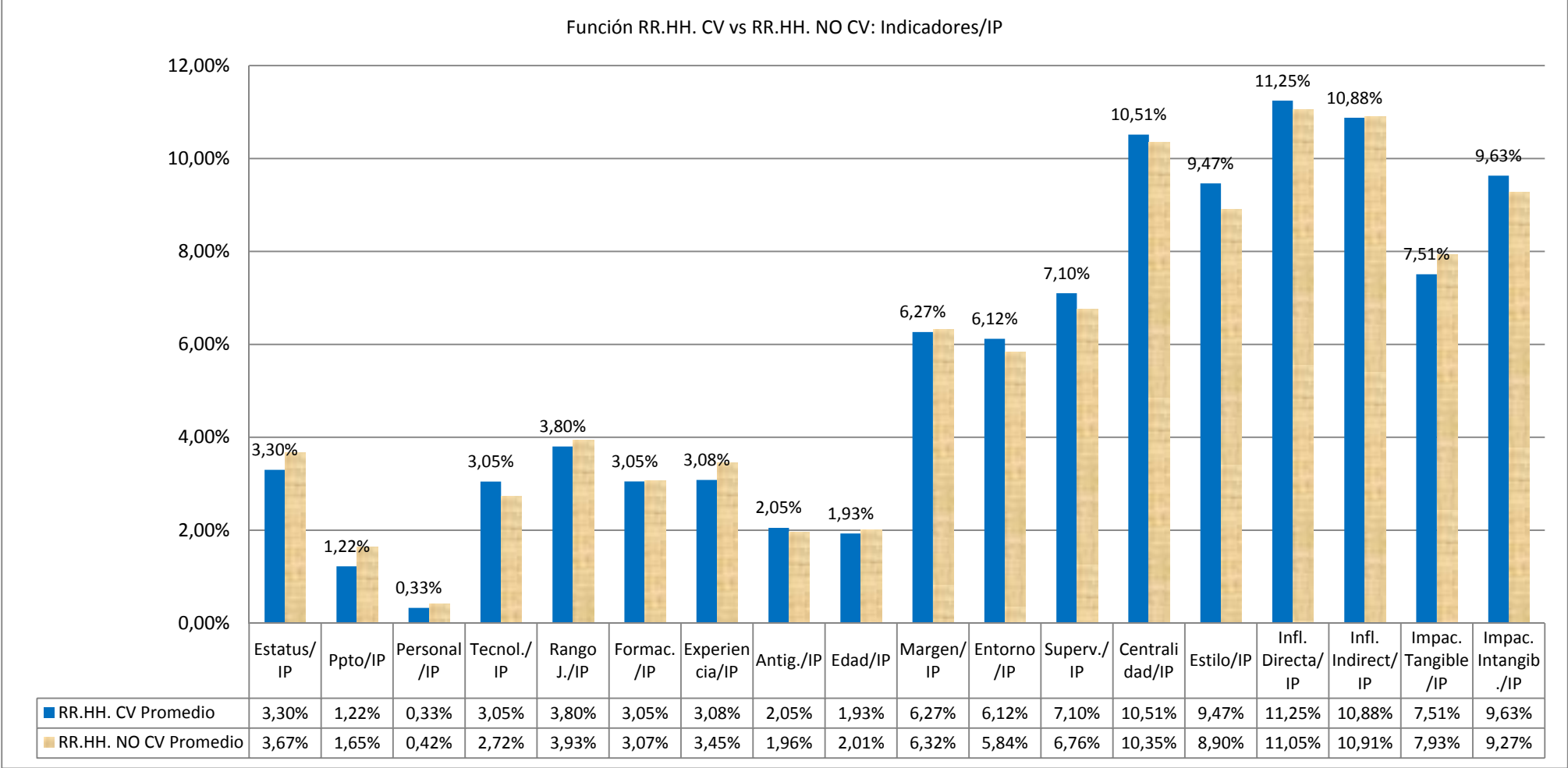


Gráfico nº 121. Comparación función RR.HH. CV frente RR.HH. NO CV: relación del índice de poder con sus indicadores.

5. Relación de los valores de cada uno de los indicadores (I), subfactores (SF) y factores (F), con su valor máximo posible.

Para evaluar si encontraremos alguna diferencia en el modo en que el profesional de RR.HH. CV aprovecha los elementos del modelo, frente a sus colegas de otras comunidades, dividiremos los puntos logrados en cada indicador, subfactor o factor por el valor máximo asignado a cada uno de tales elementos. De este modo, también estaremos en condiciones de considerar qué factores e indicadores puede desarrollar todavía más y aumentar el índice de poder alcanzado.

5.1 Relación de cada factor sobre su máximo posible

El gráfico 122 nos permite ver que en los dos colectivos comparados los factores “Restricciones” y “Resultados” superan en promedio el 74% de la puntuación máxima alcanzable, en tanto que el factor “Recursos” se queda en el 55% para el colectivo de RR.HH. CV, y en el 62% para el de RR.HH. NO CV. En cualquier caso los valores promedio alcanzados por los integrantes de RR.HH. NO CV superan en los tres factores a los de RR.HH. CV., en especial en el factor “Recursos”. Es decir, hay un mayor aprovechamiento de la puntuación del factor entre los profesionales de fuera de la Comunidad Valenciana. No obstante, en ambos grupos se pueden encontrar puntuaciones mínimas y máximas que se distancian bastante de estos valores promedio. Lo que indica que cada participante presenta su propia peculiaridad.

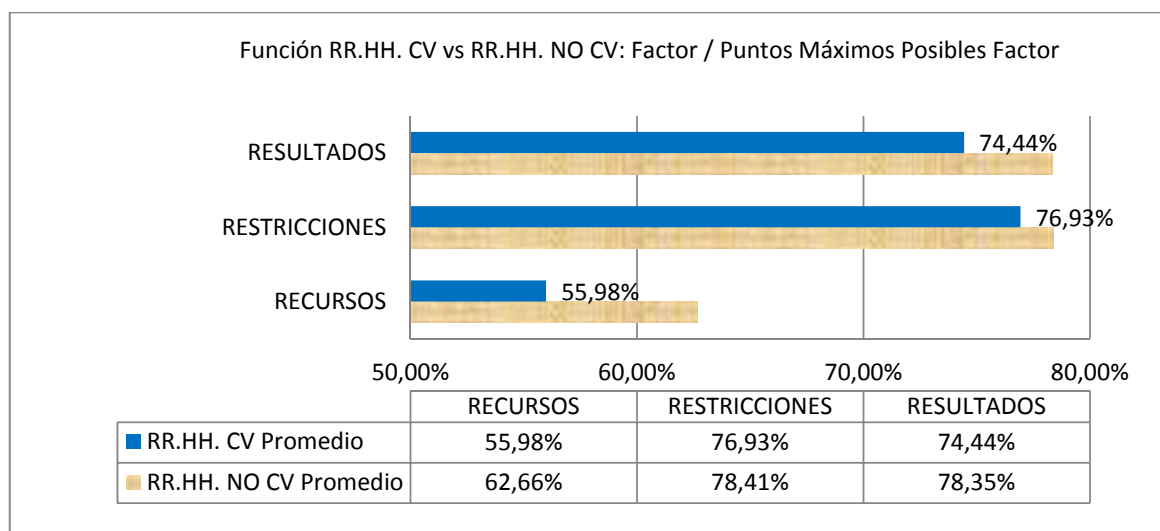


Gráfico nº 122. Comparación función RR.HH. CV frente RR.HH. NO CV: relación de los factores con su puntuación máxima posible.

5.2 Relación de cada subfactor sobre su máximo posible

Este mayor aprovechamiento por los integrantes del colectivo RR.HH. NO CV apuntado antes, se ajusta con más precisión al ver la relación entre los subfactores, donde este grupo obtiene valores de mayor aprovechamiento que los del colectivo RR.HH. CV en todos los subfactores, en especial en “Recursos del Puesto” y “Recursos del Ocupante”, correspondientes al factor “Recursos”, en tanto que la menor diferencia se observa entre los subfactores del factor “Restricciones” (entorno cultural y limitaciones del ocupante). En cualquier caso, de los seis subfactores, los relativos a “Restricciones” (entorno cultural y limitaciones del ocupante) y “Resultados” (influencia e impacto), sobrepasan el 70% de aprovechamiento, en tanto que los relativos al factor “Recursos” (recursos del puesto y recursos del ocupante) supera el 60%, entre los participantes de RR.HH. NO CV, en tanto que los de RR.HH. CV no. El gráfico 123 reproduce los valores de ambos colectivos para los seis subfactores.

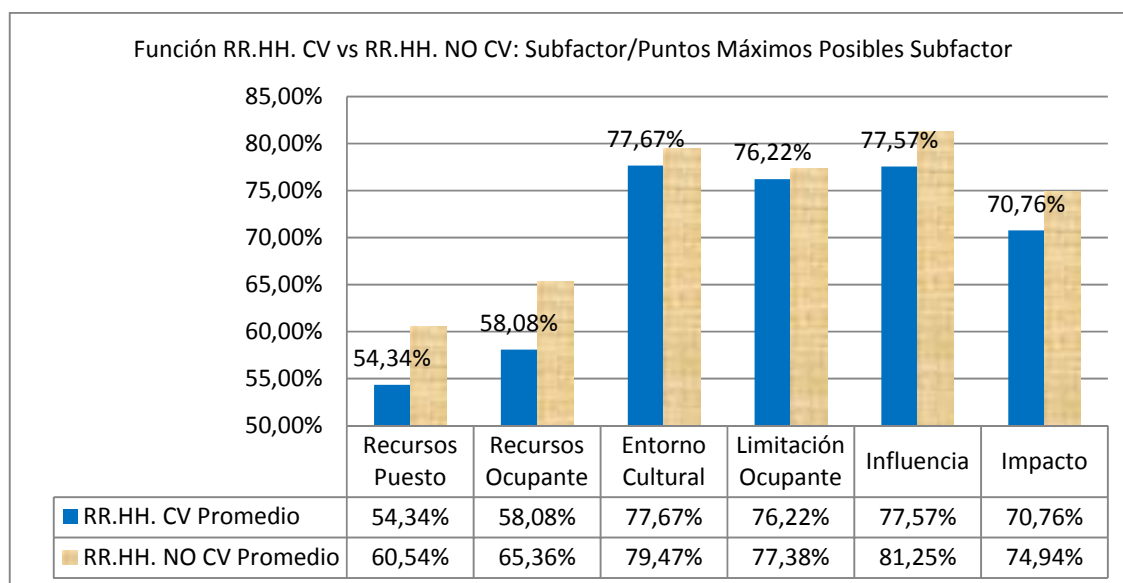


Gráfico n° 123. Comparación función RR.HH. CV frente RR.HH. NO CV: relación de los subfactores con su puntuación máxima posible.

5.3 Relación de cada indicador sobre su máximo posible.

De nuevo, para facilitar su interpretación los presentamos asociados al factor al que se vinculan.

5.3.1 Indicadores del Factor Recursos

En general, ocho de los nueve indicadores de este factor resultan peor aprovechados por los participantes de las funciones RR.HH. CV, que obtienen porcentajes promedio inferiores en todos ellos, salvo en “tecnología”, donde supera al colectivo de RR.HH. NO CV. En ambos colectivos, el mayor aprovechamiento se produce en los indicadores de “tecnología” (que se mueve en torno al 80%), y “rango jerárquico” (entre 75% y el 80%), y el menor en “presupuesto” (entre el 30% y el 43%), y en “personal” (entre el 9% y el 12%).

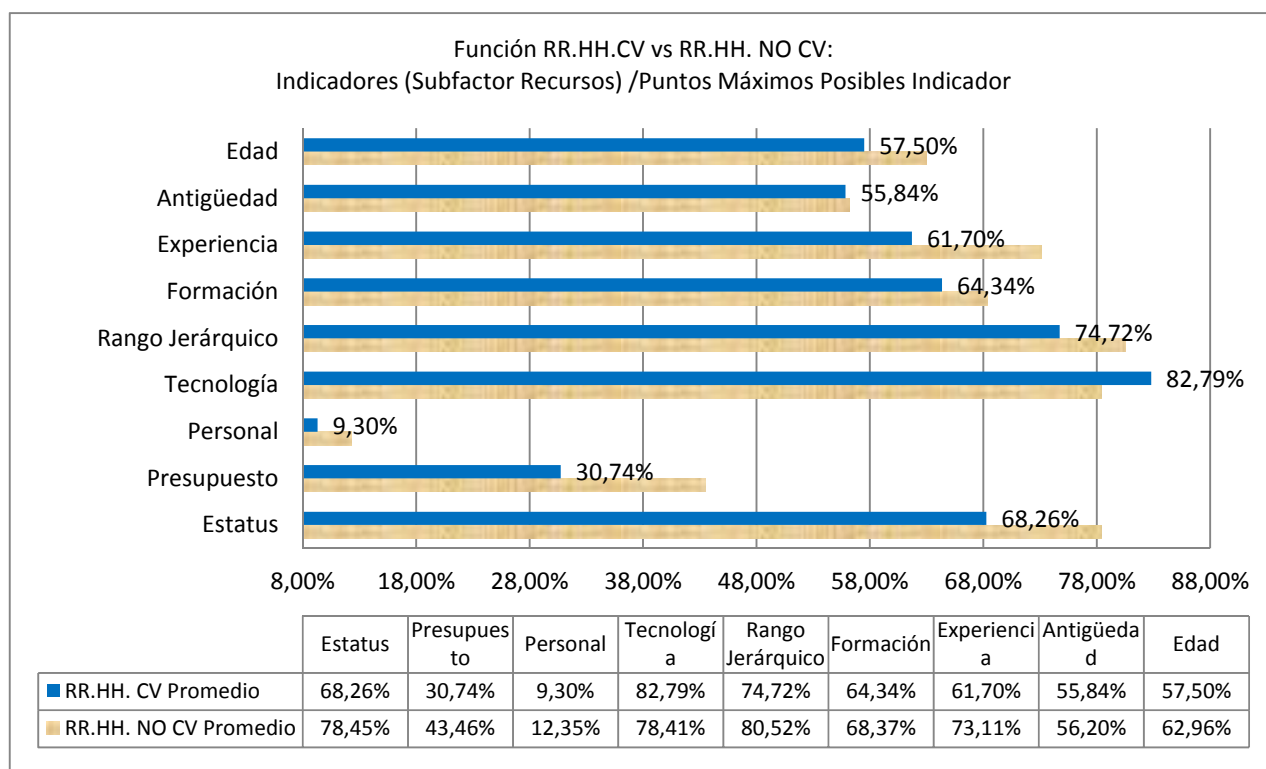


Gráfico nº 124. Comparación función RR.HH. CV frente RR.HH. NO CV: relación de los indicadores del factor Recursos con su puntuación máxima posible.

En cualquier caso, de nuevo en ambos grupos de comparación hallamos participantes con la máxima puntuación posible en todos los indicadores, a excepción de “personal” y “formación”. El Gráfico 124 plasma el detalle de estos indicadores.

5.3.2 Indicadores del Factor Restricciones

Los profesionales de RR.HH.CV le sacan menos partido que los de RR.HH. NO CV a todos los indicadores de este factor, salvo en “estilo personal” (aunque por poco). La mayor diferencia entre ambos grupos la encontramos en “margen de actuación”, seguida por “centralidad”. En cuanto a los indicadores con mayor aprovechamiento ocupan los dos primeros puestos “centralidad”, y “supervisión recibida” ambos superando el 80%, seguidos del “entorno” (alrededor del 78%), “margen de actuación” (entre 74% y 78%), y a más distancia “estilo personal” (70%). En dos de los cinco indicadores (“supervisión recibida” y “centralidad”) hay participantes tanto de la función de RR.HH.CV como de la RR.HH. NO CV que alcanzan el máximo posible (100%). Los datos comentados se reproducen en el gráfico 125.

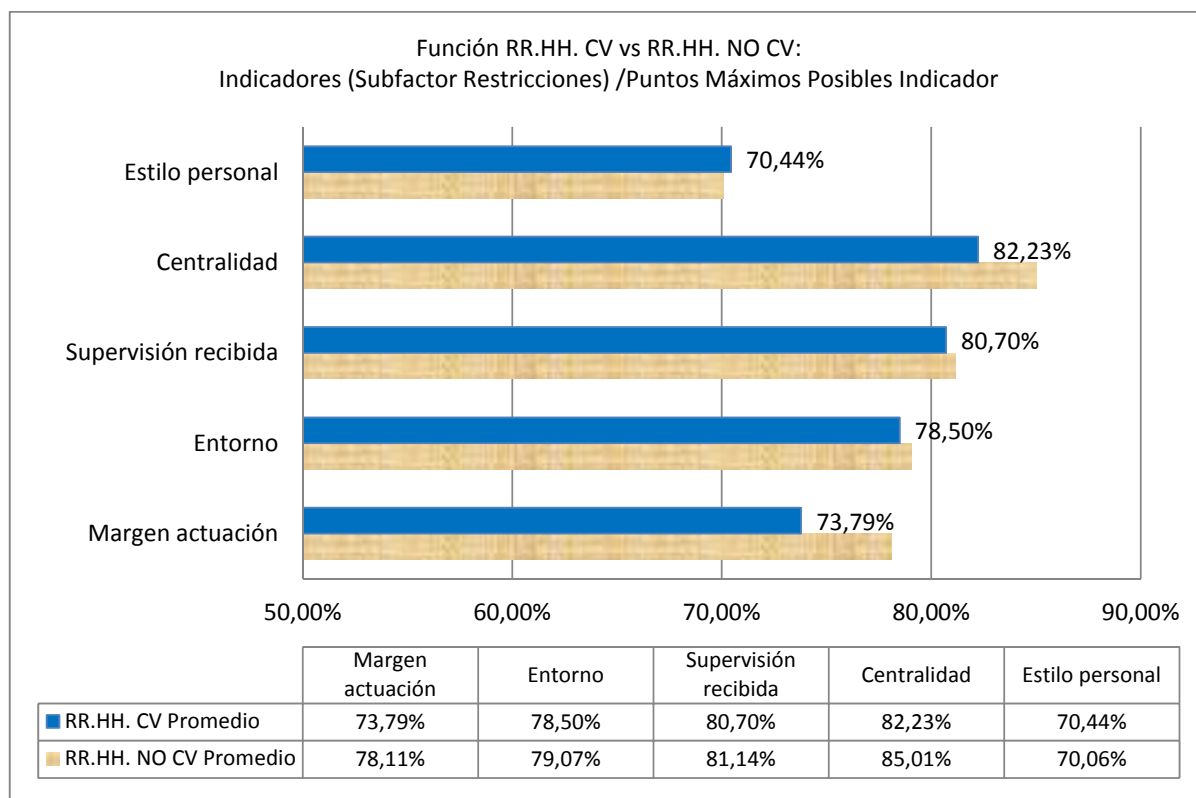


Gráfico n° 125. Comparación función RR.HH. CV frente RR.HH. NO CV: relación de los indicadores del factor Restricciones con su puntuación máxima posible.

5.3.3 Indicadores del Factor Resultados

Los participantes de RR.HH. CV presentan valores de menor aprovechamiento en los cuatro indicadores, tanto en el subfactor “Influencia” como “Impacto”, al contrario de lo que ocurre con el grupo RR.HH. NO CV. La mayor diferencia entre ambos colectivos se aprecia en el indicador “impacto tangible”, y en el de “influencia indirecta”; la menor distancia se da en “impacto intangible”. En cualquier caso, en ambos colectivos el promedio más alto de aprovechamiento se da en el indicador “influencia directa” (por encima del 80%), seguido por el “impacto intangible” (en torno al 78%), e “influencia indirecta” (entre 75% y 79%). Tan solo el indicador “impacto tangible” no excede del 70%. El gráfico 126 presenta estos indicadores desglosados.

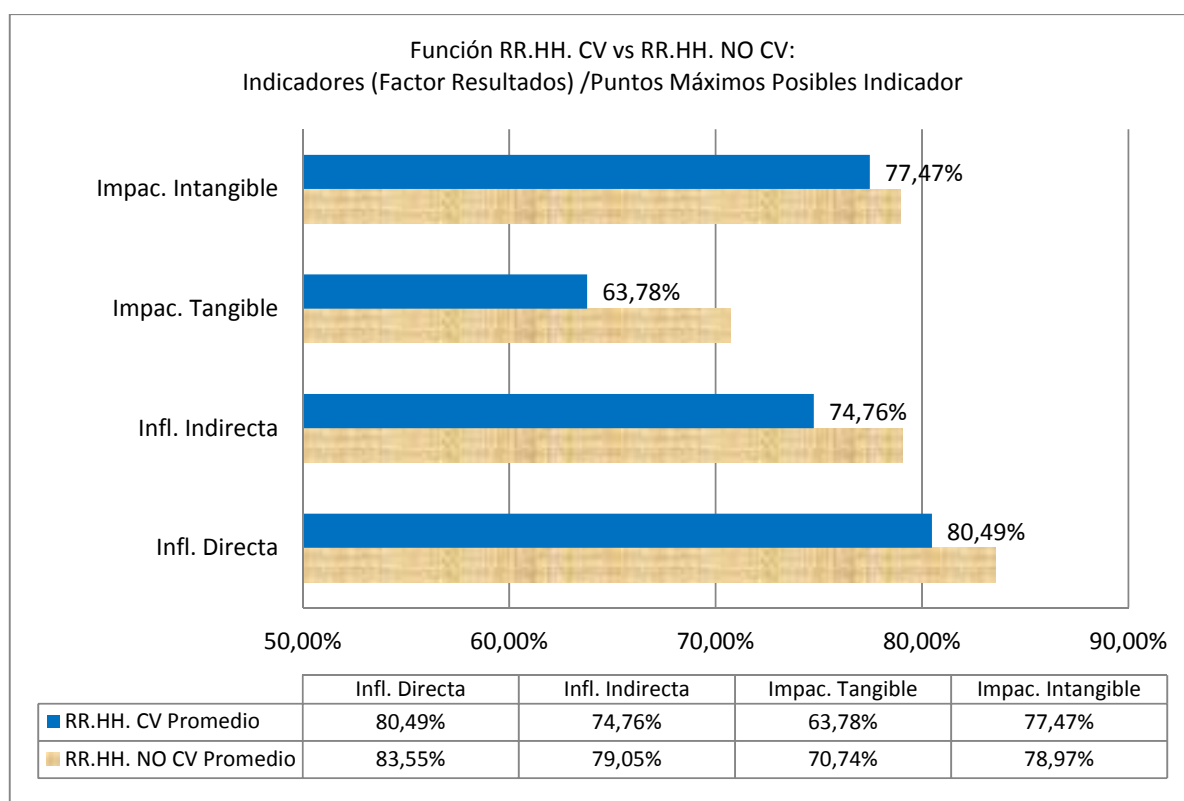


Gráfico nº 126. Comparación función RR.HH. CV frente RR.HH. NO CV: relación de los indicadores del factor Resultados con su puntuación máxima posible.

De igual modo que hicimos al presentar los datos de este factor en la muestra general, consideraremos también los resultados relativos a los dos ítems vinculados al “impacto económico”. En el gráfico 127, comprobamos que la distribución de la muestra

que supera un cumplimiento del 100% de sus objetivos, es muy pareja en ambos grupos y ronda el 52%; un 66% de RR.HH. CV consigue un logro entre el 90%-110%, porcentaje que se reduce al 60%, en el colectivo RR.HH. NO CV. En cuanto a cumplimientos inferiores al 90%, el grupo de RR.HH. CV es ligeramente más numeroso (19,5%), que el de RR.HH. NO CV (15,7%). Destaca que la correlación entre porcentaje de cumplimiento e IP promedio, es creciente y directa entre los del segmento RR.HH. NO CV, y no tan evidente entre los de RR.HH. CV, donde dicha correlación es notablemente más baja.

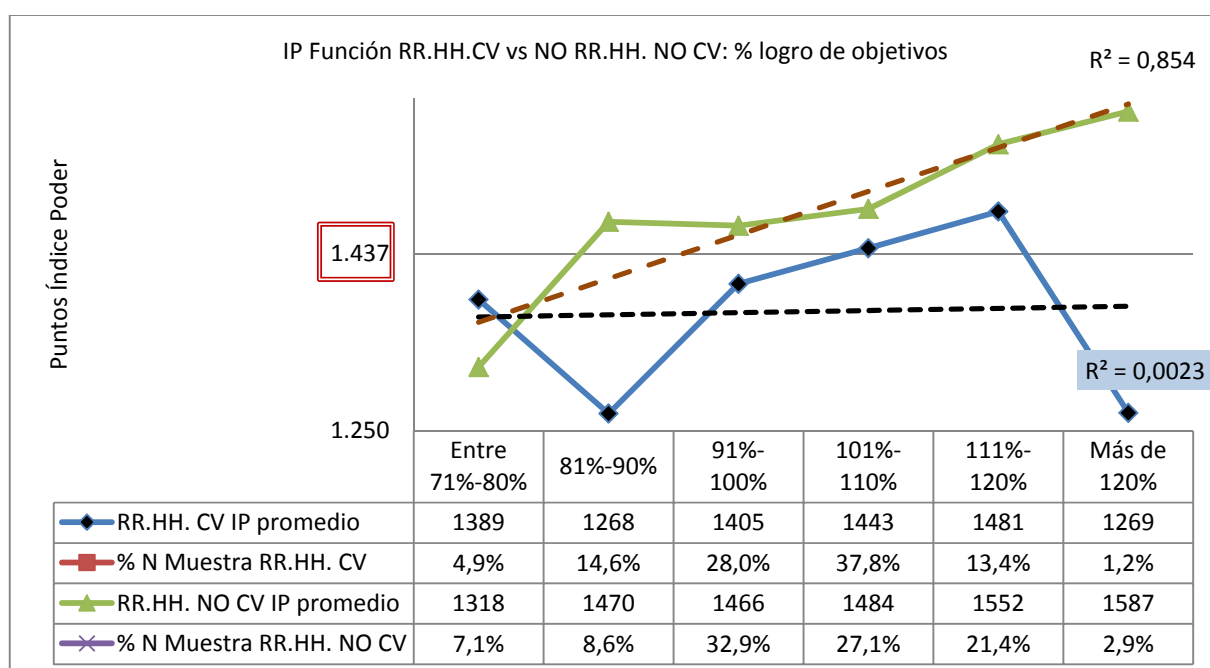


Gráfico nº 127. Comparación función RR.HH. CV frente RR.HH. NO CV: Porcentaje de logro de los objetivos.

En contraste con lo indicado, la autopercepción del logro de los participantes es mucho más modesta en ambos segmentos. Solo un 18,3% de los participantes de RR.HH. CV y un 12,9% de los RR.HH. NO CV estiman que se salen con la suya el 100% de las ocasiones, lo que contrasta con el elevado grado de consecución de objetivos que acabamos de exponer. Y es que la percepción del participante no tiene un correlato directo y necesario con el IP promedio que obtenga; así el gráfico 128 muestra que en ambos colectivos el mayor IP promedio se alcanza entre quienes consideran que se salen con la suya entre el 61% y el 75% de las veces.

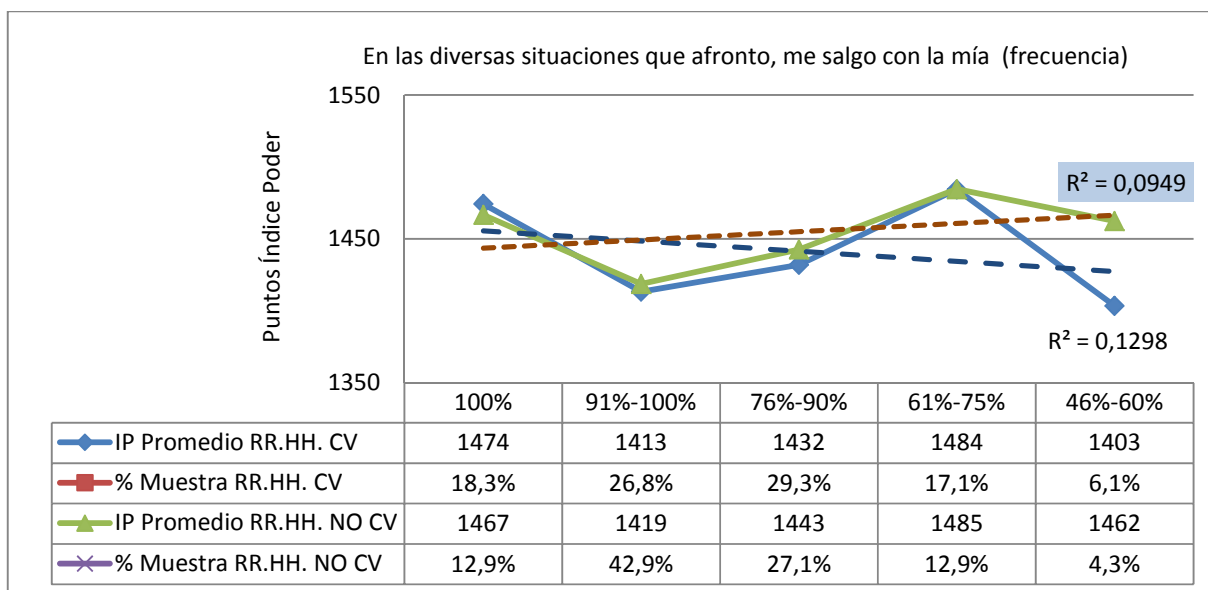


Gráfico nº 128. Comparación función RR.HH. CV frente RR.HH. NO CV: autopercepción del logro

De nuevo se observa también en ambos colectivos una tendencia a incrementar el IP promedio conforme las cuantías económicas sobre las que se tiene responsabilidad aumentan, siendo la correlación evidente. El porcentaje de profesionales de RR.HH. CV que gestiona importes superiores a un millón de euros es un 48,8% de la muestra, claramente inferior al 60% de la muestra del colectivo RR.HH. NO CV; además, el porcentaje de la muestra que no tiene un presupuesto asignado es mayor entre los RR.HH. CV (22%), que entre los RR.HH. NO CV (15,7%). El gráfico 129 da muestra de ello. Además, como podemos observar en el cuadro 119, hay diferencias significativas en las medias del nivel de poder entre RR.HH. CV y RR.HH. NO CV, así como en los niveles de responsabilidad económica. Sin embargo, la interacción entre ambas variables no es significativa. La relación que se establece entre la responsabilidad económica y el poder es positiva y significativa en general ($\tau = ,37 p < .01$), y también para las submuestras [RR.HH. NO CV ($\tau = ,33 p < .05$); RR.HH. CV ($\tau = ,37 p < .01$)].

Finalmente, y según se resume en el gráfico 130, la valoración global que de su poder tienen los profesionales de RR.HH. de la Comunidad Valenciana y de fuera de ella, es bastante similar aunque ligeramente más favorable entre RR.HH. NO CV: el 97,1% de este grupo otorga valores entre 6 y 9, mientras que este porcentaje es del 92,7% entre los

RR.HH. CV. Y sin que ello suponga una correlación evidente entre una mejor percepción del poder individual y un mayor IP promedio.

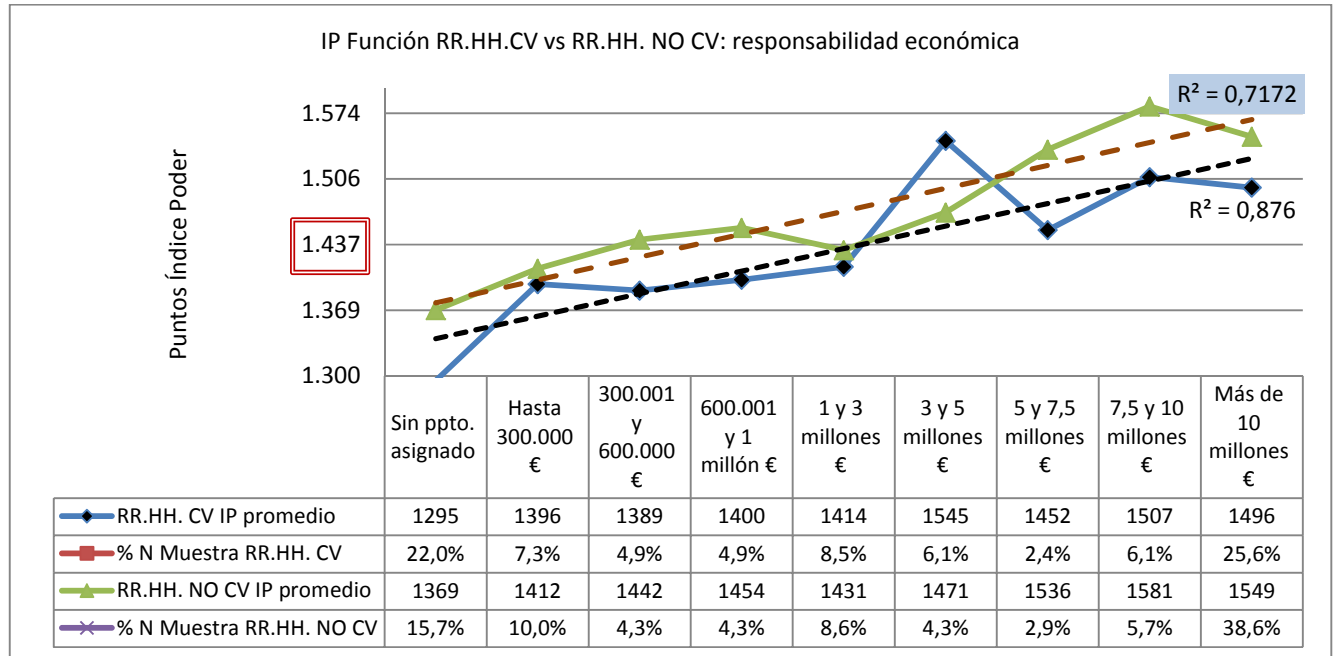


Gráfico nº 129. Comparación función RR.HH. CV frente RR.HH. NO CV: Responsabilidad económica.

Origen	Suma de cuadrados tipo II	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Modelo corregido	1233000,00	19	64907,17	3,41	0,00
Intersección	316000000,00	1	316000000,00	16582,16	0,00
CV	113658,84	1	113658,84	5,96	0,02
responsabilidad_econ	929283,30	9	103253,70	5,42	0,00
CV * responsabilidad_econ	87841,81	9	9760,201	0,512	0,864
Error	2515521,51	132	19056,981		
Total	3,20E+08	152			
Total corregida	3,75E+06	151			

Cuadro nº 119. Análisis de diferencias de medias en función de RR.HH. CV frente RR.HH. NO CV: Responsabilidad económica.

Como podemos observar, en el cuadro 120, el primer indicador “Valoro mi nivel de poder (influencia) para el logro” es el indicador que tanto en la Comunidad Valenciana como fuera de ella más se relaciona con el índice de poder.

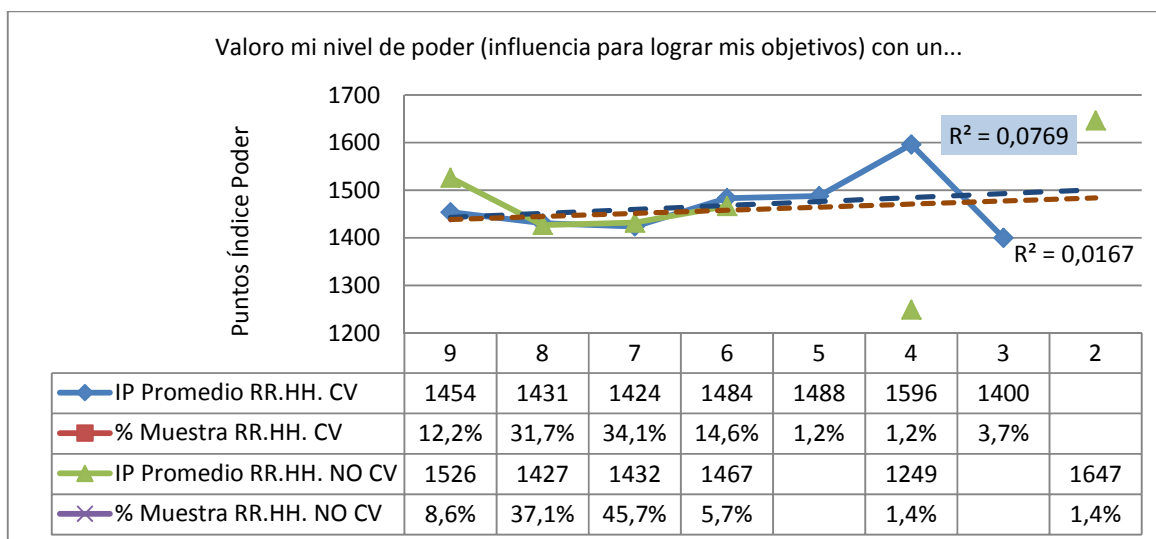


Gráfico nº 130. Comparación función RR.HH. CV frente RR.HH. NO CV: autopercepción nivel de poder.

	No CV	CV
1. Valoro mi nivel de poder (influencia para lograr mis objetivos) con un...	,462**	,397**
2. Logro un cumplimiento de mis objetivos asignados de...	,258**	,207*
3. En las diversas situaciones que afronto, me salgo con la mía	,248**	,267**

Cuadro nº 120. RR.HH. CV frente RR.HH. NO CV: Correlaciones entre el índice de poder y los tres indicadores de logro

En el cuadro 121, resumidamente, mostramos si hay diferencias significativas en función de trabajar al área de RR.HH. en empresas radicadas en la Comunidad Valenciana, frente a los que lo están en otras comunidades.

RR. HH. CV vs RR.HH. NO CV	Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba t para muestras independientes			
	F	Sig.	t	gl	sig.	Dif. Medias
RECURSOS	1,88	0,17	-3,21	150	0,00	-36,08
			-3,25	150	0,00	-36,08
DEL PUESTO	3,56	0,06	-3,02	150	0,00	-18,77
			-3,07	149	0,00	-18,77
DEL OCUPANTE	0,23	0,63	-2,69	150	0,01	-17,31
			-2,70	148	0,01	-17,31
RESTRICCIONES	4,70	0,03	-1,17	150	0,24	-10,62
			-1,19	150	0,24	-10,62

CULTURA ORGANIZATIVA	1,85	0,18	-1,14	150	0,25	-6,35
			-1,15	150	0,25	-6,35
Margen Actuación	9,17	0,00	-2,38	150	0,02	-5,19
			-2,43	148	0,02	-5,19
Entorno (cultura)	0,63	0,43	-0,34	150	0,73	-0,62
			-0,34	148	0,73	-0,62
Supervisión recibida	0,01	0,94	-0,23	150	0,82	-0,54
			-0,23	146	0,82	-0,54
LIMITACIONES DEL OCUPANTE	4,66	0,03	-1,01	150	0,32	-4,27
			-1,03	149	0,31	-4,27
Centralidad	5,82	0,02	-1,76	150	0,08	-4,99
			-1,80	147	0,07	-4,99
Estilo	2,00	0,16	0,32	150	0,75	0,72
			0,33	150	0,74	0,72
RESULTADOS	0,52	0,47	-3,06	150	0,00	-28,94
			-3,07	148	0,00	-28,94
INFLUENCIA	3,60	0,06	-2,88	150	0,00	-14,73
			-2,93	150	0,00	-14,73
Directa	1,89	0,17	-2,12	150	0,04	-6,00
			-2,13	148	0,03	-6,00
Indirecta	2,63	0,11	-2,72	150	0,01	-8,73
			-2,78	149	0,01	-8,73
IMPACTO	0,38	0,54	-2,48	150	0,01	-14,21
			-2,48	147	0,01	-14,21
Tangible	2,73	0,10	-2,70	150	0,01	-11,62
			-2,73	150	0,01	-11,62
Intangible	0,10	0,75	-1,01	150	0,32	-2,60
			-1,01	146	0,32	-2,60
TOTAL ÍNDICE PODER	1,57	0,21	-3,03	150	0,00	-75,65
			-3,05	150	0,00	-75,65

Cuadro nº 121. Resumen de las diferencias significativas en las variables que componen el índice de poder en función RR.HH. CV frente RR.HH. NO CV (en negrita los resultados significativos).

CAPÍTULO 12

Situaciones y funciones relacionadas con el poder. Epílogo a la segunda parte: preconclusiones analíticas.

1. Situaciones y funciones en la empresa y su relación con el poder

Como indicamos, la encuesta concluía con tres preguntas que pedían a los participantes que señalaran situaciones y funciones que conllevaran más que otras el uso del poder en la empresa, así como sobre qué área pivotaba la toma de decisiones en materia de recursos humanos, priorizándolas según su importancia.

1.1 Situaciones que conllevan uso de poder

Se les pidió que indicaran hasta cuatro situaciones que, a su juicio, conllevaran el uso del poder en su empresa, señalando con un 1 la más importante, y con un 2, 3 y 4 las siguientes. El cuestionario sugería algunas situaciones, si bien dejaba espacio en blanco para añadir otras.

La muestra general realizó 865 menciones, siendo las situaciones más citadas las referidas a coordinación entre departamentos y salarios, ambas con un 15,5% de menciones (si bien la coordinación entre departamentos es citada más veces en primera posición), seguida muy de cerca por reorganizaciones (15,4%), por la asignación de presupuestos (13,9%) y contratación (13,3% de menciones). Con menor frecuencia también se hizo referencia a otros supuestos tales como promociones (10,4%), y a bastante distancia asignación de instalaciones y equipos (4,9%), compras (4,3%) y sanciones (3,8%). El cuadro 122 recoge con detalle esta información, además de la relativa a qué porcentaje de las veces que es mencionada la situación, lo es en primera, segunda, tercera o cuarta posición. A destacar que la situación que apareció más veces citada en primer lugar fue la coordinación entre departamentos (44,8% de sus menciones), si bien junto con la contratación, los salarios, y la asignación de presupuestos, son las situaciones que mayoritariamente suelen copar las dos primeras posiciones: salarios aparece en primer

lugar el 29% de las veces que se la cita, asignación presupuestaria el 30,8% de sus menciones, y contratación el 27% de las veces que se la cita.

Situaciones Poder	Muestra General				
	% absoluto Menciones	Posición 1	Posición 2	Posición 3	Posición 4
Coordinación entre departamentos	15,5%	44,8%	20,1%	15,7%	19,4%
Salarios	15,5%	29,1%	31,3%	20,9%	18,7%
Reorganizaciones	15,4%	23,3%	21,1%	30,1%	25,6%
Asignación de presupuestos	13,9%	30,8%	32,5%	19,2%	17,5%
Contratación	13,3%	27,0%	29,6%	25,2%	18,3%
Promociones	10,4%	13,3%	28,9%	35,6%	22,2%
Asignación de instalaciones y equipos	4,9%	26,2%	28,6%	21,4%	23,8%
Compras	4,3%	5,4%	16,2%	37,8%	40,5%
Sanciones	3,8%	6,1%	21,2%	42,4%	30,3%
Otros Temas	3,1%	14,8%	7,4%	25,9%	51,9%

Cuadro nº 122. Situaciones que conllevan uso de poder en la empresa: muestra general

En los cuadros 123 y 124 se presentan los resultados segmentados según se trate de la función RR.HH., o de la función NO RR.HH., respectivamente. Entre los representantes de la función de recursos humanos, el mayor porcentaje de menciones es para los asuntos salariales (17,7% del total de menciones de este colectivo), reorganizaciones (17,3%), la contratación (14,7%), la coordinación entre departamentos (13,9%), la asignación presupuestaria (12,9%) y las promociones (10,3%). En cuanto a la importancia, el porcentaje de veces en que son citados en primer lugar es el siguiente: los salarios (30,9%), la coordinación entre departamentos (36,5%), la contratación (30,8%), las reorganizaciones (25%) y la asignación presupuestaria (33,8%).

Por su parte, las funciones que no son de recursos humanos sitúan a la coordinación entre departamentos (18,3% del total de menciones de este grupo), y la asignación de presupuestos (16,5%) como las situaciones más citadas. A cierta distancia les siguen las reorganizaciones (12,3%), los salarios (12%), la contratación (11,1%) y las promociones (10,5%). En cuanto a la importancia, la coordinación entre departamentos es citada en primer lugar un 36,5% de sus menciones, la asignación presupuestaria un 33,8%, y los salarios, un 30,9%.

Situaciones Poder	Función RR.HH.				
	% Menciones	Posición 1	Posición 2	Posición 3	Posición 4
Salarios	17,7%	30,9%	31,9%	23,4%	13,8%
Reorganizaciones	17,3%	25,0%	22,8%	30,4%	21,7%
Contratación	14,7%	30,8%	26,9%	23,1%	19,2%
Coordinación entre departamentos	13,9%	36,5%	27,0%	10,8%	25,7%
Asignación de presupuestos	12,2%	33,8%	29,2%	18,5%	18,5%
Promociones	10,3%	10,9%	27,3%	36,4%	25,5%
Sanciones	4,9%	7,7%	15,4%	50,0%	26,9%
Asignación de instalaciones y equipos	3,8%	20,0%	20,0%	30,0%	30,0%
Compras	3,2%	0,0%	11,8%	23,5%	64,7%
Otros Temas	2,1%	27,3%	0,0%	27,3%	45,5%

Cuadro nº 123. Situaciones que conllevan uso de poder en la empresa: función RR.HH.

Situaciones Poder	Función NO RR.HH.				
	% Menciones	Posición 1	Posición 2	Posición 3	Posición 4
Coordinación entre departamentos	18,3%	54%	11%	21%	13%
Asignación de presupuestos	16,5%	27%	36%	20%	16%
Reorganizaciones	12,3%	20%	17%	29%	34%
Salarios	12,0%	25%	30%	15%	30%
Contratación	11,1%	19%	35%	30%	16%
Promociones	10,5%	17%	31%	34%	17%
Asignación de instalaciones y equipos	6,6%	32%	36%	14%	18%
Compras	6,0%	10%	20%	50%	20%
Otros Temas	4,8%	6%	13%	25%	56%
Sanciones	2,1%	0%	43%	14%	43%

Cuadro nº 124. Situaciones que conllevan uso de poder en la empresa: función NO RR.HH.

En cuanto a la percepción que sobre las situaciones de poder en la empresa presentan los profesionales de recursos humanos en función de su ubicación o no en la Comunidad Valenciana, observamos en el cuadro 125 que entre el grupo RR.HH. CV las situaciones más citadas corresponden a los salarios (17,3% del total de este colectivo), las reorganizaciones (15,5%), la contratación (15,1%), la coordinación entre departamentos (13,7%) y la asignación de presupuestos (12,5%).

En el caso del grupo RR.HH. NO CV, se comparte que estas situaciones sean las cinco más mencionadas, si bien con cambio de orden en su prelación. Así el primer puesto lo ocupan las reorganizaciones (19,2% de menciones), seguidas por los salarios (18,1%), la

coordinación entre departamentos y la contratación (ambas con un 14,2%), y la asignación de presupuestos (11,2%). Así se recoge en el cuadro 126.

Situaciones Poder	Función RR.HH.CV				
	% Menciones	Posición 1	Posición 2	Posición 3	Posición 4
Salarios	17,3%	38,3%	25,5%	23,4%	12,8%
Reorganizaciones	15,5%	16,7%	26,2%	40,5%	16,7%
Contratación	15,1%	26,8%	26,8%	29,3%	17,1%
Coordinación entre departamentos	13,7%	40,5%	24,3%	16,2%	18,9%
Asignación de presupuestos	12,5%	32,4%	29,4%	17,6%	20,6%
Promociones	9,2%	20,0%	36,0%	12,0%	32,0%
Sanciones	5,2%	7,1%	14,3%	50,0%	28,6%
Asignación de instalaciones y equipos	4,8%	30,8%	23,1%	15,4%	30,8%
Compras	4,1%	0,0%	18,2%	18,2%	63,6%
Otros Temas	2,6%	14,3%	0,0%	28,6%	57,1%

Cuadro nº 125. Situaciones que conllevan uso de poder en la empresa: función RR.HH. CV

Situaciones Poder	Función RR.HH.NO CV				
	% Menciones	Posición 1	Posición 2	Posición 3	Posición 4
Reorganizaciones	19,2%	32,0%	20,0%	22,0%	26,0%
Salarios	18,1%	23,4%	38,3%	23,4%	14,9%
Coordinación entre departamentos	14,2%	32,4%	29,7%	5,4%	32,4%
Contratación	14,2%	35,1%	27,0%	16,2%	21,6%
Asignación de presupuestos	11,9%	35,5%	29,0%	19,4%	16,1%
Promociones	11,2%	3,4%	17,2%	58,6%	20,7%
Sanciones	4,6%	8,3%	16,7%	50,0%	25,0%
Asignación de instalaciones y equipos	2,7%	0,0%	14,3%	57,1%	28,6%
Compras	2,3%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%
Otros Temas	1,5%	25,0%	0,0%	25,0%	50,0%

Cuadro nº 126. Situaciones que conllevan uso de poder en la empresa: función RR.HH. NO CV

1.2. Funciones que conllevan uso de poder

En este caso la pregunta pedía que se indicara las dos funciones que en la empresa conllevan el uso del poder más que otras, señalando con un 1 la más importante, y con un 2 la siguiente. De igual modo se sugerían algunas funciones, pero se dejaba espacio para añadir alguna otra no mencionada, si así lo estimara oportuno el encuestado.

En el cuadro 127 se reúnen los resultados de la muestra general junto con los correspondientes a la función de recursos humanos, y a las demás funciones (Función NO RR.HH.). Hay coincidencia en las dos primeras posiciones en cualquiera de las segmentaciones que presentamos. Así, la función de Comité de Dirección es la más mencionada (en la muestra general es citada un 34,7% del total de 427 menciones realizadas, ocupando la primera posición en un 88,7% de las veces que aparece), seguida por ventas (17,3% en el total). La tercera posición es para Finanzas en la muestra general (13,8% de las menciones), así como entre la Función NO RR.HH. (13,9%), mientras que los integrantes de la Función RR.HH. le otorgan el cuarto puesto (13,8%), pues en este grupo el tercer puesto se reserva a Producción (14,9% de menciones), función que en la muestra general ocupa el cuarto lugar (con un porcentaje de menciones del 12,9%), en tanto que en la segmentación de funciones NO RR.HH. se sitúa en el quinto puesto (9,6%). Por su parte, la función Recursos humanos aparece mencionada en quinto lugar, tanto en la muestra general (11,5%) como entre los integrantes de la Función RR.HH. (11,9%), mientras que para los agrupados como función NO RR.HH. le conceden un porcentaje de menciones que la sitúa en el cuarto lugar (10,8%). El resto de funciones citadas en cualquiera de las agrupaciones quedan por debajo del 5% de menciones.

Funciones Poder	Muestra General			Función RR.HH.			Función NO RR.HH.		
	% Menciones	Posición 1	Posición 2	% Menciones	Posición 1	Posición 2	% Menciones	Posición 1	Posición 2
Comité de Dirección	34,7%	88,7%	15,5%	34,9%	85,7%	14,3%	34,3%	84,2%	15,8%
Ventas	17,3%	37,5%	65,3%	16,5%	30,2%	76,9%	18,7%	45,2%	54,8%
Finanzas	13,8%	24,6%	78,9%	13,8%	27,8%	72,2%	13,9%	17,4%	82,6%
Producción	12,9%	40,7%	61,1%	14,9%	51,3%	48,7%	9,6%	18,8%	81,3%
Recursos Humanos	11,5%	29,2%	72,9%	11,9%	25,8%	74,2%	10,8%	33,3%	66,7%
Investigación y desarrollo	2,8%	45,5%	63,6%	1,9%	0,0%	100,0%	4,2%	71,4%	28,6%
Sistemas de Información	2,3%	22,2%	88,9%	1,5%	25,0%	75,0%	3,6%	16,7%	83,3%
Marketing	2,1%	44,4%	55,6%	1,9%	40,0%	60,0%	2,4%	50,0%	50,0%
Compras	0,9%	75,0%	25,0%	0,4%	0,0%	100,0%	1,8%	100,0%	0,0%
Calidad y Medio ambiente	0,7%	33,3%	66,7%	0,8%	0,0%	100,0%	0,6%	100,0%	0,0%
Otros	0,9%	75,0%	25,0%	1,5%	75,0%	25,0%	0,0%	0	

Cuadro n° 127. Funciones que conllevan uso de poder en la empresa: muestra general y función RR.HH. vs NO RR.HH.

En cuanto a las funciones de poder más relevantes según los profesionales de RR.HH. CV y de RR.HH. NO CV, el cuadro 128 resume su ponderación. Ambos grupos coinciden en otorgar también la primera posición por número de menciones al Comité de Dirección, y la quinta a la función de Recursos Humanos (aunque con menor porcentaje entre RR.HH. NO CV). Las posiciones entre estos dos puestos se distribuyen entre las mismas funciones pero con diferente criterio de relevancia. Así, mientras que el colectivo de RR.HH. CV concede la segunda plaza a Finanzas, la tercera a Producción y la cuarta a Ventas, el grupo de RR.HH. NO CV, lo hace a Ventas, Producción y Finanzas en ese mismo orden. El resto de posiciones apenas superan el 3% de menciones en el mejor de los casos.

Funciones Poder	RR.HH.CV			RR.HH.NO CV		
	% Menciones	Posición 1	Posición 2	% Menciones	Posición 1	Posición 2
Comité de Dirección	33,6%	84,8%	15,2%	36,3%	86,7%	13,3%
Finanzas	16,1%	22,7%	77,3%	11,3%	35,7%	64,3%
Producción	15,3%	66,7%	33,3%	14,5%	33,3%	66,7%
Ventas	15,3%	23,8%	76,2%	17,7%	36,4%	63,6%
Recursos Humanos	13,1%	22,2%	77,8%	10,5%	30,8%	69,2%
Investigación y desarrollo	2,2%	0,0%	100,0%	1,6%	0,0%	100,0%
Sistemas de Información	1,5%	50,0%	50,0%	1,6%	0,0%	100,0%
Marketing	0,7%	100,0%	0,0%	3,2%	25,0%	75,0%
Calidad y Medio ambiente	0,7%	0,0%	100,0%	0,8%	0,0%	100,0%
Compras	0,0%	0,0%	0,0%	0,8%	0,0%	100,0%
Otros	1,5%	50,0%	50,0%	1,6%	100,0%	0,0%

Cuadro nº 128. Funciones que conllevan uso de poder en la empresa: RR.HH. CV vs RR.HH. NO CV

1.3. Decisores en materia de recursos humanos

Relevante igualmente para conocer el poder de los profesionales de recursos humanos es la pregunta que indaga sobre quiénes son los decisores en las materias relativas a esta función. Las opciones eran cinco, y se pedía que se ponderara según la tendencia predominante en la organización, de 1 a 5, dónde recaía la decisión en estos asuntos: en la dirección general, en la dirección de recursos humanos, en la dirección del negocio, en la dirección de negocio o línea con la colaboración de la dirección de RR.HH, o en la

dirección de RR.HH. con la colaboración de la Dirección de negocio o línea. La distribución de las respuestas las consolidamos en los cuadros 129 y 130.

Decisores en materia de RR.HH.	Muestra General			Función RR.HH.			Función NO RR.HH.		
	% Menciones	Posición 1	Posición 2	% Menciones	Posición 1	Posición 2	% Menciones	Posición 1	Posición 2
Dirección General o Comité de Dirección	25,8%	58,4%	29,8%	24,4%	48,4%	37,9%	28,1%	72,7%	23,5%
Dirección de Recursos Humanos	24,4%	46,1%	27,0%	28,3%	50,0%	26,4%	17,9%	22,7%	20,3%
Dirección RR.HH. con la colaboración de la Dirección de negocio o línea	19,9%	26,6%	30,6%	20,1%	28,2%	34,6%	19,6%	16,7%	27,5%
Dirección de negocio o línea con la colaboración de la Dirección RR.HH.	17,9%	25,0%	17,0%	16,5%	26,6%	14,1%	20,4%	16,7%	32,3%
Dirección de negocio o línea	12,0%	8,0%	26,7%	10,8%	2,4%	11,9%	14,0%	7,6%	68,2%

Cuadro n° 129. Los centros de decisión en asuntos de recursos humanos: muestra general y función RR.HH.
vs NO RR.HH.

La muestra general considera que la decisión en estas materias recae predominantemente en la Dirección General o Comité de Dirección (25,8%), aunque seguida muy de cerca por la propia Dirección de Recursos Humanos (24,4%). Después encontraríamos fórmulas de decisión combinada entre la Dirección de RR.HH. y la Dirección de negocio o de línea, con preponderancia de la primera (19,9%), o de la segunda (17,9%). En último lugar encontraríamos a la dirección de negocio o línea como decisor solitario (12%), tal como se aprecia en el cuadro 129.

En el mismo, también interesante resulta la diferente percepción que encontramos según las respuestas provengan de profesionales de la función RR.HH. o no, pues solo coinciden en dejar en el último lugar como centro decisor a la Dirección del negocio o línea. Entre los participantes de la Función RR.HH., es la Dirección de Recursos Humanos la que ocupa el primer puesto como centro de decisión, seguido por la Dirección General, y la propia Dirección de RR.HH. con la colaboración de la Dirección del negocio o línea. En cambio, entre los participantes de las funciones NO RR.HH. el primer decisor es la Dirección General, seguida por la Dirección del negocio o línea con la colaboración de la Dirección de Recursos Humanos, después sería la Dirección de Recursos Humanos con la

colaboración de la Dirección del negocio, y solo en cuarto término aparece la Dirección de Recursos Humanos mencionada como único decisor en estas materias.

En el cuadro 130 podemos ver las diferencias entre los profesionales de RR.HH. según se ubiquen en la Comunidad Valenciana o no. En la práctica no las hay en cuanto al orden dominante de los centros de decisión; en ambos casos el primer puesto lo ocupa la Dirección de Recursos Humanos, seguida por la Dirección General, la Dirección de Recursos Humanos con la colaboración de la Dirección del negocio, la Dirección del negocio o línea con la colaboración de la Dirección de Recursos Humanos, y finalmente la Dirección del negocio o línea en solitario. Si acaso la diferencia estriba en que este orden se muestra con mayor rotundidad en el grupo RR.HH. CV donde el porcentaje de primeras posiciones en cuanto a menciones es claramente mayor al menos en las respuestas relativas a la Dirección de Recursos Humanos y la Dirección General, que para el colectivo RR.HH. NO CV. En cambio, la mención en el segmento RR.HH. CV a la decisión por la “Dirección de Recursos Humanos con la colaboración de la Dirección del negocio”, es mencionada más veces en segundo lugar que en primero, a diferencia de en el grupo RR.HH. NO CV; incluso, en RR.HH. CV no se menciona en ningún caso en primer lugar la opción de decisión por la Dirección de Negocio a solas.

Decisores en materia de RR.HH.	RR.HH.CV			RR.HH. NO CV		
	% Menciones	Posición 1	Posición 2	% Menciones	Posición 1	Posición 2
Dirección de Recursos Humanos	29,1%	55,9%	27,1%	27,4%	43,1%	25,5%
Dirección General o Comité de Dirección	25,1%	51,0%	29,4%	23,7%	45,5%	47,7%
Dirección de RR.HH. con la colaboración de la Dirección de negocio o línea	19,7%	22,5%	42,5%	20,4%	34,2%	26,3%
Dirección de negocio o línea con la colaboración de la Dirección de RR.HH.	15,3%	22,6%	16,1%	17,7%	30,3%	12,1%
Dirección de negocio o línea	10,8%	0,0%	18,2%	10,8%	5,0%	5,0%

Cuadro nº 130. Los centros de decisión en asuntos de recursos humanos: RR.HH. CV vs RR.HH. NO CV

2. Epílogo a la Segunda Parte: preconclusiones analíticas.

Precisamente por el carácter poliédrico del concepto tratado, hemos pretendido validar el modelo conceptual propuesto mediante su aplicación experimental en un ámbito de estudio concreto: la función de la Dirección de Recursos Humanos, en empresas de la Comunidad Valenciana. La participación de paneles de expertos de ese área funcional en ese mismo territorio, así como en Madrid y Barcelona, en diversas dinámicas de trabajo permitieron validar cualitativamente la coherencia del constructo de medición, tanto en lo relativo a los indicadores que lo integran, como al modelo en su conjunto, y permitieron disponer de criterios de ponderación de sus factores que eliminaran la subjetividad y discrecionalidad del investigador. Toda esta información e investigación previa se plasmó en una encuesta que, tras una primera fase y previa constatación de su validez y fiabilidad estadística, fue el instrumento elegido para ampliar la muestra de estudio, y obtener conclusiones relevantes. Además, se incluyó entre la muestra encuestada un porcentaje de profesionales pertenecientes a otras funciones (un 39,9% de las respuestas), así como se amplió la base territorial a otras provincias fuera de la Comunidad Valenciana (un 39,5% de las respuestas), pretendiendo con ambas acciones introducir elementos de contraste con el grupo de referencia, de modo que permitieran identificar, en su caso, tendencias o diferencias que posibilitaran nuevas líneas de investigación.

2.1 Conclusiones estadísticas sobre la validación de los resultados

Como indicamos al final del capítulo 8 la práctica totalidad de las preguntas del cuestionario ofrecen un adecuado índice de homogeneidad o discriminación, y los índices de consistencia (alfa de Cronbach) superan los mínimos exigibles. Además, los factores, subfactores e indicadores de nuestro modelo correlacionan positiva y significativamente.

2.1.1 Muestra total

El estudio estadístico nos ha permitido concluir que la mayoría de las variables consideradas para segmentar y ponderar el poder de los participantes ofrecen diferencias significativas, es decir, con un margen de error inferior al 5%. Así sucede en la muestra general con el área funcional, la formación, la experiencia, la antigüedad, la edad y el género. En el caso de la formación, la relación con el índice de poder es positiva y

significativa en todas las temáticas, si bien es más fuerte en el caso de materias relativas a la organización, seguida por los conocimientos técnicos y las personas.

En cuanto a los criterios de encuadramiento asociados a los recursos del puesto, también el índice de poder tiene una relación fuerte, positiva y significativa, con el estatus, tecnología, el presupuesto, el rango jerárquico del participante y de sus reportes (no así el número de estos), así como con la amplitud del ámbito del personal que tiene una relación de dependencia, y con la responsabilidad económica del puesto.

También ofrecen una relación positiva y significativa con el índice de poder los tres ítems que denominamos de logro y autopercepción del poder individual (autovaloración del propio nivel de influencia, porcentaje de logro de los objetivos asignados y porcentaje de ocasiones en la que el participante se sale con la suya).

En cambio, no son significativas las diferencias relativas a la facturación o el número de empleados de la empresa, ni la plantilla del centro de trabajo ni el sector de actividad, o la provincia donde se ubica la empresa.

2.1.2 Muestra Recursos Humanos versus demás funciones.

Si hacemos lo propio con la muestra segmentada entre la función de RR.HH. y NO RR.HH., observamos que, en general, se reproducen las relaciones evidenciadas en la muestra general, sin que pertenecer a un grupo u otro produzca diferencias significativas. En cualquier caso, si que podemos apreciar en algunas variables diferente intensidad con el índice de poder, según se trate de uno u otro colectivo:

- En las horas de formación dedicadas a los tres tipos de materias (organizativa, técnica y personas), se constata una mayor correlación entre la formación y el índice de poder en la submuestra NO RR.HH.
- La relación de la antigüedad con el índice de poder muestra una significación positiva, que resulta significativa entre los participantes de RR.HH.
- En cuanto a la relación entre índice de poder y el presupuesto departamental es positiva y significativa en ambas submuestras, pero ligeramente superior en RR.HH.
- La relación del índice de poder con los tres ítems que denominamos de logro y autopercepción del poder individual (autovaloración del propio nivel de influencia, porcentaje de logro de los objetivos asignados y porcentaje de ocasiones en la que el

participante se sale con la suya) es significativa y positiva en ambas submuestras, pero ligeramente mayor en los tres supuestos entre la submuestra NO RR.HH.

Por tanto, en general, no hay diferencias significativas entre ambas submuestras, salvo excepciones en las que la interacción de la variable considerada con cada uno de los grupos potencia el índice de poder del mismo. En concreto esto sucede en:

- Facturación: existe una relación positiva aunque débil entre facturación e índice de poder en el área de RR.HH., no así en NO RR.HH.
- Plantilla de centro de trabajo: la relación es débil pero negativa en ambos grupos.
- En función de pertenecer a una provincia u otra y ser directivo en el área de RR.HH., se reportará mayor o menor poder. Y de igual modo ser director de RR.HH. en la Comunidad Valenciana o en otras autonomías también supone diferencia significativa.
- La experiencia potencia el nivel de poder del directivo en ambas submuestras.

2.1.3 Muestra Recursos Humanos de la Comunidad Valenciana, versus del resto de España

En cuanto a la comparación de la submuestra RR.HH. CV vs RR.HH. NO CV además de las tendencias de la muestra general, interesaba identificar si las variables consideradas se potenciaban por el hecho de pertenecer a uno u otro grupo. Así, las diferencias significativas las encontramos:

- En la ubicación geográfica del participante: ser directivo de RR.HH. en la Comunidad Valenciana supone menor índice de poder que en el resto del Estado
- En función de la facturación y la ubicación geográfica (en la Comunidad Valenciana o no), se reportará mayor o menor poder.
- En la relación de la edad y la ubicación de los directivos es significativa y positiva en ambos grupos para su IP, con un impacto ligeramente mayor entre RR.HH. NO CV

Pero no hay diferencias significativas por el volumen de la plantilla de la empresa o del centro de trabajo, ni por el de la plantilla del departamento de Recursos Humanos, el sector de actividad, la formación alcanzada o su temática, la experiencia, la antigüedad, el género, el estatus, la tecnología, el presupuesto, el rango jerárquico del participante, el

personal dependiente, el número de reportes directos y su rango jerárquico, o la responsabilidad económica. En cualquier caso, si que podemos apreciar en algunas variables diferente intensidad con el índice de poder, según se trate de uno u otro colectivo:

- En ambas submuestras el índice de poder se relaciona positiva y significativamente con el número de horas de formación, especialmente en organización. La submuestra RR.HH. NO CV presente una intensidad de la relación mayor a la de la submuestra RR.HH. CV en las temáticas organizativas y técnicas, no así en las relacionadas con personas.
- La relación del índice de poder con los tres ítems que denominamos de logro y autopercepción del poder individual es significativa y positiva en ambas submuestras, pero ligeramente mayor entre la submuestra RR.HH. NO CV en los supuestos de autovaloración del propio nivel de influencia y porcentaje de logro de los objetivos asignados; en cambio, es mayor en la submuestra RR.HH. CV la relación con el porcentaje de ocasiones en la que el participante se sale con la suya.

En suma, las diferencias significativas en las variables que componen el índice de poder en función de si es un profesional de RR.HH. en la Comunidad Valenciana o fuera de ella, se observan en el factor Recursos, en los subfactores Recursos del Puesto, Influencia e Impacto, y en los indicadores Margen de actuación, Influencia Directa e Indirecta, así como en Impacto Tangible e Intangible.

2.2 Conclusiones descriptivas sobre los resultados de la encuesta final

2.2.1 Resultados de la muestra total

La función Recursos Humanos, siendo el grupo mayoritario, obtiene un Índice de Poder promedio de 1.442 puntos, superando por poco el valor promedio de IP de la muestra total. El 45% de las demás funciones también superan el IP promedio general. Los directivos de fuera de la Comunidad Valenciana, consiguen un IP promedio superior al IP general. Dentro de la Comunidad Valenciana, es la provincia de Castellón la que presenta un IP promedio más alto, seguida por la de Alicante y Valencia

Los volúmenes inferiores de plantilla tanto en la empresa en su conjunto como en el centro de trabajo no predicen necesariamente menor IP promedio.

Desde el punto de vista de la plantilla en los centros de trabajo, el IP mayor se logra en los de más de 1.000 empleados.

Por sector de actividad, 11 segmentos de actividades (58,5% de la muestra) superan el IP promedio (incluyendo industria manufacturera, y transporte y almacenamiento, que suponen el 37% de los participantes). Por tanto, otros nueve CNAE quedan por debajo del IP promedio, y entre ellos los relativos a comercial y otros servicios (que engloban al 25,7% de los encuestados).

El IP más alto se obtiene entre 50-100 y 1.000-5.000 millones de euros de facturación, evidencia de que el volumen de facturación no es determinante de un mayor nivel de poder

Desde el punto de vista de la relación entre los recursos propios del directivo y su índice de poder, los resultados permiten concluir que hay una relación positiva creciente entre el índice de poder y la edad, el nivel formativo alcanzado, la experiencia, y la antigüedad en la empresa. En concreto, en cuanto a la formación también el IP es mayor entre los que continúan formándose de modo continuo y en especial en temas organizativos. A partir de 7 años de experiencia y 10 de antigüedad se supera el IP promedio. En cuanto al género, el colectivo masculino supera el IP promedio y el del colectivo femenino, que no alcanzan los 1.437 puntos.

Desde el punto de vista de la relación entre los recursos de los que la organización provee al puesto ocupado por el directivo y su índice de poder, los resultados permiten concluir que hay una relación positiva creciente entre el índice de poder y el estatus del puesto, la tecnología disponible, el presupuesto departamental (a partir de un presupuesto de 300.000 euros se supera el IP promedio general), el rango jerárquico que lleva aparejado el puesto y el mayor rango del personal subordinado a la posición considerada. A este respecto se constata que el índice promedio asciende también con el mayor número de personal dependiente del puesto, y con el mayor número de reportes directos, si bien esa tendencia creciente lo es hasta un determinado ámbito de control, a partir del cuál se asocia a un efecto contrario, de modo que más reportes conllevan un menor índice de poder.

Desde el punto de vista de la relación del índice de poder total con los factores que lo integran (recursos, restricciones y resultados), el porcentaje promedio que cada factor supone respecto al IP total se corresponde con el peso que el propio modelo otorgaba a cada

factor. Solo el factor “Recursos” contribuye en menor porcentaje que el previsto por el modelo (5,1 puntos menos), mientras que los otros dos lo superan: “Restricciones”, 2,9 puntos más, y “Resultados” 2,3 puntos más. Desde el punto de vista de los subfactores, “Influencia”, “Limitaciones del ocupante” y “Entorno Cultural” son los que contribuyen en mayor medida para el IP total. En cambio, los subfactores “recursos del puesto” y “recursos del ocupante”, son los que menos contribuyen al IP.

Los indicadores del modelo que más contribuyen a la puntuación final del IP son “influencia directa” e “influencia indirecta”, ambos incluidos en el subfactor “Influencia”, seguidos por los indicadores “centralidad” (subfactor “Limitaciones del ocupante”), “impacto intangible” (subfactor “Impacto”) y “estilo”, (subfactor “Limitaciones del ocupante”), y después por “impacto tangible” (subfactor “Impacto”), y “supervisión recibida” (subfactor “Cultura Organizativa”) . Lo que indica que en general los entornos organizativos en los que se mueven los encuestados son favorables para que los directivos dispongan de espacios que contribuyan a incrementar sus niveles de poder, y que de hecho estos suelen aprovecharlos. En cuanto a los indicadores que superan los porcentajes teóricos asignados en el modelo, encontramos a todos los mencionados (salvo “estilo”), además de los siguientes: “margen de actuación”, “entorno”, y dos de los pertenecientes al subfactor “Recursos del puesto”, “rango jerárquico” y “tecnología”. Respecto a los indicadores de menor contribución son “personal”, “presupuesto”, “edad” y “antigüedad”.

Desde el punto de vista de cuáles son los elementos más aprovechados respecto a su máxima puntuación posible, los factores “Restricciones” y “Resultados” superan en promedio el 75% de la puntuación máxima alcanzable, mientras que “Recursos” no alcanza el 60%. En cuanto a los subfactores, el punto de partida, es decir, los recursos con que la organización dota al puesto (57%) y los propios recursos del ocupante (61,4%), son los que permiten mayor mejora. En cambio, entre el 70-75% encontramos el subfactor “Impacto”, y superando el 75% “Influencia”, “Entorno Cultural” y “Limitaciones del ocupante”. Si distinguimos por indicadores, los correspondientes al factor Recursos se mueven entre un aprovechamiento de apenas el 11% de “personal” o del 38% de “presupuesto”, y el 70,5% del “estatus”. Los relativos al factor Restricciones superan todos el 70%, e incluso el 80% (“centralidad” y “supervisión recibida”). El factor Resultados presenta sus indicadores por encima del 75%, a excepción de “impacto intangible” (67,4%).

Se constata una correlación creciente positiva entre el IP promedio que se alcanza y el mayor grado de consecución de los objetivos (solo si no se alcanza el 100% de consecución no se supera el IP promedio), así como con la mayor cuantía económica sobre la que el puesto tiene responsabilidad (se supera el IP promedio general a partir de un millón de euros). Por último, la autopercepción de poder que manifiestan los participantes no es buen predictor de IP, pues los valores más altos de IP no siempre coinciden con una mejor percepción individual; esto es coherente con que el 82% de la muestra que no se sale con la suya el 100% de las ocasiones.

2.2.2 Muestra de profesionales de Recursos Humanos, comparados con los de otras funciones

Se mantienen las tendencias identificadas para la muestra total en su conjunto, con los matices que a continuación resumimos.

La función RR.HH. presenta un IP promedio (1.442) superior al del grupo NO RR.HH. (1.429), que no alcanza el IP promedio de la muestra general.

La relación de mayor IP con mayor facturación de la empresa es más evidente entre la muestra RR.HH., que en la NO RR.HH., donde incluso en ocasiones decrece. En cualquier caso, en ambos grupos se obtiene prácticamente el IP más alto en el tramo de 50-100 millones de euros.

En la función de RR.HH. el IP suele ser menor en plantillas de empresa más reducidas (salvo en el tramo entre 100-249 trabajadores), en tanto que entre las funciones NO RR.HH., el IP es mayor con un menor número de empleados.

En cuanto a la plantilla de los centros de trabajo, los profesionales de RR.HH. alcanzan IP más altos en centros de trabajo más numerosos, algo que no sucede entre los participantes NO RR.HH. donde encontramos su IP más alto en centros de menos de 30 empleados.

De los veinte sectores de actividad hallamos representación de ambos segmentos en dieciséis de ellos. En diez de estos el IP promedio de la función RR.HH. supera al de NO RR.HH. En los dos grupos, en cinco sectores superan el IP promedio de la muestra general. Geográficamente, en la función de RR.HH. el valor promedio más alto se obtiene entre los participantes de fuera de la Comunidad Valenciana, 1483 puntos frente a los 1.407 puntos

de los RR.HH.CV. En cambio sucede lo contrario al comparar los IP de los profesionales NO RR.HH.: en estos el IP es más alto entre los ubicados en la Comunidad Valenciana. Por otra parte, tanto el IP absoluto más alto como el más bajo corresponden a directivos de áreas funcionales distintas a recursos humanos.

En cuanto a los recursos del ocupante, ambos colectivos siguen las tendencias de la muestra general respecto a la relación positiva y significativa entre IP y formación, experiencia, antigüedad y edad:

- En el área de formación, en general la función RR.HH. presenta un IP inferior al de NO RR.HH. salvo en el área de “conocimientos técnicos”.
- En experiencia, el IP de la función RR.HH. no supera el IP promedio de la muestra general hasta los 7 años, superando el IP de la función NO RR.HH. a partir de los 16 años de experiencia.
- Hasta los 4 años de antigüedad el IP de la función RR.HH. no supera el IP de NO RR.HH.; y hasta los 31 años de edad el IP de la función RR.HH. no supera el IP de NO RR.HH.
- En cuanto al género, el IP promedio de los profesionales RR.HH. supera el IP del colectivo NO RR.HH., independientemente del sexo, si bien el de las mujeres siempre es menor que el de los hombres.

Desde el punto de vista de los recursos del puesto, se reproducen las tendencias de la muestra general, con las siguientes especificidades:

- El IP aumenta cuanto mayor es el estatus, si bien es menos evidente entre los profesionales NO RR.HH.
- En el apartado de tecnología la función RR.HH. presenta IP inferiores a los de NO RR.HH.
- RR.HH. supera el IP promedio general al alcanzar el rango jerárquico de jefe; los integrantes de NO RR.HH. al alcanzar el nivel directivo.
- Los directivos de la función RR.HH. suelen gestionar menor presupuesto departamental y menos personal dependiente, directa o indirectamente, que los directivos de las demás funciones. La relación creciente entre el número de personas dependientes y el IP se da en ambos colectivos, si bien es más visible entre la función

RR.HH., que, por otra parte, presenta un IP superior al del otro segmento de referencia, excepto en los tramos entre 1-3 y 11-15 dependientes

- Entre los participantes de RR.HH. se da un crecimiento del IP continuo con el mayor número de reportes directos hasta llegar a 26 reportes; relación que no es tan evidente en el colectivo NO RR.HH. donde aumenta tan solo hasta llegar a 11.
- También se observa un mayor IP conforme el rango jerárquico de los supervisados es mayor. Esta relación es más sostenida entre los participantes de la muestra RR.HH., si bien en ambos grupos se observa su atenuación a partir de que los reportes tienen un nivel directivo.

Desde el punto de vista de la relación del índice de poder total con los factores que lo integran (recursos, restricciones y resultados), los dos colectivos comparados obtienen la mayor parte de su puntuación del factor “Resultados”, seguido muy de cerca por “Restricciones” y a bastante distancia por “Recursos”. Y si bien ambos grupos superan el porcentaje atribuido por el modelo en los factores “Resultados” y “Restricciones” (no así en “Recursos”), la función RR.HH. solo obtiene un porcentaje ligeramente superior a la de NO RR.HH. en el factor Restricciones. En cuanto a los subfactores, la mayor contribución la aportan en ambos colectivos “Influencia” y “Limitaciones del ocupante”, seguidas por “Entorno cultural” e “Impacto económico”, siempre con valores muy próximos en ambos colectivos.

Si bajamos al detalle de los indicadores, la mayor contribución procede de “Influencia directa” e “indirecta”, seguidas por “centralidad” e “impacto intangible”. Aunque en ambos segmentos el orden de contribución al IP es el mismo, en algunos casos el porcentaje más alto corresponde a la función RR.HH. (“estatus”, “rango jerárquico”, así como en todos los indicadores del factor “Restricciones” -margen, entorno, supervisión, centralidad y estilo-, y en “influencia indirecta”) y en otros a la función NO RR.HH. (“presupuesto”, “personal”, “tecnología”, “formación”, “experiencia”, “antigüedad”, “edad”, “influencia directa”, “impacto tangible” e “intangible”).

En cuanto al aprovechamiento de cada factor sobre su máximo posible, hay un mayor aprovechamiento de la puntuación del factor entre los directivos de la función RR.HH. aunque con márgenes muy estrechos, inferiores a un punto porcentual. El porcentaje de aprovechamiento más bajo en ambos grupos corresponde al factor

“Recursos” (inferior al 60%), en tanto que tanto Restricciones es el más aprovechado (más del 76%) seguido por “Resultados” (superando también el 76%). En cuanto a los subfactores la función RR.HH. supera a la otra muestra en comparación en el aprovechamiento en todos los subfactores, salvo en los “recursos del ocupante” y en el “impacto”. Por esto mismo, en todos los indicadores la función RR.HH. presenta un porcentaje de aprovechamiento superior al de la función NO RR.HH. con excepción de “estatus”, “rango jerárquico” y “experiencia”, así como en “influencia directa” e “impacto tangible”.

Se observa también una correlación creciente positiva entre el IP promedio y el grado de consecución de los objetivos, así como con la mayor cuantía económica sobre la que el puesto tiene responsabilidad. En cuanto a la autopercepción de poder de los participantes los valores más altos de IP no siempre coinciden con una mejor percepción individual; esto es coherente con que más del 80% de ambas muestras no se sale con la suya el 100% de las ocasiones.

2.2.3 Muestra de la función Recursos Humanos de la Comunidad Valenciana, y su comparación con la muestra de esa misma función en el resto de España

La tendencia dominante es que los RR.HH. CV presenten un IP promedio inferior al de RR.HH. NO CV: el IP promedio de RR.HH. CV (1.407) no alcanza ni el IP promedio de la muestra general, ni el del grupo RR.HH. NO CV (1.483). Y dentro de los profesionales de la Comunidad Valenciana, son los ubicados en la provincia de Valencia, el subgrupo mayoritario (43,4%), los que no alcanzan el IP promedio de la muestra general.

En general, los participantes de RR.HH. CV suelen trabajar en empresas de menor facturación, y suelen presentar un IP inferior a los RR.HH. NO CV en casi todos los tramos, salvo entre 100-250 millones y entre 5.000-10.000 millones.

Los participantes de RR.HH. CV también suelen trabajar en empresas de menor plantilla, y su IP es inferior al de sus homólogos de fuera de la Comunidad Valenciana (salvo en el tramo entre 100-249 trabajadores).

Desde el punto de vista de la plantilla en los centros de trabajo, en general, el IP de los RR.HH. CV es inferior a los de fuera de la Comunidades independientemente del tamaño del centro de trabajo, salvo en el tramo entre 501-750 empleados, que apenas

representa un 3% de su muestra, y ofrece una relación más directa entre IP y tamaño del centro del trabajo, que entre el segmento de RR.HH. NO CV.

En cuanto a la plantilla asignada al departamento de Recursos Humanos, se aprecia un mayor IP con mayor plantilla, si bien los profesionales de RR.HH.CV suelen disponer de departamentos con menos plantilla, y presentan por ello un IP promedio inferior al de RR.HH. NO CV salvo en tramos de 1, 4 y 6-7 empleados.

Por sector de actividad, se mantiene la tendencia de que los RR.HH. CV presenten un IP promedio inferior al de los de la muestra comparada, salvo en 3 actividades: administrativas y servicios auxiliares, financieras y construcción.

Centrándonos en los recursos del ocupante, se mantiene la relación positiva y significativa entre IP y formación, experiencia, antigüedad y edad:

- según el nivel de formación el colectivo RR.HH. CV presenta un IP inferior a RR.HH. NO CV, salvo en estudios profesionales ciclo superior y universitarios grado superior
- se supera el IP promedio general a partir de los 7 años de experiencia en el puesto o sector, y RR.HH. CV presenta un IP inferior a RR.HH. NO CV, salvo entre 4-6 años
- este mismo tramo de años es el único en el que RR.HH. CV presenta un IP superior a RR.HH. NO CV en cuanto a antigüedad, y solo supera el IP promedio general a partir de los 4 años, en tanto que los RR.HH. NO CV lo logran a partir del primer año.
- Hasta los 40 años de edad los RR.HH. CV no rebasan el IP de los RR.HH. NO CV, aunque consiguen superar el IP promedio general a partir de los 31 años, antes que los RR.HH. NO CV (a los 36 años).
- Respecto al género, el IP promedio de los profesionales RR.HH. CV no supera el IP del colectivo RR.HH. NO CV, independientemente del sexo, si bien el de las mujeres siempre es menor que el de los hombres.

Desde el punto de vista de los recursos del puesto, se reproducen las tendencias de la muestra general, de modo que se observa una relación directa y creciente del IP en función del desarrollo del estatus, la tecnología, el presupuesto, el rango jerárquico y la plantilla dependiente, con las siguientes especificidades:

- El IP aumenta cuanto mayor es el estatus, si bien es menos evidente entre los profesionales RR.HH. NO CV.

- En el apartado de tecnología la función RR.HH. CV presenta IP inferiores a los de RR.HH. NO CV, y ninguno de los dos grupos superan el IP promedio de la muestra general si no alcanzan una valoración igual o superior a 8 en este ítem.
- Los directivos de la función RR.HH. CV suelen gestionar menor presupuesto departamental y menos personal dependiente, directa o indirectamente, que los directivos de RR.HH. NO CV. La relación creciente entre el número de personas dependientes y el IP se da en ambos colectivos, si bien se supera el IP promedio general antes entre los RR.HH. NO CV (entre 1-3 reportes), que entre RR.HH. CV (entre 4-6 reportes).
- RR.HH. CV presenta menos directivos en su muestra y más participantes “sin mando” que los RR.HH. NO CV. Los RR.HH. CV superan el IP promedio general al alcanzar el rango jerárquico de jefe; los integrantes de RR.HH. NO CV al alcanzar el nivel directivo.
- En ambos grupos se da un crecimiento del IP continuo con el mayor número de reportes directos y se observa un mayor IP conforme el rango jerárquico de los supervisados es mayor, si bien es menos evidente entre los participantes de la muestra RR.HH.CV.

En cuanto a la relación del índice de poder total con los factores que lo integran (recursos, restricciones y resultados), los dos colectivos comparados obtienen la mayor parte de su puntuación del factor “Restricciones”, seguido muy de cerca por “Resultados” y a bastante distancia por “Recursos”. Ambos grupos superan el porcentaje atribuido por el modelo en los factores “Resultados” y “Restricciones” (no así en “Recursos”), y la función RR.HH. CV obtiene un porcentaje ligeramente superior a la de RR.HH. NO CV en el factor Restricciones, y de apenas un 0,1 puntos porcentuales en el factor “Resultados”, quedando por debajo en “Recursos”. En cuanto a los subfactores, la mayor contribución la aportan en ambos colectivos “Influencia” y “Limitaciones del ocupante”, seguidas por “Entorno cultural” e “Impacto económico”, siempre con valores muy próximos en ambos colectivos.

Si bajamos al detalle de los indicadores, la mayor contribución procede de “influencia directa” e “indirecta”, seguidas por “centralidad” e “impacto intangible”, mientras que “presupuesto” y “personal” son los que menos aportan al conjunto del IP. En los indicadores del factor Recursos la muestra de RR.HH. CV presenta valores inferiores a

los de fuera de la Comunidad autónoma, salvo en “tecnología” y “antigüedad”. En cambio en el factor Restricciones y en el factor Resultados los valores de RR.HH. CV superan a los de RR.HH. NO CV, a excepción del indicador “margen de actuación” en el primer caso, y de “influencia indirecta” e “impacto intangible” en el factor Resultados.

En cuanto al aprovechamiento de cada factor sobre su máximo posible, siempre hay un mayor aprovechamiento de la puntuación del factor entre los directivos RR.HH. NO CV. El porcentaje de aprovechamiento más bajo en ambos grupos corresponde al factor “Recursos” (entre el 55% y 62%), en tanto que tanto Restricciones y Resultados superan el 75%. Por aprovechamiento de los subfactores los RR.HH. CV no superan a la otra muestra en comparación en ningún caso, siendo mayor la diferencia en “recursos del puesto” y “recursos del ocupante” (que ni siquiera alcanzan el 60% de aprovechamiento), y menor entre los subfactores del factor “Restricciones” (que superan el 75% de aprovechamiento). Por esto mismo en todos los indicadores la muestra RR.HH. CV presenta un porcentaje de aprovechamiento inferior al de la RR.HH. NO CV con excepción de “tecnología”, y “estilo”. En cuanto a los indicadores del factor “Resultados” ese menor aprovechamiento es más evidente en el “impacto tangible” y la “influencia indirecta”.

Se observa también una correlación creciente positiva entre el IP promedio y el grado de consecución de los objetivos, aunque menos evidente entre los RR.HH. CV, así como con la mayor cuantía económica sobre la que el puesto tiene responsabilidad, si bien el porcentaje de participantes con responsabilidad sobre al menos un millón de euros es inferior entre los RR.HH. CV (48% vs 60%). En cuanto a la autopercepción de poder de los participantes es mayor entre los RR.HH. CV, aunque como ya hemos comentado no es per se un predictor del índice de poder.

En cualquier caso, e independientemente del colectivo que se trate, se observan puntuaciones mínimas y máximas que se distancian bastante de los valores promedio. Lo que indica que cada caso tiene su propia peculiaridad y circunstancia. Así encontramos participantes que alcanzan el 100% del valor máximo de ciertos indicadores, junto con otros en los que el porcentaje de aprovechamiento obtenido es inferior al 10%.

2.4 Situaciones, funciones y decisores de poder en la empresa

Las situaciones que conllevan un mayor uso del poder en la empresa son las referentes a la coordinación entre departamentos, los salarios, las reorganizaciones, la asignación de presupuestos, y la contratación. La pertenencia a la función de RR.HH. o no del encuestado apenas afecta al orden de prelación de estas situaciones. En definitiva, se tratan de situaciones en las que la solución no es estrictamente lógica desde el punto de vista de una fórmula matemática que implica una única solución correcta, sino que concitan diversidad de puntos de vista, y valoración de elementos que se ponderan de modo diferente según sean los intereses particulares.

En cuanto a las funciones que conllevan un mayor uso del poder en la empresa son el Comité de Dirección seguida a cierta distancia por ventas, finanzas y producción. La función de recursos humanos aparece mencionada en quinto lugar. Este orden es prácticamente el mismo tanto si contemplamos la muestra en su totalidad, como si la segmentamos entre la función RR.HH (ya sean de la CV o no) y NO RR.HH, si bien entre estos últimos, la función de Recursos Humanos ocuparía el cuarto lugar, por delante de producción. Se constata la percepción de que el uso del poder se vincula con las áreas que gestionan la incertidumbre que afecta a la organización, como es el caso del Comité de Dirección, que diseña la estrategia y tiene el poder de decisión en última instancia, o con aquellas que controlan recursos de importancia para la empresa, tales como las fuentes de financiación (finanzas), los ingresos generados por los clientes (ventas), o la oferta disponible en el mercado (producción).

Finalmente, respecto a los decisores dominantes en las materias relacionadas con la gestión de recursos humanos, la muestra general otorga el protagonismo a la Dirección General o Comité de Dirección, seguida por la Dirección de Recursos Humanos. En cambio, si segmentamos algo más observamos cierto sesgo en virtud del grupo en que se encuadra el participante. Así, entre los participantes adscritos a la función de RR.HH. (sean o no de la Comunidad Valenciana), se invierte el mencionado orden, reservando el primer puesto a la Dirección de Recursos Humanos. Por su parte el colectivo de NO RRHH, si bien sitúa igualmente en primer término a la Dirección General, otorga la segunda opción mayoritaria a la Dirección de Negocio con la colaboración de la Dirección de Recursos Humanos.

CONCLUSIONES

De la investigación del concepto del poder, a partir de la bibliografía filosófico-política y sobre organización empresarial consultada y de las específicas limitaciones que la corriente de Responsabilidad Social Empresarial y la legislación laboral española imponen al poder de dirección en la empresa, se desprende la idoneidad de dichas fuentes para identificar las dimensiones clave para el diseño de un modelo de medición del poder, entre las que la capacidad de influir y de lograr los objetivos destacan especialmente.

Tales elementos han encontrado adecuado acomodo en los diferentes factores, subfactores e indicadores en torno a los que se ha organizado finalmente una metodología y un modelo respecto de los que la encuesta diseñada se configura como instrumento visible, fruto de la decantación de las ideas y reflexiones que hemos expuesto en la parte primera del presente estudio.

Sin perjuicio de las conclusiones que hemos ido anticipando en cada uno de los capítulos precedentes, y con la pretensión de no ser redundantes en lo superfluo, presentaremos en dos bloques las conclusiones que, a nuestro juicio, se desprenden de la presente investigación, y que se corresponden a cada una de las partes en las que hemos dividido esta tesis.

A) Conclusiones de la Primera Parte

1. “El poder no puede ‹‹no estar››”: incluso si es vencido, democratizado, aplanado, reformado, legitimado, deslegitimado, relegitimado, negociado, renegociado, hecho más moral, hecho menos ético, o cualquier otra permutación que la creatividad permita. Las relaciones entre personas son impensables sin poder porque todas las relaciones sociales son relaciones de varias capas de dominación, seducción, manipulación, coerción, autoridad, etc. El poder “está”; el poder siempre estará, y no puede nunca no estar. No quiere esto decir que las específicas relaciones, formas, prácticas, procesos, estructuras, identidades, y significados de poder no cambiarán. Por supuesto que lo harán. El poder puede ser eterno, pero sus formas no son esenciales⁵³⁹.

⁵³⁹ En expresión de Stewart R. Clegg, David Courpasson, y Nelson Phillips, *Power and organizations*, op. cit., p. 400.

2. La política, entendida como ejercicio del poder, impacta en las organizaciones, sin que éstas puedan esquivarla. Las empresas también son terreno de juego en el que el poder de sus integrantes se desarrolla. El repaso de los diferentes autores que hemos considerado a lo largo de esta investigación, así como la investigación en sí misma, nos ha permitido constatar lo que sin duda intuimos intelectualmente e incluso experimentamos cotidianamente: las empresas presentan procesos de toma de decisiones que van más allá de la mera consideración de lo que se relaciona con lo que desde una perspectiva lógica y racional parecería lo único importante, es decir, la obtención de beneficios. Y ello porque la empresa es un hábitat en el que nunca está todo definido; la interacción continua de los integrantes de la organización entre sí, y con el entorno externo, así como el impacto que ese mismo entorno produce en la empresa independientemente de la voluntad y conveniencia de ésta, propicia la existencia de numerosas situaciones de incertidumbre y conflicto, en las que las características del resultado son heterogéneas y condicionadas por los intereses que en cada caso prevailezcan⁵⁴⁰. Y en ese contexto, aparece lo que Pfeffer denomina la “ley de entropía política” según la cual, dada la oportunidad, una organización tenderá a buscar y mantener un carácter político. El argumento es que una vez introducida la política es muy difícil restaurar la racionalidad. Una vez el consenso se pierde y los desacuerdos sobre preferencias, tecnología y filosofía de gestión surgen, es muy difícil restaurar la perspectiva compartida y la solidaridad necesarias para trabajar bajo el modelo racional⁵⁴¹.

3. En este marco, el papel del directivo le exige ser “político”. Su rol cobra un matiz diferente. No basta con competencias técnicas adecuadas al puesto, o una alta capacidad de esfuerzo, ni siquiera con una aceptable gestión de las relaciones interpersonales. El rol del directivo es hacer que los demás hagan para conseguir resultados, y a nadie se le escapa que lograr los objetivos a través de terceros interpuestos, que a veces ni siquiera tienen una relación de dependencia organizativa, es más complejo si cabe que hacerlo en solitario superando los obstáculos que se presenten. Ni siquiera retribuir por un trabajo garantiza el

⁵⁴⁰ “Las organizaciones son un laberinto complejo de circunscripciones, problemas y rivalidades compuestas de grandes egos, personalidades sensibles y protectores del imperio. La gente con astucia política acepta esto como parte de la condición humana y la enfrenta considerando el efecto que tiene en otros lo que dice y hace...el tener astucia política está relacionado con realizar el trabajo desapercibidamente en el laberinto”. Michael M. Lombardo y Robert W. Eichinger, *op. cit.*, p. 616.

⁵⁴¹ J. Pfeffer, *Power in organizations, op. cit.*, p. 32.

resultado en los términos precisos y exactos que se pretendían. Negociar, controlar, buscar aliados y cualesquiera otras tácticas solo serán realmente eficaces si hay una previa toma de conciencia de la vertiente política en la que se desenvuelve la organización y como afecta a la posición que se ocupa. Por tanto, identificar y comprender las fuentes de poder resultan clave para encajar en una organización y tener éxito en ella. Aunque no se quiera ser beligerante, para evitar las balas hay que saber dónde está la línea de fuego.

4. Las características del “poder” y los mecanismos de gestión del mismo identificados por la diversidad de autores desde variadas perspectivas, son igualmente aplicables al contexto de las organizaciones empresariales, y a sus integrantes. Pues precisamente el carácter poliédrico del concepto y su dinamismo no permiten desdeñar ninguno de sus rasgos, por más que puedan parecer, en algún momento, aletargados.

5. Aunque el poder tenga una vocación expansiva, debe lidiar con límites éticos y legales, que se imponen a nivel colectivo e individual. Como organizaciones, las empresas se ven afectadas por la normativa reguladora de todo tipo -no solo laboral- que exige garantías para evitar en lo posible los ilícitos, normativa que, por otra parte, es expresión última de la corriente de gestión ética que encarna la responsabilidad social empresarial, más allá de que su cumplimiento pueda ser más o menos voluntario. Y en ese entorno, los integrantes de las organizaciones no pueden por menos que ajustar su conducta a dichas exigencias, en tanto que la ética y la legalidad se convierten en elementos clave de la cultura de las organizaciones, tanto por su presencia como por su ausencia. Y del ajuste del directivo a la cultura de la organización deviene su éxito. Vivir en una burbuja al margen de las exigencias éticas y legales comúnmente aceptadas es una apuesta arriesgada que, antes o después, acaba mal, tanto a título organizativo como individual. Hay que lograr el “qué”, sin olvidar el “cómo”.

6. A efectos del presente estudio, y pese al reto que entraña abordar su definición, el concepto de “poder” queda configurado como “la competencia efectiva del integrante de una organización empresarial para lograr sus objetivos”. En una organización cada uno de nosotros dispone de unos recursos propios que hemos adquirido a lo largo de nuestra peripezia vital y profesional, y otros recursos propios del puesto que se ocupa, y que se ponen en juego en virtud del margen que nos otorga la cultura de la empresa en la que nos hallamos y de nuestra habilidad para gestionarnos a nosotros mismos y a nuestras

relaciones. La interacción de unos y otros planos, se concreta en la consecución de resultados o en la falta de los mismos.

B) Conclusiones de la Segunda Parte

Como anticipamos en su momento, el objetivo central de la presente tesis es la construcción y validación de un modelo de medición y análisis empírico del poder de los integrantes de las organizaciones empresariales, y la Segunda parte de la tesis da buena cuenta del proceso seguido y de los logros alcanzados. Así pues,

1. Hemos desarrollado y validado un modelo de medición ponderado de las fuentes de poder como instrumento diagnóstico del nivel de poder de los directivos en las organizaciones.
2. Hemos elaborado y validado un modelo que permite conocer el nivel de poder individual en una organización, así como los factores que correlacionan con el mismo y que permiten encajar en una organización y tener éxito en ella.
3. Nuestro modelo es complejo al abarcar una amplia variedad de factores que influyen en el nivel de poder de los integrantes de una organización, tales como el componente cultural y estructural de dicha organización, el estilo de liderazgo del agente y el impacto de los resultados conseguidos. Así, nuestro modelo de medición del poder integra y combina las tres facetas del mismo: el poder como potencia (recursos), el poder como acción (restricciones) y el poder como efectividad (resultados). En concreto, el Índice de Poder se divide en tres factores principales (recursos, restricciones y resultados), que se integran a su vez por seis subfactores, y estos a su vez en un total de 18 indicadores.
4. La utilidad de esta investigación es múltiple:
 - Tomar conciencia y desarrollar las competencias políticas que el mercado laboral y el mundo de los negocios exigen.
 - Desde un punto de vista organizativo podemos incluir como competencias exigibles en diferente grado a los integrantes de la empresa, algunas de las capacidades relacionadas con los indicadores de poder, estableciéndolas como requerimiento de acceso en procesos de selección y/o promoción, así como referencia para la elaboración de planes de formación y desarrollo.

- También desde un punto de vista organizativo podemos dibujar el mapa de poder en la organización, y concretar la posición individual/funcional que se ocupa en el mismo
- Tanto desde un punto de vista agrupado, como individual, podemos
 - conocer los factores en los que descansa el poder de un agente en una organización, o de una función profesional; y de esos factores, cuáles contribuyen más o menos, y cuáles son más aprovechados o menos, y en consecuencia poder elaborar un plan de acción que permita optimizar los niveles de los indicadores menos desarrollados o aprovechados.
 - establecer comparaciones con otros agentes/funciones de la misma/diferente organización, y de la misma/diferente función profesional, con una amplia gama de criterios de segmentación
- Desde un punto de vista individual la utilidad de este instrumento es igualmente múltiple:
 - Tomar conciencia de lo que pasa en nuestro entorno organizativo, y consecuentemente, modificar la forma en que actuamos en ese contexto.
 - Identificar, y comprender las fuentes de poder que nos permitan encajar en una organización y tener éxito en ella.
 - Conocer nuestro actual nivel de poder, y elaborar un plan estratégico que nos permita desarrollarlo y conseguir nuestros objetivos.

5. Además, nuestro constructo ha sido validado empíricamente, y sus conclusiones analíticas presentadas al final de la Segunda parte de la tesis. En concreto, este modelo se utilizó para diagnosticar el nivel de poder de los directivos de Recursos Humanos en las organizaciones, desde dos puntos de vista:

- Su nivel de poder comparado con el de los directivos de otras áreas funcionales, observándose que la función de Recursos Humanos supera por poco el índice de poder promedio de toda la muestra, si bien el pertenecer a esta área funcional o a cualquier otra no es significativo a efectos del índice de poder. De hecho la función de Recursos Humanos es mencionada por nivel de poder en quinto lugar, tras el Comité de Dirección, Ventas,

Finanzas y Producción, e incluso la Dirección General suele tener la decisión en las materias propias de Recursos Humanos, por delante de la Dirección de Recursos Humanos.

- El nivel de poder de los directivos de Recursos Humanos de la Comunidad Valenciana comparado con el de los directivos de Recursos Humanos del resto del Estado, concluyéndose que los profesionales de Recursos Humanos de la Comunidad Valenciana presentan un índice de poder promedio inferior al de sus colegas del resto de España, siendo significativa la ubicación en uno u otro territorio a efectos del índice de poder.

Por último, la concreción del presente estudio no ha hecho sino permitir intuir nuevas áreas de conexión del poder en la empresa, que podrían ser merecedoras de investigaciones futuras más específicas. Así, en primer término podría desarrollarse un enfoque que permitiera completar la perspectiva del ocupante del puesto, que es la que ha constituido el epicentro de nuestra investigación, involucrando para ello a otros protagonistas que tuvieran una visión complementaria del directivo, como su jefe, sus compañeros o sus subordinados, proporcionando así una visión de 360 grados de los indicadores de poder que hemos evaluado inicialmente. Este enfoque abriría nuevas perspectivas de aplicación en entornos organizacionales como herramienta de evaluación y desarrollo. Por otro lado podría profundizarse en cómo la naturaleza del trabajo supervisado afecta a las relaciones de poder y hasta qué punto es posible identificar un ratio idóneo de subordinados por supervisor (*span of control*), así como el número adecuado de niveles jerárquicos en una organización, asuntos de absoluta actualidad en un momento en que la profunda crisis económica ha provocado reestructuraciones de empresas y un consecuente aplanamiento de estructuras. ¿Qué número de directivos requiere una empresa para hacer efectivos sus objetivos? Aunque en teoría un único directivo podría supervisar a todos los empleados, y quizá las empresas pequeñas lo permitan, es evidente que las limitaciones a esa supervisión se imponen a medida que la organización crece en número de empleados, puesto que para mantener un cierto contacto con los mismos hay que asignar grupos de trabajo a los supervisores.

En esta misma línea, también podría incidirse en la relación entre poder y estructura formal (p.ej. piramidal o plana; estructura organizativa mecánica u orgánica, funcional, divisional, matricial, en red, holocracia...), y reflexionar sobre cómo la cultura de los países

puede influir sobre la forma en que se organizan sus empresas, en tanto que estas podrían ser reflejo de cómo es el orden social externo, y cómo trasciende al ejercicio del poder en la empresa, y su relación con los estilos de dirección tanto del directivo a título individual, como el que requiere la propia empresa, en función de su ciclo de vida y el momento en que se encuentre (estilo emprendedor e individualista en los comienzos, directivo en un momento posterior, delegante después, participativo más adelante...).

Asimismo, queda atisbado el reto de cómo la diversidad de toda naturaleza (no solo generacional, por razón de género, raza, religión, sino también formativa, sexual, etc.) y la globalización de todo tipo de tendencias y movimientos que experimentan los individuos afectarán a las estructuras de poder, en tanto que tales individuos son profesionales en sus organizaciones, con un perfil que se extiende cada vez más allá de las fronteras de la organización, no solo por la distancia física propia de la multiplicidad de centros de las corporaciones transnacionales, sino también por las posibilidades que ofrecen las redes sociales.

Los citados Clegg, Courpasson, y Phillips, resumen que el futuro del poder en las organizaciones gira en torno a dos problemas:

- ¿cómo las organizaciones preservan y refuerzan la libertad e iniciativa individual mientras nuevas instituciones de management refuerzan los estrechos círculos de individuos poderosos monitorizando las organizaciones desde arriba?
- ¿cómo los líderes de las organizaciones van a interiorizar las dimensiones sociales y políticas crecientes de su actividad? La transformación del liderazgo desde un conjunto de prácticas de gestión y reglas, a un conjunto de capacidades institucionales, que convierten el poder en la organización en un medio para educar, socializar individuos, crear y mantener identidades⁵⁴².

⁵⁴² Clegg, Courpasson, y Phillips, *Power and organizations*, op. cit., pp.380-382.

Porque el poder seguirá siendo apetecible como le explicaba el Duque a Sancho al ofrecerle el gobierno de la ínsula de Barataria:

“si una vez lo probáis, Sancho (...) comeros heis las manos tras el gobierno, por ser dulcisima cosa el mandar y ser obedecido”⁵⁴³.

En cualquier caso, aun cuando ahora estemos en disposición de conocer nuestro poder actual, queda abierta otra pregunta: ¿cuánto poder necesitamos? En principio, solo el necesario para lograr nuestros objetivos; es decir, el límite lo marcamos cada uno de nosotros.

⁵⁴³ Miguel de Cervantes, *Segunda parte del Ingenioso Caballero Don Quijote de la Mancha*, Madrid, Cátedra, 1977, cap. XLII, p. 339.

BIBLIOGRAFÍA

AA1000, *Stakeholder Engagement Standard 2011.Final exposure draft*, <http://www.accountability.org/images/content/5/4/542/AA1000SES%202010%20PRINT.pdf> (Última fecha de acceso: 12 octubre 2016)

American Educational Research Association, American Psychological Association, y National Council on Measurement in Education (AERA, APA, NCME), *Standards for educational and psychological testing*. Washington, DC: American Educational Research Association, 1999.

Aiello, John R., “Computer-based work monitoring: electronic surveillance and its effects”, *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 23, núm. 7, 1993, pp. 499-507

Alarcón Caracuel, Manuel Ramón, “Las relaciones ley-convenio colectivo”, en: Rojo Torrecilla, E. (Coord.), *Las Reformas Laborales de 1994 y 1997*, Madrid, Marcial Pons, 1998, pp.159-177.

Alcaide Castro, Manuel, *Conflicto y poder en las organizaciones*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1987.

Alonso Olea, Manuel, y Casas Baamonde, M^a. Emilia, *Derecho del Trabajo*, Madrid, Cívitas, 2003.

Álvarez, José Luis, *Los presidentes españoles*, Madrid, Lid, 2014.

Álvarez, José Luis, y Svejenova, Silviya, *Sharing executive power: role and relationships at the top*, Cambridge, Cambridge University Press, 2005

Álvarez de la Rosa, Manuel, *La construcción jurídica del contrato de trabajo*, Granada, Comares, 2011.

Allen, Robert W. Et al., “Organizational Politics: tactics and characteristics of its actors”, *California Management Review*, núm. 22, 1979, pp. 77-83

Anderson, Cameron, y Galinsky, Adam D., “Power, optimism and risk-taking”, *European Journal of Social Psychology*, núm. 36, 2006, pp.511-536.

Anderson, Cameron; John, Oliver P.; y Keltner, Dacher, “The personal sense of power”, *Journal of Personality*, 80, núm.2, abril 2012, pp. 313-343.

Andaluz Romanillos, Ana María, “Kant: la armonía de la política con la moral”, en Bonete Perales, Enrique (Coord.), *La política desde la ética*. Vol. I, Barcelona, Proyecto a, 1998. pp. 85-108.

Ansari, Mahfooz A. y Kapoor, Alka, “Organizational context and upward influence tactics”, *Organizational behavior and human decision processes*, 40, 1987, pp. 39-49

Arendt, Hannah, *La condición humana*, Barcelona, Paidós, 1998.

Arendt, Hannah, *Sobre la violencia*, Madrid, Alianza, 2005.

Ariely, Dan, *Por qué mentimos*, Barcelona, Planeta, 2012.

Bachrach, Peter y Baratz, Morton S., “The two faces of power”, en: Scott, John (Ed.) *Power: critical concepts*, vol. II, Routledge, Londres, 1994, pp. 85-94.

Bachrach, Peter y Baratz, Morton S., “Decisions and Nondecisions: An analytical framework”, en: Scott, John (Ed.) *Power: critical concepts*, vol. II, Londres, Routledge, 1994, pp. 95-110.

Bachrach, Peter, *Crítica de la teoría elitista de la democracia*, Buenos Aires, Amorrortu, 1967.

Bachrach, Peter y Botwinick, Aryeh, *Power and empowerment. A radical theory of participatory democracy*, Filadelfia, Temple University Press, 1992.

Baena del Alcázar, Mariano, *Élites y conjuntos de poder en España (1939-1992). Un estudio cuantitativo sobre Parlamento, Gobierno y Administración y Gran Empresa*, Madrid, Tecnos, 1999.

Baldwin, David A., “Power and Exchange”, *The American Political Science Review*, vol. 72, 1978, pp. 1230-1242.

Ballester Pastor, Maria Amparo, “La flexibilidad interna en el marco de las relaciones laborales”, Ponencia al XXI Congreso nacional de la Asociación Española de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, San Sebastián, 17 y 18 de mayo de 2012.

Barnard, Chester, *The functions of the executive*, Cambridge, Harvard University Press, 1938.

Barnes, Barry, *La naturaleza del poder*, Barcelona, Ediciones Pomares-Corredor, 1990.

Baró, Joan, y Alemany, Ramón, *Estadística II*, Barcelona, Fundació per a la Universitat Oberta de Catalunya, 2000.

Barón, Miguel, “El modelo de contingencia de Fiedler en procesos de fabricación progresiva”, *Revista de Psicología Social*, 1989, 4 (2), pp. 139-150.

Barquin, Alfonso, “Del poder y su desgaste”, *Convergencia*, núm. 32, mayo-agosto 2003, pp. 181-222.

Battilana, Julie, y Casciaro, Tiziana, “The network secrets of great change agents”, *Harvard Business Review*, julio-agosto 2013, pp. 62-69.

Baylos Grau, Antonio, y Pérez Rey, Joaquín, *El despido o la violencia del poder privado*, Madrid, Trotta, 2009.

Bejarano, Andrés, “Irrenunciabilidad del poder de dirección del empresario y límites convencionales al mismo”, *Civitas, Revista Española de Derecho del Trabajo*, núm. 147, julio-septiembre, 2010, pp. 639-660.

Bentler, P. M., “Comparative fit indexes in structural models”. *Psychological Bulletin*, 107(2), 1990, pp. 238-246.

Berle Jr., Adolf A., *Power*. Nueva York, Harcourt, Brace, 1969.

Betancourt, Fernando, *Derecho Romano Clásico*, Sevilla, Universidad de Sevilla, 2007.

Bierstedt, Robert, “An analysis of social power”, en: Scott, John (ed.) *Power: critical concepts*, vol. I, Routledge, Londres, 1994, pp. 5-15.

Blalock Jr., H. M., *Power and conflict. Toward a general theory*, Newbury Park, Sage Publications, 1989.

Blanchard, K. *et al.*, *Liderazgo al más alto nivel*, Bogotá, Norma, 2007.

Bochenski, J.M., *¿Qué es autoridad?*, Barcelona, Herder, 1979.

Bodin, Jean, *Le six livres de la republique*, 1576 [Trad. Española: *Los seis libros de la república* (Pedro Bravo, trad.), Madrid, Aguilar, 1973].

Boix, Isidor, “Responsabilidad Social Empresarial: un ámbito de necesaria intervención sindical”, *Lan Harremanak, Revista de Relaciones Laborales*, 19 (2008-II), pp. 169-189.

Bonache Pérez, Jaime, y Cabrera Izquierdo, Ángel, (Coords.), *Dirección estratégica de personas*, Madrid, Prentice Hall, 2002.

Bonete Perales, Enrique (Coord.), *La política desde la ética*, vol. I y II, Barcelona, Proyecto a, 1998.

Borrás Betriu, Rafael, *Los interinos*, Barcelona, Edhasa, 2014.

Boulding, Kenneth E., *Las tres caras del poder*, Barcelona, Paidós, 1993.

Bourdieu, Pierre, *Razones prácticas. Sobre la teoría de la acción*, Barcelona, Anagrama, 1997.

Bourdieu, Pierre, *El sentido práctico*, Buenos Aires, Siglo XXI, 2007.

Bowen, Howard R., *Social Responsibilities of the Businessman*, Nueva York, Harper&Row, 1953.

Brief, Arthur P., Aldag, Ramon J. y Russell, Craig J., “An analysis of power in a work setting”, *The journal of social psychology*, 109, 1979, pp. 289-295

Brion, Sebastien, y Anderson, Cameron, “The loss of power: how illusions of Alliance contribute to powerholders’ downfall”, *Organizational behavior and human decision processes*, vol. 121, núm. 1, 2013, pp. 129-139.

Brion, Sebastien, “La psicología del poder. Cómo lograr autoridad y no perderla”, *IESE Insight*, núm. 19, cuarto trimestre 2013, pp. 31-38.

Browne, M.W., y Du Toit, S.H.C., “Automated fitting of nonstandard models for mean vectors and covariance matrix”. *Multivariate Behavioral Research*, 27(2), 1992, pp. 269-300.

Browne, M. W. y Cudeck, R., “Alternative ways of assessing model fit”, en K. A. Bollen y J.S. Long (Eds.), *Testing structural equation models*, Newbury Park, CA: Sage, 1993, pp. 136-162.

Bryan, Lowell L., Matson, Erica, y Weiss, Leigh M., “Harnessing the power of informal employee networks”, *The McKinsey Quarterly*, núm. 4, 2007.

Bueno de Mesquita, Bruce, y Smith, Alistair, *El manual del dictador*, Siruela, Madrid, 2013.

Burke, W. Warner, “Leadership as empowering others”, in S. Srivastva and associates, *Executive Power: how executives influence people and organizations*, San Francisco, Jossey-Bass, 1986, pp. 63-77.

Burns, James MacGregor, *Leadership*, Nueva York, Harper & Row, 1978.

Burt, Ronald S., *Brokerage and closure: An introduction to Social Capital*, Oxford, Oxford University Press, 2005.

Calvo Gallego, Fco. Javier, “Códigos de conducta y obligaciones éticas de los trabajadores: análisis jurídico”, en: Goñi Sein, José Luis (Dir.), *Ética empresarial y códigos de conducta*, Madrid, La Ley, 2011, pp. 264- 319.

Camisón Zornoza, César, *El modelo de empresa del siglo XXI: hacia una estrategia competitiva y sostenible*, Madrid, Cinca, Forética, 2008.

Carroll, Archie B., “The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders”, *Business Horizons*, vol. 34, núm. 4, julio-agosto, 1991, pp. 39-48.

Carroll, Archie B., "Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct", *Business Society* 1999; vol. 38, núm. 3; 268-295.

Casinos Mora, F. Javier, "El dualismo autoridad-potestad como fundamento de la organización y del pensamiento políticos en Roma", *Polis. Revista de ideas y formas políticas de la Antigüedad Clásica*, 11, 1999, pp. 85-109.

Castillo, Isabel, y González, Sergio, (Coords.), *Guía sobre gestión de la ética en la Empresa*, Madrid, Club de Excelencia en Sostenibilidad, 2015.

Cavanagh, Gerald. F., Moberg, Dennis J., y Velásquez, Manuel, "The ethics of organizational politics", *Academy of Management Review*, 1981, volumen 6, núm. 3, pp. 363-372.

Chen, F. F., "Sensitivity of goodness of fit indexes to lack of measurement invariance". *Structural Equation Modeling*, 14, 2007, pp. 464-504.

Chignola, S., "Constitución y poder social en Lorenz von Stein y Tocqueville", en: Duso, Giovanni (Coord.), *El poder. Para una historia de la filosofía política moderna*, México, Siglo XXI, 2005, pp. 276-292.

Cheung, G. W. y Rensvold, R. B. "Evaluating goodness-of-fit indexes for testing measurement invariance", *Structural Equation Modeling*, 9, 2002, pp. 233-255.

Child, John, "Strategies of control and organizational behavior", *Administrative Science Quarterly*, núm.18, 1973, pp. 1-17.

Cialdini, Robert, *Influencia. Ciencia y práctica*, Barcelona, Servicio Universidad S.A., 1990.

Claver Cortés, Enrique; Gascó, José Luis y Llopis Taverner, Juan, *Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo*, Madrid, Civitas, 1996.

Clegg, Frances, *Estadística fácil. Aplicada a las ciencias sociales*, Barcelona, Crítica, 1982.

Clegg, Stewart, *The theory of power and organization*, Londres, Routledge & Kegan Paul, 1979.

Clegg, Stewart R., *Frameworks of power*, Londres, SAGE, 1989.

Clegg, Stewart R., Courpasson, David, y Phillips, Nelson, *Power and organizations*, Londres, SAGE, 2006.

Cliffe, Sarah, “The uses (and abuses) of influence. An interview with Robert Cialdini”, *Harvard Business Review*, Julio-Agosto 2013, pp. 76-81.

Club de Excelencia en Sostenibilidad, *Estudio Multisectorial sobre el estado de la responsabilidad corporativa en la gran empresa en España*, Madrid, Club de Excelencia en Sostenibilidad, 2015.

Coleman, Peter T., “Implicit theories of organizational power and priming effects on managerial power-sharing decisions: an experimental study”, *Journal of Applied Social Psychology*, 34, 2, 2004, pp. 297-321.

Conill Sancho, Jesús (Dir.), *La ética, un factor de supervivencia para la empresa*, Valencia, Fundación ÉTNOR, 2012.

Córdova Vianello, Lorenzo, *Derecho y poder. Kelsen y Schmitt frente a frente*. México, Fondo de Cultura Económica, 2009.

Cronin, Bruce, “Networks of corporate power revisited”, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, núm. 10, 2011, pp. 43-51.

Crozier, Michel, “The problema of power”, *Social Research*, Vol. 40, nº 2, summer, 1973, pp. 211-228.

Dahl, Robert, “The concept of power”, en: Scott, John (ed.) *Power: critical concepts*, vol. I, Routledge, Londres, 1994, pp. 288-309.

Dahrendorf, Ralf, *Sociología de la industria y de la empresa*, México, Uteha, 1971.

Davis, Keith, “The case for and against business assumption of social responsibilities”, en: Carroll, A. B. (Ed.), *Managing corporate social responsibility*, Boston/Toronto, Little, Brown and Company, 1977.

De Crespigny, Anthony, "Power and its forms", *Political Studies*, vol. 16, 1968, pp. 192-205.

De Neve, Jan-Emmanuele *et al.*, "Born to lead? A twin design and genetic association study of leadership role occupancy", *The Leadership Quarterly*, núm.24, 2013, pp. 45-60

De Vicente Pachés, Fernando, "Las facultades empresariales de vigilancia y control en las relaciones de trabajo: concepto y fundamento. Una primera aproximación a las diversas formas de control empresarial", en: García Ninet, José I. (Dir.), *El control empresarial en el ámbito laboral*, Valencia, CISS, 2005, pp. 19-47.

Del Rey Guanter, Salvador (Dir.), *Estatuto de los trabajadores. Comentado y con jurisprudencia*, Madrid, La Ley, 2007.

Deloitte, *Economía y Negocios (de la A a la Z)*, Madrid, Espasa Calpe, 2007.

Deloitte, *Estudios de Tendencias de Recursos Humanos en la Comunidad Valenciana y Región de Murcia*, Deloitte, Valencia, 2011.

Díaz Rodríguez, Juan Miguel, *Detectives y vigilantes privados en el ámbito laboral: poder empresarial y prueba judicial*, Valencia, Tirant lo Blanch, 2013.

Dieterly, D. L., y Schneider, B., "The effect of organizational environment on perceived power and climate. A laboratory study", *Organizational Behavior and Human Performance*, 11, 1974, pp. 316-337.

Dohmen, Thomas J., "Performance, Seniority and Wages: formal salary systems and individual earnings profiles", *Labour Economics* 11, 2004, pp. 741-763.

Dowding, Keith, "Power and persuasion", *Political Studies*, núm. 64, 2016, pp. 4-18

Duan, Lili, Sheeren, Emily y Weiss, Leigh M., "Tapping the power of hidden influencers", *The McKinsey Quarterly*, marzo 2014.

Durán, Federico "El marco laboral español tras las reformas", *Cuadernos de Información Económica*, núm. 246, mayo-junio 2015, pp. 13- 21.

Duso, Giovanni (Coord.), *El poder. Para una historia de la filosofía política moderna*, México, Siglo XXI, 2005.

Elorriaga, Gabriel, *La vocación política*, Barcelona, Zeta, 2008.

Emerson, R. M., "Power-Dependence Relations", *American Sociological Review*, 27, núm. 1, febrero 1962, pp., 31- 41.

Etzioni, Amitai, *Modern organizations*, Englewood Cliffs (New Jersey), Prentice-Hall, 1964 (Existe versión en castellano: Etzioni, Amitai, *Organizaciones modernas*, México, UTEHA, 1965).

Etzioni, Amitai, *La nueva regla de oro. Comunidad y moralidad en una sociedad democrática*, Barcelona, Paidós, 1996.

EY (Ernst&Young), *Tomorrow's investment rules. Global survey of institutional investors on non-financial performance*, EYGM Limited, 2015.

Faiz, N., "Impact of Manager's Reward Power and Coercive Power on Employee's Job Satisfaction: A Comparative Study of Public and Private Sector", *International Journal of Management and Business Research*, 3(4), otoño 2013, pp. 383-392.

Falbe, Cecilia M., y Yukl, Gary, "Consequences for managers of using single influence tactics and combinations of tactics", *Academy of Management Journal*, vol. 35, núm. 3, 1992, pp. 638-652.

Fayol, Henri, *Administración General e Industrial*, México, Herrero Hermanos, 1961.

Fernández Kranz, Daniel, "Ingresos salariales en España durante la crisis económica: ¿ha sido efectiva la reforma de 2012?", *Cuadernos de Información Económica*, núm. 246, mayo-junio 2015, pp.35-46.

Fernández López, M^a. F., "Perfiles del poder disciplinario", *Tribuna Social*, Revista de Seguridad Social y Laboral, CISS Praxis, núm. 63, 1996, pp. 10-16.

Fernández Villazón, Luis A., *Las facultades empresariales de control de la actividad laboral*, Pamplona, Aranzadi, 2003.

Ferner, Anthony, *et al.*, “U.S. multinationals and the control of subsidiary employment policies”, *ILR Review*, vol. 66, núm. 3, mayo 2013, pp. 645-669.

Ferrando García, Francisca, “El reforzamiento del poder de dirección tras la reforma laboral de 2012”, *Revista de Derecho Social*, núm. 61, enero 2013, pp. 71-94.

Feser, Claudio, Mayol, Fernanda, y Srinivasan, Ramesh, “Decoding leadership: what really matters”, *The McKinsey Quarterly*, enero 2015.

Fiedler, Fred E., “The contingency model and the dynamics of leadership”, *Advances in experimental social psychology*, vol. 11, 1978, pp. 59-112.

Fiedler, Fred E., “Leadership experience and organizational performance”, *US Army Research Institute for the behavioral and social sciences*, ARI research note 97-19, 1997.

Foucault, Michel, “The ethic of care for the self as a practice of freedom, an interview with Michel Foucault on January 20, 1984”, en: Bernauer, James y Rasmussen, David (Ed.), *The Final Foucault*, Cambridge, MIT Press 1991, pp. 1-20.

Foucault, Michel, “The subject and power”, en: Scott, John (ed.) *Power: critical concepts*, vol. I, Routledge, Londres, 1994, pp. 218-233.

Foucault, Michel “El sujeto y el poder”, *Revista Mexicana de Sociología*, Vol. 50, No. 3 (Julio-Septiembre, 1988), pp. 3-20.

Foucault, Michel, *Historia de la sexualidad 1. La voluntad de saber*, México, Siglo XXI, 2005.

Foucault, Michel, *Vigilar y castigar. Nacimiento de la prisión*, Madrid, Siglo XXI, 2005.

Foucault, Michel, *Historia política de la verdad. Una genealogía de la moral: breviarios de los cursos del Collège de France*, Madrid, Biblioteca Nueva, 2016.

- Freeman, Linton C., "La centralidad en las redes sociales. Clarificación conceptual", *Política y Sociedad*, núm. 33, 2000, pp. 131-148.
- French, John R. y Raven, Bertram, "The basis of social power", *Darwin Cartwrighted Studies in social power*, Ann Arbor, University of Michigan Press, 1959, pp.150-67.
- Friedrich, C. J., *El hombre y el gobierno. Una teoría empírica de la política*, Madrid, Tecnos, 1968.
- Galbraith, John Kenneth, *La anatomía del poder*, Madrid, Plaza y Janés, 1984.
- Gallie, Walter Bryce, "Essentially contested concepts", *Proceedings of the Aristotelian Society*, vol.56, 1955-56, pp.167-198.
- García Jiménez, Eduardo; Gil Flores, Javier, y Rodríguez Gómez, Gregorio, *Análisis Factorial. Cuadernos de Estadística*. Madrid, Editorial La Muralla, 2000.
- García Pérez, J. Ignacio, y Jansen, Marcel, "Un balance de los efectos de la reforma laboral de 2012", *Cuadernos de Información Económica*, núm. 246, mayo-junio 2015, pp. 1-12.
- Geeta, Marmat; Pooja, Jain, y PN, Mishra, "Ethical behavior in organizations: a literature review", *Quest Journals, Journal of research in business and management*, vol. 4, núm. 1, 2016, pp. 1-6.
- Gentry, William A. *et al.*, "Political skill as an indicator of promotability among multiple rater sources", *Journal of organizational behavior*, vol. 33, núm. 1, enero 2012, pp. 89-104.
- George, Bill; Sims, Peter; McLean, Andrew N. y Diana Mayer, "Discovering Your Authentic Leadership." *Harvard Business Review* 85, núm. 2, 2007.
- Giddens, Anthony, *La constitución de la sociedad: bases para la teoría de la estructuración*. Buenos Aires, Amorrortu, 1995
- Giddens, Anthony, *Política, sociología y teoría social. Reflexiones sobre el pensamiento social clásico y contemporáneo*, Barcelona, Paidós, 1997.
- Goleman, David, "Leadership that get results", *Harvard Business Review*, marzo-abril, 2000, pp. 79-90.

González, Elsa, *La responsabilidad moral de la empresa: una revisión de la teoría de stakeholder desde la ética discursiva*. Tesis Doctoral, Castellón, Universitat Jaume I, 2001.

González Calleja, Eduardo, “Poder, política y deporte”, en: Menéndez Alzamora, Manuel (Ed.), *Sobre el poder*, Madrid, Tecnos, 2007, pp. 269-314.

Goñi Sein, José Luis (Dir.), *Ética empresarial y códigos de conducta*, Madrid, La Ley, 2011.

Goñi Sein, José Luis, “Valor jurídico de los códigos de conducta empresariales”, en: Goñi Sein, José Luis (Dir.), *Ética empresarial y códigos de conducta*, Madrid, La Ley, 2011, pp. 583-626.

Gorelli, Juan, “Poder de dirección, control y sancionador”, en: Molero, M^a Luisa, y Valdés, Fernando (Dir.), *Comentarios a la Ley de Empresas de Trabajo Temporal*, Madrid, La Ley, 2009, cap. XIII.

Granovetter, Mark S., *Getting a job: a study of contacts and careers*, Chicago, University of Chicago Press, 1995.

Green, R. Dennis, “Leadership as a function of power”, *Proposal Management*, otoño 1999, pp. 54-56.

Hage, Jerald y Aiken, Michael, “Routine Technology, Social Structure and Organizational Goals”, *Administrative Science Quarterly*, vol.14, núm. 3, septiembre, 1969, pp. 366-376.

Hamel, Gary, *El futuro del management*, Barcelona, Paidós, 2008.

Hamel, Gary, *Lo que ahora importa*, Barcelona, Deusto, 2012.

Han Fei Zi, *El arte de la política (los hombres y la ley)*, Estudio preliminar de Pedro San Ginés Aguilar, Madrid, Tecnos, 2010.

Hatch, Mary Jo, *Organization Theory. Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*, Oxford University Press, 1997.

Heller, Frank, y Yukl, Gary, "Participation, managerial decision-making, and situational variables", *Organizational Behavior and Human Performance*, núm. 4, 1969, pp. 227-241.

Hengartner, Lukas y Ruigrok, Winfried, "Pay for power? Explaining CEO compensation as a function of CEO power", *Die Unternehmung*, 65 (1), 2011, pp. 99-115.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P., *Metodología de la investigación*, México, McGraw Hill, 2003.

Hersey, P., Blanchard, K. y Johnson, Dewey E., *Management of organizational behavior*, Upper Saddle River, Prentice Hall, 1996.

Hill, Linda A., "Power dynamics in organizations", *Harvard Business Review*, Background Note 494-083, enero, 1994.

Hobbes, Thomas, *Leviatán. La materia, forma y poder de un estado eclesiástico y civil*, Madrid, Alianza, 2002.

Hodge, B. J. Anthony, y Gales, L. M., *Teoría de la organización*, Madrid, Prentice Hall, 2003.

Hofstede, Geert, "Motivation, Leadership and Organizations: Do American Theories Apply Abroad?", *Organizational Dynamics*, Summer, 1980, pp. 42-63.

Holland, John L., *La técnica de la elección vocacional. Tipos de personalidad y modelos ambientales*, México, Trillas, 1971.

Hollander, Edwin P., y Offermann, Lynn R, "Power and leadership in organizations", *American Psychologist*, vol. 45, núm. 2, febrero, 1990, pp. 179-189.

House, Robert J., "Path-goal theory of leadership: lessons, legacy, and a reformulated theory", *Leadership Quarterly*, vol. 7, núm. 3, 1996, pp. 323-352.

House, Robert J. et al. (editores), *Culture, leadership, and organizations: The Globe study of 62 societies*, Londres, Sage, 2004.

Ibarra, Herminia y Sackley, Nicole, “Ejercicio de evaluación de la red”, *Harvard Business Review*, marzo 2002.

Ibisate, Ángel (Dir.), *Estudio Multisectorial sobre el estado de la responsabilidad corporativa en la gran empresa española*, Madrid, Club de Excelencia en Sostenibilidad, 2009.

Jiménez, Silvia, “El aprendizaje de la creatividad en las facultades de comunicación”. *Área Abierta*, nº 17, julio 2007, pp. 1-15.

Joule, Robert-Vincent., y Beauvois, Jean-Léon, *Pequeño tratado de manipulación para gente de bien*, Pirámide, Madrid, 2009.

Jöreskog, K. G., “Testing structural equation models”, en: Bollen, K. A., y Long, J. S. (Eds.), *Testing structural equation models*. Newbury, Sage, 1993, pp. 294-316.

Kalleberg, Arne y Sorensen, Hage B., “The sociology of labor markets”, *Annual Review of Sociology*, vol. 5, 1979, pp. 351-379.

Kanter, Rosabeth M., *Men and women of the corporation*, Nueva York, Basic books, 1977.

Kanter, Rosabeth M., “Power failure in management circuits”, *Harvard Business Review*, 57, núm. 4, julio-agosto 1979, pp. 65-75.

Katz, Daniel, y Kahn, Robert, *Psicología social de las organizaciones*, México, Trillas, 1977.

Kaufmann, Alicia E., *El poder de las organizaciones*, Madrid, ESIC, 1993.

Keltner, Dacher y Gruenfeld, Deborah H., “Power, approach, and inhibition”, *Psychological Review*, vol. 110, núm.2, 2003, p. 265-284.

Keys, Bernard y Case, Thomas, “How to become an influential manager”, *Academy of Management Executive*, vol. 4, núm. 4, 1990, pp. 38-51

Khan-Freund, Otto, *Trabajo y Derecho*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Centro de Publicaciones, 1987.

Kortt, Michael, y Leigh, Andrew, "Does size matter in Australia?" *The economic record*, vol. 86, núm. 272, marzo 2010, pp. 71-83.

Kotter, John P., *El poder gerencial. Cómo reconocerlo, obtenerlo y usarlo*, México, Interamericana, 1982.

Krause, Diana E. y Kearny, Eric, "The use of power bases in different contexts: arguments for a context-specific perspective", en: Schriesheim, Chester A., y Neider, Linda L. (eds.), *Power and influence in organizations: new empirical and theoretical perspectives*, Greenwich, Connecticut, Information Age Publishing, 2006, pp. 58 - 85.

La Du Terence, J., y Tanaka, J.S., "Incremental fit index changes for nested structural equation models", *Multivariate Behavioral Research*, 30, 1995, pp. 289-316.

Latour, Bruno, "The powers of associations", en John Law (ed.), *Power, action and belief: a new sociology of knowledge?*, Londres, Routledge & Kegan Paul, 1986, pp. 261-277.

Lawrence, Paul y Lorsch, Jay W., *Organización y ambiente*, Barcelona, Labor, 1976.

Lawrence, Paul y Lorsch, Jay W., *La empresa y su entorno*, Barcelona, Plaza y Janés, 1987.

Leggett, Brian O'Connor, "Soft Power: An Overview", IESE, DPON-84-E, 01/2010.

Lévy-Leboyer, Claude, *Psicología de las organizaciones*, Barcelona, Planeta, 1975.

Lertxundi, Aitziber, "El enfoque cultural en la dirección de los recursos humanos: revisión de la literatura e implicaciones para el futuro", *ICADE Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, núm. 81, septiembre-diciembre, 2010, pp. 257-285.

Likert, Rensis, *The Human Organization*, Nueva York, McGraw Hill, 1967.

Little, T. D., "Mean and covariance structures (MACS) analyses of cross-cultural data: Practical and theoretical issues", *Multivariate Behavioral Research*, 32, 1997, pp. 53-76.

Little, T. D., "On the comparability of constructs in cross-cultural research: A critique of Cheung and Rensvold", *Journal of Cross-cultural psychology* 31, 2000, pp. 213-219.

Locke, John, *Ensayo sobre el entendimiento humano*, 2 vols., Madrid, Editora Nacional, 1980.

Locke, John, *Conducta del entendimiento y otros ensayos morales*, Barcelona, Anthropos, 1992.

Lombardo, Michael M. y Eichinger, Robert W., *FYI. For your improvement*, Minneapolis, Lominger international, 2013

López Ahumada, José Eduardo, “El derecho a la intimidad del trabajador como límite al control a distancia del empresario”, en: AA.VV., *La tutela jurisdiccional de los derechos fundamentales por los tribunales ordinarios*, Valencia, Tirant lo Blanch, 2008, pp. 324-352.

Lucas, Antonio, “La cultura de las organizaciones”, en: Martínez, M^a. V., y Lucas, A., (Coord.), *La construcción de las organizaciones: la cultura de la empresa*, Madrid, UNED, 2001, pp. 23-40.

Lucas, Antonio y García, Pablo, *Sociología de las organizaciones*, Madrid, McGraw-Hill, 2002.

Lukes, Steven, *El poder. Un enfoque radical*, Madrid, Siglo XXI, 2007.

Lunenburg, Fred C., “Power and leadership: an influence process”, *International Journal of Management, business and administration*, vol. 15, núm. 1, 2012, pp. 1-9.

Luque, Manuel, *Los límites jurídicos de los poderes empresariales en la relación laboral*, Barcelona, Bosch, 1999.

Manfrin, L., “Max Weber: entre legitimidad y complejidad social”, en: Duso, Giovanni (Coord.), *El poder. Para una historia de la filosofía política moderna*, México, Siglo XXI, 2005, pp. 318-330.

Mann, Michael, *Las fuentes del poder social, I. Una historia del poder desde los comienzos hasta 1760 d.C.*, Madrid, Alianza, 1991, vol. I.

Mann, Michael, *Las Fuentes del poder social, II. El desarrollo de las clases y los Estados nacionales, 1760- 1914*, Madrid, Alianza, 1997, vol. II.

Mann, Michael, y Haugaard, Mark, “Reflections on the sources of power”, *Journal of Political Power*, vol. 4, núm. 2, Agosto, 2011, pp. 169-178.

Maquiavelo, Nicolás, *El Príncipe*, Madrid, Espasa Calpe, 2006.

Marina, José Antonio, *La pasión del poder. Teoría y práctica de la dominación*, Barcelona, Anagrama, 2008.

Marsh, H. W., Hau, K. T., y Grayson, D., “Goodness of fit in structural equation models”, en: Maydeu-Olivares, A., y McArdle, J. J. (Eds.), *Contemporary psychometrics: A festschrift for Roderick P. McDonald*, Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum Associates, 2005, pp. 225-340.

Martín Valverde, A., Rodríguez-Sañudo, F., y García Murcia, J., *Derecho del Trabajo*, Madrid, Tecnos, 2008.

Martínez Fons, Daniel, “Dirección y control de la actividad laboral”, en: del Rey Salvador (Dir.), *Estatuto de los trabajadores. Comentado y con jurisprudencia*, Madrid, La Ley, 2007, pp. 409-427.

Martínez –Lucio, Miguel *et al.*, “Responsabilidad social corporativa: no solo una tendencia de moda”, en Lourdes Munduate, Patricia Elgoibar y Francisco J. Medina, *Nuevas relaciones laborales en el marco europeo*, Sevilla, Universidad de Sevilla, 2013, pp. 27-30.

Martínez-Tur, Vicente, y Peiró, José M., “The trust episode in organizations: implications for private and public social capital”, *Social Science Information*, 48 (2), junio, 2009, pp.143-174.

Maslow, Abraham, *Motivación y Personalidad*, Madrid, Díaz de Santos, 1991.

McClelland, David, *Leadership and motivation*, M.I.T. Press, 1966.

McClelland, David, “The two faces of power”, *Journal of International Affairs*, vol. 24, núm.1, 1970, pp. 29-47.

McClelland, David, y Burnham, David H., "Power is the great motivator", *Harvard Business Review*, 81, enero 2003, pp. 117-126.

McGregor, Douglas, y Bennis, Warren, *El lado humano de las organizaciones*, Bogotá, McGraw-Hill, 1994.

McPhail, S. M., y Gavin, J. F., "Some suggestions for modifying the incremental influence of organizational members", *Journal of Vocational Behavior*, 15, 1979, pp 15-24.

Mechanic, David, "Sources of power of lower participants in complex organizations", *Administrative Science Quarterly*, núm. 7, 1962, pp. 349-364.

Meliá, J. L., y Peiró, J. M., *A bifactorial theory of organizational power. Some empirical evidence for formal and informal power. Paper prepared for presentation at the meetings of the XXIV International Congress of Psychology*, Sidney, Australia, 1988.

Meliá, José Luis, Oliver, Amparo, y Tomás, José Manuel, "El poder en las organizaciones y su medición. El cuestionario de poder formal e informal". *Revista Latinoamericana de Psicología*, vol. 25, núm. 2, 1993, pp. 139-155.

Meller, Sarah y Husson-Traore, y Anne-Catherine, *Entreprise controversées: les lites noires d'investisseurs changent-elles la donne?*, Novethic, junio, 2013.

Menéndez Alzamora, Manuel (Ed.), *Sobre el poder*, Madrid, Tecnos, 2007.

Menéndez Alzamora, Manuel, "El poder. Las perspectivas contemporáneas", en: Menéndez Alzamora, Manuel (Ed.), *Sobre el poder*, Madrid, Tecnos, 2007, pp. 141-207.

Mercader, Jesús, *Lecciones de Derecho del Trabajo*, Valencia, Tirant lo Blanch, 2009.

Merino Segovia, Amparo, "El tratamiento de la RSC en la Ley de Igualdad", en *Lan Harremanak, Revista de Relaciones Laborales*, 19 (2008-II), pp. 117-140.

Merlo, M., "Poder natural, propiedad y poder político en John Locke", en: Duso, Giovanni (Coord.), *El poder. Para una historia de la filosofía política moderna*, México, Siglo XXI, 2005, pp. 125-140.

- Mills, C. Wright., *La élite del poder*, México, Fondo Cultura Económica, 1969.
- Ministerio de Empleo y Seguridad Social, *Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas*, Madrid, Ministerio de Empleo y Seguridad Social Subdirección General de Información Administrativa y Publicaciones, 2015.
- Mintzberg, Henry, *La naturaleza del trabajo directivo*, Barcelona, Ariel, 1983.
- Mintzberg, Henry, *La estructuración de las organizaciones*, Barcelona, Ariel, 1988.
- Mintzberg, Henry, *Pouvoir et government d'entreprise*, París, Editions d'Organisation, 2004.
- Molina Caro, Jerónimo, "Raymond Aron: lo político y la sociedad industrial", en: Sánchez Garrido, P. (dir. y ed.) y Martínez-Sicluna y Sepúlveda, C., (ed.), *Historia del análisis político*, Tecnos, Madrid, 2011, pp. 619-629.
- Molero, Carlos, *Derecho Laboral Empresarial*, Madrid, McGraw-Hill, 1998.
- Monereo Pérez, José Luis y López Insúa, Belén del Mar, "El control empresarial del correo electrónico tras la STC 170/2013", *Revista Doctrinal Aranzadi Social*, núm. 11/2014, pp. 209-249.
- Montañés, Pascual y Olier, Eduardo, *Corporate Governance Intelligence*, Madrid, Pearsons Educación, 2006.
- Montbrun, Alberto, "Notas para una revisión crítica del concepto de "poder"", *Polis, Revista de la Universidad Bolivariana*, Vol. 9, núm. 25, 2010, pp. 367-389.
- Montoya, Alfredo, *El poder de dirección del empresario*, Madrid, Instituto de Estudios Políticos, 1965.
- Montoya, Alfredo, "Dirección y control de la actividad laboral", en: Borrajo, Efrén (Dir.) *Comentarios a las Leyes laborales*, Madrid, Edersa, 1985, tomo V., pp. 102- 153.

Montoya, Alfredo, “El poder de dirección del empresario en las estructuras empresariales complejas”, *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, núm. 48, MTAS, Madrid, 2004, pp. 135-145.

Montoya, Alfredo, “Libertad de empresa y poder de dirección del empresario en las relaciones laborales” en: Sánchez Trigueros, Carmen, y González Díaz, Francisco A. (Dir.), *Libertad de empresa y poder de dirección del empresario en las relaciones laborales*, Madrid, Aranzadi, 2011, pp. 27-48.

Morales Gutierrez, Alfonso Carlos, *Análisis de las organizaciones. Funciones, diseño y aplicaciones*, Córdoba, Etea, 1997.

Morales Vallejo, Pedro, “La fiabilidad de los tests y escalas”, en *Estadística aplicada a las Ciencias Sociales*, Madrid, Universidad Pontificia de Comillas, 2008, pp. 1-37.

Morato García, Rosa María, “Incumplimiento de los códigos de conducta y potestad disciplinaria del empresario”, en: Goñi Sein, José Luis (Dir.), *Ética empresarial y códigos de conducta*, Madrid, La Ley, 2011. pp. 413- 456.

Moreno Mendoza, David, “Los acuerdos colectivos sobre responsabilidad social empresarial como nuevas formas de negociación colectiva laboral en España”, en: Escudero Rodríguez, R. (Coordinador General), *Observatorio de la negociación colectiva. Empleo público, igualdad, nuevas tecnologías y globalización*, Madrid, Ediciones Cincac-CC.OO., 2010, pp. 454-462.

Morgan, Gareth, *Imágenes de la organización*, Madrid, Ra-ma, 1990

Morin, Pierre, *Le management et le pouvoir*, París, Éditions d’Organisation, 1991.

Morin, Pierre y Delavallée, Éric, *Le manager à l’écoute du sociologue*, París, Éditions d’Organisation, 2000.

Morriss, Peter, *Power: A Philosophical Analysis*, Manchester, University Press, 2002.

Muñiz, José, *Teoría Clásica de los Tests*, Madrid, Pirámide, 2002.

Murray, Gregg R., y Schmitz, J. David, “Caveman politics: evolutionary leadership preferences and physical stature”, *Social science quarterly*, vol. 92, núm. 5, diciembre 2011, pp. 1215-1235.

Naim, Moisés, *El fin del poder*, Barcelona, Penguin Random House, 2013.

Navarro, John J., “Breve nota sobre los motivos sociales” *Harvard Business Review*, noviembre, 1980.

Navarro Nieto, Federico, *Los derechos de participación de los trabajadores en el nuevo escenario del derecho del trabajo en España*, Valencia, Tirant lo Blanc, 2015.

Novaster, *Observatorio de la inversión socialmente responsable en España, 2014* <http://www.spainsif.es/sites/default/files/upload/publicaciones/Observatorio%20ISR%20Espa%C3%B1a%202014.pdf> (Último acceso: 10 agosto 2016)

OCDE, Principles of Corporate Governance, París, 2004, <http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf> (Última fecha de acceso: 3 septiembre 2012).

Nye, Jr, Joseph S., “Soft power”, *Foreign Policy*, núm. 80, otoño, 1990, pp. 153-171.

Olaz Capitán, Ángel J., “La técnica de grupo nominal como herramienta de innovación docente”, *Revista de la Asociación de Sociología de la Educación*, vol. 6, núm. 1, enero 2013. pp. 114-121.

Olcese, A., Rodríguez, M.A., Alfaro, J., *Manual de la empresa responsable y sostenible*, Madrid, McGraw Hill, 2008.

Onwuegbuzie, A. J., & Leech, N. L. (2006). “Linking research questions to mixed methods data analysis procedures” *The Qualitative Report*, 11(3), septiembre, 2006, pp. 474-498.

Oppenheim, Félix E., “Degrees of power and freedom”, en *The American Political Science Review*, Vol. LIV, 2, 1960, pp. 437-446.

Ouchi, W., *La teoría Z*, Buenos Aires, El Cid, 2009.

Padilla Meléndez, Antonio, y del Águila Obra, Ana Rosa, “La evolución de las formas organizativas. De la estructura simple a la organización en red y virtual”, *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, vol. 9, nº 3, 2003, pp. 69-94.

Palomeque López, Manuel C., “Autorregulación empresarial en códigos de conducta y autonomía colectiva: puntos de fricción”, en: Goñi Sein, José Luis (Dir.), *Ética empresarial y códigos de conducta*, Madrid, La Ley, 2011, pp. 627-638.

Paredes Martín, M^a del Carmen, “Hegel: el héroe político”, en Bonete Perales, E. (Coord.), *La política desde la ética*, vol.I, Barcelona, Proyecto a, pp.109-132.

Parsons, Talcott , “On the concept of political power”, en: Scott, John (Ed.) *Power: critical concepts*, vol. I, Routledge, Londres, 1994, pp. 16-61.

Passigli, Stefano, “On power, its intensity and distribution”, *European Journal of Political Research*, Vol. 1, núm. 2, 1973, pp. 163 -177.

Patrick, Harold Andrew, “Influence of power bases on leadership strategies adopted by manager’s in information technology organizations”, *European Journal of Business and Management*, vol. 4, núm. 11, 2012, pp. 101-108.

Pedrosa González, Juan, *Incidencia sobre la relación laboral del trabajo en contratas*, Madrid, Bomarzo, 2008.

Perdices Huetos, Antonio y Riaño López, Dámaso, “El gobierno corporativo en España”, en: Goñi Sein, José Luis (Dir.), *Ética empresarial y códigos de conducta*, Madrid, La Ley, 2011, pp. 11-58.

Pérez del Prado, Daniel, “Instrumentos GPS y poder de control del empresario”, *Revista de contratación electrónica*, núm. 107, septiembre 2009, pp. 49-73.

Perrow, Charles N., *Sociología de las organizaciones*, Madrid, McGraw-Hill, 1991.

Perrow, Charles “Una sociedad de organizaciones”, *Reis. Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, núm. 59, 1992, pp. 19-55.

Pettigrew, Andrew M., "Information control as a power resource", *Sociology*, núm. 6, 1972, pp. 187-204.

Pettigrew, Andrew M., *The politics of organizational decision-making*, Londres, Tavistock, 1973.

Pettigrew, Andrew M., "On studying organizational cultures", *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, núm. 4, Qualitative Methodology, diciembre 1979, pp. 570-581.

Pfeffer, Jeffrey, "The micropolitics of organizations", *Environment and Organizations*, eds. Marshall W. Meyer and associates, San Francisco, Jossey Bass, 1978.

Pfeffer, Jeffrey, *Organizational design*, Arlington Heights, Harlan Davidson, 1978.

Pfeffer, Jeffrey, *Power in organizations*, Marshfield, Pitman, 1981.

Pfeffer, Jeffrey, *Managing with power. Politics and influence in organizations*, Boston, Harvard Business School Press, 1992.

Pfeffer, Jeffrey, y Salancik, Gerald R., "Who gets power, and How they hold on it: a strategic-contingency model of power", en: Scott, John (Ed.) *Power: critical concepts*, vol. III, Londres, Routledge, 1994, pp. 213-231.

Pfeffer, Jeffrey, *Power. Why some people have it- and others don't*, Nueva York, Harper Collins, 2010.

Pfeffer, Jeffrey, "You're still the same: why theories of power hold over time and across contexts", *The Academy of management perspectives*, vol. 27, núm. 4, 2013, pp. 269-280.

Polibio, *Historia*, Barcelona, Fundació Bernat Metge, 1963.

Poquet, Raquel, *La actual configuración del poder disciplinario empresarial*, Valencia, Tirant lo Blanch, 2011.

Post, J. E., Preston, L. E., y Sachs, S., "Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View", *California Management Review*, núm. 45, 2002.

Poulantzas, Nicos, *Political power and social classes*, Londres, New Left Books, 1973, pp. 99-100.

Price Waterhouse Cooper, *Business through a new lens*, PwC, 2016, <https://www.pwc.es/es/sostenibilidad/assets/business-through-new-lens.pdf>

Prini, Pietro, “La violencia del poder”, *Cuenta y Razón*, núm. 22, enero-abril, 1986, pp. 21-28.

Pyszka, Adrian y Pilat, Michal, “Applying Trompenaars typology of organizational culture to implementation of csr strategy”, *Journal of Intercultural Management*, vol. 3, núm. 2, octubre 2011, pp. 113-125.

Ragings, Belle Rose, y Sundstrom, Eric, “Gender and power in organizations: a longitudinal perspective”, *Psychological Bulletin*, vol. 105, núm. 1, 1989, pp. 51-88.

Rahim, M. A., “The development of a Leader Power Inventory”. *Multivariate Behavioral Research*, 23, 1988, pp. 491-503.

Raña Dafonte, César, “La dimensión práctica de la filosofía según Juan de Salisbury”, *Revista Española de Filosofía Medieval*, 10 (2003), pp. 219-226.

Rametta, Gaetano y Merlo, Maurizio, “Poder y crítica de la economía política en Marx”, en: Duso, Giovanni, (Coord.), *El poder. Para una historia de la filosofía política moderna.*, México, Siglo XXI, 2005, pp. 293-311.

Raven, Bertram H., “A power/interaction model of interpersonal influence: French and Raven thirty years later”, *Journal of Social Behavior and Personality*, vol. 7, núm. 2, 1992, pp. 217-244.

Raven, Bertram H., Schwarzwald, Joseph, y Koslowsky, Meni, “Conceptualizing and measuring a power/interaction model of interpersonal influence”, *Journal of applied social psychology*, vol. 28, núm. 4, febrero, 1998, pp. 307-332.

Raven, Bertram H., “The bases of power and the power/interaction model of interpersonal influence”, *Analyses of Social Issues and Public Policy*, 8(1), 2008, pp. 1-22.

Reddin, W. J., "An integration of leader-behavior typologies", *Group & Organizational Management*, núm. 2, septiembre 1977, pp. 282-295.

Redorta, Josep, *El poder y sus conflictos*, Paidós, Barcelona, 2005.

Ricart, Joan E., "Asignación de derechos de decisión", en: Ricart, J. E., Gallo, Miguel A., y Fraguas, Rafael, *Diseño de organizaciones*, Barcelona, Folio, 1997, pp. 17-47.

Ritchey, Ferris J., *Estadística aplicada a las ciencias sociales*, México, McGraw Hill, 2008.

Rivero Lamas, J., "Modificaciones de las condiciones de trabajo", en: AA. VV., *Comentarios a las leyes laborales*, t. VIII, Madrid, Edersa, 1988, pp. 128-206.

Robbins, Stephen P., *Comportamiento organizacional*, Madrid, Prentice-Hall, 2001.

Rocco, Tonette S., Bliss, Linda A., Gallagher, Suzanne y Pérez-Prado, Aixa, "Taking the Next Step: Mixed Methods Research in Organizational Systems", *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, vol. 21, núm.1, primavera, 2003, pp. 19-29.

Robbins, Stephen P., y Judge, Timothy A., *Organizational behavior*, Pearson, New Jersey, 2013.

Robertson, Brian, *Holocracia. El nuevo sistema organizativo para un mundo en continuo cambio*. Barcelona, Empresa activa, 2015.

Rodríguez, Andrés, "Poder y política en las organizaciones", *Psicología política*, núm. 5, 1992, pp. 99-115.

Rodríguez, Iván A., *Poder de dirección empresarial y esfera personal del trabajador*, Oviedo, Consejo Económico y Social del Principado de Asturias, Colección de estudios, nº 9, 2009.

Román de la Torre, M^a D., *Poder de dirección y contrato de trabajo*, Valladolid, Grapheus, 1992.

Romero Burillo, Ana M^a, “Poder de dirección, indumentaria de trabajo y derechos fundamentales de los trabajadores”, *Revista de Derecho Social*, núm. 58, abril 2012, pp. 69-86.

Rousseau, Jean-Jacques, *Discurso sobre el origen de la desigualdad de los hombres*, Madrid, Aguilar, 1973.

Rousseau, Jean-Jacques, *El contrato social*, Sta. Perpetua de Mogodes (Barcelona), Brontes, 2009.

Russell, Bertrand, *Autoridad e Individuo*, México, Fondo de Cultura Económica, 1949.

Russell, Bertrand, *El poder. Un nuevo análisis social*, Barcelona, RBA, 2011.

Sáez Gallego, Carlos (Coord), *2ª Edición del Observatorio de la inversión socialmente responsable en España*, Georgeson y Club de Excelencia en Sostenibilidad, 2016.

Sánchez Garrido, Pablo y Martínez-Sicluna y Sepúlveda, Consuelo (Ed.), *Historia del análisis político*, Madrid, Tecnos, 2011.

San Martín Mazzuconi, Carolina, “El cambio de las condiciones de trabajo tras la reforma laboral”, en: Sánchez, Carmen, y González, Francisco A., (Dir.), *Libertad de empresa y poder de dirección del empresario en las relaciones laborales*, Madrid, Aranzadi, 2011, pp. 243-279.

Scattola, Mario, “Orden e Imperium: de las políticas aristotélicas de comienzos del siglo XVII al derecho natural de Pufendorf”, en: Duso, Giovanni, (Coord.), *El poder. Para una historia de la filosofía política moderna*, México, Siglo XXI, 2005, pp.76-89.

Scott, John (Ed.), *Power: critical concepts*, 3 vols., Londres, Routledge, 1994.

Scott, John, “Power, domination and stratification”, *Sociología, problemas e prácticas*, núm. 55, 2007, pp. 25-39.

Scott, John “Modes of power and the re-conceptualization of elites”, *Sociological Review*, vol. 56, núm. 1, 2008, pp. 25-43.

Scott, William G. y Mitchell, Terence R., *Sociología de la organización*, Buenos Aires, El Ateneo, 1978.

Segoviano, M^a. Luisa, “El difícil equilibrio entre el poder de dirección del empresario y los derechos fundamentales de los trabajadores”, *Revista Jurídica de Castilla y León*, núm. 2, febrero, 2004, pp. 145-187.

Sinner, Wickham, y Sasser, W. Earl, “Versatile and inconsistent”, *Harvard Business Review*, noviembre 1977.

Selznick, Philip, “Leadership in administration: a sociological interpretation”, 1997, en Nicolai J. Foss (Ed.), *Resources, Firms, and Strategies*, Nueva York, Oxford University Press, 1997, pp. 21-26.

Selznick, Philip, *Leadership in administration. A sociological interpretation*, Nueva York, Harper & Row, 1957.

Seperich, George J. y McCalley, Russell W., *Managing Power and People*, Nueva York, M.E. Sharpe, 2006.

Simon, Herbert A., *Il comportamento amministrativo*, Bolonia, Mulino, 1967.

Smart, Geoff, Street, Randy y Foster, Alan, *Power Score*, Nueva York, Ballantine Books, 2015.

Smircich, Linda, “Concepts of culture and organizational analysis” *Administrative Science Quarterly*, núm. 28, 1983, pp. 339-358.

Smith, Adam, *Riqueza de las Naciones*, vol. 3, Barcelona, Bosch, 1983.

Spekman, R. E., “Influence and information: an exploratory investigation of the boundary role person’s basis of power”, *Academy of Management Journal*, 22, 1979, pp. 104-107.

Spinoza, Baruch, *Tratado político*, Madrid, Tecnos, 2010.

Spranger, Eduard, *Formas de vida*, Madrid, Revista de Occidente, 1972.

Sonnefeld, Jeffrey, y Ward, Andrew, "Firing back: how great leaders rebound after career disasters", *Harvard Business Review*, enero 2007, pp. 77-84.

Steiger, J. H., "Structural model evaluation and modification: An interval estimation approach", *Multivariate Behavioural Research*, 25, pp. 1990, 173-180.

Steiger, J. H., "Point estimation, hypothesis testing, and interval estimation using the RMSEA: Some comments and a reply to Hayduch and Glaser". *Structural Equation Modeling*, 7(2), 2000, pp. 149-162.

Stein, Guido, "Del poder a la influencia: reflexiones para directivos", *Nuevas tendencias*, núm. 70, 2008, pp.102-115.

Stein, Guido y Capapé, Javier, *Causas del fracaso de los CEO: mapa de un debate (I). Factores endógenos*", *Revista Empresa y Humanismo*, vol. 13, núm. 2, 2010, pp. 183-235.

Stein, Guido y Capapé, Javier, *Causas del fracaso de los CEO: mapa de un debate (y II). Factores exógenos*", *Revista Empresa y Humanismo*, vol. 14, núm. 1, 2011, pp. 81-122.

Steiner, Claude M., *El otro lado del poder*, Sevilla, Jeder, 2010.

Sotelo, Ignacio, "El poder político", en: Marsal, Juan Francisco, y Oltra, Benjamín, *Nuestra sociedad. Introducción a la sociología*, Barcelona, Vicens-Vives, 1980, pp. 293-315.

Stoppino, Mario, "A formal classification of power", *Homo oeconomicus*, vol. 24, núm. 2, pp. 157-181, 2007.

Takahashi, M., *Creativity: a handbook for teachers*, Singapore, World Scientific Publishing Co., 2007.

Tannenbaum, Robert, y Schmidt, Warren, "How to choose a leadership pattern", *Harvard Business Review*, mayo-junio 1973, pp. 162 y ss.

Tashakkori, A. y Teddlie, C. (Eds.), *Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research*, Thousand Oaks, Sage Publications, 2003.

- Taylor, Frederick W., *Management científico*, Barcelona, Oikos-Tau, 1970.
- Tena, Gloria, y Herrero, M. Victoria, “La cultura organizativa: estudio en un centro universitario”, *Acciones e Investigaciones Sociales*, (4), 1996, pp. 219-236.
- Terradillos, Edurne, *El poder disciplinario empresarial. Principios y garantías*, Valencia, Tirant lo Blanch, 2004.
- The global compact, *Modelo de liderazgo en la sostenibilidad corporativa*, Oficina del Pacto Mundial de Naciones Unidas, junio 2010, http://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/lead/Blueprint_ES.pdf (Última fecha de acceso: 3 septiembre 2016)
- Tiedens, Larissa Z., Unzueta, Miguel M., y Young, Maia J., “An unconscious desire for hierarchy? The motivated perception of dominance complementarity in task partners”, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 93, núm. 3, 2007, pp. 402-214.
- Todd, Samuel Y., *et al.*, “Career success implications of political skill”, *The journal of social psychology*, vol. 149, núm. 3, 2009, pp. 279-304.
- Tracy, Diane, *La pirámide del poder. Cómo obtener el poder cediéndolo*, Buenos Aires, Vergara, 1991.
- Trompenaars, Fons y Hampden-Turner, Charles, *Riding the waves of culture: understanding diversity in Global business*, Burr Ridge IL, Irvin Publishing, 1994.
- Trompenaars, Fons, y Woolliams, Peter, *Business across cultures*, Chichester, Capstone, 2004.
- Valdaliso, Jesús M^a., y López, Santiago, *Historia económica de la empresa*, Barcelona, Crítica, 2007.
- Valdés Alonso, Alberto, *Responsabilidad social de la empresa y relaciones laborales*, Valencia, Tirant lo Blanch, 2013.
- Vallespín, Fernando, “Poder, legitimidad y estado”, en: Menéndez Alzamora, Manuel, (Ed.), *Sobre el poder*, Madrid, Tecnos, 2007, pp. 31-47.

Varela Iglesias, Miriam, “En torno a la educación de los príncipes en la Edad Media y el Renacimiento”, EA *Escuela Abierta*, 2009, 12, pp. 75-86.

Vempati, Rajkamal, y Krishnan, Venkat R., “Power and influence strategies: an analysis across departments”, *NMIMS Management Review*, 12 (1), enero-junio 2000, pp. 51-61.

Vidal López, Pere, “Los códigos de conducta como base del poder de dirección y control de la actividad laboral”, *Actualidad Jurídica Aranzadi*, núm. 915, 2016.

Villacañas, José L., “Legitimidad y legalidad en Max Weber”, en: Menéndez Alzamora, Manuel, (Ed.), *Sobre el poder*, Madrid, Tecnos, 2007, pp. 49-108.

Vroom, Victor H., y Jago, Arthur G., “The role of the situation in leadership”, *American Psychologist*, vol. 62, núm.1, enero 2007, pp. 17-24.

Walter, E. W., “Power and violence”, *The American Political Science Review*, Vol. 58, Num. 2, Jun., 1964, pp. 350 -360.

Wartenberg, Thomas E., “The forms of power”, *Analyse & Kritik*, 10, 1988, pp. 3-31

Weber, Max, *La política como profesión*, Madrid, Espasa, 2001.

Weber, Max, *Economía y Sociedad*, México, Fondo de Cultura Económica, 2008.

Weber, Max, *Sociología del trabajo industrial*, Madrid, Trotta, 1994.

Weber, Max, *Sociología del poder*, Madrid, Tecnos, 2012.

Wheaton, B., Muthén, B., Alwin, D. F., & Summers, G. F., “Assessing reliability and stability in panel models”, en D. R. Heise (Ed.), *Sociological Methodology*, San Francisco: Jossey-Bass, 1977, pp. 84-136.

Whetten, David A., y Cameron, Kim S., *Desarrollo de habilidades directivas*, México, Pearson, 2005.

Widaman, K. F., “Hierarchically nested covariance structure models for multitrait-multimethod data”, *Applied Psychological Measurement*, 9, 1985, pp. 1-26.

Wildavsky, Aaron, *The politics of the budgeting process*, Boston, Little Brown, 1984.

Wohlforth, William, "Realism", en: Reus-Smit, Christian, y Snidal, Duncan (eds.), *The Oxford Handbook of Interational Relations*, Oxford, Oxford University Press, 2008, pp. 131-148.

Wolf, Eric R., "Distinguished Lecture: Facing power. Old insights, new questions", *American Anthropologist, New Series*, vol. 92, núm. 3, septiembre 1990, pp. 586-596.

Wolf, Hans-Georg y Moser, Klaus, "Effects of networking on career success: a longitudinal study", *Journal of Applied Psychology*, 94, 2009, pp. 196-206.

Wrong, Dennis H., *Power: Its forms, Bases and Uses*, Oxford, Basil Blackwell, 1979.

Zaleznik, Abraham, "Power and politics in organizational life", *Harvard Business Review*, mayo 1970.

Zaleznik, Abraham, y Kets de Vries, Manfred F. R., *Power and the corporate mind*, Boston, Houghton Mifflin, 1975.

Zimmerling, Ruth, *Power and influence. Variations on a messy theme*, Dordrecht, Springer, 2005.

ANEXOS

ANEXO A: TÉCNICA DEL RETRATO CHINO. RESULTADOS.

Se presentan los resultados agrupados por cada uno de los grupos de expertos participantes correspondientes a las provincias de Valencia, Castellón, Alicante, Madrid y Barcelona. En cada una de las tablas, en la primera de las columnas se recoge el animal escogido como personificación del poder; en la segunda, el número de participantes que han optado por la misma elección; en la tercera, reproducimos los comentarios literales de los participantes relativos a cada uno de los animales seleccionados, explicando el motivo de su decisión.

COLECTIVO 1: Directivos Recursos Humanos Provincia Valencia

ANIMAL	Nº	ADJETIVO
LEÓN	4	Liderazgo, trabajo en equipo Fuerza, astucia, escenografía, ambición, olfato y sentido corporativo Ganador, intimidada, fuerza Solo hay uno por manada; si hay varios, hay uno dominante, y el discordante se ve obligado a abandonarla. Normalmente no caza, manda a cazar a las leonas, pero es el primero en disfrutar de la caza con la sumisión del resto de la manada Decide (mientras tiene fuerzas para ello) quién pertenece a la manada y quién no.
PANTERA	2	Inteligente, causa respeto, a veces muerde Observación (estudio, visión), estrategia, fuerza
LOBO	2	Animal social. Viven en manadas con una jerarquía interna que establece el comportamiento de sus miembros. La jerarquía dentro de cada manada se marca desde el principio. Unos individuos se imponen al resto, normalmente por su físico o por su carácter y los demás aceptan este poder establecido Se asocia para conseguir lo que necesita (comer). Al final consigue lo que quiere (comer más que los demás y reproducirse) En una sociedad primitiva puede que sea lo que se necesita. Con este sistema la manada puede sobrevivir; sin esta organización no podría.
ZORRO	1	Astucia, tenacidad, perseverancia, luchar por los objetivos, ambivalencia, depredador.
HORMIGA	1	Trabajo duro para la colectividad Organización para lograr el fin común Conciencia de pertenencia y fin común

ELEFANTE	1	Inteligente Paciente / no se precipita Fuerte cuando hace falta
ARAÑA	1	Maquiavélica, dirige en la sombra
PEREZOSO	1	Deja hacer; disfruta de lo que otros hacen
GUSANO	1	No se relaciona, no vive en sociedad No depende de nadie para vivir Su vida es corta

COLECTIVO 2: Directivos Recursos Humanos Provincia Castellón

ANIMAL	Nº	ADJETIVO
LEÓN	2	Ganador, intimidada, fuerza Fuerza Física o psíquica Visión global y privilegiada respecto a otros Única visión sobre la empresa Información privilegiada Talante coactivo, utilización del miedo Típico estilos de dirección: tecnológicos, tradicionales, verticales, muy jerarquizados...
GUEPARDO	1	Astucia Velocidad Perseverancia
OSO	1	Dominio del “medio”. Ausencia de “depredadores” naturales. Independencia.
LIBÉLULA	1	Capacidad para sobrevolar, observar y captar información de la laguna (la empresa) sin cortapisas. Agresividad suficiente para morder con sus poderosas mandíbulas si fuese necesario. Aparente fragilidad, elegancia y brillo necesarios para influir, para seducir, para convencer. Rapidez de movimientos junto a la capacidad para detenerse en el aire (a pensar, a observar) antes de ejecutar una acción. Capacidad para decidir en qué saliente elevado posarse para observar, analizar y decidir. Capacidad no solo para sobrevolar la laguna (la empresa) sino para salir y entrar de ella conociendo también los alrededores e influyendo y actuando en

		<p>ellos.</p> <p>Ojos compuestos (cientos de pequeños ojos) que le dan una visión en un amplio ángulo (amplitud de miras, visión global del negocio)</p> <p>Puede disfrutar mientras trabaja, realizando varias cosas a la vez (puede copular mientras vuela) – puede disfrutar y perpetuar la especie mientras se mueve, el símil sería con la capacidad de trabajar y procurar una continuidad de la empresa, todo ello de una manera placentera).</p> <p>Puede ser gregaria, pero se siente también cómoda actuando individualmente.</p> <p>Es una especie muy activa, silenciosa pero cuya presencia no pasa inadvertida.</p>
--	--	---

COLECTIVO 3: Directivos Recursos Humanos Provincia Alicante

ANIMAL	Nº	ADJETIVO
CAMALEÓN	2	<p>Detecta oportunidades (grandes ojos)</p> <p>Cambia de color (según entorno)</p> <p>Lengua larga (atrapa el objetivo)</p>
LEÓN	1	Liderazgo, trabajo en equipo, delegación y estructuración de tareas, asumir las responsabilidades, buena comunicación, respeto de la jerarquía y la organización.
TIGRE	1	<p>Astucia</p> <p>Rugido</p> <p>Envergadura</p>
ABEJA REINA	1	<p>Hace hacer al resto del equipo de la colmena a través de un entramado de relaciones sociales con los miembros de su grupo.</p> <p>Su rol está claro y definido desde el principio hasta el fin de su vida (dentro de ese grupo), por ella y por los demás: no hay dudas de quién es ni a qué se dedica.</p> <p>Su poder tiene reconocimiento público en toda la colmena y fuera de la colmena. Creo que es importante a diferencia de la influencia, el reconocimiento externo para definir el poder.</p>
PERRO	1	Confiabilidad
GACELA	1	Agilidad en la reacción

COLECTIVO 4: Directivos Recursos Humanos Provincia Barcelona

ANIMAL	Nº	ADJETIVO
LEÓN	2	Autoridad (2) Respeto Energía Capacidad Carisma
LEONA	1	Intuitiva Ágil Preocupada por el grupo
TIGRE	1	Agilidad Ambición Agresividad
LINCE	1	Perspicaz Rápido Inteligente
GATO	1	Visión Flexibilidad, adaptación Equilibrio
PERRO LAZARILLO	1	inspira confianza, guía hacia unos objetivos claros, fidelidad
LOBO (o tarántula)	1	Potencial fuerza y agresividad ante la resistencia. Sometimiento del entorno. Gestión del miedo de los demás.
DELFIN	1	inteligente- ágil- dinámico-comunicativo viven en sociedades con jerarquías perfectamente establecidas en beneficio de todo el grupo y con un objetivo común solidarios
ABEJAS ABEJA REINA	1	Visión y liderazgo compartido. Adaptación y roles. Compromiso Alto nivel organizativo. Utiliza su liderazgo para hacer que las abejas obreras trabajen organizadamente. Símbolo de laboriosidad y rigor. Trabajo bien hecho y obediencia.
CABALLO (yegua pura sangre)	1	Inteligente apasionado, veloz, dinámico fuerte

		sociable sensible curioso siempre en alerta
--	--	--

COLECTIVO 5: Directivos Recursos Humanos Provincia Madrid

ANIMAL	Nº	ADJETIVO
LEÓN (A)	2	Liderazgo Fuerza y potencia Espíritu de Manada Mando Respeto Ambición
ÁGUILA	1	Identificación de oportunidades Rapidez ejecución Grado de consecución de objetivos
ZORRO	2	Astuto Habilidoso Adaptabilidad
HOMBRE	1	Conocimiento. Quien ejerce el poder ha de tener conocimiento del área donde va a ejercer ese poder. Justicia. Ha de presidir el ejercicio del poder. Enseñanza. Ha de transmitir sus conocimientos a su equipo de colaboradores.
CABALLO	1	Resistencia Porte / elegancia Jerarquía
CONEJO	1	rapidez con la que se multiplica adaptación a cualquier hábitat
ELEFANTE	1	Tiene un buen cerebro que le permite recordar, organizarse, planificar. Cuesta iniciar su movimiento, pero una vez iniciado, es difícil de parar. De él viven otras muchas especies. Tarda 22 meses en dar a luz.
HORMIGA	1	Cada una sabe el rol que ocupa Todas trabajan de una manera metódica y organizada El trabajo de todas suma en la misma dirección

ANEXO B. TÉCNICA DE *BRAINWRITING*. RESULTADOS

Pregunta 1: Para tener poder en la empresa se necesita...				
CASTELLÓN	VALENCIA	ALICANTE	BARCELONA	MADRID
Autoconocimiento	Querer tenerlo	Confianza de la	Capacidad para modificar la conducta de	Conocimiento
Certeza	Inteligencia y mano izquierda	Dirección – propiedad	los demás	Rol
Capacidad	Autoridad y convicción	Habilidades y	Tener influencia dentro de la	Credibilidad, a través del buenhacer
Confiabilidad	Inteligencia y, por si acaso: pagar,	capacidades de gestión	organización	Inteligencia emocional
Competencia	contratar y despedir	empresarial	Liderazgo y conocimiento de la	Aptitud
Flexibilidad	Capacidad y habilidad en la toma	Orientación a	organización	Autoridad
Capacidad de negociación	de decisiones y la elección del	resultados	Capacidad de influir sobre los demás y	Mando
Asertividad	equipo	Demostrar logros	tener el reconocimiento por ello	Relaciones
Credibilidad	Capacidad de mantener la	Capacidad relacional	Voluntad de querer realizarlo	Sentido común
Proactividad	decisión tomada frente a quien	(crear confianza interna	Capacidad para poderlo ejercer	Tenacidad
Dinamismo	podiera revisarla	y externa)	Generar confianza	Alineamiento con los objetivos de la
Capacidad para tomar decisiones	Conseguir los objetivos		Capacidad de influencia	compañía
Influencia en vertical y horizontal	Que cuenten con tu opinión		Tener una gran capacidad de escucha	Ganarse el respeto y la posición con
Acceso a toda la información de la empresa	Que te escuchen y actúen en base		Capacidad y habilidades para influir en	los empleados
Entender los circuitos “oficiosos” de funcionamiento dentro de la empresa	a lo que transmitas		los demás	Astucia, escucha, comunicación,
Capacidad de análisis fuerte	Influir en el comportamiento de		Capacidad para influir y para motivar a	influencia
Visión a corto, medio y largo plazo	los que te rodean		los equipos en la consecución objetivos	Respeto por toda la organización
	La habilidad personal o el		Liderazgo y capacidad de influir en todas	(360°)
	contexto que te permita influir		las personas para formar parte de la	Demostrar equilibrio, comedimiento,
	Tener el reconocimiento de los		organización.	acción ponderada
	demás.		Empatía	

<i>Pregunta 2: En mi empresa el poder lo ejerce el que...</i>				
CASTELLÓN	VALENCIA	ALICANTE	BARCELONA	MADRID
Tiene capacidad de tomar decisiones y ejecutarlas e influye en el resto con su opinión	Tiene la potestad de tomar decisiones importantes o de influir en que otros las tomen	Tiene más credibilidad	El que dispone de reconocimiento jerárquico y/o funcional. Aquel que puede influir en los equipos y llevar a cabo los objetivos de la entidad	Consigue mejores resultados y alcanza objetivos
Toma las decisiones	Es capaz de influir en los que tienen la autoridad	Obtiene resultados	Motiva a los demás, gran poder de oratoria, propone soluciones y reflexiones positivas, gran capacidad de liderar	Aporta mayores resultados
Ha sido designado por el consejo rector para tomar decisiones y ejecutarlas	Está cercano al dueño	Cuenta con la delegación de la dirección-propiedad	Tiene experiencia, sabiduría, equilibrio, libertad, mucho sentido común, y autoridad	Tiene mayor capacidad de influencia por disponer de autoridad
Quien tiene delegado el poder por la propiedad	Se lleva el gato al agua...	Demuestra más capacidad de adaptación	Tiene apoyo jerárquico, condiciones y capacidad de influencia	Está en lo alto de la pirámide jerárquica
Dispone de la información adecuada en los foros adecuados.	Siempre es consultado		Predica con el ejemplo e influye en los demás	Mantiene su posición en el tiempo
Tiene un fuerte conocimiento técnico y del negocio	Toma la decisión final sobre un asunto tras asesorarse debidamente de los órganos de influencia		Tiene claro los objetivos, se apoya en la gente para conseguirlos, y tiene un comportamiento creíble	Cree firmemente que lo puede ejercer
Maneja las posiciones directamente relacionadas con el cliente	Tiene la capacidad de no ser criticado por sus decisiones (corregido, revisado, cuestionado...)		Tiene capacidad y conocimiento para ejercerlo	Tiene mando
Cree en él, lo plantea y lo ejecuta	Puede tomar la decisión a pesar de tener opiniones en contra, incluso siendo éstas razonadas		Tiene un poder formal reconocido y fuertes capacidades para trabajar inter-funcionalmente	Tiene algún tipo de respaldo oficial (cargo), personal (experiencia, liderazgo), colectivo (sindicatos)
Influye por encima del resto	Ejerce la autoridad, aunque no sea consensuada			El que tiene posición y ejerce
	Está más cerca del negocio, de quien puede influir en la dirección/comité de dirección			El que tiene el respeto de su equipo
	Toma la última decisión en el caso de que no haya unanimidad			Tiene poder de decisión y ejecución
				El que paga la nómina
				El que tiene mayor jerarquía y capacidad de mando
				Sabe vender mejor su idea

Pregunta 3: Si quiero tener más poder necesito...				
CASTELLÓN	VALENCIA	ALICANTE	BARCELONA	MADRID
<p>Convencer al resto de interlocutores que me lo cedan (por necesidad, autoridad, capacidad)</p> <p>Tener más acceso al negocio para poder influir más en la toma de decisiones</p> <p>Tener mayor acceso a los indicadores principales del negocio</p> <p>Tener mayores conocimientos técnico en otras áreas para disponer de una visión más global del negocio</p> <p>Aumentar mi influencia sobre el que más poder tiene</p> <p>Disponer de más información</p> <p>Mayor capacidad de influencia, conocimiento de la organización y experiencia</p> <p>Mayor capacidad decisoria y ejecutiva</p> <p>Tener más experiencia</p> <p>Más capacidad de influencia y de toma de decisiones, y que la organización (o alguien de la organización) apoye ese salto</p>	<p>Quitárselo a otro</p> <p>Una estrategia</p> <p>Autoridad, influencia y convicción</p> <p>Más influencia sobre otros</p> <p>Ganar batallas</p> <p>O cambiar de organización, o tomar acciones acertadas que generen un cambio de influencia a mi favor</p> <p>Dominar mis ganas de aportar; esperar a ser llamado.</p> <p>Concentrar capacidad de influir: que los demás dependan más de mí</p> <p>“Acercarme” a quien lo tiene actualmente, o “ganármelo” mediante la autoridad que mi desempeño cotidiano consigue.</p> <p>Ampliar mi esfera de influencia</p>	<p>Tener más confianza en mis capacidades</p> <p>Ganar la confianza de la dirección-propiedad.</p> <p>Gestionar con más objetividad (visibilidad) los resultados (ligándolos a la rentabilidad de la empresa)</p>	<p>Incrementar mi capacidad de influencia y necesidad de mi aportación</p> <p>Ejercerlo (tener la voluntad de); tomar decisiones</p> <p>Potenciar la capacidad de influir sobre los demás para concienciar a las diferentes áreas de la empresa</p> <p>Libertad para tomar decisiones</p> <p>Poder influir apoyado de más poder jerárquico (no solo funcional), puesto que en aquellos que no estén motivados es más difícil influir sin la jerarquía</p> <p>Independencia del organismo regulador (Mutua)</p> <p>Objetivizar, medir el impacto</p> <p>Capacidad de reinventarme</p> <p>Mayor proximidad a los problemas de la gente</p> <p>Formación y ser próximo al personal</p>	<p>Capacidad de demostrar el impacto de la función en las variables del negocio</p> <p>Ejercerlo, aprovechar la posición para ir en la dirección de la compañía y hacer a los demás partícipes de ello</p> <p>Ejercerlo para que se retroalimente y crezca</p> <p>Movilidad (internacional)</p> <p>Moverme a donde está el poder</p> <p>Respaldo del que tenga mayor poder</p> <p>Autoconfianza/resiliencia/</p> <p>Rodearme de un buen equipo</p> <p>Venderme adecuadamente</p> <p>Imponerme</p> <p>Escuchar las necesidades del otro</p> <p>Vender los beneficios de mis propuestas al que tenga poder</p> <p>Comunicar y ser consecuente con lo que hacemos cuando ejercemos nuestro poder</p>

Pregunta 4: Reconozco el poder cuando...				
CASTELLÓN	VALENCIA	ALICANTE	BARCELONA	MADRID
<p>Se es capaz de influir</p> <p>Tiene el control y domina los niveles de dependencia</p> <p>Es considerado líder por el resto</p> <p>Se tiene capacidad de decisión</p> <p>Se ha ganado el respeto</p>	<p>La toma de una decisión es innegociable</p> <p>Se reviste de su boato y parafernalia habitual</p> <p>Es ordeno y mando</p> <p>No hay negociación</p> <p>Lo decidido se lleva a cabo</p> <p>Se consigue el objetivo que se ha marcado. Quien consigue el objetivo, tiene el poder</p> <p>Quien lo ejerce obtiene el resultado deseado.</p> <p>Cuando se hace lo que esa persona dice.</p> <p>No se decide sin la opinión de alguien</p>	<p>Se impones medidas o acciones aunque sean nocivas</p> <p>Creo en el líder y en el proyecto</p> <p>Tengo confianza y sigo a la persona que verdaderamente es líder</p> <p>Se predica con el ejemplo. Se hace lo que se dice</p>	no se hizo la pregunta	no se hizo la pregunta

ANEXO C. TÉCNICA DEL GRUPO NOMINAL. RESULTADOS

Pregunta: “Los cinco elementos favorecedores del poder son...”

INDICADOR	FRECUENCIA (1)	Σ VALORES (2)	PROMEDIO (3)	DESCRIPCIÓN (4)
TOMA DE DECISIONES	11	25	2,27	Los demás tienen un alto grado de dependencia respecto a mis decisiones y acciones (1); mis decisiones pueden favorecer o perjudicar a los demás (3); Decido despidos (1), contratación de empleados y proveedores (2); defino el organigrama -los cargos y quién está o no en la organización- (4,4); influyo en quien toma las decisiones (1). Autonomía (1,2) y margen de actuación (4)
INFLUENCIA	30	77	2,57	Influencia (1,1,1,1,1,2,3,5); Liderazgo (3,1); autoridad (3,5); Convicción(2); No hacer lo que los otros quieren (3); confiable (3); trabajo transversalmente (1,3,3,5); buen comunicador (2,4,5); con respaldo de la organización (1,1,2,2,3,3), del equipo (1,2,4)
RESULTADOS	15	42	2,8	Eficacia (1,1,2,5) y calidad (1); acierto en mis acciones (2,2,4,4,4); consigo mis objetivos (3,4,4); reconocimiento (3); no estoy alineado con los objetivos (2); cuantificar la gestión con indicadores (2);
POSICIÓN EN LA ORGANIZACIÓN	23	65	2,82	Organigrama (1,1,1,2,2,3,4,4,5,5); En área de negocio (3); Proximidad a la toma de decisiones -C. Dirección, Consejo...- (1,2,3); Propietario o accionista (5); Defino la estrategia del negocio (3); Dirección y delegación (5); No hay poder contrapuesto (1); estatus (2); recursos (2,2,3,5)
ENTORNO	3	10	3,3	Cultura de empresa (2); Equilibrio (3) y ética en el ejercicio (5)
RECURSOS INTERPERSONAL	17	60	3,5	Confianza (1), credibilidad (1); compromiso (4); creatividad (2); voluntad de ejercer el poder (2,3,3); Talante negociador -si no tomo las decisiones- (4,5); no muestro oposición frontal a la decisión final (4); entiendo las motivaciones de los demás (5); predico con el ejemplo (3); inteligencia emocional (4); escucha (5,5); continuo reciclaje (5)
CENTRALIDAD	11	37	3,63	Recursos que interesan a los demás (2); Información privilegiada que interesa a los demás (1,3,4,5); conozco los objetivos (2); networking clave (3); gestión de tiempos (4); Conocimientos exclusivos (4); capacidades (4); la dificultad realza el valor de la función (5)
CONOCIMIENTO	10	39	3,9	Formación (4,4), experiencia (4,5), conocimiento de la organización (2,3,4,4,5), comunicación y negociación (4)
SOBREVIVIR	1	3	3	

446

“Frecuencia”; indica el número de personas que ha elegido ese concepto

“Σ valores”: indica la suma de la valoración ponderada que han realizado todos los participantes de ese concepto

“Promedio”: valor resultado de dividir el número total de valores entre la frecuencia de aparición.

Los valores entre paréntesis (n) en la columna “Descripción”, indican la relevancia otorgada a la descripción literal reproducida. ND equivale a no disponible ya que el participante no asignó ponderación.

Pregunta: “Los cinco elementos desfavorecedores del poder son...”

INDICADOR	FRECUENCIA (1)	Σ VALORES (2)	PROMEDIO (3)	DESCRIPCIÓN (4)
POSICIÓN EN LA ORGANIZACIÓN	13	31	2,38	Organigrama (1,1,1,2,3); alejamiento del negocio (1); mi puesto no es relevante en la organización (3,4); nadie depende jerárquicamente de mí (2); pocos recursos (3,3,4); los contenidos fundamentales del puesto (3)
RECURSOS INTERPERSONAL	22	58	2,63	No escucho (1,2,5); Falta de estilo (1) y confianza (1,1,5,5) No entiendo las motivaciones de los demás (2,2,3); no soy consciente del poder que tengo (3); choco permanentemente con la toma de decisiones (2); no convincente (1,2) ni asertivo (3); no logro "vender" bien mis argumentos (4); no soy justo (2,4) ni predico con el ejemplo (2); baja resistencia a la frustración (3,4)
RESULTADOS	15	40	2,66	Ineficaz (1,1,2,2,3,3,4,4); no tomo decisiones acertadas (1); fracaso -pérdida de autoridad; me equivoco frecuentemente o en temas importantes-visibles- (4,3); no estoy alineado con los objetivos (2); no cuantificar la gestión con indicadores (3); cambiar de criterio fácilmente (4); inflexible -siempre en posesión de la verdad- (3)
TOMA DE DECISIONES	13	35	2,69	No decido, ni tengo posibilidades de decidir (1,1,2, 4,5); no estoy en los círculos de decisión (1,3); me puentean (3); no delegar (2, 5); acceso limitado a la información (4); no gestiono solo administro (1); aplico regímenes sancionadores (3)
ENTORNO	8	23	2,87	El poder de otros -más importante o decisivo, que contrarresta el mío- (1,2); el pasado (5); los cambios externos (4); limitaciones legales, corporativas (1,2); organización matricial (3); poca ética en el ejercicio (5)
INFLUENCIA	22	60	3	No tengo capacidad para mandar o influir (1,1,1,2,2,3,4,2); trabajo aislado (2,5,5); no comunico los éxitos (2,3); sin respaldo de la organización (1,2,2,3,4), ni del equipo (3,3,4,5)
CONOCIMIENTO	9	33	3,6	Sin conocimientos de la función (1,4,4,5,5,5). Sin habilidades de negociación (2), iniciativa (3), orientación al cliente (4)
CENTRALIDAD	2	ND	ND	No dispongo en exclusividad de información o recursos que los demás necesitan; no conozco los objetivos (1)

(1) Frecuencia”; indica el número de personas que ha elegido ese concepto

(2) “Σ valores”: indica la suma de la valoración ponderada que han realizado todos los participantes de ese concepto

(3) “Promedio”: valor resultado de dividir el número total de valores entre la frecuencia de aparición.

(4) Los valores entre paréntesis (n) en la columna “Descripción”, indican la relevancia otorgada a la descripción literal reproducida. ND equivale a no disponible ya que el participante no asignó ponderación.

ANEXO D.

CUESTIONARIO DE PONDERACIÓN DE LOS FACTORES DE MEDICIÓN DEL PODER EN LA EMPRESA

INSTRUCCIONES:

Mediante este cuestionario usted puede evaluar y ponderar el grado en que cada uno de los factores y subfactores que inciden en el poder en la empresa deben ser considerados para una medición ajustada.

Para ello, deberá dar una puntuación de 0 a 100 a cada una de las variables que se presentan en el cuestionario siguiente. Por ejemplo: una valoración de 10 cuando ese factor es considerado poco interesante y una valoración de 90 cuando esta variable es vital para el nivel de poder.

Puntúe de 0 a 100 en el espacio reservado a “puntuación” que hay junto a la definición de cada subtipo”.

RECURSOS: el conjunto de elementos disponibles para resolver una necesidad o llevar a cabo una tarea, y de los que el ocupante del puesto se vale para conseguir lo que se pretende

Recursos del puesto: los proporcionados por la propia organización. Considera 5 dimensiones:

Estatus: prerrogativas que la posición que la persona ocupa en la organización le permite adoptar (capacidad para determinar salarios, promociones, sanciones...)

- (Puntuación de 0 a 100.....)

Presupuesto: importe valorado en euros atribuido al departamento en concreto

(Puntuación de 0 a 100.....)

Personal: personas bajo su responsabilidad y su supervisión

(Puntuación de 0 a 100.....)

Tecnología: de qué modo las herramientas informáticas y otros medios ayudan a cumplir las tareas de forma eficaz

(Puntuación de 0 a 100.....)

Rango jerárquico: nivel o categoría del puesto en el organigrama de la organización

(Puntuación de 0 a 100.....)

Recursos del ocupante: los propios de la persona que ocupa el puesto. Recoge los elementos más objetivables de su carrera profesional (currículum vitae), así como otros de simple encuadramiento demográfico (edad y sexo). Considera 5 dimensiones:

Formación: nivel académico alcanzado formalmente (Puntuación de 0 a 100.....)

Experiencia en el puesto o en el sector: en años (Puntuación de 0 a 100.....)

Antigüedad en la organización: en años (Puntuación de 0 a 100.....)

2.4. Edad: en años (Puntuación de 0 a 100.....)

2.5. Sexo: hombre o mujer. (Puntuación de 0 a 100.....)

B) RESTRICCIONES: se refiere tanto a los términos organizativos dentro de los cuales se desarrolla la función, como a las características típicas de la forma de desenvolverse la persona.

Entorno cultural: ambiente, conjunto de modos de actuar, costumbres, conocimientos, y demás condiciones formales o informales que caracterizan a la organización. Considera 3 dimensiones:

Margen de actuación : espacio que la organización permite al individuo para la adopción de decisiones y asignación de recursos y responsabilidades

(Puntuación de 0 a 100.....)

Entorno: características de la cultura de la organización en materia de participación, creatividad, delegación, cooperación y autoridad. (Puntuación de 0 a 100.....)

Supervisión recibida: grado de autonomía permitida a los miembros para el desempeño de sus tareas (Puntuación de 0 a 100.....)

Estilo del ocupante: Conjunto de destrezas y características que individualizan el modo de comportarse de la persona y que empleará para moverse en la organización. Considera 2 dimensiones:

Centralidad: el modo en que el ocupante dota de relevancia a su puesto, convirtiéndolo en principal o no en el seno de la organización

(Puntuación de 0 a 100.....)

Estilo: relativo al modo de relacionarse con el resto de la organización y generar confianza (Puntuación de 0 a 100.....)

RESULTADOS: Conjunto efectos visibles, consecuencia de la acción del ocupante del puesto. Capacidad del mismo para conseguirlos. Considera 2 dimensiones:

Influencia: evidencia la capacidad para obtener los resultados efectivamente queridos, bien directamente, bien a través de otros miembros de la organización.

Influencia directa: participación decisiva en las decisiones y resultados, con una visibilidad evidente y reconocida. (Puntuación de 0 a 100.....)⁵⁴⁴

Influencia indirecta: habilidad para persuadir y lograr el consenso, generando alianzas (Puntuación de 0 a 100.....)

Impacto económico: importe sobre el que el puesto tiene responsabilidad (más allá del presupuesto propio del departamento). Posibilidad de trasladar o no los logros conseguidos a un importe económico.

6.1. Impacto tangible: valorado en euros, en % de consecución de los objetivos, o en ratios de gestión (Puntuación de 0 a 100.....)

6.2. Impacto intangible: contribución al resultado de forma eficiente y acertada, aunque no siempre trasladable a un valor económico (Puntuación de 0 a 100.....)

Si considera que deberían tenerse en cuenta otros factores, indíquelos con una breve descripción y pondearlos de igual modo que en los factores precedentes.

Factor:

(Puntuación de 0 a 100.....)

Factor:

(Puntuación de 0 a 100.....)

Gracias por su colaboración.

⁵⁴⁴ En rojo lo añadido en la versión de 2015, respecto a la inicial de 2012.

ANEXO E: RESULTADOS ESTADÍSTICOS DEL CUESTIONARIO.

MUESTRA COMPLETA (N 253)

IP promedio por función	IP promedio	% N Muestra	N absoluto	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
RR.HH.	1441,9	60,1%	152	1740,4	928,6	1349,9	1465,4	1554,0	157,6
DG-CEO	1529,3	8,7%	22	1742,9	1244,1	1432,4	1535,2	1598,9	123,4
Ventas	1404,1	7,5%	19	1640,8	983,8	1314,9	1436,8	1541,4	177,4
Finanz.	1367,7	6,7%	17	1588,3	1082,0	1285,7	1363,5	1478,3	146,9
Produc.	1253,3	3,6%	9	1539,6	1084,8	1106,8	1201,9	1378,3	176,5
Mkting	1485,8	2,4%	6	1595,2	1305,7	1393,3	1551,2	1566,0	126,8
Logístic	1563,9	1,6%	4	1785,0	1341,0	1411,0	1564,8	1717,7	210,2
I+D	1405,2	2,4%	6	1736,7	911,0	1322,9	1493,9	1520,9	283,6
Calidad y M.A.	1565,3	1,2%	3	1636,8	1457,0	1529,6	1602,1	1619,5	95,4
Compras	1333,6	1,6%	4	1408,7	1262,9	1293,0	1331,3	1371,9	63,9
Otras	1462,7	4,3%	11	1642,9	1212,3	1389,8	1433,8	1549,0	128,8

Facturación (en millones €)	% N Muestra	N absoluto	IP promedio	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
>10.000 millones	2,0%	5	1411,9	1562,0	1285,7	1342,7	1427,0	1441,9	105,3
5.000 - 10.000	3,6%	9	1447,8	1684,2	979,3	1391,7	1481,8	1628,8	220,8
1.000 - 5.000	7,1%	18	1463,6	1640,8	1182,0	1405,2	1460,5	1527,3	113,0
500 - 1.000	7,1%	18	1458,1	1740,5	1212,3	1345,0	1453,7	1573,3	148,0
250 - 500	13,8%	35	1422,7	1708,6	983,8	1281,3	1457,0	1554,5	178,6
100 - 250	17,0%	43	1407,3	1645,6	1082,0	1290,1	1416,5	1550,2	152,9
50 - 100	13,8%	35	1492,5	1785,0	969,4	1433,0	1534,9	1592,1	161,2
25 < 50	13,0%	33	1455,5	1742,9	928,7	1386,3	1486,1	1545,6	164,2
.10 < 25	9,1%	23	1387,0	1695,2	911,0	1258,3	1440,6	1503,3	190,6
< 10 millones	7,1%	18	1449,2	1655,8	1244,1	1311,4	1476,6	1539,9	137,1
NS/NC	6,3%	16	1390,8	1688,7	1084,8	1198,7	1421,9	1564,7	189,6

Empleados Empresa	% N Muestra	N absoluto	IP promedio	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
> 10.000	4,3%	11	1415,0	1740,5	9,000	1346,2	1427,0	1503,8	198,5
5.000 - 9.999	3,6%	9	1393,0	1624,5	1097,1	1241,0	1462,2	1488,0	169,8
2.500 - 4.999	4,3%	11	1483,5	1615,5	1262,9	1424,7	1527,6	1556,7	105,6
1.000 - 2.499	15,4%	39	1415,0	1708,6	1082,0	1304,3	1433,8	1534,9	160,9
500 - 999	16,6%	42	1438,8	1785,0	983,8	1325,0	1427,2	1559,0	166,0
250 - 499	18,6%	47	1432,9	1736,7	969,4	1345,2	1493,5	1554,6	174,8
100 - 249	15,4%	39	1488,8	1695,2	1135,3	1410,4	1518,8	1595,2	133,6
< 100	18,2%	46	1421,2	1663,4	911,0	1298,1	1478,2	1545,1	180,3
NS/NC	3,6%	9	1411,1	1614,7	1129,2	1386,3	1440,6	1481,8	157,8

Sector Actividad	% N Muestra	N absoluto	IP promedio	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Dev. Típica
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	2,0%	5	1371,5	1595,2	928,7	1363,5	1408,7	1561,4	266,3
Industrias extractivas	0,4%	1	1646,8	1646,8	1646,8	1646,8	1646,8	1646,8	NA
Industria manufacturera	26,9%	68	1475,0	1736,7	1170,5	1383,7	1539,9	1569,0	128,1
Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado	0,8%	2	1499,0	1535,8	1462,2	1480,6	1499,0	1517,4	52,0232
Suministro de agua, saneamiento, gestión de residuos	1,2%	3	1375,1	1561,2	1201,9	1282,1	1362,4	1461,8	180,0
Construcción	3,2%	8	1367,2	1534,9	1133,6	1240,0	1393,3	1501,2	154,6
Comercial al por mayor y por menor, reparación vehículos motor	11,1%	28	1420,4	1624,5	969,4	1377,8	1480,0	1551,9	193,4
Transporte y almacenamiento	9,9%	25	1456,6	1695,2	1135,3	1341,0	1498,1	1556,5	147,7
Hostelería	2,8%	7	1413,3	1742,9	1097,1	1329,0	1440,0	1477,4	203,0
Información y comunicaciones	6,7%	17	1359,3	1708,6	911,0	1242,1	1342,3	1498,4	207,6
Actividades financieras y de seguros	5,9%	15	1460,9	1657,7	1229,4	1370,0	1441,9	1567,2	131,0
Actividades inmobiliarias	0,4%	1	1624,2	1624,2	1624,2	1624,2	1624,2	1624,2	NA
Actividades profesionales, científicas y técnicas	1,6%	4	1564,8	1663,4	1386,6	1519,2	1604,5	1650,1	126,5
Actividades administrativas y servicios auxiliares	1,6%	4	1466,8	1621,9	1084,8	1434,7	1580,2	1612,3	256,5
Admón. Pública y defensa	0,4%	1	1323,1	1323,1	1323,1	1323,1	1323,1	1323,1	NA
Educación	2,0%	5	1478,0	1642,9	1253,2	1421,9	1514,8	1557,4	148,8
Actividades sanitarias y servicios sociales	7,1%	18	1451,7	1785,0	1208,2	1321,7	1436,0	1551,9	162,9
Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento	0,4%	1	1359,7	1359,7	1359,7	1359,7	1359,7	1359,7	NA
Otros servicios	14,6%	37	1387,4	1740,5	1095,9	1267,0	1391,7	1500,8	173,3
Actividades de los hogares empleadores de personal domésticos	0,4%	1	1441,7	1441,7	1441,7	1441,7	1441,7	1441,7	NA
NS/NC	0,8%	2	1413,9	1478,1	1349,6	1381,7	1413,9	1446,0	90,9

Provincias	% N Muestra	N absoluto	IP promedio	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Dev. Típica
A Coruña	0,8%	2	1501,6	1553,5	1449,8	1475,7	1501,6	1527,5	73,3
Alicante	5,1%	13	1435,2	1646,8	1106,8	1350,2	1462,2	1550,6	159,5
Ávila	0,4%	1	1402,3	1402,3	1402,3	1402,3	1402,3	1402,3	NA
Vizcaya	0,4%	1	1673,8	1673,8	1673,8	1673,8	1673,8	1673,8	NA
Barcelona	18,2%	46	1439,4	1740,5	911,0	1354,0	1466,0	1550,6	164,3
Córdoba	0,4%	1	1483,5	1483,5	1483,5	1483,5	1483,5	1483,5	NA
Castellón	4,0%	10	1511,9	1742,9	1216,0	1440,7	1548,3	1626,6	167,8
Cuenca	0,4%	1	1736,7	1736,7	1736,7	1736,7	1736,7	1736,7	NA
Huelva	0,4%	1	1133,6	1133,6	1133,6	1133,6	1133,6	1133,6	NA
Lérida	0,4%	1	1464,1	1464,1	1464,1	1464,1	1464,1	1464,1	NA
Madrid	13,4%	34	1459,5	1708,6	979,3	1354,2	1519,7	1585,6	166,2
Murcia	1,6%	4	1563,7	1694,2	1440,0	1515,6	1560,3	1608,3	105,0
Navarra	0,4%	1	1584,4	1584,4	1584,4	1584,4	1584,4	1584,4	NA
Sevilla	0,4%	1	1417,1	1417,1	1417,1	1417,1	1417,1	1417,1	NA
Guipúzcoa	0,4%	1	1263,2	1263,2	1263,2	1263,2	1263,2	1263,2	NA
Cantabria	0,4%	1	1340,1	1340,1	1340,1	1340,1	1340,1	1340,1	NA
Tarragona	0,8%	2	1533,4	1548,1	1518,8	1526,1	1533,4	1540,8	20,8
Tenerife	0,4%	1	1688,7	1688,7	1688,7	1688,7	1688,7	1688,7	NA
Valencia	51,4%	130	1414,8	1785,0	928,7	1310,5	1441,3	1540,3	161,9
Zaragoza	0,4%	1	1478,3	1478,3	1478,3	1478,3	1478,3	1478,3	NA

Provincias agrupadas	% N Muestra	N absoluto	IP promedio	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Dev. Típica
Valencia	51,4%	130	1414,8	1785,0	928,7	1310,5	1441,3	1540,3	161,9
Barcelona	18,2%	46	1439,4	1740,5	911,0	1354,0	1466,0	1550,6	164,3
Madrid	13,4%	34	1459,5	1708,6	979,3	1354,2	1519,7	1585,6	166,2
Alicante	5,1%	13	1435,2	1646,8	1106,8	1350,2	1462,2	1550,6	159,5
Castellón	4,0%	10	1511,9	1742,9	1216,0	1440,7	1548,3	1626,6	167,8
Resto	7,9%	20	1499,5	1736,7	1133,6	1434,3	1501,2	1580,8	148,8

Com. Valenciana o no	% N Muestra	N absoluto	IP promedio	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
Comunidad Valenciana	60,5%	153	1423,4	1785,0	928,7	1320,9	1447,3	1547,6	164,9
No Comunidad Valenciana	39,5%	100	1458,2	1740,5	911,0	1358,8	1480,9	1562,5	162,0

Formación	% N Muestra	N absoluto	IP promedio	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
Doctores universitarios	2,0%	5	1555,6	1602,1	1462,2	1523,0	1594,6	1596,4	61,5
MBA	20,9%	53	1469,8221	1736,7	1084,8	1386,6	1482,7	1556,5	137,3
Univ. Grado Superior con cursos posgrado o masters homologados (más de 300 horas), SALVO MBA.	39,1%	99	1442,0	1742,9	911,0	1340,1	1473,2	1562,0	169,6
Universitarios grado superior	14,6%	37	1441,5056	1663,4	1133,6	1340,1	1473,1	1549,5	139,6
Universitarios grado medio	16,2%	41	1414,6	1785,0	979,3	1326,1	1436,8	1545,9	179,4
Estudios profesionales ciclo superior	2,4%	6	1426,0	1695,2	1241,0	1346,9	1375,3	1492,8	161,1
Bachillerato (BUP, COU)	1,6%	4	1459,8	1579,7	1369,2	1405,1	1445,2	1499,9	90,5
NS/NC	3,2%	8	1169,2465	1273,3	928,7	1125,5	1185,1	1272,9	118,7

Formación por Temas	% N Muestra	N absoluto	IP promedio	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
La Organización (estrategia, cultura, comportamiento organizativo, valores, gestión del cambio...)	64,4%	163	1489,7	1785,0	969,4	1418,9	1518,4	1574,4	135,5
Las Personas (liderazgo, desarrollo, trabajo en equipo, negociación, comunicación, gestión del talento...)	79,8%	202	1458,61838	1785,0	969,4	1356,3	1488,6	1561,7	153,1
Los Conocimientos Técnicos (finanzas, ventas, logística, compras, operaciones, nóminas, relaciones laborales, idiomas...)	62,1%	157	1468,1488	1785,0	983,8	1375,9	1498,4	1564,3	146,0
Los tres temas	45,5%	115	1499,4	1785,0	983,8	1437,6	1527,6	1580,4	133,1
Org. + Personas	55,7%	141	1494,6	1785,0	969,4	1435,9	1527,6	1584,4	141,4
Org. + Conoc. Técnicos	49,4%	125	1494,0	1785,0	983,8	1416,5	1523,3	1576,3	131,3
Personas + Conoc. Técnicos	53,0%	134	1484,5	1785,0	983,8	1409,6	1518,6	1569,1	138,8
Ninguna	6,3%	16	1220,6	1708,6	911,0	1125,8	1203,0	1274,4	188,4

Formación en Organización	% N Muestra	N absoluto	IP promedio	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
Hasta 8 horas	6,7%	11	1440,1	1550,6	1182,0	1410,6	1468,6	1521,0	118,8
9-24 horas	7,4%	12	1432,1	1624,2	1251,0	1332,8	1406,2	1559,4	135,3
25-48 horas	11,0%	18	1463,2	1736,7	983,8	1418,1	1463,3	1549,7	166,9
49-72 horas	6,1%	10	1406,5	1587,1	1141,0	1336,4	1397,9	1538,6	159,7
73-96 horas	4,9%	8	1423,6	1543,6	1212,3	1362,8	1465,1	1527,9	129,3
97-120 horas	8,6%	14	1492,4	1740,5	1339,0	1419,0	1468,9	1581,4	114,8
121-144 horas	4,9%	8	1529,3	1642,9	1349,2	1484,0	1526,3	1604,5	96,7
145-168 horas	3,7%	6	1536,7	1602,1	1351,2	1545,6	1565,2	1589,3	93,7
Más de 168 horas	37,4%	61	1520,9	1742,9	969,4	1483,5	1539,6	1588,3	122,6

Formación en Personas	% N Muestra	N absoluto	IP promedio	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
Hasta 8 horas	2,0%	4	1470,1	1505,6	1362,4	1460,7	1499,6	1508,9	72,5
9-24 horas	5,0%	10	1486,4	1657,7	1262,9	1401,7	1533,7	1575,2	130,6
25-48 horas	10,9%	22	1399,5	1736,7	983,8	1310,1	1393,6	1527,1	173,7
49-72 horas	10,4%	21	1405,5	1624,2	1201,9	1334,8	1416,5	1478,1	114,0
73-96 horas	5,9%	12	1342,3	1579,7	1115,1	1233,7	1361,2	1458,0	159,0
97-120 horas	8,9%	18	1463,2	1740,5	1106,8	1333,7	1514,2	1584,4	174,7
121-144 horas	4,0%	8	1417,0	1652,8	1212,3	1323,7	1405,5	1517,1	152,9
145-168 horas	4,5%	9	1511,6	1785,0	1141,0	1440,0	1540,4	1605,0	184,3
Más de 168 horas	43,1%	87	1490,4	1742,9	969,4	1421,1	1527,6	1568,6	142,8

Formación en Conocimientos Técnicos	% N Muestra	N absoluto	IP promedio	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
Hasta 8 horas	2,5%	4	1409,4	1505,6	1251,0	1334,5	1434,0	1508,9	127,2
9-24 horas	1,9%	3	1435,8	1605,0	1339,0	1351,3	1363,5	1484,2	147,0
25-48 horas	5,7%	9	1364,2	1584,4	983,8	1360,0	1378,3	1464,1	175,9
49-72 horas	10,2%	16	1460,2	1657,7	1201,9	1368,9	1475,1	1543,0	122,1
73-96 horas	3,2%	5	1389,0	1498,1	1084,8	1416,5	1454,5	1491,2	173,1
97-120 horas	9,6%	15	1409,6	1624,2	1141,0	1275,0	1441,9	1547,1	163,6
121-144 horas	8,9%	14	1519,9	1785,0	1192,3	1472,9	1557,8	1591,7	147,0
145-168 horas	5,7%	9	1516,0	1642,9	1340,1	1472,1	1526,7	1540,4	91,5
Más de 168 horas	45,2%	71	1486,1	1742,9	1082,0	1410,4	1523,3	1570,8	142,2

Experiencia en el puesto/sector	% N Muestra	N absoluto	IP promedio	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
Menos de 1 año	3,2%	8	1155,9	1386,1	969,4	1074,9	1128,0	1259,5	148,1
De 1 a 3 años	5,9%	15	1350,4	1646,8	1129,2	1214,0	1363,5	1445,7	145,4
De 4 a 6	9,5%	24	1387,2	1663,4	1097,1	1266,0	1382,8	1508,9	158,2
De 7 a 9	7,9%	20	1450,3	1679,0	1084,8	1358,7	1469,7	1563,8	153,5
De 10 a 12	11,5%	29	1456,3	1640,8	1199,8	1378,3	1478,3	1553,5	121,6
De 13 a 15	14,6%	37	1438,0	1620,4	1149,3	1349,6	1457,8	1528,4	123,6
De 16 a 18	11,5%	29	1437,7	1694,2	911,0	1349,2	1468,6	1540,4	153,7
De 19 a 21	12,3%	31	1486,5	1736,7	983,8	1427,1	1501,3	1585,5	107,1
22 años o más	19,4%	49	1524,6	1785,0	1082,0	1440,0	1556,5	1630,9	149,3
NS/NC	4,3%	11	1254,7	1493,5	928,7	1152,9	1272,8	1360,5	169,1

Antigüedad en la empresa	% N Muestra	N absoluto	IP promedio	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
Menos de 1 año	4,7%	12	1276,2	1642,9	979,3	1136,9	1255,6	1364,3	189,0
De 1 a 3 años	10,3%	26	1387,8	1655,8	969,4	1272,5	1406,0	1538,7	179,4
De 4 a 6	6,7%	17	1430,2	1636,9	983,8	1360,0	1452,3	1539,6	166,8
De 7 a 9	16,6%	42	1431,1	1742,9	911,0	1333,3	1429,6	1548,4	166,8
De 10 a 12	13,8%	35	1480,7	1684,2	1097,1	1426,2	1500,8	1570,3	127,9
De 13 a 15	17,8%	45	1453,5	1688,7	1133,6	1349,6	1492,0	1550,6	133,4
De 16 a 18	7,1%	18	1491,9	1640,8	1251,0	1428,2	1528,1	1557,2	109,0
De 19 a 21	6,7%	17	1472,1	1736,7	1182,0	1433,8	1483,5	1562,1	147,4
22 años o más	12,3%	31	1487,4	1785,0	1082,0	1381,7	1486,0	1624,6	167,4
NS/NC	4,0%	10	1248,0	1563,5	928,7	1144,1	1271,0	1276,6	184,4

Edad del directivo/a	% N Muestra	N absoluto	IP promedio	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
Hasta 25 años	1,2%	3	1089,5	1192,3	969,4	1038,1	1106,8	1149,5	112,4
De 26 a 30	2,8%	7	1240,4	1464,1	1097,1	1168,1	1244,4	1270,5	118,6
De 31 a 35	7,1%	18	1365,0	1679,0	979,3	1216,7	1392,0	1491,6	192,1
De 36 a 40	13,4%	34	1453,9	1673,8	1133,6	1366,6	1482,3	1548,2	137,6
De 41 a 45	26,1%	66	1427,5	1640,8	1149,3	1351,4	1437,6	1526,8	111,3
De 46 a 50	20,9%	53	1461,8	1742,9	911,0	1350,2	1498,1	1581,1	175,8
De 51 a 55	19,0%	48	1490,6	1695,2	983,8	1415,4	1520,8	1597,2	146,7
De 56 a 60	5,5%	14	1538,9	1785,0	1302,4	1436,1	1544,5	1638,4	146,6
61 años o más	1,2%	3	1543,8	1620,4	1488,0	1505,5	1523,0	1571,7	68,6
NS/NC	2,8%	7	1164,9	1277,7	928,7	1115,6	1170,5	1273,1	127,5

Género	% N Muestra	N absoluto	IP promedio	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
Hombre	61,3%	155	1453,7	1785,0	911,0	1361,2	1484,4	1561,6	160,0
Mujer	38,7%	98	1410,1	1684,2	928,7	1286,4	1441,2	1548,8	167,7

Presupuesto Departamental	% N Muestra	N absoluto	IP promedio	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
No hay presupuesto asignado	29,6%	75	1385,8	1657,7	911,0	1295,9	1412,0	1480,5	153,5
Hasta 300.000 €	20,6%	52	1398,0	1655,8	979,3	1263,1	1441,2	1527,6	165,6
Entre 300.001 y 600.000 €	8,3%	21	1447,7	1605,0	1192,3	1362,4	1501,3	1548,1	134,1
Entre 600.001 y 1 millón €	5,9%	15	1454,1	1602,1	1241,0	1357,6	1523,0	1548,9	120,1
Entre 1 y 3 millones €	10,7%	27	1477,9	1740,5	1201,9	1386,1	1523,3	1550,2	135,6
Entre 3 y 5 millones €	4,0%	10	1589,4	1736,7	1431,6	1561,2	1595,5	1635,4	87,0
Entre 5 y 7,5 millones €	3,2%	8	1518,2	1614,7	1369,2	1487,2	1527,1	1570,8	76,4
Entre 7,5 y 10 millones €	2,8%	7	1596,0	1708,6	1481,8	1527,6	1615,5	1655,4	90,3
Más de 10 millones €	8,7%	22	1573,6	1785,0	1342,7	1490,5	1584,7	1659,2	119,7
NS/NC	6,3%	16	1309,1	1688,7	928,7	1161,7	1275,5	1469,5	213,1

Rango jerárquico	% N Muestra	N absoluto	IP promedio	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
Sin mando jerárquico ni funcional	4,7%	12	1227,6	1568,9	969,4	1136,9	1207,2	1299,5	150,1
Coordinador (sin responsabilidad jerárquica)	2,8%	7	1242,4	1433,8	983,8	1167,9	1262,9	1340,2	159,8
Capataz/Jefe de equipo	0,4%	1	1242,1	1242,1	1242,1	1242,1	1242,1	1242,1	NA
Encargado	1,2%	3	1211,2	1341,1	1097,1	1146,2	1195,3	1268,2	122,8
Supervisor/Responsable	5,5%	14	1325,6	1657,7	1129,2	1244,0	1282,7	1344,9	139,7
Jefe	9,5%	24	1342,8	1615,5	979,3	1261,0	1362,2	1453,7	150,5
Directivo (no del Comité de Dirección)	21,7%	55	1453,2	1694,2	911,0	1374,2	1458,8	1558,4	140,9
Comité de Dirección	43,5%	110	1501,7	1785,0	1115,1	1436,9	1528,0	1570,1	123,2
Alta Dirección (Director General, Consejero Delegado, Propietario)	8,3%	21	1538,1	1740,5	1244,1	1478,1	1526,7	1599,8	116,0
NS/NC	2,4%	6	1169,8	1277,7	928,7	1114,5	1221,6	1273,2	139,0

Nº personal dependiente	% N Muestra	N absoluto	IP promedio	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
De 1 a 3	17,8%	45	1440,9	1694,2	1149,3	1351,2	1457,8	1556,5	140,9
De 4 a 6	19,4%	49	1449,0	1740,5	979,3	1386,6	1449,0	1527,6	127,8
De 7 a 10	14,2%	36	1487,7	1695,2	1082,0	1425,4	1508,6	1562,9	123,8
De 11 a 15	9,5%	24	1490,6	1652,8	1244,1	1420,8	1520,7	1582,2	114,9
De 16 a 19	5,1%	13	1513,0	1708,6	1133,6	1443,2	1552,2	1596,1	152,8
De 20 a 22	1,6%	4	1525,3	1679,0	1353,9	1480,3	1534,1	1579,0	133,5
De 23 a 25	1,2%	3	1636,1	1688,7	1605,0	1609,9	1614,7	1651,7	45,8
Más de 26	12,6%	32	1509,6	1785,0	1097,1	1454,4	1516,9	1617,9	153,1
Sin personal	18,6%	47	1267,8	1708,6	911,0	1155,7	1253,2	1342,5	173,6

Nº reportes directos	% N Muestra	N absoluto	IP promedio	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
Ninguna	19,4%	49	1267,6	1568,9	911,0	1170,5	1262,9	1342,7	162,9
De 1 a 3	20,9%	53	1437,1	1673,8	1097,1	1351,2	1452,3	1553,5	140,3
De 4 a 6	24,5%	62	1472,6	1740,5	979,3	1390,6	1491,6	1569,7	138,1
De 7 a 10	19,4%	49	1503,6	1742,9	1082,0	1427,0	1518,8	1568,1	126,5
De 11 a 15	8,7%	22	1491,4	1663,4	1244,1	1438,8	1520,7	1544,1	105,9
De 16 a 19	2,0%	5	1525,2	1684,2	1377,3	1422,5	1557,1	1587,6	122,9
De 20 a 22	0,8%	2	1679,0	1679,0	1679,0	1679,0	1679,0	1679,0	NA
De 23 a 25	0,4%	1	1688,7	1688,7	1688,7	1688,7	1688,7	1688,7	NA
26 o más	4,0%	10	1493,2	1785,0	1201,9	1423,3	1458,2	1604,3	175,8

Rango jerárquico de los supervisados	% N Muestra	N absoluto	IP promedio	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
Capataces/Jefe de equipo	4,0%	10	1462,9	1553,5	1386,7	1425,4	1447,6	1511,2	59,7
Encargados	4,7%	12	1463,9	1694,2	1353,9	1408,8	1447,6	1484,2	95,9
Supervisores/Responsables	20,2%	51	1458,5	1679,0	979,3	1412,7	1457,8	1559,4	140,4
Jefes	22,9%	58	1514,8	1708,6	1082,0	1463,1	1531,8	1589,1	120,9
Directivos que no son del Comité de Dirección	13,0%	33	1531,7	1785,0	1135,3	1441,9	1552,2	1630,9	149,2
Directivos del Comité de Dirección	6,3%	16	1521,4	1740,5	1350,2	1451,5	1513,2	1570,4	103,6
Alta Dirección (Director General, Consejero Delegado, Propietario)	5,5%	14	1443,4	1596,4	911,0	1438,0	1458,8	1541,6	170,4

IP según logro objetivos	% N Muestra	N absoluto	IP promedio	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
Entre 71%-80%	3,6%	9	1327,9	1468,6	979,3	1311,4	1361,5	1419,7	155,3
Entre 81%-90%	12,6%	32	1321,8	1694,2	911,0	1197,1	1370,2	1476,4	198,1
Entre 91%-100%	29,6%	75	1416,0	1695,2	1095,9	1314,4	1422,8	1541,8	144,5
Entre 101%-110%	28,5%	72	1459,6	1742,9	983,8	1370,4	1506,5	1569,5	153,6
Entre 111%-120%	20,2%	51	1516,4	1785,0	1106,8	1445,8	1523,3	1615,1	135,8
Más del 120%	5,1%	13	1480,1	1655,8	1242,1	1341,1	1527,6	1624,2	148,0
NS/NC	0,4%	1	1212,3	1212,3	1212,3	1212,3	1212,3	1212,3	NA

En las diversas situaciones que afronto me salgo con la mía...	% N Muestra	N absoluto	IP promedio	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
Nunca	0,0%	0							
Casi nunca (<15%)	0,0%	0							
Entre 16%-45%	0,4%	1	1408,7	1408,7	1408,7	1408,7	1408,7	1408,7	NA
Entre 46%-60%	4,3%	11	1257,9	1417,1	911,0	1135,1	1326,1	1386,4	163,7
Entre 61%-75%	13,8%	35	1345,5	1616,6	928,7	1265,1	1369,2	1472,6	169,5
Entre 76%-90%	30,8%	78	1420,1	1742,9	969,4	1309,5	1441,3	1533,8	153,1
Entre 91%-100%	32,8%	83	1479,2	1740,5	979,3	1411,7	1514,8	1563,9	141,4
100% de las veces	15,8%	40	1517,4	1785,0	1182,0	1432,1	1556,9	1614,9	144,0
Más de lo que me propongo	0,8%	2	1588,9	1636,9	1540,9	1564,9	1588,9	1612,9	67,9
NS/NC	1,2%	3	1254,1	1443,2	1106,8	1159,5	1212,3	1327,8	172,1

Valoro mi nivel de poder (influencia para lograr mis objetivos) con un...	% N Muestra	N absoluto	IP promedio	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
1	0,0%	0							
2	0,4%	1	911,0	911,0	911,0	911,0	911,0	911,0	NA
3	1,6%	4	1202,0	1436,8	983,8	1057,5	1193,6	1338,1	206,4
4	1,2%	3	1382,1	1579,7	1149,3	1283,4	1417,5	1498,6	217,3
5	3,2%	8	1240,1	1408,7	979,3	1195,4	1258,2	1329,9	134,5
6	11,5%	29	1325,4	1616,6	928,7	1257,9	1339,0	1386,3	125,2
7	37,9%	96	1409,3	1657,7	969,4	1305,0	1438,0	1529,6	146,2
8	34,4%	87	1499,1	1785,0	1106,8	1442,6	1524,5	1581,7	128,8
9	9,5%	24	1598,9	1742,9	1349,6	1561,2	1600,5	1680,3	108,5
NS/NC	0,4%	1	1212,3	1212,3	1212,3	1212,3	1212,3	1212,3	NA

IP según responsabilidad económica	% N Muestra	N absoluto	IP promedio	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
No hay presupuesto asignado	22,9%	58	1342,3	1645,6	911,0	1245,6	1353,6	1449,6	156,7
Hasta 300.000 €	6,3%	16	1395,0	1602,1	1082,0	1347,0	1440,9	1495,3	145,9
Entre 300.001 y 600.000 €	4,0%	10	1408,0	1620,4	1149,3	1230,2	1462,4	1563,0	182,6
Entre 600.001 y 1 millón €	3,6%	9	1431,8	1615,5	1192,3	1375,9	1417,5	1518,4	125,0
Entre 1 y 3 millones €	8,3%	21	1439,2	1642,9	979,3	1349,2	1499,7	1561,2	165,8
Entre 3 y 5 millones €	7,1%	18	1485,3	1655,8	1242,1	1421,4	1467,8	1554,3	110,3
Entre 5 y 7,5 millones €	3,2%	8	1466,2	1614,7	983,8	1481,4	1544,2	1567,8	208,6
Entre 7,5 y 10 millones €	5,1%	13	1513,6	1694,2	1303,0	1468,6	1528,4	1595,2	108,8
Más de 10 millones €	30,8%	78	1519,1	1785,0	1212,3	1450,3	1539,1	1596,0	125,6
NS/NC	8,7%	22	1340,6	1688,7	928,7	1196,4	1328,5	1522,1	197,1

Situaciones Poder	Muestra General				
	% Menciones	Posición 1	Posición 2	Posición 3	Posición 4
Coordinación entre departamentos	15,5%	44,8%	20,1%	15,7%	19,4%
Salarios	15,5%	29,1%	31,3%	20,9%	18,7%
Reorganizaciones	15,4%	23,3%	21,1%	30,1%	25,6%
Asignación de presupuestos	13,9%	30,8%	32,5%	19,2%	17,5%
Contratación	13,3%	27,0%	29,6%	25,2%	18,3%
Promociones	10,4%	13,3%	28,9%	35,6%	22,2%
Asignación de instalaciones	4,9%	26,2%	28,6%	21,4%	23,8%
Compras	4,3%	5,4%	16,2%	37,8%	40,5%
Sanciones	3,8%	6,1%	21,2%	42,4%	30,3%
Otros Temas	3,1%	14,8%	7,4%	25,9%	51,9%

Funciones Poder	Muestra General		
	% Menciones	Posición 1	Posición 2
Comité de Dirección	34,7%	88,7%	15,5%
Ventas	17,3%	37,5%	65,3%
Finanzas	13,8%	24,6%	78,9%
Producción	12,9%	40,7%	61,1%
Recursos Humanos	11,5%	29,2%	72,9%
Investigación y desarrollo	2,8%	45,5%	63,6%
Sistemas de Información	2,3%	22,2%	88,9%
Marketing	2,1%	44,4%	55,6%
Compras	0,9%	75,0%	25,0%
Otros	0,9%	75,0%	25,0%
Calidad y Medio ambiente	0,7%	33,3%	66,7%

Decisores en materia de RR.HH.	Muestra General					
	% Menciones	Posición 1	Posición 2	Posición 3	Posición 4	Posición 5
Dirección General o Comité de Dirección	25,8%	58,4%	29,8%	7,5%	3,1%	1,2%
Dirección de Recursos Humanos	24,4%	46,1%	27,0%	15,1%	9,9%	2,0%
Dirección de RR.HH. con la colaboración de la Dirección de negocio o línea	19,9%	26,6%	30,6%	25,8%	14,5%	2,4%
Dirección de negocio o línea con la colaboración de la Dirección de RR.HH.	17,9%	25,0%	17,0%	27,7%	30,4%	0,0%
Dirección de negocio o línea	12,0%	8,0%	26,7%	20,0%	21,3%	24,0%

Estatus: salario equiparable a iguales	% N Muestra	N absoluto	IP promedio	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
De 7 a 9	59,7%	151	1480,0	1742,9	1084,8	1386,6	1518,4	1568,5	137,2
De 4 a 6	24,1%	61	1402,9	1785,0	911,0	1290,9	1408,7	1500,8	156,7
De 1 a 3	15,0%	38	1329,5	1695,2	969,4	1173,3	1346,3	1473,0	196,0
NS/NC	1,2%	3	1311,1	1561,4	928,7	1186,0	1443,2	1502,3	336,4

ANEXO F: RESULTADOS ESTADÍSTICOS DEL CUESTIONARIO.

MUESTRA FUNCIÓN RECURSOS HUMANOS (N 152, 60% DEL TOTAL)

IP promedio por función	IP promedio	% N Muestra	N absoluto	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
RR.HH.	1441,9	60,1%	152	1740,4	928,6	1349,9	1465,4	1554,0	157,6
NO RR.HH.	1429,3	39,9%	101	1785,0	911,0	1338,0	1454,5	1558,3	173,9

Facturación (en millones €)	% N Muestra	N absoluto	IP promedio	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
>10.000 millones	1,3%	2	1501,9	1562,0	1441,9	1471,9	1501,9	1531,9	84,9
5.000 - 10.000	5,9%	9	1447,8	1684,2	979,3	1391,7	1484,9	1628,8	220,8
1.000 - 5.000	8,6%	13	1460,3	1630,9	1182,0	1391,7	1458,8	1538,6	118,1
500 - 1.000	7,9%	12	1483,9	1740,5	1257,9	1363,9	1519,3	1567,3	136,0
250 - 500	11,8%	18	1466,7	1708,6	1216,0	1375,7	1496,3	1583,6	151,7
100 - 250	18,4%	28	1423,6	1645,6	1124,6	1323,7	1418,9	1551,3	147,0
50 - 100	16,4%	25	1489,6	1679,0	969,4	1472,1	1534,9	1569,2	149,4
25 - 50	13,8%	21	1454,2	1694,2	928,7	1386,6	1498,2	1570,4	178,1
10 - 25	7,2%	11	1353,5	1539,9	1141,0	1251,9	1373,9	1457,0	141,5
< 10 millones	3,3%	5	1333,5	1453,4	1253,2	1267,0	1271,8	1421,9	96,0
NS/NC	5,3%	8	1342,9	1688,7	1129,2	1194,5	1320,8	1445,8	193,5

Empleados Centro Trabajo	% N Muestra	N absoluto	IP promedio	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
>1.000	7,2%	11	1513,9	1742,9	1097,1	1493,7	1545,0	1586,9	168,8
751 - 1.000	3,9%	6	1484,7	1616,6	1350,2	1389,8	1481,6	1584,4	116,4
501 - 750	2,6%	4	1446,3	1561,8	1249,3	1386,0	1487,1	1547,4	143,4
251 - 500	21,7%	33	1414,8	1349,6	1095,9	1159,3	1222,7	1286,2	179,4
101 - 250	25,7%	39	1485,6	1740,5	969,4	1432,7	1518,4	1569,8	153,3
50 - 100	19,7%	30	1435,5	1679,0	928,7	1289,1	1485,7	1560,0	175,1
31 - 49	5,9%	9	1362,7	1630,9	1141,0	1274,5	1386,7	1441,7	148,8
≤30	9,2%	14	1374,7	1684,2	1115,1	1212,6	1311,5	1535,8	190,9
NS/NC	3,9%	6	1415,2	1576,3	1129,2	1441,0	1445,8	1452,4	149,5

Empleados Empresa	% N Muestra	N absoluto	IP promedio	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
> 10.000	5,3%	8	1537,9	1614,7	1436,8	1499,4	1562,1	1588,4	91,4
5.000 - 9.999	2,6%	4	1502,7	1624,5	1435,9	1455,7	1475,1	1522,1	84,0
2.500 - 4.999	5,9%	9	1498,1	1615,5	1375,9	1457,8	1527,6	1552,2	81,4
1.000 - 2.499	15,1%	23	1431,6	1708,6	1208,2	1339,5	1449,8	1532,5	141,4
500 - 999	18,4%	28	1437,9	1679,0	1124,6	1328,8	1427,2	1549,8	139,3
250 - 499	24,3%	37	1436,3	1684,2	969,4	1349,2	1498,2	1555,8	170,0
100 - 249	14,5%	22	1524,1	1694,2	1198,6	1472,6	1544,5	1602,7	120,7
< 100	10,5%	16	1347,7	1587,1	928,7	1252,6	1338,7	1489,9	183,4
NS/NC	3,3%	5	1320,9	1453,3	1129,2	1195,3	1386,3	1440,6	148,9

Sector Actividad	% N Muestra	N absoluto	IP promedio	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	0,7%	1	928,7	928,7	928,7	928,7	928,7	928,7	NA
Industrias extractivas	0,0%	0							
Industria manufacturera	32,2%	49	1472,0	1694,2	1199,8	1369,2	1505,6	1569,2	125,6
Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado	0,7%	1	1462,2	1462,2	1462,2	1462,2	1462,2	1462,2	NA
Suministro de agua, saneamiento, gestión de residuos	1,3%	2	1461,8	1561,2	1362,4	1412,1	1461,8	1511,5	140,6
Construcción	2,6%	4	1406,6	1534,9	1249,3	1325,0	1421,1	1502,7	131,3
Comercial al por mayor y por menor, reparación vehículos motor	11,8%	18	1400,6	1624,5	969,4	1360,1	1470,9	1514,1	195,8
Transporte y almacenamiento	7,9%	12	1479,4	1679,0	1236,4	1410,9	1510,1	1580,0	145,0
Hostelería	1,3%	2	1456,1	1472,1	1440,0	1448,0	1456,1	1464,1	22,7
Información y comunicaciones	5,3%	8	1443,3	1708,6	1149,3	1303,1	1470,8	1572,4	205,1
Actividades financieras y de seguros	5,9%	9	1485,3	1657,7	1229,4	1386,1	1491,2	1616,6	144,9
Actividades inmobiliarias	0,0%	0							
Actividades profesionales, científicas y técnicas	1,3%	2	1516,1	1645,6	1386,6	1451,3	1516,1	1580,9	183,2
Actividades administrativas y servicios auxiliares	1,3%	2	1580,2	1609,1	1551,3	1565,8	1580,2	1594,7	40,9
Admón. Pública y defensa	0,7%	1	1323,1	1323,1	1323,1	1323,1	1323,1	1323,1	NA
Educación	1,3%	2	1337,6	1421,9	1253,2	1295,4	1337,6	1379,7	119,3
Actividades sanitarias y servicios sociales	7,9%	12	1446,9	1688,7	1208,2	1376,1	1437,6	1551,3	149,7
Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento	0,0%	0							
Otros servicios	17,1%	26	1396,5	1740,5	1124,6	1255,0	1431,7	1520,9	174,4
Actividades de los hogares empleadores de personal domésticos	0,7%	1	1441,7	1441,7	1441,7	1441,7	1441,7	1441,7	NA

Provincias	% N Muestra	N absoluto	IP promedio	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
A Coruña	1,3%	2	1501,6	1553,5	1449,8	1475,7	1501,6	1527,5	73,3
Alicante	5,9%	9	1473,1	1609,1	1257,9	1449,0	1486,0	1550,6	113,0
Ávila	0,0%	0							
Vizcaya	0,7%	1	1673,8	1673,8	1673,8	1673,8	1673,8	1673,8	NA
Barcelona	21,7%	33	1482,5	1740,5	1124,6	1412,0	1498,2	1556,5	132,2
Córdoba	0,0%	0							
Castellón	4,6%	7	1473,2	1652,8	1216,0	1375,5	1534,9	1578,9	166,7
Cuenca	0,0%	0							
Huelva	0,0%	0							
Lérida	0,0%	0							
Madrid	15,8%	24	1457,9	1708,6	979,3	1354,9	1486,4	1582,6	167,3
Murcia	2,6%	4	1563,7	1694,2	1440,0	1515,6	1560,3	1608,3	105,0
Navarra	0,7%	1	1584,4	1584,4	1584,4	1584,4	1584,4	1584,4	NA
Sevilla	0,0%	0							
Guipúzcoa	0,7%	1	1263,2	1263,2	1263,2	1263,2	1263,2	1263,2	NA
Cantabria	0,7%	1	1340,1	1340,1	1340,1	1340,1	1340,1	1340,1	NA
Tarragona	1,3%	2	1533,4	1548,1	1518,8	1526,1	1533,4	1540,8	20,8
Tenerife	0,7%	1	1688,7	1688,7	1688,7	1688,7	1688,7	1688,7	NA
Valencia	43,4%	66	1391,0	1679,0	928,7	1273,6	1421,1	1522,7	163,2

Provincias agrupadas	% N Muestra	N absoluto	IP promedio	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
Valencia	43,4%	66	1391,0	1679,0	928,7	1273,6	1421,1	1522,7	163,2
Barcelona	21,7%	33	1482,5	1740,5	1124,6	1412,0	1498,2	1556,5	132,2
Madrid	15,8%	24	1457,9	1708,6	979,3	1354,9	1486,4	1582,6	167,3
Alicante	5,9%	9	1473,1	1609,1	1257,9	1449,0	1486,0	1550,6	113,0
Castellón	4,6%	7	1473,2	1652,8	1216,0	1375,5	1534,9	1578,9	166,7
Resto	8,6%	13	1528,8	1694,2	1263,2	1449,8	1548,1	1584,4	129,5

Com. Valenciana o no	% N Muestra	N absoluto	IP promedio	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
Comunidad Valenciana	53,9%	82	1407,0	1679,0	928,7	1277,5	1441,8	1538,7	160,5
No Comunidad Valenciana	46,1%	70	1482,7	1740,5	979,3	1392,9	1509,9	1578,8	144,8

Formación	% N Muestra	N absoluto	IP promedio	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
Doctores universitarios	1,3%	2	1528,4	1594,6	1462,2	1495,3	1528,4	1561,5	93,6
MBA	19,5%	31	1483,4	1688,7	1149,3	1418,9	1481,8	1559,2	124,1
Univ. Grado Superior con cursos posgrado o masters homologados (más de 300 horas), SALVO MBA.	40,3%	64	1447,5	1740,5	969,4	1328,8	1487,8	1565,8	164,3
Universitarios grado superior	11,9%	19	1427,4	1609,1	1198,6	1307,3	1449,8	1534,2	131,2
Universitarios grado medio	17,0%	27	1420,2	1694,2	979,3	1338,2	1443,2	1546,1	171,7
Estudios profesionales ciclo superior	1,3%	2	1457,2	1528,4	1386,1	1421,6	1457,2	1492,8	100,6
Bachillerato (BUP, COU)	1,9%	3	1474,0	1579,7	1369,2	1421,2	1473,3	1526,5	105,2
NS/NC	2,5%	4	1169,9	1277,7	928,7	1132,0	1236,6	1274,4	164,7

Formación por Temas	% N Muestra	N absoluto	IP promedio	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
La Organización (estrategia, cultura, comportamiento organizativo, valores, gestión del cambio...)	63,8%	97	1486,1	1740,5	969,4	1422,8	1518,4	1569,2	132,4
Las Personas (liderazgo, desarrollo, trabajo en equipo, negociación, comunicación, gestión del talento...)	83,6%	127	1453,0	1740,5	969,4	1357,6	1484,4	1556,1	151,4
Los Conocimientos Técnicos (finanzas, ventas, logística, compras, operaciones, nóminas, relaciones laborales, idiomas...)	55,9%	85	1473,4	1694,2	1124,6	1386,7	1501,5	1561,2	130,8
Los Tres temas	43,4%	66	1493,8	1694,2	1141,0	1442,2	1528,0	1563,7	121,1
Org. + Personas	56,6%	86	1489,3	1740,5	969,4	1440,5	1527,6	1574,5	136,8
Org. + Conoc. Técnicos	44,7%	68	1490,0	1694,2	1141,0	1422,1	1527,6	1562,4	121,4
Personas + Conoc. Técnicos	50,7%	77	1483,0	1694,2	1141,0	1420,3	1518,4	1561,2	123,8
Ninguna	5,3%	8	1279,9	1708,6	928,7	1198,7	1271,2	1304,9	217,9

Formación en Organización	% N Muestra	N absoluto	IP promedio	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
Hasta 8 horas	5,3%	8	1413,6	1550,6	1182,0	1340,4	1463,7	1499,8	129,2
9-24 horas	3,9%	6	1461,9	1584,4	1251,0	1377,7	1500,6	1573,9	136,9
25-48 horas	5,9%	9	1499,1	1620,4	1340,1	1422,8	1528,4	1553,5	94,4
49-72 horas	4,6%	7	1410,6	1605,0	1141,0	1279,3	1435,9	1566,8	186,3
73-96 horas	2,0%	3	1415,0	1527,6	1244,4	1358,8	1473,2	1500,4	150,3
97-120 horas	7,9%	12	1473,0	1740,5	1339,0	1403,0	1445,8	1508,8	112,6
121-144 horas	3,3%	5	1503,3	1628,8	1349,2	1486,0	1501,3	1551,3	102,6
145-168 horas	2,6%	4	1505,5	1569,2	1351,2	1493,1	1550,8	1563,1	103,6
Más de 168 horas	22,4%	34	1522,3	1694,2	969,4	1486,1	1545,4	1587,3	131,3

Formación en Personas	% N Muestra	N absoluto	IP promedio	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
Hasta 8 horas	2,6%	4	1470,1	1518,8	1362,4	1460,7	1499,6	1508,9	72,5
9-24 horas	3,3%	5	1569,0	1657,7	1472,1	1549,5	1581,1	1584,4	67,1
25-48 horas	6,6%	10	1382,5	1606,2	1149,3	1327,1	1388,3	1454,8	140,2
49-72 horas	7,2%	11	1391,3	1587,1	1251,0	1273,1	1386,1	1468,4	118,1
73-96 horas	4,6%	7	1306,2	1579,7	1115,1	1198,1	1290,9	1380,6	166,8
97-120 horas	7,2%	11	1450,8	1740,5	1216,0	1290,0	1498,4	1539,9	170,6
121-144 horas	3,9%	6	1479,9	1652,8	1350,2	1387,3	1471,6	1548,6	116,6
145-168 horas	3,3%	5	1439,0	1605,0	1141,0	1440,0	1468,6	1540,4	178,6
Más de 168 horas	40,8%	62	1479,8	1694,2	969,4	1420,7	1523,0	1561,2	149,4

Formación en Conocimientos Técnicos	% N Muestra	N absoluto	IP promedio	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
Hasta 8 horas	2,6%	4	1409,4	1518,8	1251,0	1334,5	1434,0	1508,9	127,2
9-24 horas	1,3%	2	1472,0	1605,0	1339,0	1405,5	1472,0	1538,5	188,1
25-48 horas	2,6%	4	1468,6	1584,4	1360,0	1424,3	1465,1	1509,4	93,1
49-72 horas	5,3%	8	1494,5	1657,7	1353,9	1430,2	1514,8	1543,0	99,7
73-96 horas	0,7%	1	1491,2	1491,2					
97-120 horas	5,9%	9	1331,6	1550,6	1141,0	1244,4	1286,8	1441,9	142,7
121-144 horas	5,9%	9	1483,5	1609,1	1192,3	1457,8	1527,6	1564,3	133,7
145-168 horas	3,3%	5	1486,2	1628,8	1340,1	1449,8	1472,1	1540,4	107,4
Más de 168 horas	23,7%	36	1502,3	1694,2	1124,6	1422,1	1537,9	1563,6	123,0

Experiencia en el puesto/sector	% N Muestra	N absoluto	IP promedio	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
Menos de 1 año	3,3%	5	1118,2	1386,1	969,4	979,3	1115,1	1141,0	168,6
De 1 a 3 años	5,9%	9	1263,0	1410,0	1129,2	1195,3	1229,4	1353,9	98,7
De 4 a 6	8,6%	13	1359,4	1531,0	1124,6	1269,2	1362,4	1441,9	112,2
De 7 a 9	6,6%	10	1487,2	1679,0	1290,9	1399,9	1469,7	1567,4	133,5
De 10 a 12	11,2%	17	1443,3	1594,6	1199,8	1369,2	1484,4	1540,9	121,9
De 13 a 15	16,4%	25	1436,9	1620,4	1149,3	1351,2	1457,8	1534,9	130,2
De 16 a 18	12,5%	19	1474,6	1694,2	1251,0	1395,7	1492,0	1551,9	125,2
De 19 a 21	11,2%	17	1503,8	1684,2	1182,0	1458,8	1545,6	1589,8	131,1
22 años o más	19,7%	30	1549,8	1740,5	1339,0	1476,9	1561,5	1626,3	107,0
NS/NC	4,6%	7	1303,9	1493,5	928,7	1265,6	1277,7	1448,3	192,5

Antigüedad en la empresa	% N Muestra	N absoluto	IP promedio	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
Menos de 1 año	4,6%	7	1213,0	1440,0	979,3	1132,8	1199,8	1303,0	151,7
De 1 a 3 años	11,8%	18	1349,7	1604,6	969,4	1198,5	1389,1	1521,6	185,1
De 4 a 6	8,6%	13	1437,6	1616,6	1198,6	1360,0	1449,8	1498,4	125,5
De 7 a 9	18,4%	28	1455,1	1708,6	1229,4	1346,1	1465,5	1552,1	135,4
De 10 a 12	13,2%	20	1506,0	1684,2	1257,9	1445,1	1523,0	1565,0	97,5
De 13 a 15	16,4%	25	1460,2	1688,7	1216,0	1362,4	1492,0	1550,6	128,7
De 16 a 18	6,6%	10	1495,0	1615,5	1251,0	1442,0	1533,1	1557,0	108,2
De 19 a 21	4,6%	7	1499,4	1624,5	1182,0	1487,4	1545,6	1584,6	149,8
22 años o más	12,5%	19	1507,0	1740,5	1129,2	1413,9	1488,0	1637,2	154,0
NS/NC	3,3%	5	1248,5	1493,5	928,7	1269,2	1273,3	1277,7	202,6

Edad del directivo/a	% N Muestra	N absoluto	IP promedio	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
Hasta 25 años	1,3%	2	1080,9	1192,3	969,4	1025,2	1080,9	1136,6	157,6
De 26 a 30	3,3%	5	1224,3	1271,8	1141,0	1195,3	1244,4	1269,2	55,8
De 31 a 35	7,9%	12	1371,1	1679,0	979,3	1205,8	1425,3	1496,5	202,7
De 36 a 40	11,8%	18	1457,8	1673,8	1229,4	1377,3	1469,8	1540,6	121,3
De 41 a 45	25,0%	38	1422,0	1579,7	1149,3	1349,7	1451,1	1521,1	116,1
De 46 a 50	23,0%	35	1475,1	1694,2	1115,1	1381,2	1538,6	1578,7	155,4
De 51 a 55	19,1%	29	1491,5	1657,7	1216,0	1412,0	1498,2	1595,9	118,9
De 56 a 60	5,3%	8	1585,0	1740,5	1435,9	1506,5	1589,3	1661,4	113,6
61 años o más	1,3%	2	1554,2	1620,4	1488,0	1521,1	1554,2	1587,3	93,6
NS/NC	2,0%	3	1159,9	1277,7	928,7	1101,0	1273,3	1275,5	200,2

Género	% N Muestra	N absoluto	IP promedio	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
Hombre	54,6%	83	1466,1	1740,5	979,3	1369,1	1491,2	1566,2	145,1
Mujer	45,4%	69	1412,8	1684,2	928,7	1273,3	1453,3	1546,6	167,8

Presupuesto Departamental	% N Muestra	N absoluto	IP promedio	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
No hay presupuesto asignado	28,3%	43	1397,8	1657,7	969,4	1273,1	1420,3	1495,1	158,4
Hasta 300.000 €	23,7%	36	1404,7	1604,6	979,3	1320,9	1441,8	1527,6	152,7
Entre 300.001 y 600.000 €	10,5%	16	1440,7	1605,0	1192,3	1348,1	1499,9	1551,4	155,4
Entre 600.001 y 1 mill. €	5,9%	9	1418,4	1561,8	1290,9	1355,2	1375,9	1534,9	101,4
Entre 1 y 3 millones €	9,2%	14	1535,8	1740,5	1349,2	1479,1	1546,1	1561,0	108,3
Entre 3 y 5 millones €	3,9%	6	1566,1	1652,8	1431,6	1508,7	1595,0	1630,4	88,7
Entre 5 y 7,5 millones €	2,6%	4	1624,3	1736,7	1561,4	1561,9	1599,5	1661,8	82,9
Entre 7,5 y 10 millones €	4,6%	7	1596,0	1708,6	1481,8	1527,6	1615,5	1655,4	90,3
Más de 10 millones €	6,6%	10	1565,8	1679,0	1449,8	1500,6	1570,8	1615,8	80,0
NS/NC	4,6%	7	1288,1	1688,7	928,7	1197,6	1273,3	1365,5	235,8

Rango jerárquico	% N Muestra	N absoluto	IP promedio	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
Sin mando jerárquico ni funcional	3,9%	6	1146,6	1244,4	969,4	1128,7	1166,6	1204,2	97,3
Coordinador (sin responsabilidad jerárquica)	1,3%	2	1321,3	1391,7	1251,0	1286,2	1321,3	1356,5	99,5
Capataz/Jefe de equipo	0,0%	0							
Encargado	0,7%	1	1195,3	1195,3	1195,3	1195,3	1195,3	1195,3	NA
Supervisor/Responsable	7,9%	12	1330,7	1657,7	1129,2	1247,3	1282,7	1358,2	149,4
Jefe	9,9%	15	1351,8	1615,5	979,3	1252,8	1386,6	1455,0	156,5
Directivo (no del Comité de Dirección)	21,1%	32	1471,0	1694,2	1199,8	1405,5	1460,5	1557,1	115,7
Comité de Dirección	52,0%	79	1497,7	1708,6	1115,1	1438,0	1527,6	1569,8	118,8
Alta Dirección (Director General, Consejero Delegado, Propietario)	1,3%	2	1667,5	1740,5	1594,6	1631,0	1667,5	1704,0	103,2
NS/NC	2,0%	3	1159,9	1277,7	928,7	1101,0	1273,3	1275,5	200,2

Nº personal dependiente	% N Muestra	N absoluto	IP promedio	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
De 1 a 3	25,0%	38	1427,0	1694,2	1149,3	1327,4	1433,9	1552,1	142,8
De 4 a 6	18,4%	28	1452,7	1740,5	979,3	1386,6	1458,8	1533,3	143,1
De 7 a 10	13,8%	21	1495,1	1657,7	1263,2	1435,9	1518,8	1561,2	107,9
De 11 a 15	9,2%	14	1488,7	1652,8	1349,2	1418,6	1485,9	1558,6	97,7
De 16 a 19	5,3%	8	1577,6	1708,6	1443,2	1529,3	1558,2	1642,6	90,5
De 20 a 22	2,0%	3	1526,2	1679,0	1353,9	1449,8	1545,6	1612,3	163,4
De 23 a 25	1,3%	2	1646,8	1688,7	1605,0	1625,9	1646,8	1667,7	59,2
Más de 26	8,6%	13	1541,4	1630,9	1449,8	1488,0	1551,3	1587,1	64,1

Nº reportes directos	% N Muestra	N absoluto	IP promedio	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
Ninguno	0,0%	0							
De 1 a 3	27,6%	42	1434,8	1673,8	1149,3	1349,7	1444,1	1552,1	135,0
De 4 a 6	27,0%	41	1485,9	1740,5	979,3	1422,8	1500,8	1587,1	141,5
De 7 a 10	15,8%	24	1494,9	1657,7	1263,2	1436,3	1523,2	1561,8	106,0
De 11 a 15	6,6%	10	1502,9	1618,8	1386,1	1447,6	1523,0	1543,0	73,4
De 16 a 19	1,3%	2	1618,2	1684,2	1552,2	1585,2	1618,2	1651,2	93,3
De 20 a 22	0,7%	1	1679,0	1679,0	1679,0	1679,0	1679,0	1679,0	NA
De 23 a 25	0,7%	1	1688,7	1688,7	1688,7	1688,7	1688,7	1688,7	NA
26 o más	3,3%	5	1520,8	1694,2	1441,9	1443,2	1473,2	1551,3	106,7
Sin reportes directos	17,1%	26	1264,1	1550,6	928,7	1193,0	1247,7	1362,0	157,5

Rango jerárquico de los supervisados	% N Muestra	N absoluto	IP promedio	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
Capataces/Jefe de equipo	4,7%	8	1462,6	1553,5	1386,7	1435,6	1447,6	1480,5	58,2
Encargados	5,8%	10	1480,8	1694,2	1353,9	1425,7	1457,8	1515,4	96,2
Supervisores/Responsables	18,0%	31	1462,8	1679,0	979,3	1419,7	1457,8	1566,7	143,6
Jefes	22,1%	38	1530,2	1708,6	1286,8	1484,8	1544,0	1589,1	95,9
Directivos que no son del Comité de Dirección	9,9%	17	1538,1	1708,6	1339,0	1453,4	1552,2	1606,2	102,7
Directivos del Comité de Dirección	4,1%	7	1496,0	1740,5	1350,2	1418,7	1453,4	1545,1	130,1
Alta Dirección (Director General, Consejero Delegado, Propietario)	3,5%	6	1498,1	1579,7	1441,7	1450,1	1485,9	1539,5	58,3

IP según logro objetivos	% N Muestra	N absoluto	IP promedio	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
Entre 71%-80%	5,9%	9	1349,1	1518,8	979,3	1326,1	1369,2	1449,0	158,6
Entre 81%-90%	11,8%	18	1335,8	1694,2	928,7	1193,9	1383,8	1487,5	216,7
Entre 91%-100%	30,3%	46	1435,7	1657,7	1141,0	1332,8	1486,9	1546,3	136,6
Entre 101%-110%	32,9%	50	1458,4	1679,0	1124,6	1359,9	1478,8	1567,4	137,9
Entre 111%-120%	17,1%	26	1522,1	1740,5	1208,2	1443,9	1529,7	1627,0	132,2
Más del 120%	2,0%	3	1480,8	1645,6	1269,2	1398,4	1527,6	1586,6	192,5

En las diversas situaciones que afronto me salgo con la mía...	% N Muestra	N absoluto	IP promedio	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
Nunca	0,0%	0							
Casi nunca (<15%)	0,0%	0							
Entre 16%-45%	0,0%	0							
Entre 46%-60%	3,9%	6	1279,1	1386,7	1129,2	1182,0	1315,7	1371,1	116,1
Entre 61%-75%	11,8%	18	1399,2	1616,6	928,7	1293,1	1418,9	1487,5	166,6
Entre 76%-90%	33,6%	51	1406,8	1694,2	969,4	1288,9	1435,9	1534,0	151,2
Entre 91%-100%	34,2%	52	1478,9	1740,5	979,3	1438,4	1501,4	1562,5	145,9
100% de las veces	15,1%	23	1507,2	1688,7	1182,0	1435,9	1556,5	1617,9	157,8
Más de lo que me propongo	0,7%	1	1540,9	1540,9	1540,9	1540,9	1540,9	1540,9	NA
NS/NC	0,7%	1	1443	1443	1443	1443	1443	1443	NA

Valoro mi nivel de poder (influencia para lograr mis objetivos) con un...	% N Muestra	N absoluto	IP promedio	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
3	0,7%	1	1305	1305	1305	1305	1305	1305	NA
4	2,0%	3	1382	1579,7	1149,3	1283,4	1417,5	1498,6	217,3
5	3,3%	5	1208	1326,1	979,3	1216,0	1253,2	1263,2	133,6
6	12,5%	19	1323	1616,6	928,7	1254,4	1339,0	1398,1	143,4
7	38,2%	58	1421	1657,7	969,4	1349,4	1451,1	1547,7	144,3
8	36,2%	55	1494	1688,7	1115,1	1442,6	1528,4	1566,7	120,6
9	7,2%	11	1629	1740,5	1391,7	1599,6	1673,8	1689,2	102,1

IP según responsabilidad económica	% N Muestra	N absoluto	IP promedio	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
No hay presupuesto asignado	19,1%	29	1323	1645,6	969,4	1244,4	1323,1	1431,6	147,6
Hasta 300.000 €	8,6%	13	1404	1539,9	1141,0	1386,6	1441,7	1493,5	121,5
Entre 300.001 y 600.000 €	4,6%	7	1412	1620,4	1149,3	1207,3	1540,9	1578,7	211,6
Entre 600.001 y 1 millón €	4,6%	7	1423	1615,5	1192,3	1381,0	1417,5	1488,6	131,8
Entre 1 y 3 millones €	8,6%	13	1422	1618,8	979,3	1349,2	1456,0	1561,2	179,2
Entre 3 y 5 millones €	5,3%	8	1517	1652,8	1340,1	1456,8	1502,1	1612,3	108,0
Entre 5 y 7,5 millones €	2,6%	4	1494	1553,5	1369,2	1481,4	1526,8	1539,5	84,5
Entre 7,5 y 10 millones €	5,9%	9	1540	1694,2	1435,9	1481,8	1528,4	1604,6	82,8
Más de 10 millones €	31,6%	48	1526	1740,5	1290,9	1484,3	1547,3	1585,7	107,8

Situaciones Poder	Función RR.HH.				
	% Menciones	Posición 1	Posición 2	Posición 3	Posición 4
Salarios	17,7%	30,9%	31,9%	23,4%	13,8%
Reorganizaciones	17,3%	25,0%	22,8%	30,4%	21,7%
Contratación	14,7%	30,8%	26,9%	23,1%	19,2%
Coordinación entre departamentos	13,9%	36,5%	27,0%	10,8%	25,7%
Asignación de presupuestos	12,2%	33,8%	29,2%	18,5%	18,5%
Promociones	10,3%	10,9%	27,3%	36,4%	25,5%
Sancciones	4,9%	7,7%	15,4%	50,0%	26,9%
Asignación de instalaciones y equipos	3,8%	20,0%	20,0%	30,0%	30,0%
Compras	3,2%	0,0%	11,8%	23,5%	64,7%
Otros Temas	2,1%	27,3%	0,0%	27,3%	45,5%

Funciones Poder	Función RR.HH.		
	% Menciones	Posición 1	Posición 2
Comité de Dirección	34,9%	85,7%	14,3%
Ventas	16,5%	30,2%	76,9%
Producción	14,9%	51,3%	48,7%
Finanzas	13,8%	27,8%	72,2%
Recursos Humanos	11,9%	25,8%	74,2%
Marketing	1,9%	40,0%	60,0%
Investigación y desarrollo	1,9%	0,0%	100,0%
Otros	1,5%	75,0%	25,0%
Sistemas de Información	1,5%	25,0%	75,0%
Calidad y Medio ambiente	0,8%	0,0%	100,0%
Compras	0,4%	0,0%	100,0%

Decisores en materia de RR.HH.	Función RR.HH.					
	% Menciones	Posición 1	Posición 2	Posición 3	Posición 4	Posición 5
Dirección de Recursos Humanos	28,3%	50,0%	26,4%	11,8%	10,0%	1,8%
Dirección General o Comité de Dirección	24,4%	48,4%	37,9%	7,4%	4,2%	2,1%
Dirección de RR.HH. con la colaboración de la Dirección de negocio o línea	20,1%	28,2%	34,6%	28,2%	7,7%	1,3%
Dirección de negocio o línea con la colaboración de la Dirección de RR.HH.	16,5%	26,6%	14,1%	26,6%	32,8%	0,0%
Dirección de negocio o línea	10,8%	2,4%	11,9%	23,8%	26,2%	35,7%

ANEXO G: RESULTADOS ESTADÍSTICOS DEL CUESTIONARIO.

MUESTRA **FUNCIÓN NO RECURSOS HUMANOS** (N 101, 40% DEL TOTAL)

Facturación (en millones €)	% N Muestra	N absoluto	IP promedio	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
>10.000 millones	3,0%	3	1351,8	1427,0	1285,7	1314,2	1342,7	1384,9	71,1
5.000 - 10.000	0,0%	0							
1.000 - 5.000	5,0%	5	1472,3	1640,8	1349,6	1399,4	1478,1	1493,4	110,9
500 - 1.000	5,9%	6	1406,5	1621,9	1212,3	1281,7	1373,4	1548,6	170,3
250 - 500	16,8%	17	1376,2	1646,8	983,8	1290,5	1433,8	1523,3	197,1
100 < 250	14,9%	15	1376,8	1568,1	1082,0	1302,7	1402,3	1531,1	164,2
50 < 100	9,9%	10	1501,9	1785,0	1133,6	1381,2	1514,6	1598,8	197,3
25 < 50	11,9%	12	1457,9	1742,9	1201,9	1372,9	1482,2	1531,3	144,1
.10 < 25	11,9%	12	1417,6	1695,2	911,0	1317,3	1468,6	1548,3	228,6
< 10 millones	12,9%	13	1493,7	1655,8	1244,1	1436,8	1524,5	1563,5	125,7
NS/NC	7,9%	8	1438,6	1614,7	1084,8	1349,8	1482,1	1579,9	185,4

Empleados Empresa	% N Muestra	N absoluto	IP promedio	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
> 10.000	4,0%	4	1351,3	1427,0	1285,7	1328,5	1346,2	1368,9	58,1
5.000 - 9.999	5,0%	5	1305,3	1493,4	1097,1	1212,3	1241,0	1482,7	175,4
2.500 - 4.999	2,0%	2	1417,7	1572,5	1262,9	1340,3	1417,7	1495,1	218,9
1.000 - 2.499	15,8%	16	1391,0	1646,8	1082,0	1278,8	1406,1	1532,0	187,6
500 - 999	13,9%	14	1440,5	1785,0	983,8	1311,3	1426,8	1588,4	215,8
250 - 499	9,9%	10	1420,6	1736,7	1106,8	1343,9	1418,2	1533,5	201,0
100 - 249	16,8%	17	1443,8	1695,2	1135,3	1359,7	1440,9	1545,0	139,1
< 100	29,7%	30	1460,4	1663,4	911,0	1384,3	1516,4	1560,4	168,8
NS/NC	3,0%	3	1537,9	1614,7	1436,8	1499,4	1562,1	1588,4	91,4

Empleados Centro Trabajo	% N Muestra	N absoluto	IP promedio	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
>1.000	0,0%	0							
751 - 1.000	1,0%	1	1212,3	1212,3	1212,3	1212,3	1212,3	1212,3	NA
501 - 750	2,0%	2	1222,7	1349,6	1095,9	1159,3	1222,7	1286,2	179,4
251 - 500	16,8%	17	1454,0	1736,7	1106,8	1378,3	1457,0	1558,3	165,1
101 - 250	18,8%	19	1382,2	1785,0	1082,0	1287,9	1359,7	1467,2	169,8
50 - 100	21,8%	22	1405,6	1663,4	911,0	1312,1	1445,5	1513,4	170,7
31 - 49	4,0%	4	1301,8	1602,1	983,8	1097,5	1310,7	1515,1	290,4
≤30	25,7%	26	1478,8	1695,2	1084,8	1384,3	1518,9	1571,6	144,2
NS/NC	9,9%	10	1513,9	1742,9	1097,1	1493,7	1545,0	1586,9	168,8

Sector Actividad	% N Muestra	N absoluto	IP promedio	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Dev. Típica
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	4,0%	4	1482,2	1595,2	1363,5	1397,4	1485,1	1569,9	113,3
Industrias extractivas	1,0%	1	1646,8	1646,8	1646,8	1646,8	1646,8	1646,8	NA
Industria manufacturera	18,8%	19	1482,6	1736,7	1170,5	1425,4	1517,9	1568,5	137,7
Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado	1,0%	1	1535,8	1535,8	1535,8	1535,8	1535,8	1535,8	NA
Suministro de agua, saneamiento, gestión de residuos	1,0%	1	1201,9	1201,9	1201,9	1201,9	1201,9	1201,9	NA
Construcción	4,0%	4	1327,7	1528,6	1133,6	1192,6	1324,4	1459,5	185,5
Comercial al por mayor y por menor, reparación vehículos motor	9,9%	10	1456,2	1614,7	983,8	1480,3	1496,6	1580,8	193,7
Transporte y almacenamiento	12,9%	13	1435,5	1695,2	1135,3	1341,0	1464,1	1526,7	152,9
Hostelería	5,0%	5	1396,2	1742,9	1097,1	1241,0	1417,1	1482,7	245,8
Información y comunicaciones	8,9%	9	1284,6	1524,5	911,0	1242,1	1305,7	1377,3	189,8
Actividades financieras y de seguros	5,9%	6	1424,3	1572,5	1285,7	1353,4	1413,2	1499,0	108,6
Actividades inmobiliarias	1,0%	1	1624,2	1624,2	1624,2	1624,2	1624,2	1624,2	NA
Actividades profesionales, científicas y técnicas	2,0%	2	1613,4	1663,4	1563,5	1588,4	1613,4	1638,4	70,6
Actividades administrativas y servicios auxiliares	2,0%	2	1353,4	1621,9	1084,8	1219,1	1353,4	1487,6	379,8
Admón. Pública y defensa	0,0%	0							
Educación	3,0%	3	1571,7	1642,9	1514,8	1536,1	1557,4	1600,1	65,3
Actividades sanitarias y servicios sociales	5,9%	6	1461,3	1785,0	1244,1	1321,7	1416,9	1565,2	201,9
Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento	1,0%	1	1359,7	1359,7	1359,7	1359,7	1359,7	1359,7	NA
Otros servicios	10,9%	11	1365,8	1655,8	1095,9	1314,9	1352,1	1418,0	176,9
Actividades de los hogares empleadores de personal domésticos	0,0%	0							
NS/NC	2,0%	2	1413,9	1478,1	1349,6	1381,7	1413,9	1446,0	90,9

Provincias	% N Muestra	N absoluto	IP promedio	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Dev. Típica
A Coruña	0,0%	0							
Alicante	4,0%	4	1349,9	1646,8	1106,8	1209,8	1323,1	1463,2	231,8
Ávila	1,0%	1	1402,3	1402,3	1402,3	1402,3	1402,3	1402,3	NA
Vizcaya	0,0%	0							
Barcelona	12,9%	13	1329,8	1663,4	911,0	1262,9	1342,3	1436,8	191,2
Córdoba	1,0%	1	1483,5	1483,5	1483,5	1483,5	1483,5	1483,5	NA
Castellón	3,0%	3	1602,3	1742,9	1427,0	1532,0	1636,9	1689,9	160,8
Cuenca	1,0%	1	1736,7	1736,7	1736,7	1736,7	1736,7	1736,7	NA
Huelva	1,0%	1	1133,6	1133,6	1133,6	1133,6	1133,6	1133,6	NA
Lérida	1,0%	1	1464,1	1464,1	1464,1	1464,1	1464,1	1464,1	NA
Madrid	9,9%	10	1463,3	1655,8	1170,5	1326,7	1542,3	1586,8	172,3
Murcia	0,0%	0							
Navarra	0,0%	0							
Sevilla	1,0%	1	1417,1	1417,1	1417,1	1417,1	1417,1	1417,1	NA
Guipúzcoa	0,0%	0							
Cantabria	0,0%	0							
Tarragona	0,0%	0							
Tenerife	0,0%	0							
Valencia	63,4%	64	1439,3	1785,0	983,8	1342,3	1480,4	1561,6	162,1
Zaragoza	1,0%	1	1478,3	1478,3	1478,3	1478,3	1478,3	1478,3	NA

Provincias agrupadas	% N Muestra	N absoluto	IP promedio	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Dev. Típica
Valencia	63,4%	64	1439,3	1785,0	983,8	1342,3	1480,4	1561,6	162,1
Madrid	9,9%	10	1463,3	1655,8	1170,5	1326,7	1542,3	1586,8	172,3
Barcelona	12,9%	13	1329,8	1663,4	911,0	1262,9	1342,3	1436,8	191,2
Alicante	4,0%	4	1349,9	1646,8	1106,8	1209,8	1323,1	1463,2	231,8
Castellón	3,0%	3	1602,3	1742,9	1427,0	1532,0	1636,9	1689,9	160,8
Resto	6,9%	7	1445,1	1736,7	1133,6	1409,7	1464,1	1480,9	176,8

Com. Valenciana o no	% N Muestra	N absoluto	IP promedio	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
Comunidad Valenciana	70,3%	71	1441,1	1785,0	983,8	1341,9	1478,1	1562,8	168,2
No Comunidad Valenciana	29,7%	30	1401,2	1736,7	911,0	1302,6	1409,7	1538,7	186,8

Formación	% N Muestra	N absoluto	IP promedio	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
Doctores universitarios	3,3%	3	1573,8	1602,1	1523,0	1559,7	1596,4	1599,2	44,1
MBA	25,0%	23	1457,3	1736,7	1084,8	1342,5	1486,1	1557,5	154,8
Univ. Grado Superior con cursos posgrado o masters homologados (más de 300 horas), SALVO MBA.	37,0%	34	1432,0	1742,9	911,0	1356,5	1457,0	1559,4	180,9
Universitarios grado superior	19,6%	18	1456,4	1663,4	1133,6	1354,0	1503,4	1566,3	150,2
Universitarios grado medio	15,2%	14	1403,7	1785,0	983,8	1281,7	1419,5	1533,2	199,5
Estudios profesionales ciclo superior	4,3%	4	1410,4	1695,2	1241,0	1316,0	1352,8	1447,2	197,3
Bachillerato (BUP, COU)	1,1%	1	1417,1	1417,1	1417,1				
NS/NC	4,3%	4	1168,6	1272,8	1095,9	1125,5	1152,9	1196,0	75,9

Formación por Temas	% N Muestra	N absoluto	IP promedio	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
La Organización (estrategia, cultura, comportamiento organizativo, valores, gestión del cambio...)	65,3%	66	1495,0	1785,0	983,8	1410,7	1520,2	1593,5	140,9
Las Personas (liderazgo, desarrollo, trabajo en equipo, negociación, comunicación, gestión del talento...)	74,3%	75	1468,1	1785,0	983,8	1355,9	1498,1	1568,5	156,5
Los Conocimientos Técnicos (finanzas, ventas, logística, compras, operaciones, nóminas, relaciones laborales, idiomas...)	71,3%	72	1462,0	1785,0	983,8	1357,8	1488,1	1576,5	162,8
Los Tres temas	48,5%	49	1506,9	1785,0	983,8	1434,3	1524,5	1599,8	148,6
Org. + Personas	54,5%	55	1502,8	1785,0	983,8	1425,4	1526,7	1598,1	149,2
Org. + Conoc. Técnicos	56,4%	57	1498,7	1785,0	983,8	1408,7	1522,5	1596,1	143,2
Personas + Conoc. Técnicos	56,4%	57	1486,5	1785,0	983,8	1378,3	1522,5	1596,4	158,0
Ninguna	7,9%	8	1161,3	1402,1	911,0	1096,8	1152,9	1222,8	143,5

Organización	% N Muestra	N absoluto	IP promedio	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
Hasta 8 horas	3,0%	3	1510,8	1545,0	1464,1	1493,7	1523,3	1534,1	41,9
9-24 horas	5,9%	6	1402,4	1624,2	1262,9	1312,9	1353,1	1479,3	139,2
25-48 horas	8,9%	9	1427,4	1736,7	983,8	1416,5	1440,9	1498,1	217,6
49-72 horas	3,0%	3	1396,9	1514,8	1334,8	1337,9	1341,0	1427,9	102,2
73-96 horas	5,0%	5	1428,8	1543,6	1212,3	1402,3	1457,0	1528,6	133,7
97-120 horas	2,0%	2	1608,6	1621,9	1595,2	1601,9	1608,6	1615,2	18,9
121-144 horas	3,0%	3	1572,5	1642,9	1478,1	1537,2	1596,4	1619,6	85,0
145-168 horas	2,0%	2	1599,1	1602,1	1596,1	1597,6	1599,1	1600,6	4,3
Más de 168 horas	26,7%	27	1519,1	1742,9	1288,7	1460,0	1526,7	1580,4	113,2

Personas	% N Muestra	N absoluto	IP promedio	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
Hasta 8 horas	0,0%	0							
9-24 horas	5,0%	5	1403,9	1557,4	1262,9	1303,0	1378,3	1517,9	129,7
25-48 horas	11,9%	12	1413,6	1736,7	983,8	1298,2	1409,5	1551,0	202,6
49-72 horas	9,9%	10	1421,1	1624,2	1201,9	1356,3	1428,7	1476,9	113,4
73-96 horas	5,0%	5	1392,8	1514,8	1133,6	1417,1	1434,3	1464,1	149,6
97-120 horas	6,9%	7	1482,8	1640,8	1106,8	1435,7	1543,6	1608,6	193,1
121-144 horas	2,0%	2	1228,2	1244,1	1212,3	1220,2	1228,2	1236,2	22,5
145-168 horas	4,0%	4	1602,3	1785,0	1379,3	1546,4	1622,5	1678,5	168,1
Más de 168 horas	24,8%	25	1516,6	1742,9	1288,7	1427,0	1535,8	1596,4	123,7

Conocimientos Técnicos	% N Muestra	N absoluto	IP promedio	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
Hasta 8 horas	0,0%	0							
9-24 horas	1,0%	1	1363,5	1363,5	1363,5	1363,5	1363,5	1363,5	1363,5
25-48 horas	5,0%	5	1280,6	1464,1	983,8	1212,3	1364,5	1378,3	189,1
49-72 horas	7,9%	8	1425,8	1621,9	1201,9	1340,7	1409,1	1530,7	139,0
73-96 horas	4,0%	4	1363,5	1498,1	1084,8	1333,6	1435,5	1465,4	188,7
97-120 horas	5,9%	6	1526,7	1624,2	1303,0	1494,6	1570,0	1610,2	122,3
121-144 horas	5,0%	5	1526,7	1624,2	1303,0	1494,6	1570,0	1610,2	122,3
145-168 horas	4,0%	4	1553,3	1642,9	1514,8	1523,7	1527,7	1557,2	60,1
Más de 168 horas	34,7%	35	1469,3	1742,9	1082,0	1379,5	1493,4	1580,4	159,7

Experiencia en el puesto/sector	% N Muestra	N absoluto	IP promedio	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
Menos de 1 año	3,0%	3	1218,9	1305,7	1106,8	1175,5	1244,1	1274,9	101,8
De 1 a 3 años	5,9%	6	1481,5	1646,8	1363,5	1440,0	1460,6	1508,3	96,0
De 4 a 6	10,9%	11	1420,0	1663,4	1097,1	1251,9	1499,7	1557,8	200,8
De 7 a 9	9,9%	10	1413,4	1596,1	1084,8	1347,0	1444,1	1533,5	170,0
De 10 a 12	11,9%	12	1474,6	1640,8	1242,1	1394,1	1457,4	1578,5	124,0
De 13 a 15	11,9%	12	1440,3	1588,3	1212,3	1347,9	1468,6	1523,6	114,1
De 16 a 18	9,9%	10	1367,5	1568,9	911,0	1336,7	1393,4	1482,2	183,9
De 19 a 21	13,9%	14	1465,6	1736,7	983,8	1410,8	1485,6	1557,8	177,0
22 años o más	18,8%	19	1484,7	1785,0	1082,0	1320,2	1517,9	1639,9	195,7
NS/NC	4,0%	4	1168,6	1272,8	1095,9	1125,5	1152,9	1196,0	75,9

Antigüedad en la empresa	% N Muestra	N absoluto	IP promedio	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
Menos de 1 año	5,0%	5	1364,8	1642,9	1106,8	1244,1	1305,7	1524,5	216,5
De 1 a 3 años	7,9%	8	1473,3	1655,8	1302,4	1357,9	1444,4	1602,9	140,0
De 4 a 6	4,0%	4	1406,1	1636,9	983,8	1344,0	1501,9	1563,9	290,3
De 7 a 9	13,9%	14	1383,2	1742,9	911,0	1312,5	1371,9	1516,6	214,2
De 10 a 12	14,9%	15	1447,0	1621,9	1097,1	1370,9	1493,4	1570,3	157,2
De 13 a 15	19,8%	20	1445,1	1663,4	1133,6	1347,9	1500,3	1548,1	142,0
De 16 a 18	7,9%	8	1488,1	1640,8	1275,7	1422,5	1503,4	1558,2	117,3
De 19 a 21	9,9%	10	1453,0	1736,7	1206,1	1421,3	1475,7	1494,5	150,5
22 años o más	11,9%	12	1456,4	1785,0	1082,0	1367,5	1419,5	1570,1	189,5
NS/NC	5,0%	5	1247,6	1563,5	1095,9	1135,3	1170,5	1272,8	188,4

Edad del directivo/a	% N Muestra	N absoluto	IP promedio	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
Hasta 25 años	1,0%	1	1106,8	1106,8	1106,8	1106,8	1106,8	1106,8	NA
De 26 a 30	2,0%	2	1280,6	1464,1	1097,1	1188,8	1280,6	1372,4	259,5
De 31 a 35	5,9%	6	1352,9	1621,9	1084,8	1266,8	1341,1	1449,9	186,8
De 36 a 40	15,8%	16	1449,4	1663,4	1133,6	1360,9	1491,2	1576,5	158,0
De 41 a 45	27,7%	28	1434,9	1640,8	1206,1	1357,8	1425,7	1525,5	106,2
De 46 a 50	17,8%	18	1436,0	1742,9	911,0	1286,4	1483,3	1589,1	212,6
De 51 a 55	18,8%	19	1489,1	1695,2	983,8	1447,3	1539,6	1598,1	184,9
De 56 a 60	5,9%	6	1477,6	1785,0	1302,4	1383,6	1419,5	1530,2	173,0
61 años o más	1,0%	1	1523,0	1523,0	1523,0	1523,0	1523,0	1523,0	NA
NS/NC	4,0%	4	1168,6	1272,8	1095,9	1125,5	1152,9	1196,0	75,9

Género	% N Muestra	N absoluto	IP promedio	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
Hombre	71,3%	72	1439,5	1785,0	911,0	1347,8	1475,6	1557,6	175,5
Mujer	28,7%	29	1403,9	1663,4	1097,1	1288,7	1379,3	1568,1	170,3

Presupuesto Departamental	% N Muestra	N absoluto	IP promedio	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
No hay presupuesto asignado	34,0%	32	1369,7	1572,5	911,0	1337,2	1390,7	1474,3	150,0
Hasta 300.000 €	17,0%	16	1382,9	1655,8	983,8	1257,7	1388,8	1529,3	147,6
Entre 300.001 y 600.000 €	5,3%	5	1470,1	1595,2	1285,7	1402,3	1522,5	1545,0	125,1
Entre 600.001 y 1 millón €	6,4%	6	1507,7	1602,1	1241,0	1523,9	1542,0	1586,4	134,9
Entre 1 y 3 millones €	13,8%	13	1415,5	1624,2	1201,9	1275,7	1417,1	1523,3	138,0
Entre 3 y 5 millones €	4,3%	4	1624,3	1736,7	1561,4	1561,9	1599,5	1661,8	82,9
Entre 5 y 7,5 millones €	4,3%	4	1553,2	1614,7	1493,4	1525,2	1552,4	1580,4	51,4
Entre 7,5 y 10 millones €	0,0%	0							
Más de 10 millones €	12,8%	12	1580,1	1785,0	1342,7	1477,7	1631,3	1671,3	148,3
NS/NC	9,6%	9	1325,5	1599,8	1095,9	1135,3	1305,7	1517,9	206,7

Rango jerárquico	% N Muestra	N absoluto	IP promedio	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
Sin mando jerárquico ni funcional	5,9%	6	1308,5	1568,9	1106,8	1226,0	1313,3	1342,3	156,0
Coordinador (sin responsabilidad jerárquica)	5,0%	5	1210,8	1433,8	983,8	1084,8	1262,9	1288,7	177,4
Capataz/Jefe de equipo	1,0%	1	1242,1	1242,1	1242,1	1242,1	1242,1	1242,1	NA
Encargado	2,0%	2	1219,1	1341,1	1097,1	1158,1	1219,1	1280,1	172,6
Supervisor/Responsable	2,0%	2	1295,3	1349,6	1241,0	1268,1	1295,3	1322,4	76,8
Jefe	8,9%	9	1327,9	1539,6	1082,0	1275,7	1359,7	1378,3	147,8
Directivo (no del Comité de Dirección)	22,8%	23	1428,5	1640,8	911,0	1345,0	1457,0	1542,7	169,7
Comité de Dirección	30,7%	31	1511,9	1785,0	1135,3	1437,6	1528,6	1578,2	135,2
Alta Dirección (Director General, Consejero Delegado, Propietario)	18,8%	19	1524,5	1695,2	1244,1	1457,5	1523,0	1598,1	110,9

Nº personal dependiente	% N Muestra	N absoluto	IP promedio	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
De 1 a 3	7,1%	7	1516,3	1655,8	1359,7	1451,4	1543,6	1576,3	109,4
De 4 a 6	21,4%	21	1444,1	1642,9	1212,3	1364,5	1436,8	1517,9	107,2
De 7 a 10	15,3%	15	1477,3	1695,2	1082,0	1421,8	1483,5	1563,2	146,6
De 11 a 15	10,2%	10	1493,3	1636,9	1244,1	1441,0	1531,3	1601,5	141,2
De 16 a 19	5,1%	5	1409,7	1596,1	1133,6	1377,3	1379,3	1562,1	184,5
De 20 a 22	1,0%	1	1522,5	1522,5	1522,5	1522,5	1522,5	1522,5	NA
De 23 a 25	1,0%	1	1614,7	1614,7	1614,7	1614,7	1614,7	1614,7	NA
Más de 26	19,4%	19	1487,9	1785,0	1097,1	1382,8	1493,4	1634,4	190,8
NS/NC	22,4%	22	1266,7	1568,9	911,0	1144,1	1280,7	1342,6	172,8

Nº reportes directos	% N Muestra	N absoluto	IP promedio	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
Ninguno	3,0%	3	1165,1	1342,3	911,0	1076,6	1242,1	1292,2	225,7
De 1 a 3	10,9%	11	1446,1	1655,8	1097,1	1369,0	1517,9	1550,5	166,0
De 4 a 6	20,8%	21	1446,5	1642,9	1133,6	1364,5	1478,1	1528,6	130,5
De 7 a 10	24,8%	25	1511,9	1742,9	1082,0	1427,0	1498,1	1614,7	145,2
De 11 a 15	11,9%	12	1481,8	1663,4	1244,1	1427,9	1504,5	1554,7	129,5
De 16 a 19	4,0%	4	1478,7	1596,1	1377,3	1378,8	1470,7	1570,6	116,8
De 20 a 22	0,0%	0							
De 23 a 25	0,0%	0							
26 o más	5,0%	5	1465,7	1785,0	1201,9	1302,4	1417,1	1621,9	237,2
Sin reportes directos	19,8%	20	1287,7	1568,9	983,8	1161,7	1287,2	1365,5	164,0

Rango jerárquico de los supervisados	% N Muestra	N absoluto	IP promedio	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
Capataces/Jefe de equipo	1,8%	2	1464,0	1528,6	1399,4	1431,7	1464,0	1496,3	91,4
Encargados	1,8%	2	1379,5	1399,4	1359,7	1369,6	1379,5	1389,5	28,1
Supervisores/Responsables	18,2%	20	1451,8	1663,4	1133,6	1401,6	1467,7	1548,1	138,6
Jefes	18,2%	20	1485,6	1695,2	1082,0	1431,2	1522,9	1579,8	156,8
Directivos que no son del Comité de Dirección	14,5%	16	1524,9	1785,0	1135,3	1373,9	1552,5	1658,9	190,1
Directivos del Comité de Dirección	8,2%	9	1541,3	1695,2	1433,8	1483,5	1526,7	1596,1	80,0
Alta Dirección (Director General, Consejero Delegado, Propietario)	7,3%	8	1402,3	1596,4	911,0	1370,0	1450,4	1535,6	216,9

IP según logro objetivos	% N Muestra	N absoluto	IP promedio	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
Menos del 50%	0,0%	0							
Entre 50%-60%	0,0%	0							
Entre 61%-70%	0,0%	0							
Entre 71%-80%	0,0%	0							
Entre 81%-90%	13,9%	14	1303,9	1526,7	911,0	1220,3	1333,7	1434,8	177,8
Entre 91%-100%	28,7%	29	1384,7	1695,2	1095,9	1288,7	1377,3	1499,7	153,6
Entre 101%-110%	21,8%	22	1462,3	1742,9	983,8	1385,0	1520,2	1581,6	188,1
Entre 111%-120%	24,8%	25	1510,6	1785,0	1106,8	1464,1	1523,0	1599,8	141,9
Más del 120%	9,9%	10	1479,9	1655,8	1242,1	1360,1	1489,4	1608,7	144,7
NS/NC	1,0%	1	1212,3	1212,3	1212,3	1212,3	1212,3	1212,3	NA

En las diversas situaciones que afronto me salgo con la mía...	% N Muestra	N absoluto	IP promedio	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
Nunca	0,0%	0							
Casi nunca (<15%)	0,0%	0							
Entre 16%-45%	1,0%	1	1408,7	1408,7	1408,7	1408,7	1408,7	1408,7	NA
Entre 46%-60%	5,0%	5	1232,5	1417,1	911,0	1097,1	1338,0	1399,4	220,7
Entre 61%-75%	16,8%	17	1288,7	1528,6	983,8	1135,3	1305,7	1402,3	157,9
Entre 76%-90%	26,7%	27	1445,3	1742,9	1084,8	1342,5	1464,1	1531,3	156,4
Entre 91%-100%	30,7%	31	1479,6	1663,4	1170,5	1362,1	1522,5	1575,9	136,0
100% de las veces	16,8%	17	1531,2	1785,0	1303,0	1433,8	1557,4	1602,1	126,3
Más de lo que me propongo	1,0%	1	1636,9	1636,9	1636,9	1636,9	1636,9	1636,9	NA
NS/NC	2,0%	2	1160	1212,3	1106,8	1133,2	1159,5	1185,9	74,6

Valoro mi nivel de poder (influencia para lograr mis objetivos) con un...	% N Muestra	N absoluto	IP promedio	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
3	3,0%	3	1168	1436,8	983,8	1032,9	1082,0	1259,4	238,3
4	0,0%	0							
5	3,0%	3	1294	1408,7	1133,6	1237,3	1341,0	1374,9	143,4
6	9,9%	10	1330	1514,8	1206,1	1278,2	1338,0	1355,3	87,3
7	37,6%	38	1391	1624,2	1084,8	1302,6	1388,8	1523,2	149,3
8	31,7%	32	1507	1785,0	1106,8	1465,0	1508,8	1605,3	143,5
9	12,9%	13	1573	1742,9	1349,6	1558,3	1568,9	1621,9	110,9
NS/NC	1,0%	1	1212	1212	1212	1212	1212	1212	NA

IP según responsabilidad económica	% N Muestra	N absoluto	IP promedio	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
No hay presupuesto asignado	28,7%	29	1363	1572,5	911,0	1287,2	1379,3	1483,5	165,5
Hasta 300.000 €	3,0%	3	1354	1602,1	1082,0	1230,1	1378,3	1490,2	260,9
Entre 300.001 y 600.000 €	3,0%	3	1399	1522,5	1272,8	1337,6	1402,3	1462,4	124,8
Entre 600.001 y 1 millón €	2,0%	2	1461	1557,4	1364,5	1412,7	1460,9	1509,1	136,4
Entre 1 y 3 millones €	7,9%	8	1467	1642,9	1244,1	1370,5	1512,1	1551,1	148,4
Entre 3 y 5 millones €	9,9%	10	1460	1655,8	1242,1	1410,8	1445,7	1517,0	110,8
Entre 5 y 7,5 millones €	4,0%	4	1494	1553,5	1369,2	1481,4	1526,8	1539,5	84,5
Entre 7,5 y 10 millones €	4,0%	4	1454	1595,2	1303,0	1337,9	1458,8	1574,9	149,1
Más de 10 millones €	29,7%	30	1508	1785,0	1212,3	1376,7	1504,1	1633,1	151,2
NS/NC	7,9%	8	1315	1599,8	1095,9	1128,2	1238,1	1549,1	220,2

Situaciones Poder	Función NO RR.HH.				
	% Menciones	Posición 1	Posición 2	Posición 3	Posición 4
Coordinación entre departamentos	18,3%	54%	11%	21%	13%
Asignación de presupuestos	16,5%	27%	36%	20%	16%
Reorganizaciones	12,3%	20%	17%	29%	34%
Salarios	12,0%	25%	30%	15%	30%
Contratación	11,1%	19%	35%	30%	16%
Promociones	10,5%	17%	31%	34%	17%
Asignación de instalaciones y equipos	6,6%	32%	36%	14%	18%
Compras	6,0%	10%	20%	50%	20%
Otros Temas	4,8%	6%	13%	25%	56%
Sanciones	2,1%	0%	43%	14%	43%

Funciones Poder	NO RR.HH.		
	% Menciones	Posición 1	Posición 2
Comité de Dirección	34,3%	84,2%	15,8%
Ventas	18,7%	45,2%	54,8%
Finanzas	13,9%	17,4%	82,6%
Recursos Humanos	10,8%	33,3%	66,7%
Producción	9,6%	18,8%	81,3%
Investigación y desarrollo	4,2%	71,4%	28,6%
Sistemas de Información	3,6%	16,7%	83,3%
Marketing	2,4%	50,0%	50,0%
Compras	1,8%	100,0%	0,0%
Calidad y Medio ambiente	0,6%	100,0%	0,0%
Otros	0,0%	0,0%	0,0%

Decisores en materia de RR.HH.	Función NO RR.HH.					
	% Menciones	Posición 1	Posición 2	Posición 3	Posición 4	Posición 5
Dirección General o Comité de Dirección	28,1%	72,7%	23,5%	9,8%	2,0%	0,0%
Dirección de negocio o línea con la colaboración de la Dirección de RR.HH.	20,4%	16,7%	32,3%	45,2%	38,7%	3,2%
Dirección de RR.HH. con la colaboración de la Dirección de negocio o línea	19,6%	16,7%	27,5%	25,0%	30,0%	5,0%
Dirección de Recursos Humanos	17,9%	22,7%	20,3%	16,9%	6,8%	1,7%
Dirección de negocio o línea	14,0%	7,6%	68,2%	22,7%	22,7%	13,6%

ANEXO H: RESULTADOS ESTADÍSTICOS DEL CUESTIONARIO.
MUESTRA FUNCIÓN RECURSOS HUMANOS COMUNIDAD VALENCIANA
(N 82, 54% DEL TOTAL DE LA MUESTRA DE RR.HH.)

IP promedio por función	IP promedio	% N Muestra	N absoluto	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
RR.HH. CV	1407,0	54%	82	1679,0	928,7	1277,5	1441,8	1538,7	160,5
RR.HH. NO CV	1482,7	46%	70	1740,5	979,3	1392,9	1509,9	1578,8	144,8

Facturación (en millones €)	IP promedio	% N Muestra	N absoluto	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
>10.000 millones	1441,9	1,2%	1	1441,9	1441,9				
5.000 - 10.000	1457,7	6,1%	5	1657,7	1269,2	1391,7	1481,8	1488,0	142,6
1.000 - 5.000	1381,5	4,9%	4	1462,2	1182,0	1372,4	1440,8	1449,8	133,4
500 - 1.000	1393,4	3,7%	3	1546,6	1257,9	1316,9	1375,9	1461,2	145,1
250 - 500	1386,0	11,0%	9	1652,8	1216,0	1273,3	1350,2	1456,0	151,1
100 - 250	1429,9	13,4%	11	1615,5	1208,2	1368,9	1417,5	1556,7	132,8
50 - 100	1467,2	23,2%	19	1679,0	969,4	1390,4	1505,6	1562,5	162,3
25 - 50	1417,3	15,9%	13	1620,4	928,7	1369,2	1484,4	1570,4	208,8
.10- 25	1347,5	8,5%	7	1539,9	1141,0	1211,9	1326,1	1500,8	169,9
<10 millones	1315,6	3,7%	3	1421,9	1253,2	1262,5	1271,8	1346,9	92,5
NS/NC	1293,6	8,5%	7	1453,3	1129,2	1193,8	1199,8	1442,5	144,7

Empleados Empresa	IP promedio	% N Muestra	N absoluto	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
> 10.000	1456,5	3,8%	3	1481,8	1441,9	1443,8	1445,7	1463,8	22,0
5.000 - 9.999	1462,0	3,8%	3	1488,0	1435,9	1449,1	1462,2	1475,1	26,0
2.500 - 4.999	1483,8	5,0%	4	1615,5	1375,9	1387,7	1471,9	1568,0	118,5
1.000 - 2.499	1390,3	8,8%	7	1546,6	1236,4	1311,7	1417,5	1454,1	109,8
500 - 999	1432,5	17,5%	14	1679,0	1244,4	1300,9	1426,0	1538,4	140,2
250 - 499	1398,8	27,5%	22	1652,8	969,4	1230,6	1467,5	1539,0	185,8
100 - 249	1533,2	12,5%	10	1657,7	1305,2	1495,4	1582,5	1603,6	114,9
<100	1317,9	16,3%	13	1545,6	928,7	1251,0	1326,1	1443,2	177,2
NS/NC	1291,0	5,0%	4	1453,3	1129,2	1178,8	1290,8	1403,1	153,6

Empleados Centro Trabajo	IP promedio	% N Muestra	N absoluto	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
>1.000	1485,4	7,3%	6	1552,2	1417,5	1449,8	1475,1	1531,9	54,7
751 - 1.000	1482,8	2,4%	2	1615,5	1350,2	1416,5	1482,8	1549,2	187,6
501 - 750	1496,7	2,4%	2	1561,8	1431,6	1464,2	1496,7	1529,2	92,0
251 - 500	1408,4	24,4%	20	1652,8	1216,0	1286,5	1411,1	1502,6	128,9
101 - 250	1441,3	22,0%	18	1620,4	969,4	1374,8	1492,2	1554,5	170,9
50 - 100	1439,5	15,9%	13	1679,0	928,7	1410,0	1473,3	1594,6	207,4
31 - 49	1329,1	9,8%	8	1449,0	1141,0	1253,9	1356,4	1426,9	117,2
≤30	1302,3	12,2%	10	1657,7	1115,1	1196,4	1252,1	1331,3	171,7
NS/NC	1341,5	3,7%	3	1453,3	1129,2	1285,5	1441,9	1447,6	183,9

Sector Actividad	IP promedio	% N Muestra	N absoluto	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	928,7	1,2%	1	928,7	928,7				
Industrias extractivas		0,0%							
Industria manufacturera	1449,8	41,5%	34	1652,8	1199,8	1354,2	1485,2	1545,0	123,9
Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado		0,0%							
Suministro de agua, saneamiento, gestión de residuos	1462,2	1,2%	1	1462,2	1462,2				
Construcción	1442,6	2,4%	2	1534,9	1350,2	1396,4	1442,6	1488,7	130,6
Comercial al por mayor y por menor, reparación vehículos motor	1386,5	11,0%	9	1594,6	969,4	1351,2	1473,3	1550,6	213,4
Transporte y almacenamiento	1412,2	8,5%	7	1679,0	1236,4	1280,0	1452,3	1478,8	157,4
Hostelería		0,0%							
Información y comunicaciones	1321,6	4,9%	4	1498,4	1149,3	1183,8	1319,3	1457,0	174,8
Actividades financieras y de seguros	1549,8	2,4%	2	1657,7	1441,9	1495,8	1549,8	1603,7	152,6
Actividades inmobiliarias		0,0%							
Actividades profesionales, científicas y técnicas		0,0%							
Actividades administrativas y servicios auxiliares	1609,3	1,2%	1	1609,3	1609,3				
Admón. Pública y defensa		0,0%							
Educación	1337,6	2,4%	2	1421,9	1253,2	1295,4	1337,6	1379,7	119,3
Actividades sanitarias y servicios sociales	1388,9	8,5%	7	1615,5	1208,2	1259,4	1410,0	1484,8	155,9
Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento		0,0%							
Otros servicios	1328,2	13,4%	11	1606,2	1129,2	1187,1	1271,8	1449,5	167,8
Actividades de los hogares empleadores de personal domésticos	1441,7	1,2%	1	1441,7	1441,7				
NS/NC		0,0%							

Formación	IP promedio	% N Muestra	N absoluto	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
Doctores universitarios	1528,4	2,4%	2	1594,6	1462,2	1495,3	1528,4	1561,5	93,6
MBA	1459,6	18,3%	15	1679,0	1149,3	1418,9	1456,0	1531,7	137,4
Univ. Grado Superior con cursos posgrado o masters	1382,5	36,6%	30	1620,4	969,4	1257,2	1392,9	1537,7	170,4
Universitarios grado superior	1443,3	9,8%	8	1609,1	1244,4	1385,1	1464,9	1519,5	128,6
Universitarios grado medio	1411,0	25,6%	21	1657,7	1129,2	1326,1	1431,6	1540,4	149,3
Estudios profesionales ciclo superior	1528,4	1,2%	1	1528,4	1528,4				
(BUP, COU)	1421,2	2,4%	2	1473,3	1369,2	1395,2	1421,2	1447,2	73,6
NS/NC	1133,9	3,7%	3	1273,3	928,7	1064,3	1199,8	1236,6	181,5

Formación por Temas	% N Muestra	N absoluto	IP promedio	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
La Organización (estrategia, cultura, comportamiento organizativo, valores, gestión del cambio...)	57,3%	47	1451,8	1679,0	969,4	1398,3	1486,0	1554,0	148,0
Las Personas (liderazgo, desarrollo, trabajo en equipo, negociación, comunicación, gestión del talento...)	82,9%	68	1421,0	1679,0	969,4	1301,7	1447,3	1541,7	154,1
Los Conocimientos Técnicos (finanzas, ventas, logística, compras, operaciones, nóminas, relaciones laborales, idiomas...)	47,6%	39	1446,9	1657,7	1141,0	1381,1	1484,4	1545,5	133,9
Los Tres temas	34,1%	28	1454,7	1609,1	1141,0	1409,2	1492,2	1551,0	129,7
Org. + Personas	50,0%	41	1453,9	1679,0	969,4	1420,3	1493,5	1555,8	156,1
Org. + Conoc. Técnicos	35,4%	29	1452,4	1609,1	1141,0	1386,7	1486,0	1550,6	128,0
Personas + Conoc. Técnicos	42,7%	35	1450,9	1657,7	1141,0	1381,1	1486,0	1545,5	131,0
Ninguna	6,1%	5	1173,2	1273,3	928,7	1195,3	1199,8	1269,2	141,6

Organización	% N Muestra	N absoluto	IP promedio	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
Hasta 8 horas	4,9%	4	1375,1	1550,6	1182,0	1251,3	1384,0	1507,8	175,4
9-24 horas	3,7%	3	1417,4	1552,2	1251,0	1350,0	1449,0	1500,6	153,1
25-48 horas	4,9%	4	1541,2	1620,4	1410,0	1498,8	1567,3	1609,7	96,4
49-72 horas	3,7%	3	1374,5	1546,6	1141,0	1288,4	1435,9	1491,2	209,7
73-96 horas	1,2%	1	1244,4	1244,4	1244,4				
97-120 horas	7,3%	6	1490,0	1595,9	1375,9	1453,4	1493,2	1529,5	76,3
121-144 horas	2,4%	2	1417,6	1486,0	1349,2	1383,4	1417,6	1451,8	96,8
145-168 horas	4,9%	4	1505,5	1569,2	1351,2	1493,1	1550,8	1563,1	103,6
Más de 168 horas	17,1%	14	1459,9	1609,1	969,4	1465,0	1493,0	1560,3	168,6

Personas	% N Muestra	N absoluto	IP promedio	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
Hasta 8 horas	2,4%	2	1499,6	1505,6	1493,5	1496,5	1499,6	1502,6	8,6
9-24 horas	1,2%	1	1657,7	1657,7	1657,7				
25-48 horas	4,9%	4	1432,4	1606,2	1149,3	1371,6	1487,0	1547,8	199,8
49-72 horas	7,3%	6	1361,6	1484,4	1251,0	1272,5	1355,2	1448,2	106,5
73-96 horas	6,1%	5	1259,3	1456,0	1115,1	1129,2	1290,9	1305,2	141,0
97-120 horas	8,5%	7	1420,0	1620,4	1216,0	1283,6	1486,0	1525,3	158,9
121-144 horas	4,9%	4	1453,5	1652,8	1350,2	1364,4	1405,5	1494,6	138,6
145-168 horas	2,4%	2	1340,7	1540,4	1141,0	1240,8	1340,7	1440,6	282,4
Más de 168 horas	41,5%	34	1442,1	1679,0	969,4	1378,5	1467,8	1549,6	149,0

Conocimientos Técnicos	% N Muestra	N absoluto	IP promedio	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
Hasta 8 horas	2,4%	2	1378,3	1505,6	1251,0	1314,6	1378,3	1442,0	180,1
9-24 horas	0,0%	0							
25-48 horas	2,4%	2	1465,1	1484,4	1445,7	1455,4	1465,1	1474,7	27,4
49-72 horas	6,1%	5	1545,4	1657,7	1449,0	1528,4	1539,9	1552,2	74,6
73-96 horas	0,0%	0							
97-120 horas	9,8%	8	1340,1	1550,6	1141,0	1228,8	1331,3	1456,0	150,1
121-144 horas	3,7%	3	1383,5	1609,1	1192,3	1270,7	1349,2	1479,1	210,5
145-168 horas	1,2%	1	1540,4	1540,4	1540,4				
Más de 168 horas	18,3%	15	1473,5	1615,5	1236,4	1403,5	1501,5	1558,4	111,3

Plantilla RR.HH.CV	IP promedio	% N Muestra	N absoluto	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
≥ 100		0,0%	0						
50 - 99	1481,6	3,7%	3	1657,7	1351,2	1393,6	1435,9	1546,8	158,3
20 - 49	1505,4	4,9%	4	1679,0	1350,2	1421,8	1496,1	1579,7	140,8
15 - 19	1491,1	4,9%	4	1615,5	1251,0	1472,0	1548,9	1568,0	163,1
.11 - 14	1368,3	6,1%	5	1462,2	1236,4	1273,3	1417,5	1452,3	105,7
.8 - 10	1348,7	12,2%	10	1606,2	1141,0	1251,2	1311,8	1417,7	151,1
.6 - 7	1435,0	8,5%	7	1652,8	1216,0	1313,5	1431,6	1558,8	164,2
5	1421,7	9,8%	8	1609,1	1269,2	1320,8	1383,8	1527,3	134,5
4	1398,0	13,4%	11	1550,6	969,4	1336,7	1449,0	1533,0	181,1
3	1451,7	12,2%	10	1595,9	1149,3	1395,2	1483,1	1559,0	141,8
2	1429,6	7,3%	6	1620,4	1192,3	1269,8	1499,6	1554,2	188,3
1	1296,9	8,5%	7	1539,9	928,7	1184,1	1326,1	1457,5	217,0
NS/NC	1378,4	8,5%	7	1498,4	1129,2	1311,9	1453,3	1472,0	154,3

Experiencia en el puesto/sector	IP promedio	% N Muestra	N absoluto	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
Menos de 1 año	1075,2	3,7%	3	1141,0	969,4	1042,3	1115,1	1128,0	92,5
De 1 a 3 años	1239,7	6,1%	5	1410,0	1129,2	1192,3	1195,3	1271,8	107,8
De 4 a 6	1396,6	7,3%	6	1531,0	1244,4	1299,8	1416,8	1486,6	118,8
De 7 a 9	1457,0	7,3%	6	1679,0	1290,9	1344,6	1436,2	1548,4	149,2
De 10 a 12	1422,4	17,1%	14	1594,6	1199,8	1336,9	1454,6	1501,2	125,0
De 13 a 15	1430,8	20,7%	17	1620,4	1149,3	1351,2	1452,3	1534,9	140,8
De 16 a 18	1457,0	13,4%	11	1615,5	1251,0	1362,5	1456,0	1550,8	127,6
De 19 a 21	1448,2	9,8%	8	1604,6	1182,0	1374,3	1497,3	1563,1	161,7
22 años o más	1521,7	7,3%	6	1657,7	1350,2	1449,8	1512,0	1630,0	123,3

Antigüedad en la empresa	IP promedio	% N Muestra	N absoluto	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
Menos de 1 año	1170,4	2,4%	2	1199,8	1141,0	1155,7	1170,4	1185,1	41,6
De 1 a 3 años	1318,1	18,3%	15	1604,6	969,4	1193,8	1274,5	1451,9	183,2
De 4 a 6	1444,3	6,1%	5	1609,1	1244,4	1417,5	1452,3	1498,4	133,1
De 7 a 9	1429,4	17,1%	14	1679,0	1286,8	1327,3	1398,3	1522,7	124,2
De 10 a 12	1444,8	9,8%	8	1594,6	1257,9	1420,9	1444,5	1478,0	102,7
De 13 a 15	1447,5	17,1%	14	1606,2	1216,0	1358,5	1496,6	1549,6	135,5
De 16 a 18	1488,2	7,3%	6	1615,5	1251,0	1442,0	1517,5	1587,4	136,3
De 19 a 21	1409,7	3,7%	3	1545,6	1182,0	1341,8	1501,5	1523,6	198,5
22 años o más	1462,4	13,4%	11	1657,7	1129,2	1405,4	1449,0	1554,2	152,9

Edad del directivo/a	IP promedio	% N Muestra	N absoluto	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
Hasta 25 años	1080,9	2,4%	2	1192,3	969,4	1025,2	1080,9	1136,6	157,6
De 26 a 30	1224,3	6,1%	5	1271,8	1141,0	1195,3	1244,4	1269,2	55,8
De 31 a 35	1476,6	8,5%	7	1679,0	1208,2	1447,2	1493,5	1530,7	144,3
De 36 a 40	1470,3	9,8%	8	1606,2	1305,2	1398,0	1506,4	1542,6	109,5
De 41 a 45	1404,8	29,3%	24	1570,4	1149,3	1320,8	1418,9	1509,9	124,9
De 46 a 50	1387,3	18,3%	15	1594,6	1115,1	1261,6	1441,7	1519,1	161,4
De 51 a 55	1485,2	18,3%	15	1657,7	1216,0	1409,1	1462,2	1606,8	139,5
De 56 a 60	1439,6	2,4%	2	1443,2	1435,9	1437,7	1439,6	1441,4	5,2
61 años o más	1554,2	2,4%	2	1620,4	1488,0	1521,1	1554,2	1587,3	93,6

Género	IP promedio	% N Muestra	N absoluto	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
Hombre	1435,8	54%	44,0	1657,7	1129,2	1345,3	1447,3	1532,0	130,3
Mujer	1373,7	46%	38	1679,0	928,7	1246,0	1406,8	1540,3	185,8

Presupuesto Departamental	IP promedio	% N Muestra	N absoluto	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
No hay presupuesto asignado	1377,7	34,1%	28	1657,7	969,4	1266,4	1389,2	1476,1	167,9
Hasta 300.000 €	1403,7	24,4%	20	1604,6	1141,0	1317,4	1438,8	1511,3	149,0
Entre 300.001 y 600.000 €	1425,8	11,0%	9	1595,9	1192,3	1305,2	1498,4	1531,0	147,7
Entre 600.001 y 1 millón €	1439,1	7,3%	6	1561,8	1290,9	1342,0	1455,4	1539,0	120,2
Entre 1 y 3 millones €	1487,5	6,1%	5	1546,6	1349,2	1456,0	1539,9	1545,6	86,2
Entre 3 y 5 millones €	1542,2	2,4%	2	1652,8	1431,6	1486,9	1542,2	1597,5	156,4
Entre 5 y 7,5 millones €	1369,2	1,2%	1	1369,2	1369,2				
Entre 7,5 y 10 millones €	1538,1	4,9%	4	1615,5	1481,8	1485,0	1527,6	1580,7	65,4
Más de 10 millones €	1583,5	2,4%	2	1679,0	1488,0	1535,7	1583,5	1631,3	135,1
NS/NC	1210,1	6,1%	5	1453,3	928,7	1195,3	1199,8	1273,3	188,9

Rango jerárquico	IP promedio	% N Muestra	N absoluto	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
Sin mando jerárquico ni funcional	1151,1	6,1%	5	1244,4	969,4	1141,0	1192,3	1208,2	108,1
Coordinador (sin responsabilidad jerárquica)	1321,3	2,4%	2	1391,7	1251,0	1286,2	1321,3	1356,5	99,5
Capataz/Jefe de equipo		0,0%	0						
Encargado	1195,3	1,2%	1	1195,3	1195,3				
Supervisor/Responsable	1330,5	11,0%	9	1657,7	1129,2	1253,2	1274,5	1330,7	167,1
Jefe	1369,6	8,5%	7	1615,5	1182,0	1252,8	1350,2	1467,0	154,5
Directivo (no del Comité de Dirección)	1458,5	13,4%	11	1620,4	1199,8	1436,8	1453,3	1550,7	118,1
Comité de Dirección	1463,2	53,7%	44	1679,0	1115,1	1404,1	1485,2	1542,0	120,5
Alta Dirección (Director General, Consejero Delegado, Propietario)	1594,6	1,2%	1	1594,6	1594,6				
NS/NC	1101,0	2,4%	2	1273,3	928,7	1014,8	1101,0	1187,1	243,7

Nº personal dependiente	IP promedio	% N Muestra	N absoluto	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
De 1 a 3	1400,8	25,6%	21	1620,4	1149,3	1274,5	1386,3	1528,4	149,5
De 4 a 6	1460,5	18,3%	15	1615,5	1257,9	1381,3	1449,0	1535,7	108,3
De 7 a 10	1480,3	12,2%	10	1657,7	1290,9	1424,2	1463,9	1541,4	106,0
De 11 a 15	1479,6	9,8%	8	1652,8	1349,2	1420,8	1449,5	1541,5	96,9
De 16 a 19	1497,7	2,4%	2	1552,2	1443,2	1470,5	1497,7	1525,0	77,0
De 20 a 22	1612,3	2,4%	2	1679,0	1545,6	1579,0	1612,3	1645,7	94,3
De 23 a 25		0,0%	0						
Más de 26	1513,1	4,9%	4	1561,8	1456,0	1480,0	1517,3	1550,4	49,6
Sin personal	1313,9	23,2%	19	1657,7	969,4	1193,8	1253,2	1453,2	180,8

Nº reportes directos	IP promedio	% N Muestra	N absoluto	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
Ninguno	1257,0	24,4%	20	1550,6	928,7	1179,5	1240,4	1342,5	170,2
De 1 a 3	1411,5	30,5%	25	1620,4	1149,3	1305,2	1431,6	1528,4	137,4
De 4 a 6	1480,6	22,0%	18	1652,8	1257,9	1378,6	1494,8	1593,7	123,0
De 7 a 10	1477,9	12,2%	10	1657,7	1290,9	1425,6	1467,5	1541,4	100,0
De 11 a 15	1480,3	6,1%	5	1545,6	1421,9	1445,7	1453,3	1534,9	56,1
De 16 a 19	1552,1	1,2%	1	1552,1	1552,1				
De 20 a 22	1679,0	1,2%	1	1679,0	1679,0				
De 23 a 25		0,0%	0						
26 o más	1442,6	2,4%	2	1443,2	1441,9	1442,2	1442,6	1442,9	1,0

Rango jerárquico de los supervisados	IP promedio	% N Muestra	N absoluto	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
Capataces/Jefe de equipo	1448,6	4,3%	4	1545,6	1386,7	1411,9	1431,1	1467,8	68,6
Encargados	1485,1	5,4%	5	1570,4	1420,3	1441,9	1462,2	1531,0	63,2
Supervisores/Responsables	1471,1	17,4%	16	1679,0	1149,3	1420,8	1448,3	1575,9	136,8
Jefes	1482,8	17,4%	16	1652,8	1286,8	1436,5	1485,2	1553,1	96,8
Directivos que no son del Comité de Dirección	1504,8	5,4%	5	1606,2	1435,9	1441,9	1488,0	1552,2	73,3
Directivos del Comité de Dirección	1455,6	5,4%	5	1561,8	1350,2	1391,7	1445,7	1528,4	89,2
Alta Dirección (Director General, Consejero Delegado, Propietario)	1479,1	3,3%	3	1546,6	1441,7	1445,3	1449,0	1497,8	58,6

IP según logro objetivos	IP promedio	% N Muestra	N absoluto	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
Entre 71%-80%	1388,6	4,9%	4	1449,0	1326,1	1358,4	1389,6	1419,7	52,8
Entre 81%-90%	1268,4	14,6%	12	1620,4	928,7	1125,7	1262,1	1415,3	213,2
Entre 91%-100%	1405,1	28,0%	23	1657,7	1141,0	1280,6	1420,3	1525,6	151,1
Entre 101%-110%	1442,7	37,8%	31	1679,0	1195,3	1349,7	1453,3	1554,0	139,2
Entre 111%-120%	1481,2	13,4%	11	1652,8	1208,2	1431,9	1462,2	1546,4	119,8
Más del 120%	1269,2	1,2%	1	1269,2	1269,2				
NS/NC		0,0%	0						

En las diversas situaciones que afronto me salgo con la mía...	IP promedio	% N Muestra	N absoluto	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
Nunca		0,0%	0						
Casi nunca (<15%)		0,0%	0						
Entre 16%-45%		0,0%	0						
Entre 46%-60%	1257,6	6,1%	5	1386,7	1129,2	1141,0	1305,2	1326,1	115,9
Entre 61%-75%	1389,5	13,4%	11	1594,6	928,7	1359,2	1417,5	1487,0	177,6
Entre 76%-90%	1355,4	30,5%	25	1604,6	969,4	1257,9	1350,2	1453,3	154,0
Entre 91%-100%	1455,0	31,7%	26	1657,7	1115,1	1434,2	1478,8	1547,9	139,4
100% de las veces	1474,8	17,1%	14	1679,0	1182,0	1368,9	1522,8	1608,4	165,3
Más de lo que me propongo		0,0%	0						

Valoro mi nivel de poder (influencia para lograr mis objetivos) con un...	IP promedio	% N Muestra	N absoluto	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
3	1305,2	1,2%	1	1305,2	1305,2				
4	1283,4	2,4%	2	1417,5	1149,3	1216,3	1283,4	1350,4	189,6
5	1265,1	3,7%	3	1326,1	1216,0	1234,6	1253,2	1289,7	56,0
6	1256,4	11,0%	9	1410,0	928,7	1236,4	1257,9	1375,9	144,4
7	1391,1	40,2%	33	1657,7	969,4	1274,5	1441,7	1486,0	161,1
8	1473,1	35,4%	29	1652,8	1115,1	1431,6	1498,4	1545,6	126,5
9	1555,1	6,1%	5	1679,0	1391,7	1505,6	1594,6	1604,6	110,1

IP según responsabilidad económica	IP promedio	% N Muestra	N absoluto	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
No hay presupuesto asignado	1295,1	22,0%	18	1484,4	969,4	1215,2	1280,6	1428,8	142,2
Hasta 300.000 €	1395,8	7,3%	6	1539,9	1141,0	1300,3	1467,6	1502,6	161,1
Entre 300.001 y 600.000 €	1389,0	4,9%	4	1620,4	1149,3	1199,3	1393,2	1582,9	240,7
Entre 600.001 y 1 millón €	1400,3	4,9%	4	1615,5	1192,3	1330,0	1396,7	1467,0	173,6
Entre 1 y 3 millones €	1413,9	8,5%	7	1594,6	1257,9	1310,5	1421,9	1500,8	129,5
Entre 3 y 5 millones €	1545,1	6,1%	5	1652,8	1462,2	1473,3	1531,0	1606,2	83,0
Entre 5 y 7,5 millones €	1452,0	2,4%	2	1534,9	1369,2	1410,6	1452,0	1493,5	117,2
Entre 7,5 y 10 millones €	1507,3	6,1%	5	1604,6	1435,9	1481,8	1486,0	1528,4	63,5
Más de 10 millones €	1496,4	25,6%	21	1679,0	1290,9	1410,0	1540,4	1561,1	113,0
NS/NC	1304,4	12,2%	10	1561,8	928,7	1212,6	1312,2	1429,1	177,8

Situaciones Poder	Función RR.HH.CV				
	% Menciones	Posición 1	Posición 2	Posición 3	Posición 4
Salarios	17,3%	38,3%	25,5%	23,4%	12,8%
Reorganizaciones	15,5%	16,7%	26,2%	40,5%	16,7%
Contratación	15,1%	26,8%	26,8%	29,3%	17,1%
Coordinación entre departamentos	13,7%	40,5%	24,3%	16,2%	18,9%
Asignación de presupuestos	12,5%	32,4%	29,4%	17,6%	20,6%
Promociones	9,2%	20,0%	36,0%	12,0%	32,0%
Sanciones	5,2%	7,1%	14,3%	50,0%	28,6%
Asignación de instalaciones y equipos	4,8%	30,8%	23,1%	15,4%	30,8%
Compras	4,1%	0,0%	18,2%	18,2%	63,6%
Otros Temas	2,6%	14,3%	0,0%	28,6%	57,1%

Funciones Poder	RR.HH.CV		
	% Menciones	Posición 1	Posición 2
Comité de Dirección	33,6%	84,8%	15,2%
Finanzas	16,1%	22,7%	77,3%
Producción	15,3%	66,7%	33,3%
Ventas	15,3%	23,8%	76,2%
Recursos Humanos	13,1%	22,2%	77,8%
Investigación y desarrollo	2,2%	0,0%	100,0%
Sistemas de Información	1,5%	50,0%	50,0%
Otros	1,5%	50,0%	50,0%
Marketing	0,7%	100,0%	0,0%
Calidad y Medio ambiente	0,7%	0,0%	100,0%
Compras	0,0%	0,0%	0,0%

Decisores en materia de RR.HH.	RR.HH.CV					
	% Menciones	Posición 1	Posición 2	Posición 3	Posición 4	Posición 5
Dirección de Recursos Humanos	29,1%	55,9%	27,1%	6,8%	8,5%	1,7%
Dirección General o Comité de Dirección	25,1%	51,0%	29,4%	9,8%	7,8%	2,0%
Dirección de RR.HH. con la colaboración de la Dirección de negocio o línea	19,7%	22,5%	42,5%	25,0%	7,5%	2,5%
Dirección de negocio o línea con la colaboración de la Dirección de RR.HH.	15,3%	22,6%	16,1%	32,3%	29,0%	0,0%
Dirección de negocio o línea	10,8%	0,0%	18,2%	27,3%	27,3%	27,3%

ANEXO I: RESULTADOS ESTADÍSTICOS DEL CUESTIONARIO.

MUESTRA FUNCIÓN RECURSOS HUMANOS NO COMUNIDAD VALENCIANA (N 70, 46% DEL TOTAL DE LA MUESTRA DE RR.HH.)

Facturación (en millones €)	IP promedio	% N Muestra	N absoluto	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
>10.000 millones	1562,0	1,4%	1	1562,0					
5.000 - 10.000	1435,5	5,7%	4	1684,2	979,3	1332,2	1539,3	1642,6	320,2
1.000 - 5.000	1495,4	12,9%	9	1630,9	1362,4	1422,8	1473,2	1561,2	98,7
500 - 1.000	1514,1	12,9%	9	1740,5	1340,1	1415,4	1551,3	1576,3	126,8
250 - 500	1547,3	12,9%	9	1708,6	1323,1	1501,3	1581,1	1589,8	106,9
100 - 250	1419,6	24,3%	17	1645,6	1124,6	1277,7	1457,8	1549,5	159,4
50 - 100	1560,4	8,6%	6	1673,8	1472,1	1541,3	1548,1	1573,1	66,0
25 - 50	1514,0	11,4%	8	1694,2	1386,6	1461,5	1499,5	1540,3	96,3
.10 - 25	1364,0	5,7%	4	1440,6	1229,4	1337,8	1393,0	1419,2	93,8
<10 millones	1360,2	2,9%	2	1453,4	1267,0	1313,6	1360,2	1406,8	131,8
NS/NC	1688,7	1,4%	1	1688,7	1688,7				

Empleados Empresa	IP promedio	% N Muestra	N absoluto	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
> 10.000	1454,6	7,1%	5	1740,5	979,3	1362,4	1562,0	1628,8	299,2
5.000 - 9.999	1624,5	1,4%	1	1624,5	1624,5				
2.500 - 4.999	1509,6	7,1%	5	1561,2	1457,8	1458,8	1527,6	1542,7	48,3
1.000 - 2.499	1478,6	20,0%	14	1708,6	1249,3	1354,2	1481,6	1561,0	139,8
500 - 999	1443,2	20,0%	14	1645,6	1124,6	1366,5	1448,0	1546,8	143,6
250 - 499	1491,2	21,4%	15	1684,2	1229,4	1413,3	1501,3	1582,8	130,6
100 - 249	1516,5	17,1%	12	1694,2	1198,6	1464,8	1534,2	1568,6	129,9
< 100	1476,8	4,3%	3	1587,1	1267,0	1421,7	1576,3	1581,7	181,7
NS/NC	1440,6	1,4%	1						

Empleados Centro Trabajo	IP promedio	% N Muestra	N absoluto	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
>1.000	1572,6	7,1%	5	1708,6	1339,0	1562,0	1624,5	1628,8	140,5
751 - 1.000	1485,6	5,7%	4	1616,6	1362,4	1444,7	1481,6	1522,5	104,2
501 - 750	1396,0	2,9%	2	1542,7	1249,3	1322,6	1396,0	1469,3	207,5
251 - 500	1424,7	18,6%	13	1645,6	979,3	1360,0	1415,4	1514,0	166,3
101 - 250	1523,6	30,0%	21	1740,5	1198,6	1458,8	1540,9	1553,5	166,0
50 - 100	1432,4	24,3%	17	1618,8	1124,6	1277,7	1498,2	1551,3	152,6
31 - 49	1630,9	1,4%	1	1630,9	1630,9				
≤30	1555,9	5,7%	4	1684,2	1473,2	1514,0	1533,1	1575,0	90,2
NS/NC	1488,9	4,3%	3	1576,3	1440,6	1445,2	1449,8	1513,1	75,8

Plantilla RR.HH.NO CV	IP promedio	% N Muestra	N absoluto	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
≥ 100	1596,4	2,9%	2	1630,9	1562,0	1579,2	1596,4	1613,7	48,8
50 - 99	1538,6	4,3%	3	1628,8	1362,4	1493,4	1624,5	1626,6	152,6
20 - 49	1534,1	7,1%	5	1616,6	1458,8	1491,2	1542,7	1561,2	61,5
15 - 19	1527,3	8,6%	6	1708,6	1355,2	1436,9	1532,8	1605,2	130,7
.11 - 14	1467,7	14,3%	10	1576,3	1323,1	1384,4	1495,2	1545,1	94,9
.8 - 10	1444,3	10,0%	7	1688,7	1124,6	1370,0	1422,8	1566,9	184,7
.6 - 7	1346,5	10,0%	7	1579,7	1229,4	1256,2	1277,7	1413,3	128,8
5	1557,1	5,7%	4	1645,6	1492,0	1498,6	1545,3	1603,8	73,7
4	1347,1	7,1%	5	1548,1	979,3	1198,6	1468,6	1540,9	250,0
3	1554,7	10,0%	7	1694,2	1340,1	1537,6	1581,1	1596,0	108,9
2	1493,3	7,1%	5	1673,8	1373,9	1412,0	1453,4	1553,5	121,1
1	1267,0	1,4%	1	1267,0	1267,0				
NS/NC	1544,1	11,4%	8	1740,5	1440,6	1467,3	1512,9	1575,0	110,3

Sector Actividad	IP promedio	% N Muestra	N absoluto	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca		0,0%							
Industrias extractivas		0,0%							
Industria manufacturera	1522,5	21,4%	15	1694,2	1277,7	1476,4	1553,5	1588,4	118,2
Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado		0,0%							
Suministro de agua, saneamiento, gestión de residuos	1461,8	2,9%	2	1561,2	1362,4	1412,1	1461,8	1511,5	140,6
Construcción	1370,6	2,9%	2	1492,0	1249,3	1310,0	1370,6	1431,3	171,6
Comercial al por mayor y por menor, reparación vehículos motor	1414,6	12,9%	9	1624,5	979,3	1449,8	1468,6	1501,3	188,4
Transporte y almacenamiento	1573,4	7,1%	5	1630,9	1518,8	1556,5	1579,7	1581,1	40,9
Hostelería	1456,1	2,9%	2	1472,1	1440,0	1448,0	1456,1	1464,1	22,7
comunicaciones	1565,0	5,7%	4	1708,6	1339,0	1488,7	1606,2	1682,5	167,5
Actividades financieras y de seguros	1466,8	10,0%	7	1628,8	1229,4	1370,0	1491,2	1589,3	149,4
Actividades inmobiliarias		0,0%							
Actividades profesionales, científicas y técnicas	1516,1	2,9%	2	1645,6	1386,6	1451,3	1516,1	1580,9	183,2
Actividades administrativas y servicios auxiliares	1551,3	1,4%	1	1551,3	1551,3				
Admón. Pública y defensa	1323,1	1,4%	1	1323,1	1323,1				
Educación		0,0%							
Actividades sanitarias y servicios sociales	1528,1	7,1%	5	1688,7	1415,4	1457,8	1527,6	1550,9	104,8
recreativas y de entretenimiento		0,0%							
Otros servicios	1565,0	21,4%	15	1708,6	1339,0	1488,7	1606,2	1682,5	167,5
empleadores de personal domésticos		0,0%							

Formación	IP promedio	% N Muestra	N absoluto	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
Doctores universitarios		0,0%	0						
MBA	1505,8	22,9%	16	1688,7	1353,9	1426,6	1520,0	1574,6	109,9
Univ. Grado Superior con cursos posgrado o masters	1504,8	48,6%	34	1740,5	1124,6	1454,5	1523,2	1587,6	137,2
Universitarios grado superior	1415,8	15,7%	11	1587,1	1198,6	1301,6	1449,8	1534,2	138,1
Universitarios grado medio	1452,6	8,6%	6	1694,2	979,3	1432,0	1522,7	1576,7	250,3
Estudios profesionales ciclo superior	1386,1	1,4%	1	1386,1	1386,1				
Bachillerato (BUP, COU)	1579,7	1,4%	1	1579,7	1579,7				
NS/NC	1277,7	1,4%	1	1277,7	1277,7				

Formación por Temas	% N Muestra	N absoluto	IP promedio	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Dev. Típica
La Organización (estrategia, cultura, comportamiento organizativo, valores, gestión del cambio...)	70,0%	49	1522,0	1740,5	1198,6	1458,8	1540,9	1584,4	105,7
Las Personas (liderazgo, desarrollo, trabajo en equipo, negociación, comunicación, gestión del talento...)	82,9%	58	1486,8	1740,5	979,3	1417,3	1518,6	1578,8	139,8
Los Conocimientos Técnicos (finanzas, ventas, logística, compras, operaciones, nóminas, relaciones laborales, idiomas...)	64,3%	45	1499,3	1694,2	1124,6	1422,8	1527,6	1579,7	124,3
Los Tres temas	54,3%	38	1522,6	1694,2	1198,6	1469,5	1549,5	1583,6	107,2
Org. + Personas	64,3%	45	1521,6	1740,5	1198,6	1453,4	1540,9	1584,4	108,5
Org. + Conoc. Técnicos	54,3%	38	1522,6	1694,2	1198,6	1469,5	1549,5	1583,6	107,2
Personas + Conoc. Técnicos	60,0%	42	1509,7	1694,2	1198,6	1442,9	1534,2	1580,8	112,1
Ninguna	4,3%	3	1457,6	1708,6	1277,7	1332,1	1386,6	1547,6	224,0

Organización	% N Muestra	N absoluto	IP promedio	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Dev. Típica
Hasta 8 horas	5,7%	4	1452,1	1518,8	1362,4	1434,7	1463,7	1481,1	65,4
9-24 horas	4,3%	3	1506,5	1584,4	1353,9	1467,5	1581,1	1582,8	132,1
25-48 horas	7,1%	5	1465,4	1553,5	1340,1	1422,8	1472,1	1538,6	87,6
49-72 horas	5,7%	4	1444,5	1605,0	1198,6	1360,0	1472,1	1587,1	169,1
73-96 horas	2,9%	2	1500,4	1527,6	1473,2	1486,8	1500,4	1514,0	38,5
97-120 horas	8,6%	6	1456,1	1740,5	1339,0	1369,4	1426,0	1447,4	146,3
121-144 horas	4,3%	3	1560,5	1628,8	1501,3	1526,3	1551,3	1590,1	64,2
145-168 horas	0,0%	0							
Más de 168 horas	28,6%	20	1566,0	1694,2	1415,4	1525,3	1558,9	1617,1	74,9

Personas	% N Muestra	N absoluto	IP promedio	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Dev. Típica
Hasta 8 horas	2,9%	2	1440,6	1518,8	1362,4	1401,5	1440,6	1479,7	110,6
9-24 horas	5,7%	4	1546,8	1584,4	1472,1	1530,1	1565,3	1581,9	52,2
25-48 horas	8,6%	6	1349,2	1457,8	1198,6	1327,1	1346,5	1405,5	90,2
49-72 horas	7,1%	5	1427,0	1587,1	1263,2	1360,0	1386,1	1538,6	133,3
73-96 horas	2,9%	2	1423,4	1579,7	1267,0	1345,2	1423,4	1501,5	221,1
97-120 horas	5,7%	4	1504,5	1740,5	1249,3	1437,9	1514,2	1580,8	201,1
121-144 horas	2,9%	2	1532,8	1564,3	1501,3	1517,1	1532,8	1548,6	44,5
145-168 horas	4,3%	3	1504,5	1605,0	1440,0	1454,3	1468,6	1536,8	88,2
Más de 168 horas	40,0%	28	1525,5	1694,2	979,3	1481,8	1549,5	1617,1	139,1

Conocimientos Técnicos	% N Muestra	N absoluto	IP promedio	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Dev. Típica
Hasta 8 horas	2,9%	2	1440,6	1518,8	1362,4	1401,5	1440,6	1479,7	110,6
9-24 horas	2,9%	2	1472,0	1605,0	1339,0	1405,5	1472,0	1538,5	188,1
25-48 horas	2,9%	2	1472,2	1584,4	1360,0	1416,1	1472,2	1528,3	158,7
49-72 horas	4,3%	3	1409,7	1501,3	1353,9	1363,9	1373,9	1437,6	80,0
73-96 horas	1,4%	1	1491,2	1491,2	1491,2				
97-120 horas	1,4%	1	1263,2						
121-144 horas	8,6%	6	1533,4	1581,1	1457,8	1520,7	1539,5	1561,0	43,7
145-168 horas	5,7%	4	1472,7	1628,8	1340,1	1422,4	1461,0	1511,3	119,0
Más de 168 horas	30,0%	21	1522,9	1694,2	1124,6	1440,6	1550,9	1589,8	129,4

Experiencia en el puesto/sector	IP promedio	% N Muestra	N absoluto	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Dev. Típica
Menos de 1 año	1182,7	2,9%	2	1386,1	979,3	1081,0	1182,7	1284,4	287,6
De 1 a 3 años	1292,1	5,7%	4	1386,6	1198,6	1221,7	1291,7	1362,1	92,0
De 4 a 6	1327,5	10,0%	7	1449,8	1124,6	1311,1	1360,0	1368,1	104,1
De 7 a 9	1532,5	5,7%	4	1673,8	1440,6	1450,2	1507,7	1589,9	108,8
De 10 a 12	1540,6	4,3%	3	1553,5	1527,6	1534,2	1540,9	1547,2	12,9
De 13 a 15	1449,8	11,4%	8	1551,3	1249,3	1397,8	1488,3	1532,7	112,0
De 16 a 18	1498,9	11,4%	8	1694,2	1263,2	1455,3	1515,3	1551,1	126,0
De 19 a 21	1553,1	12,9%	9	1684,2	1458,8	1500,8	1564,3	1589,8	75,2
22 años o más	1556,8	34,3%	24	1740,5	1339,0	1496,5	1570,4	1621,3	104,3
NS/NC	1277,7	1,4%	1	1277,7	1277,7				

Antigüedad en la empresa	IP promedio	% N Muestra	N absoluto	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
Menos de 1 año	1230,0	7,1%	5	1440,0	979,3	1124,6	1267,0	1339,0	181,2
De 1 a 3 años	1508,1	4,3%	3	1581,1	1386,6	1471,6	1556,5	1568,8	105,9
De 4 a 6	1433,4	11,4%	8	1616,6	1198,6	1358,8	1445,2	1510,7	129,8
De 7 a 9	1480,8	20,0%	14	1708,6	1229,4	1386,1	1481,6	1578,0	145,8
De 10 a 12	1546,8	17,1%	12	1684,2	1415,4	1514,0	1552,4	1578,3	72,0
De 13 a 15	1476,4	15,7%	11	1688,7	1263,2	1407,9	1492,0	1549,2	124,0
De 16 a 18	1505,2	5,7%	4	1542,7	1412,0	1498,7	1533,1	1539,6	62,5
De 19 a 21	1566,7	5,7%	4	1624,5	1473,2	1541,5	1584,6	1609,9	67,2
22 años o más	1568,3	11,4%	8	1740,5	1340,1	1508,6	1595,4	1657,8	141,8
NS/NC	1277,7	1,4%	1	1277,7	1277,7				

Edad del directivo/a	IP promedio	% N Muestra	N absoluto	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
Hasta 25 años		0,0%	0						
De 26 a 30		0,0%	0						
De 31 a 35	1223,4	7,1%	5	1440,6	979,3	1124,6	1198,6	1373,9	187,0
De 36 a 40	1447,7	14,3%	10	1673,8	1229,4	1377,5	1455,6	1535,3	135,0
De 41 a 45	1451,4	20,0%	14	1579,7	1263,2	1373,8	1470,9	1521,0	96,2
De 46 a 50	1541,0	28,6%	20	1694,2	1249,3	1490,3	1555,0	1620,2	115,7
De 51 a 55	1498,2	20,0%	14	1630,9	1339,0	1427,0	1508,3	1578,6	97,0
De 56 a 60	1633,5	8,6%	6	1740,5	1527,6	1575,6	1631,1	1692,8	82,3
61 años o más		0,0%	0						
NS/NC	1277,7	1,4%	1	1277,7	1277,7				

Género	IP promedio	% N Muestra	N absoluto	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
Hombre	1500,2	56%	39	1740,5	979,3	1401,0	1540,9	1588,4	154,9
Mujer	1460,7	44%	31	1684,2	1124,6	1399,0	1472,1	1551,1	130,1

Presupuesto Departamental	IP promedio	% N Muestra	N absoluto	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
No hay presupuesto asignado	1435,1	21,4%	15	1645,6	1124,6	1356,5	1440,0	1524,8	136,5
Hasta 300.000 €	1405,9	22,9%	16	1556,5	979,3	1320,9	1455,6	1527,6	162,2
Entre 300.001 y 600.000 €	1459,9	10,0%	7	1605,0	1229,4	1374,2	1501,3	1567,6	138,3
Entre 600.001 y 1 millón €	1376,9	4,3%	3	1415,4	1355,2	1357,6	1360,0	1387,7	33,5
Entre 1 y 3 millones €	1562,6	12,9%	9	1740,5	1353,9	1542,7	1550,9	1618,8	114,3
Entre 3 y 5 millones €	1578,0	5,7%	4	1630,9	1491,2	1543,7	1595,0	1629,3	66,3
Entre 5 y 7,5 millones €	1521,1	4,3%	3	1576,3	1468,6	1493,5	1518,4	1547,3	53,9
Entre 7,5 y 10 millones €	1673,1	4,3%	3	1708,6	1616,6	1655,4	1694,2	1701,4	49,5
Más de 10 millones €	1561,4	11,4%	8	1673,8	1449,8	1522,2	1570,8	1598,5	74,2
NS/NC	1483,2	2,9%	2	1688,7	1277,7	1380,4	1483,2	1585,9	290,6

Rango jerárquico	IP promedio	% N Muestra	N absoluto	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
Sin mando jerárquico ni funcional	1124,6	1,4%	1	1124,6	1124,6				
Coordinador (sin responsabilidad jerárquica)		0,0%	0						
Capataz/Jefe de equipo		0,0%	0						
Encargado		0,0%	0						
Supervisor/Responsable	1331,1	4,3%	3	1440,6	1229,4	1276,3	1323,1	1381,9	105,8
Jefe	1336,1	11,4%	8	1468,6	979,3	1319,6	1401,0	1431,5	167,1
Directivo (no del Comité de Dirección)	1477,5	30,0%	21	1694,2	1249,3	1386,1	1472,1	1562,0	116,8
Comité de Dirección	1541,0	50,0%	35	1708,6	1263,2	1510,0	1550,9	1588,4	102,7
Alta Dirección (Director General, Consejero Delegado, Propietario)	1740,5	1,4%	1	1740,5	1740,5				
NS/NC	1277,7	1,4%	1	1277,7	1277,7				

Nº personal dependiente	IP promedio	% N Muestra	N absoluto	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
De 1 a 3	1459,3	24,3%	17	1694,2	1198,6	1362,4	1457,8	1553,5	131,1
De 4 a 6	1443,7	18,6%	13	1740,5	979,3	1422,8	1468,6	1527,6	179,5
De 7 a 10	1508,5	15,7%	11	1645,6	1263,2	1495,4	1542,7	1572,8	112,9
De 11 a 15	1500,9	8,6%	6	1618,8	1355,2	1419,1	1534,7	1570,0	106,6
De 16 a 19	1604,3	8,6%	6	1708,6	1501,3	1545,0	1596,6	1670,3	82,9
De 20 a 22	1353,9	1,4%	1	1353,9	1353,9				
De 23 a 25	1646,8	2,9%	2	1688,7	1605,0	1625,9	1646,8	1667,7	59,2
Más de 26	1554,1	12,9%	9	1630,9	1449,8	1491,2	1562,0	1616,6	68,3
Sin personal	1270,4	7,1%	5	1453,4	1124,6	1229,4	1267,0	1277,7	118,9

Nº reportes directos	IP promedio	% N Muestra	N absoluto	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
Ninguno	1288	8,6%	6	1453,4	1124,6	1238,8	1272,4	1349,9	114,4
De 1 a 3	1469	24,3%	17	1673,8	1198,6	1362,4	1458,8	1556,5	127,7
De 4 a 6	1490	32,9%	23	1740,5	979,3	1440,3	1500,8	1583,4	157,1
De 7 a 10	1507	20,0%	14	1645,6	1263,2	1483,8	1540,6	1563,7	112,1
De 11 a 15	1525	7,1%	5	1618,8	1386,1	1518,4	1527,6	1576,3	87,7
De 16 a 19	1684	1,4%	1	1684,1	1684,1				
De 20 a 22	NA	0,0%	0						
De 23 a 25	1689	1,4%	1	1688,7	1688,7				
26 o más	1573	4,3%	3	1694,2	1473,2	1512,2	1551,3	1622,8	112,1

Rango jerárquico de los supervisados	IP promedio	% N Muestra	N absoluto	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
Capataces/Jefe de equipo	1476,6	5,0%	4	1553,5	1440,6	1450,2	1456,1	1482,5	51,8
Encargados	1476,4	6,3%	5	1694,2	1353,9	1412,0	1453,4	1468,6	129,6
Supervisores/Responsables	1453,9	18,8%	15	1605,0	979,3	1419,1	1473,2	1556,2	154,9
Jefes	1564,7	27,5%	22	1708,6	1353,9	1527,6	1553,9	1618,2	80,9
Directivos que no son del Comité de Dirección	1552,0	15,0%	12	1708,6	1339,0	1517,3	1561,6	1629,3	112,6
Directivos del Comité de Dirección	1597,0	2,5%	2	1740,5	1453,4	1525,2	1597,0	1668,7	203,0
Alta Dirección (Director General, Consejero Delegado, Propietario)	1517,2	3,8%	3	1579,7	1453,4	1485,9	1518,4	1549,0	63,1

IP según logro objetivos	IP promedio	% N Muestra	N absoluto	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
Entre 71%-80%	1317,5	7,1%	5	1518,8	979,3	1267,0	1353,9	1468,6	213,1
Entre 81%-90%	1470,4	8,6%	6	1694,2	1198,6	1427,3	1482,2	1537,9	164,1
Entre 91%-100%	1466,4	32,9%	23	1624,5	1249,3	1361,2	1500,8	1558,9	115,5
Entre 101%-110%	1484,0	27,1%	19	1628,8	1124,6	1427,7	1527,6	1578,7	135,6
Entre 111%-120%	1552,1	21,4%	15	1740,5	1277,7	1453,8	1550,9	1679,0	136,6
Más del 120%	1586,6	2,9%	2	1645,6	1527,6	1557,1	1586,6	1616,1	83,4

En las diversas situaciones que afronto me salgo con la mía...	IP promedio	% N Muestra	N absoluto	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
Nunca			0						
Casi nunca (<15%)			0						
Entre 16%-45%			0						
Entre 46%-60%	1386,1		1	1386,1	1386,1				
Entre 61%-75%	1414,5		7	1616,6	1229,4	1265,1	1472,1	1526,4	160,1
Entre 76%-90%	1456,3		26	1694,2	1124,6	1374,8	1494,7	1549,2	133,2
Entre 91%-100%	1502,9		26	1740,5	979,3	1444,9	1543,4	1579,9	150,9
100% de las veces	1557,7		9	1688,7	1277,7	1458,8	1584,4	1673,8	139,1
Más de lo que me propongo	1540,9		1						

Valoro mi nivel de poder (influencia para lograr mis objetivos) con un...	IP promedio	% N Muestra	N absoluto	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
4	1579,7	1,4%	1	1579,7	1579,7				
5	1121,2	2,9%	2	1263,2	979,3	1050,3	1121,2	1192,2	200,7
6	1382,5	14,3%	10	1616,6	1198,6	1327,1	1350,0	1457,5	119,2
7	1460,9	35,7%	25	1628,8	1229,4	1386,1	1491,2	1550,9	109,4
8	1518,1	37,1%	26	1688,7	1124,6	1477,1	1541,8	1584,4	111,3
9	1691,1	8,6%	6	1740,5	1645,6	1676,4	1689,2	1705,0	32,2

IP según responsabilidad económica	IP promedio	% N Muestra	N absoluto	IP máximo	IP mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Desv. Típica
No hay presupuesto asignado	1368,7	15,7%	11	1645,6	1124,6	1265,1	1355,2	1436,3	151,3
Hasta 300.000 €	1411,9	10,0%	7	1500,8	1229,4	1401,0	1440,0	1455,6	88,0
Entre 300.001 y 600.000 €	1442,2	4,3%	3	1587,1	1198,6	1369,7	1540,9	1564,0	212,2
Entre 600.001 y 1 millón €	1454,4	4,3%	3	1518,4	1386,1	1422,5	1458,8	1488,6	66,3
Entre 1 y 3 millones €	1431,2	8,6%	6	1618,8	979,3	1397,1	1531,3	1563,5	238,2
Entre 3 y 5 millones €	1470,5	4,3%	3	1630,9	1340,1	1390,4	1440,6	1535,8	147,7
Entre 5 y 7,5 millones €	1536,1	2,9%	2	1553,5	1518,8	1527,4	1536,1	1544,8	24,5
Entre 7,5 y 10 millones €	1581,1	5,7%	4	1694,2	1468,6	1534,6	1580,8	1627,3	94,2
Más de 10 millones €	1549,5	38,6%	27	1740,5	1339,0	1495,1	1550,9	1603,2	99,5
NS/NC	1482,0	5,7%	4	1688,7	1277,7	1378,4	1480,7	1584,3	176,9

Situaciones Poder	Función RR.HH.NO CV				
	% Menciones	Posición 1	Posición 2	Posición 3	Posición 4
Reorganizaciones	19,2%	32,0%	20,0%	22,0%	26,0%
Salarios	18,1%	23,4%	38,3%	23,4%	14,9%
Coordinación entre departamentos	14,2%	32,4%	29,7%	5,4%	32,4%
Contratación	14,2%	35,1%	27,0%	16,2%	21,6%
Asignación de presupuestos	11,9%	35,5%	29,0%	19,4%	16,1%
Promociones	11,2%	3,4%	17,2%	58,6%	20,7%
Sanciones	4,6%	8,3%	16,7%	50,0%	25,0%
Asignación de instalaciones y equi	2,7%	0,0%	14,3%	57,1%	28,6%
Compras	2,3%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%
Otros Temas	1,5%	25,0%	0,0%	25,0%	50,0%

Funciones Poder	RR.HH. NO CV		
	% Menciones	Posición 1	Posición 2
Comité de Dirección	36,3%	86,7%	13,3%
Ventas	17,7%	36,4%	63,6%
Producción	14,5%	33,3%	66,7%
Finanzas	11,3%	35,7%	64,3%
Recursos Humanos	10,5%	30,8%	69,2%
Marketing	3,2%	25,0%	75,0%
Investigación y desarrollo	1,6%	0,0%	100,0%
Sistemas de Información	1,6%	0,0%	100,0%
Otros	1,6%	100,0%	0,0%
Compras	0,8%	0,0%	100,0%
Calidad y Medio ambiente	0,8%	0,0%	100,0%

Decisores en materia de RR.HH.	RR.HH. NO CV					
	% Menciones	Posición 1	Posición 2	Posición 3	Posición 4	Posición 5
Dirección de Recursos Humanos	27,4%	43,1%	25,5%	17,6%	11,8%	2,0%
Dirección General o Comité de Dirección	23,7%	45,5%	47,7%	4,5%	0,0%	2,3%
Dirección de RR.HH. con la colaboración de la Dirección de negocio o línea	20,4%	34,2%	26,3%	31,6%	7,9%	0,0%
Dirección de negocio o línea con la colaboración de la Dirección de RR.HH.	17,7%	30,3%	12,1%	21,2%	36,4%	0,0%
Dirección de negocio o línea	10,8%	5,0%	5,0%	20,0%	25,0%	45,0%

ANEXO J

ENCUESTA DE MEDICIÓN ÍNDICE DE PODER (POWER INDEX).2012

INTRODUCCIÓN: OBJETIVO DE LA ENCUESTA

A través de este cuestionario pretendemos conocer los criterios de generación de poder en el seno de la empresa y los atributos que los evidencian. El sistema de recogida de datos garantiza el anonimato de quien responde y las respuestas obtenidas serán tratadas con absoluta confidencialidad. **No le llevará más de 15 minutos.**

Gracias por su colaboración.

I. INSTRUCCIONES

Al rellenar este formulario encontrará distintas posibilidades de respuesta, que van desde **“Muy en desacuerdo”** hasta **“Muy de acuerdo”**. Quizá creas que algunas de las preguntas son repeticiones de otras anteriormente formuladas. Sin embargo, tales preguntas están relacionadas con el mismo tema general, pero expresan otro punto de vista.

II. ALTERNATIVAS DE RESPUESTAS

Para contestar las preguntas, tache con una cruz el número que corresponda de acuerdo con la siguiente escala:

- 1 equivale a **“Muy en desacuerdo”**
- 2 equivale a **“Bastante desacuerdo”**
- 3 equivale a **“Bastante de acuerdo”**
- 4 equivale a **“Muy de acuerdo”**

III. INDICACIONES PARA RELLENAR EL FORMULARIO

Se debe marcar el número deseado; **si desea cambiar la alternativa, una vez ya haya contestado señale con otra cruz la alternativa que prefiera y rodéela con un círculo. No hay respuestas correctas o erróneas.**

IV. TERMINOLOGÍA UTILIZADA EN LA ENCUESTA

Por **“superiores”** entendemos los jefes, supervisores o encargados, más o menos inmediatos con los que me relaciono normalmente por mi trabajo.

Por **“dirección”**: La gerencia en sentido reducido (los directores).

Por **“colegas o compañeros”**: Los que están a mi mismo nivel, aunque pertenezcan a otro departamento.

La **“empresa”**: La organización para la cual trabaja actualmente (o hace menos de 3 años)

Por **“decisivo”** entendemos que tiene una participación determinante en la resolución de la situación.

V. ENCUESTA

1	En la empresa, generalmente, se fomenta el trabajo en equipo y la colaboración	1	2	3	4
2	Tengo unas buenas relaciones personales con mis subordinados/colegas/jefe	1	2	3	4
3	Proporciono información y servicios necesarios para otras unidades	1	2	3	4
4	Participo en las decisiones que afectan a mi área de trabajo	1	2	3	4

5	Existe un sistema de aprobación de sugerencias o ideas de los empleados	1	2	3	4
6	Mi jefe delega en mí	1	2	3	4
7	Represento a mi empresa o a mi departamento en otros ámbitos	1	2	3	4
8	Influyo decisivamente en los resultados de mi departamento	1	2	3	4
9	Me relaciono con las nuevas incorporaciones	1	2	3	4
10	Me dedico a gestionar actividades operativas (o de ejecución de decisiones)	1	2	3	4
11	La promoción de mis subordinados depende de mí	1	2	3	4
12	En mi empresa se respeta la cadena de mando	1	2	3	4
13	Mi jefe directo no interfiere en mis funciones	1	2	3	4
14	Coordino equipos de trabajo	1	2	3	4
15	Los resultados de mi trabajo son visibles para la organización	1	2	3	4
16	En la empresa se aprecia la creatividad y puedo tener iniciativas para mejorar mi trabajo	1	2	3	4
17	Controlo alguna tarea crítica del flujo de trabajo de la organización	1	2	3	4
18	Los logros de mi área de trabajo son conocidos	1	2	3	4
19	Influyo sobre mis colegas	1	2	3	4
20	La retribución de mis subordinados depende de mí	1	2	3	4
21	Necesito interactuar con otros para lograr mis resultados	1	2	3	4
22	Mi área de trabajo tiene una alta sofisticación técnica o de formación	1	2	3	4
23	Hay cooperación entre los diferentes departamentos de la empresa	1	2	3	4
24	Tengo suficiente autonomía para tomar las decisiones necesarias en mi puesto	1	2	3	4
25	NO delego en mis subordinados	1	2	3	4
26	La tarea que realizo es relevante para la organización	1	2	3	4
27	Soy responsable de asignar recursos (cursos, presupuestos, equipos,...)	1	2	3	4
28	En mi empresa, las herramientas informáticas y otros medios me ayudan a cumplir mis tareas de forma eficaz	1	2	3	4
29	Me dedico a gestionar actividades estratégicas (las que tienen importancia decisiva para el desarrollo del negocio)	1	2	3	4
30	En general, se me pide opinión sobre los asuntos que afectan a mi trabajo	1	2	3	4
31	Los empleados pueden expresar abiertamente su opinión de forma anónima	1	2	3	4
32	Participo con frecuencia en nuevos proyectos	1	2	3	4
33	NO Comparto mi conocimiento con mis colegas y subordinados	1	2	3	4
34	El salario de mi puesto es semejante al de mis colegas semejantes en la organización	1	2	3	4
35	En mi empresa se apoyan las decisiones de los superiores	1	2	3	4
36	Se tienen en cuenta mis sugerencias	1	2	3	4
37	Mis órdenes son cumplidas por mis subordinados	1	2	3	4
38	Puedo disponer del presupuesto de mi departamento con autonomía	1	2	3	4
39	Actúo como mentor o instructor de nuevos miembros	1	2	3	4
40	Influyo decisivamente en las decisiones de mi jefe directo	1	2	3	4
41	En mi empresa están claras las líneas de autoridad	1	2	3	4
42	Sancionar a mis subordinados depende de mí	1	2	3	4
43	Influyo decisivamente en los resultados de la empresa	1	2	3	4
44	Las personas de mi organización se confían a mi	1	2	3	4
45	Controlo el acceso a información relevante	1	2	3	4
46	Hay colaboración y trabajo en equipo dentro de mi departamento	1	2	3	4
47	Me dedico a gestionar actividades tácticas (sobre cómo ejecutar o conseguir los objetivos establecidos)	1	2	3	4
48	Tengo la última palabra en las decisiones que me afectan	1	2	3	4
49	Consigo que los demás sigan mis directrices	1	2	3	4
50	En mi empresa se asignan los puestos según la capacidad de las personas	1	2	3	4
51	NO Comparto la responsabilidad de mi área de trabajo con otros decisores	1	2	3	4
52	La información que recibo de la empresa y de mi trabajo es clara y precisa.	1	2	3	4
53	Canalizo la información relativa a mi área de responsabilidad	1	2	3	4
54	Mis superiores me permiten trabajar a mi manera siempre que lo haga correctamente	1	2	3	4
55	Influyo sobre empleados que no son mi subordinados	1	2	3	4
56	Mis sugerencias y propuestas de mejora acerca de mi trabajo y de la propia empresa son escuchadas por mis superiores	1	2	3	4

57	Siempre logro un cumplimiento de mis objetivos de...	1	Menos del 60%	2	Entre 60%-80%	3	Entre 80%-100%	4	Más del 100%
----	--	---	---------------	---	---------------	---	----------------	---	--------------

VI. ENCUESTA DEMOGRÁFICA

En esta sección formulamos preguntas que ayudarán al análisis de los resultados, pudiendo determinar si existen tendencias de grupos. Ninguno de los datos siguientes es utilizado para identificarle. Marque con una cruz el número que corresponda a su situación actual en la empresa.

	Rango jerárquico de su puesto		Total Personas bajo su responsabilidad (en su área de trabajo)		Personas que supervisa directamente
1	Sin mando jerárquico	1	Ninguna	1	Ninguna
2	Encargado	2	De 1 a 3	2	De 1 a 3
3	Supervisor	3	De 4 a 6	3	De 4 a 6
4	Jefe	4	De 7 a 10	4	De 7 a 10
5	Directivo (no del Comité de Dirección)	5	De 11 a 15	5	De 11 a 15
6	Comité de Dirección y Alta Dirección (Consejero Delegado, Director General)	6	Más de 15	6	Más de 15

		Nº y categoría de los supervisores que dependen de usted					
		Capataces	Encargados	Supervisores	Jefes	Directivos que no son del C. Dirección	Directivos del Comité Dirección
1	Ninguno						
2	De 1 a 3						
3	De 4 a 6						
4	De 7 a 10						
5	De 11 a 15						
6	Más de 15						

		Género		Edad		Antigüedad en la empresa		Experiencia en el puesto/sector	
1	Hombre	1	Hasta 25	1	1. Menos de dos años	1	Menos de dos años		
2	Mujer	2	De 26 a 35	2	De 2 a 4 años	2	De 2 a 4 años		
		3	De 36 a 45	3	De 4 a 6 años	3	De 4 a 6 años		
		4	Más de 45	4	6 años o más	4	6 años o más		

Área funcional en la que se encuadra su puesto:	
Provincia en la que se ubica su centro de trabajo:	
Formación	
1	Estudios primarios
2	E.S.O. (Graduado escolar)
3	Bachillerato (BUP, COU)
4	Estudios de ciclo superior
5	Estudios universitarios (diplomados, técnicos, licenciados, ingenieros)
6	MBA y cursos posgrado; doctores

Presupuesto de mi departamento	1	<500.000€	2	500.001>P<5 millones	3	5>P<10 millones	4	más de 10 millones €		
Mi puesto tiene responsabilidad sobre	1	< 500.000€	2	500.000>P<5 millones	3	5>P<10 millones	4	más de 10 millones €		
Facturación empresa	1	Hasta 10 mm euros	2	De 10 a 50 mm euros	3	De 50 a 150 mm	4	De 150 a 500 mm	5	Más de 500 mm
Nº Empleados empresa	1	Hasta 150	2	De 151 a 500	3	De 501 a 1.000	4	De 1001 a 5.000	5	Más de 5.000
Nº Empleados centro trabajo *	1	Hasta 150	2	De 151a 500	3	De 501 a 1.000	4	De 1001 a 2.500	5	Más de 2.500
Sector actividad	1	Producción	2	Comercialización	3	Servicios	4		5	

VII. OBSERVACIONES

Señale como máximo cuatro situaciones que conlleven el uso del poder en su empresa (indique con 1 el más importante, 2, 3 y 4 los siguientes)

	Coordinación entre departamentos	Utilice este espacio si quiere ampliar o justificar los motivos de su elección:
	Asignación de instalaciones y equipos	
	Promociones	
	Asignación de presupuestos	
	Contratación	
	Salarios	
	Compras	
	Reorganizaciones	
	Sanciones	
	Otros Temas	

¿Cree que hay algunas funciones que conllevan el uso del poder más que otras? Si es así, ¿podría indicarnos las dos más relevantes? (indique con 1 el más importante, 2 el siguiente)

	Producción
	Ventas
	Compras
	Comité de Dirección
	Marketing
	Recursos Humanos
	Finanzas
	Investigación y desarrollo
	Calidad y Medio ambiente

Muchas gracias por su tiempo y su colaboración. Concluido el estudio enviaremos a los participantes un resumen de las principales conclusiones. Si quiere un informe de su perfil, indique su correo electrónico: _____

ANEXO K

Encuesta de Medición Índice de Poder (Power Index). 2015

INTRODUCCIÓN: OBJETIVO DE LA ENCUESTA

A través de este cuestionario usted participa en el primer estudio a nivel nacional que pretende identificar los criterios de generación de poder en el seno de la empresa y los atributos que los evidencian. Este estudio está impulsado bajo la dirección técnica de Cristóbal Paus Moscardó. **VS Ingeniería de Software** proporciona la plataforma online de recogida de datos.

¿Cuál es la influencia de los directivos en las organizaciones y cuál podría llegar a ser? ¿Cuáles son los parámetros decisivos para desarrollar su influencia? ¿Es diferente su poder según la función que se ocupa? Mediante esta encuesta pretendemos identificar criterios y tendencias sobre estas y otras cuestiones.

Participando podrá recibir un informe con su perfil de influencia, desagregado por factores, y comparado con la muestra de participantes. De este modo conocerá sus puntos fuertes, y sus áreas de mejora para desarrollar su poder en la organización.

El sistema de recogida de datos garantiza el anonimato de quien responde y las respuestas obtenidas serán tratadas con absoluta confidencialidad. **No le llevará más de 15 minutos. Gracias por su colaboración.**

I. INSTRUCCIONES

Al rellenar este formulario encontrará distintas posibilidades de respuesta, que van desde **“Totalmente en desacuerdo”** hasta **“Totalmente de acuerdo”**, en una escala de **1 a 9**. Quizá crea que algunas de las preguntas son repeticiones de otras anteriormente formuladas. Sin embargo, tales preguntas están relacionadas con el mismo tema general, pero expresan otro punto de vista. Para contestarlas, **tache con una cruz** el número que refleje su grado de acuerdo según la siguiente escala:

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Totalmente en desacuerdo				Ni de acuerdo ni en desacuerdo				Totalmente de acuerdo
Nunca				50% de frecuencia				Siempre
Nulo				Medio				Máximo

II. INDICACIONES PARA RELLENAR EL FORMULARIO

Se debe marcar el número deseado; **si desea cambiar la alternativa una vez ya haya contestado, señale con otra cruz la alternativa que prefiera y rodéela con un círculo. No hay respuestas correctas o erróneas.**

III. TERMINOLOGÍA UTILIZADA EN LA ENCUESTA

Por **“superiores”** entendemos los jefes, supervisores o encargados, más o menos inmediatos con los que me relaciono normalmente por mi trabajo.

Por **“dirección”**: La gerencia en sentido reducido (los directores).

Por **“colegas o compañeros”**: Los que están a mi mismo nivel, aunque pertenezcan a otro departamento.

La “**empresa**”: La organización para la que trabajo actualmente (o trabajó hace menos de 3 años si hoy no está empleado)

Por “**decisivo**” entendemos que tiene una participación determinante en la resolución de la situación.

IV. ENCUADRE ESTADÍSTICO

En esta sección formulamos preguntas que ayudarán al análisis de los resultados, pudiendo determinar si existen tendencias de grupos. Ninguno de los datos siguientes es utilizado para identificarle. Marque con una cruz el número que corresponda a su situación actual en la empresa.

Código CNAE de su empresa (sector):	Facturación empresa (millones €):
Área funcional en la que se encuadra su puesto:	Plantilla promedio empresa en España:
Género (hombre/mujer):	Plantilla de su centro de trabajo:
Provincia en la que se ubica su centro de trabajo:	Beneficios después de impuestos (millones €):
Plantilla de Rec. Humanos (incluye Administración de Nóminas y prevención riesgos laborales ; no servicios generales):	

V. ENCUESTA

1	En la empresa, generalmente, se fomenta el trabajo en equipo y la colaboración	1	2	3	4	5	6	7	8	9
2	Tengo unas buenas relaciones personales con mis subordinados/colegas/jefe	1	2	3	4	5	6	7	8	9
3	Proporciono información y servicio necesarios para otras unidades	1	2	3	4	5	6	7	8	9
4	Participo en las decisiones que afectan a mi área de trabajo	1	2	3	4	5	6	7	8	9
5	Existe un sistema de aprobación de sugerencias o ideas de los empleados	1	2	3	4	5	6	7	8	9
6	Busco el feedback de los demás para mejorar y crecer									
7	Mi jefe delega en mí	1	2	3	4	5	6	7	8	9
8	Represento a mi empresa o a mi departamento en otros ámbitos	1	2	3	4	5	6	7	8	9
9	Influyo decisivamente en los resultados de mi departamento	1	2	3	4	5	6	7	8	9
10	Me relaciono con las nuevas incorporaciones	1	2	3	4	5	6	7	8	9
11	Me considero una persona persuasiva									
12	Me dedico a gestionar actividades operativas (o de ejecución de decisiones)	1	2	3	4	5	6	7	8	9
13	La promoción de mis subordinados depende de mí	1	2	3	4	5	6	7	8	9
14	En mi empresa se respeta la cadena de mando	1	2	3	4	5	6	7	8	9
15	Mi jefe directo no interfiere en mis funciones	1	2	3	4	5	6	7	8	9
16	Coordino equipos de trabajo	1	2	3	4	5	6	7	8	9
17	Los resultados de mi trabajo son visibles para la organización	1	2	3	4	5	6	7	8	9
18	Logro el resultado con estrategias indirectas con las que consigo el consenso y apoyo de los demás									
19	En la empresa se aprecia la creatividad y puedo tener iniciativas para mejorar mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7	8	9
20	Controlo alguna tarea crítica del flujo de trabajo de la organización	1	2	3	4	5	6	7	8	9
21	Los logros de mi área de trabajo son conocidos por la Dirección	1	2	3	4	5	6	7	8	9
22	Influyo sobre mis colegas	1	2	3	4	5	6	7	8	9
23	Dedico sistemáticamente parte de mi tiempo al autodesarrollo para encontrar oportunidades de progresar e influir									
24	La retribución de mis subordinados depende de mí	1	2	3	4	5	6	7	8	9
25	Necesito interactuar con otros para lograr mis resultados	1	2	3	4	5	6	7	8	9
26	Mi área de trabajo tiene una alta sofisticación técnica o de formación	1	2	3	4	5	6	7	8	9
27	Hay cooperación entre los diferentes departamentos de la empresa	1	2	3	4	5	6	7	8	9
28	Tengo suficiente autonomía para tomar las decisiones necesarias en mi puesto	1	2	3	4	5	6	7	8	9

29	Puedo tomar decisiones y actuar sin contar con toda la información	1	2	3	4	5	6	7	8	9
30	NO delego en mis subordinados	1	2	3	4	5	6	7	8	9
31	La tarea que realizo es relevante para la organización	1	2	3	4	5	6	7	8	9
32	Soy responsable de asignar recursos (cursos, presupuestos, equipos,...)	1	2	3	4	5	6	7	8	9
33	En mi empresa, dispongo de las herramientas informáticas y otros medios que me ayudan a cumplir mis tareas de forma eficaz	1	2	3	4	5	6	7	8	9
34	Gestiono actividades estratégicas (que tienen importancia decisiva para el desarrollo del negocio)	1	2	3	4	5	6	7	8	9
35	Persigo de forma enérgica todos los cometidos y proyectos hasta completarlos	1	2	3	4	5	6	7	8	9
36	En general, se me pide opinión sobre los asuntos que afectan a mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7	8	9
37	Los empleados pueden expresar abiertamente su opinión de forma anónima	1	2	3	4	5	6	7	8	9
38	Participo con frecuencia en nuevos proyectos	1	2	3	4	5	6	7	8	9
39	NO Comparto mi conocimiento con mis colegas y subordinados	1	2	3	4	5	6	7	8	9
40	El salario de mi puesto es similar al de mis colegas semejantes en la organización	1	2	3	4	5	6	7	8	9
41	Logro el resultado estableciendo alianzas o consolido las existentes	1	2	3	4	5	6	7	8	9
42	En mi empresa se apoyan las decisiones de los superiores	1	2	3	4	5	6	7	8	9
43	Se tienen en cuenta mis sugerencias	1	2	3	4	5	6	7	8	9
44	Mis órdenes son cumplidas por mis subordinados	1	2	3	4	5	6	7	8	9
45	Puedo disponer del presupuesto de mi departamento con autonomía	1	2	3	4	5	6	7	8	9
46	Actúo como mentor o instructor de nuevos miembros	1	2	3	4	5	6	7	8	9
47	Los ratios de gestión de mi área de trabajo siempre mejoran el ejercicio anterior	1	2	3	4	5	6	7	8	9
48	Influyo decisivamente en las decisiones de mi jefe directo	1	2	3	4	5	6	7	8	9
49	En mi empresa están claras las líneas de autoridad	1	2	3	4	5	6	7	8	9
50	Sancionar a mis subordinados depende de mí	1	2	3	4	5	6	7	8	9
51	Influyo decisivamente en los resultados de la empresa	1	2	3	4	5	6	7	8	9
52	Las personas de mi organización se confían a mi	1	2	3	4	5	6	7	8	9
53	Analizo mi actividad bajo la perspectiva de mejora, y recuerdo y aprendo de mis contratiempos/errores más notorios	1	2	3	4	5	6	7	8	9
54	Controlo el acceso a información relevante	1	2	3	4	5	6	7	8	9
55	Hay colaboración y trabajo en equipo dentro de mi departamento	1	2	3	4	5	6	7	8	9
56	Me dedico a gestionar actividades tácticas (sobre cómo ejecutar o conseguir los objetivos establecidos)	1	2	3	4	5	6	7	8	9
57	Tengo la última palabra en las decisiones que me afectan	1	2	3	4	5	6	7	8	9
58	Consigo que los demás sigan mis directrices	1	2	3	4	5	6	7	8	9
59	Logro los objetivos al mínimo coste y rentabilizando los recursos disponibles (eficiencia)									
60	En mi empresa se asignan los puestos según la capacidad de las personas	1	2	3	4	5	6	7	8	9
61	En mi empresa se planifican, identifican y desarrollan estratégicamente las necesidades de talento y liderazgo a largo plazo (5 años o más), y por área de negocio, función y localización (p.ej. con planes de carrera y de sucesión, rotación de puestos, coaching, mentoring...)	1	2	3	4	5	6	7	8	9
62	NO Comparto la responsabilidad de mi área de trabajo con otros decisores	1	2	3	4	5	6	7	8	9
63	La información que recibo de la empresa y de mi trabajo es clara y precisa.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
64	Puedo trasladar los logros conseguidos a un importe económico	1	2	3	4	5	6	7	8	9
65	En mi empresa está definida una estrategia clara e integrada de comunicación interna con externa	1	2	3	4	5	6	7	8	9
66	En mi empresa están claramente definidos los criterios de desempeño para cada función/puesto (p.ej. indicadores de desempeño clave –KPI-, competencias mínimas exigibles, objetivos anuales...)	1	2	3	4	5	6	7	8	9
67	Consigo el resultado promoviendo un fuerte sentido de urgencia para lograr las metas y plazos	1	2	3	4	5	6	7	8	9
68	Canalizo la información relativa a mi área de responsabilidad	1	2	3	4	5	6	7	8	9
69	Mis superiores me permiten trabajar a mi manera siempre que lo haga correctamente	1	2	3	4	5	6	7	8	9
70	Puedo aportar soluciones a un problema que resultan acertadas y precisas									
71	Influyo sobre empleados que no son mi subordinados	1	2	3	4	5	6	7	8	9
72	Mis sugerencias y propuestas de mejora acerca de mi trabajo y de la propia empresa son escuchadas por mis superiores	1	2	3	4	5	6	7	8	9
73	Valoro mi nivel de poder (influencia para lograr mis objetivos) con un...	1	2	3	4	5	6	7	8	9
74	Logro un cumplimiento de mis objetivos asignados de...									

	1	Menos del 50%	2	Entre 50%-60%	3	Entre 61%-70%	4	Entre 71%-80%	5	Entre 81%-90%	6	Entre 91%-100%	7	Entre 101%-110%	8	Entre 111%-120%	9	Más del 120%
75	En las diversas situaciones que afronto me salgo con la mía...																	
	1	Nunca	2	Casi nunca (< 15%)	3	Entre 16%-45%	4	Entre 46%-60%	5	Entre 61%-75%	6	Entre 76%-90%	7	Entre 91%-100%	8	El 100% de las veces	9	Incluso más de lo que me propongo

VI. INDICADORES ORGANIZATIVOS

Las preguntas que siguen a continuación ayudarán al análisis de los resultados, pudiendo determinar si existen tendencias de grupos. Ninguno de los datos siguientes es utilizado para identificarle. Marque con una cruz el número que corresponda a su situación actual en la empresa.

	Rango jerárquico de su puesto (la relación se presenta de menor a mayor rango)		Total Personas bajo su responsabilidad (en su área de trabajo)		Personas que supervisa directamente
1	Sin mando jerárquico ni funcional	1	Ninguna	1	Ninguna
2	Coordinador (sin responsabilidad jerárquica)	2	De 1 a 3	2	De 1 a 3
3	Capataz/Jefe de equipo	3	De 4 a 6	3	De 4 a 6
4	Encargado	4	De 7 a 10	4	De 7 a 10
5	Supervisor/Responsable	5	De 11 a 15	5	De 11 a 15
6	Jefe	6	De 16 a 19	6	De 16 a 19
7	Directivo (no del Comité de Dirección)	7	De 20 a 22	7	De 20 a 22
8	Comité de Dirección	8	De 23 a 25	8	De 23 a 25
9	Alta Dirección (Director General, Consejero Delegado, Propietario)	9	26 o más	9	26 o más

Nº y categoría de supervisores que dependen de usted (puede haber más de una opción simultáneamente). P. ej. si le reportan 5 encargados, 1 supervisor y 2 jefes, ponga un cruz en las casillas B3, C2 y D2, respectivamente). Si NO tiene reportes no marque ninguna casilla								
		A	B	C	D	E	F	G
		Capataz/Jefe equipo	Encargado	Supervisor/Responsable	Jefes	Directivos que no son del C. Dirección	Directivos del Comité Dirección	Alta Dirección
1	Ninguno							
2	De 1 a 3							
3	De 4 a 6							
4	De 7 a 10							
5	De 11 a 15							
6	De 16 a 19							
7	De 20 a 22							
8	De 23 a 25							
9	26 o más							

Presupuesto (€) de mi departamento								
1	2	3	4	5	6	7	8	9
No hay presupuesto asignado	Hasta 300.000	Entre 300.001 y 600.000 €	Entre 600.001 y 1 millón	Entre 1 y 3 millones	Entre 3 y 5 millones	Entre 5 y 7,5 millones	Entre 7,5 y 10 millones	Más de 10 millones
Mi puesto tiene responsabilidad (€) sobre								
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Sin responsabilidad económica	Hasta 300.000	Entre 300.001 y 600.000 €	Entre 600.001 y 1 millón	Entre 1 y 3 millones	Entre 3 y 5 millones	Entre 5 y 7,5 millones	Entre 7,5 y 10 millones	Más de 10 millones

Señale como máximo **cuatro situaciones que conlleven el uso del poder** en su empresa (indique con 1 el más importante, 2, 3 y 4 los siguientes). Añada otros temas si lo estima oportuno:

	Coordinación entre departamentos		Asignación de instalaciones y equipos
	Promociones		Asignación de presupuestos
	Salarios		Contratación
	Compras		Reorganizaciones
	Sanciones		

¿Cree que hay algunas **funciones que conllevan el uso del poder** más que otras? Si es así, ¿podría indicarnos las dos más relevantes? (indique con 1 el más importante, 2 el siguiente). Añada otras si lo estima oportuno:

	Producción		Recursos Humanos
	Ventas		Finanzas
	Compras		Investigación y desarrollo
	Comité de Dirección		Calidad y Medio ambiente
	Marketing		Sistemas de Información

En su organización ¿a quién corresponden habitualmente **las decisiones en materia de gestión de recursos humanos**? Señale por orden de relevancia los decisores (indique con 1 el más importante, 2, 3 y 4 los siguientes)

	Dirección General o Comité de Dirección		Dirección de Recursos Humanos
	Dirección de negocio o línea		Dirección de RR.HH. con la colaboración de la Dirección de negocio o línea
	Dirección de negocio o línea con la colaboración de la Dirección de RR.HH.		

Formación (marque el nivel superior alcanzado)	
1	Estudios primarios
2	E.S.O. (Graduado escolar)
3	Bachillerato (BUP, COU)
4	Estudios profesionales de ciclo superior
5	Estudios universitarios de grado medio: diplomados, técnicos, peritos...
6	Estudios universitarios de grado superior: licenciados, ingenieros, grados nuevos.
Solo si tiene estudios universitarios superiores marque, si procede, en los siguientes ítems:	
7	Cursos posgrado o masters homologados (más de 300 horas), SALVO MBA. Indique la materia:
8	MBA (master en administración de empresas) homologado
9	Doctores universitarios

Además de mi educación reglada, a lo largo de mi carrera, me he formado (no necesariamente mediante cursos formales) en materias relacionadas con las siguientes áreas, estimando el **tiempo que anualmente dedico** a las mismas según la siguiente escala (Atención: si todas o alguna de estas áreas no son objeto de su formación no las marque):

Hasta 8 horas	9-24 h	25-48 h	49-72 h	73-96 h	97-120 h	121-144 h	141-168 h	Más de 168 horas
1	2	3	4	5	6	7	8	9
La Organización (estrategia, cultura, comportamiento organizativo, valores, gestión del cambio...)								
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Las Personas (liderazgo, desarrollo, trabajo en equipo, negociación, comunicación, gestión del talento...)								
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Los Conocimientos Técnicos (finanzas, ventas, logística, compras, operaciones, nóminas, relaciones laborales, idiomas...)								

Experiencia en el puesto/sector								
Menos de 1 año	De 1 a 3 años	De 4 a 6	De 7 a 9	De 10 a 12	De 13 a 15	De 16 a 18	De 19 a 21	22 años o más
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Antigüedad en la empresa								
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Su Edad								
Hasta 25 años	De 26 a 30	De 31 a 35	De 36 a 40	De 41 a 45	De 46 a 50	De 51 a 55	De 56 a 60	61 años o más
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Muchas gracias por su tiempo y su colaboración. Concluido el estudio enviaremos a los participantes un resumen de las principales conclusiones. Si quiere un informe de su perfil, indique a continuación su correo electrónico:

Email:



Empresa tecnológica e innovadora, con presencia internacional, dedicada a la creación de soluciones digitales y estrategias para gestión de PERSONAS y sector de la EDUCACIÓN.

<http://www.grupo-vs.com/>

Cristóbal Paus

Director de Recursos Humanos del Grupo Godó, articulista en prensa y revistas especializadas. Colabora con diferentes Universidades y Escuelas de Negocios en masters y postgrados en materias tales como Gestión del Talento, Poder e Influencia, Tecnologías de Información y Recursos Humanos, Desarrollo Estratégico de Personas

<http://cristobalpaus.com/>

ANEXO L: ANÁLISIS FACTORIALES EXPLORATORIOS

RECURSOS

Matriz de correlaciones					
Correlación					
	42_Sancionar a mis subordinados depende de mí.	34_El salario es similar al de mis iguales en la organización.	20_La retribución de mis subordinados depende de mí.	11_La promoción de mis subordinados depende de mí.	28_En mi empresa, las herramientas informáticas y otros medios me ayudan a cumplir mis tareas de forma más eficaz.
42_Sancionar a mis subordinados depende de mí.	1,000	,294	,490	,536	,087
34_El salario es similar al de mis iguales en la organización.	,294	1,000	,133	,202	,178
20_La retribución de mis subordinados depende de mí.	,490	,133	1,000	,552	-,113
11_La promoción de mis subordinados depende de mí.	,536	,202	,552	1,000	-,126
28_En mi empresa, las herramientas informáticas y otros medios me ayudan a cumplir mis tareas de forma más eficaz.	,087	,178	-,113	-,126	1,000
Sig. (Unilateral)					
42_Sancionar a mis subordinados depende de mí.		,001	,000	,000	,186
34_El salario es similar al de mis iguales en la organización.	,001		,087	,018	,033
20_La retribución de mis subordinados depende de mí.	,000	,087		,000	,124
11_La promoción de mis subordinados depende de mí.	,000	,018	,000		,098
28_En mi empresa, las herramientas informáticas y otros medios me ayudan a cumplir mis tareas de forma más eficaz.	,186	,033	,124	,098	

KMO y prueba de Bartlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,681
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	100,307
	gl	10
	Sig.	,000

Matrices anti-imagen					
Covarianza anti-imagen					
	42_Sancionar a mis subordinados depende de mí.	34_El salario es similar al de mis iguales en la organización.	20_La retribución de mis subordinados depende de mí.	11_La promoción de mis subordinados depende de mí.	28_En mi empresa, las herramientas informáticas y otros medios me ayudan a cumplir mis tareas de forma más eficaz.
42_Sancionar a mis subordinados depende de mí.	,607	-,140	-,180	-,213	-,125
34_El salario es similar al de mis iguales en la organización.	-,140	,882	,015	-,066	-,155
20_La retribución de mis subordinados depende de mí.	-,180	,015	,635	-,225	,079
11_La promoción de mis subordinados depende de mí.	-,213	-,066	-,225	,584	,118
28_En mi empresa, las herramientas informáticas y otros medios me ayudan a cumplir mis tareas de forma más eficaz.	-,125	-,155	,079	,118	,911
Correlación anti-imagen					
42_Sancionar a mis subordinados depende de mí.	,692 ^a	-,191	-,290	-,358	-,168
34_El salario es similar al de mis iguales en la organización.	-,191	,702 ^a	,020	-,092	-,173
20_La retribución de mis subordinados depende de mí.	-,290	,020	,712 ^a	-,370	,104
11_La promoción de mis subordinados depende de mí.	-,358	-,092	-,370	,684 ^a	,162
28_En mi empresa, las herramientas informáticas y otros medios me ayudan a cumplir mis tareas de forma más eficaz.	-,168	-,173	,104	,162	,417 ^a

a. Medida de adecuación muestral

Comunalidades

	Inicial	Extracción
42_Sancionar a mis subordinados depende de mí.	,393	,600
34_El salario es similar al de mis iguales en la organización.	,118	,203
20_La retribución de mis subordinados depende de mí.	,365	,504
11_La promoción de mis subordinados depende de mí.	,416	,605
28_En mi empresa, las herramientas informáticas y otros medios me ayudan a cumplir mis tareas de forma más eficaz.	,089	,337

Método de extracción: Máxima verosimilitud.

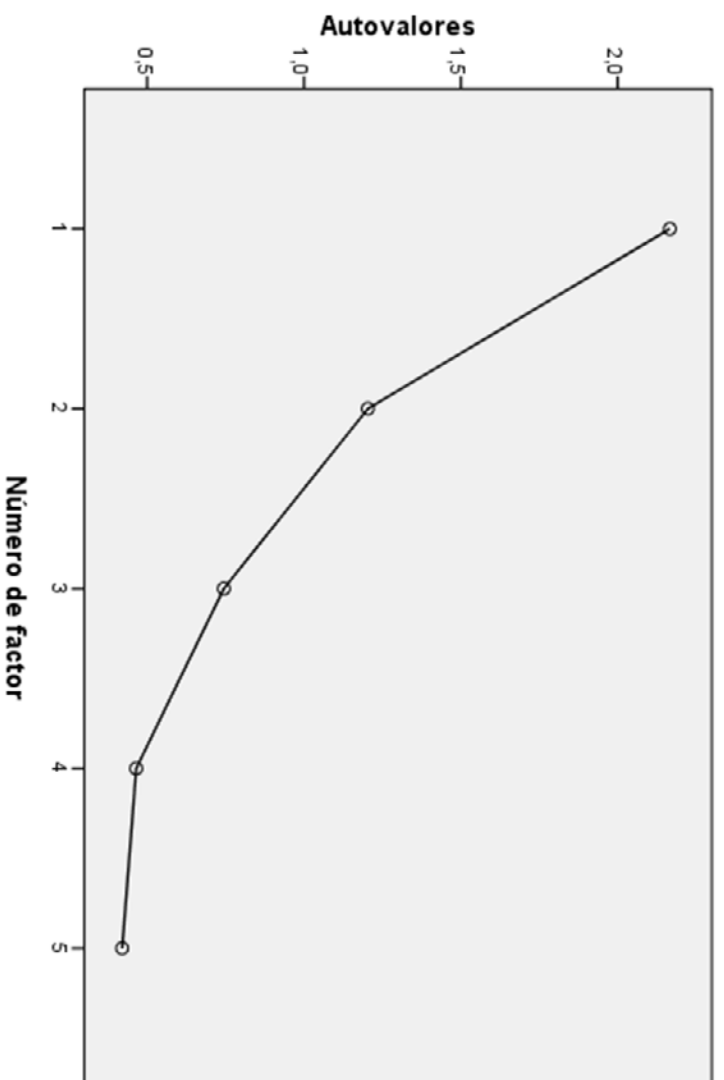
Varianza total explicada (método de extracción: máxima verosimilitud)

Factor	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción	
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza
1	2,167	43,332	43,332	1,714	34,280
2	1,204	24,072	67,404	,535	10,693
3	,745	14,891	82,295		
4	,465	9,300	91,595		
5	,420	8,405	100,000		

Factor	Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción	Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación ^a
	% acumulado	Total
1	34,280	1,711
2	44,973	,568
3		
4		
5		

a. Cuando los factores están correlacionados, no se pueden sumar las sumas de los cuadrados de las saturaciones para obtener una varianza total.

Gráfico de sedimentación



	Matriz factorial^a		Matriz de configuración^b		Matriz de estructura	
	Factor 1	Factor 2	Factor 1	Factor 2	Factor 1	Factor 2
42_Sancionar a mis subordinados depende de mí.	,744	,214	,708	,245	,735	,324
34_El salario es similar al de mis iguales en la organización.	,300	,335	,248	,349	,287	,377
20_La retribución de mis subordinados depende de mí.	,694	-,150	,713	-,123	,699	-,043
11_La promoción de mis subordinados depende de mí.	,766	-,139	,783	-,110	,770	-,022
28_En mi empresa, las herramientas informáticas y otros medios me ayudan a cumplir mis tareas de forma más eficaz.	-,050	,578	-,138	,580	-,073	,564
Método de extracción: Máxima verosimilitud						
a. 2 factores extraídos. Requeridas 4 iteraciones			Metodo de rotación: Normalización Oblimin con Kaiser. b. La rotación ha convergido en 5 iteraciones		Metodo de rotación: Normalización Oblimin con Kaiser.	

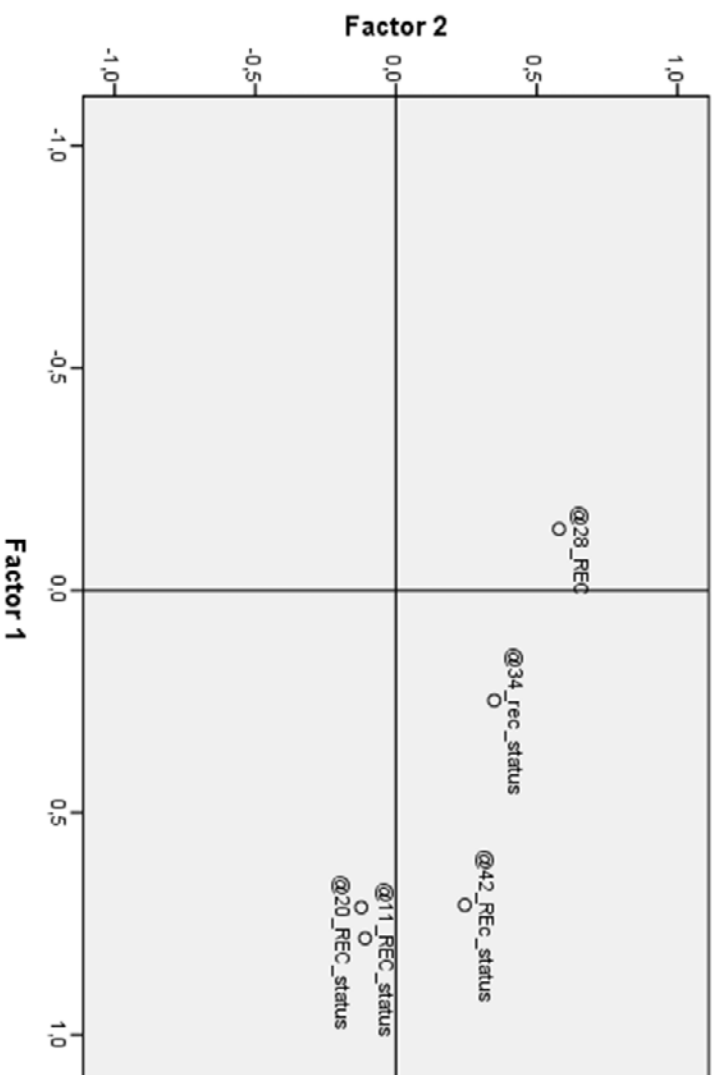
Matriz de correlaciones entre los factores

Factor	1	2
1	1,000	,112
2	,112	1,000

Método de extracción: Máxima verosimilitud.

Metodo de rotación: Normalización Oblimin con Kaiser.

Gráfico de factor en espacio factorial rotado



CULTURA

MATRIZ DE CORRELACIONES

Correlación				
54_Mis superiores me permiten trabajar a mi manera siempre que lo haga correctamente.	,333	,102	,383	,286
24_Tengo suficiente autonomía para tomar las decisiones necesarias en mi puesto.	,339	,102	,519	,277
6_Mi jefe delega en mí.	,431	,311	,622	,324
13_Mi jefe directo no interfiere en mis funciones.	,432	,161	,509	,368
48_Tengo la última palabra en las decisiones que me afectan.	,218	,171	,536	,373
51_No comparto la responsabilidad de mi área de trabajo con otros decisores.	-,097	-,051	,059	,003
47_Me dedico a gestionar actividades tácticas (sobre cómo ejecutar o conseguir los objetivos establecidos)	,257	,140	,353	,318
38_Puedo disponer del presupuesto de mi departamento con autonomía.	,163	,217	,364	,230
37_Mis órdenes son cumplidas por mis subordinados.	,155	,071	,325	,251
29_Me dedico a gestionar actividades estratégicas (las que tienen importancia decisiva para el desarrollo del negocio)	,198	,235	,414	,310
27_Soy responsable de asignar recursos (cursos, presupuestos, equipos,...)	,211	,143	,424	,226
21_Necesito interactuar con otros para lograr mis resultados.	,267	,132	,168	,108
4_Participo en las decisiones que afectan a mi área de trabajo	,366	,261	,434	,424
10_Me dedico a gestionar actividades operativas (o de ejecución de decisiones)	,146	,159	,335	,254
31_Los empleados pueden expresar abiertamente su opinión de forma anónima.	,358	,479	,564	,366
35_En mi empresa se apoyan las decisiones de los superiores.	,490	,312	,371	,526
30_En general, se me pide opinión sobre los asuntos que afectan a mi trabajo.	,186	,078	,421	,213
23_Hay cooperación entre los diferentes departamentos de la empresa.	,493	,396	,588	,528
22_Mi área de trabajo tiene una alta sofisticación técnica o de formación.	,158	,019	,184	,082
36_Se tienen en cuenta mis sugerencias.	,412	,236	,592	,424
41_En mi empresa están claras las líneas de autoridad.	,341	,376	,276	,471
46_Hay colaboración y trabajo en equipo dentro de mi departamento.	,458	,198	,526	,443
50_En mi empresa se asignan los puestos según la capacidad de las personas.	,483	,323	,654	,416
52_La información que recibo de la empresa y de mi trabajo es clara y precisa.	,403	,346	,506	,448
56_Mis sugerencias y propuestas de mejora acerca de mi trabajo y de la propia empresa son escuchadas por mis superiores.	,429	,228	,611	,402
12_En mi empresa se respeta la cadena de mando.	,509	,367	,420	,100
16_En la empresa se aprecia la creatividad y puedo tener iniciativas para mejorar mi trabajo.	,455	,377	,100	,420
5_Existen un sistema de aprobación de sugerencias o ideas de los empleados.	,377	,100	,377	,367
1_En la empresa, generalmente, se fomenta el trabajo en equipo y la colaboración.	,100	,377	,455	,509

54_Mis superiores me permiten trabajar a mi manera siempre que lo haga correctamente.	,564	,213	,288	,348	,148
24_Tengo suficiente autonomía para tomar las decisiones necesarias en mi puesto.	,670	,299	,416	,458	,151
6_Mi jefe delega en mí.	,610	,428	,428	,460	,098
13_Mi jefe directo no interfiere en mis funciones.	,634	,304	,449	,490	,188
48_Tengo la última palabra en las decisiones que me afectan.	,549	,315	,477	,378	,078
51_No comparto la responsabilidad de mi área de trabajo con otros decisores.	,017	,051	-,107	,021	,037
47_Me dedico a gestionar actividades tácticas (sobre cómo ejecutar o conseguir los objetivos establecidos)	,406	,276	,317	,305	,216
38_Puedo disponer del presupuesto de mi departamento con autonomía.	,497	,260	,415	,222	,081
37_Mis órdenes son cumplidas por mis subordinados.	,386	,186	,334	,454	,210
29_Me dedico a gestionar actividades estratégicas (las que tienen importancia decisiva para el desarrollo del negocio)	,430	,189	,353	,248	,119
27_Soy responsable de asignar recursos (cursos, presupuestos, equipos,...)	,580	,162	,372	,396	,024
21_Necesito interactuar con otros para lograr mis resultados.	,251	,007	,204	,264	,062
4_Participo en las decisiones que afectan a mi área de trabajo	,662	,259	,395	,484	,306
10_Me dedico a gestionar actividades operativas (o de ejecución de decisiones)	,404	,211	,243	,291	,019
31_Los empleados pueden expresar abiertamente su opinión de forma anónima.	,216	,504	,462	,342	,370
35_En mi empresa se apoyan las decisiones de los superiores.	,454	,448	,524	,443	,471
30_En general, se me pide opinión sobre los asuntos que afectan a mi trabajo.	,565	,252	,412	,401	,091
23_Hay cooperación entre los diferentes departamentos de la empresa.	,394	,449	,579	,580	,352
22_Mi área de trabajo tiene una alta sofisticación técnica o de formación.	,291	,108	,211	,228	-,014
36_Se tienen en cuenta mis sugerencias.	,794	,332	,514	,591	,309
41_En mi empresa están claras las líneas de autoridad.	,248	,445	,332	,347	,100
46_Hay colaboración y trabajo en equipo dentro de mi departamento.	,617	,307	,502	,100	,347
50_En mi empresa se asignan los puestos según la capacidad de las personas.	,582	,553	,100	,502	,332
52_La información que recibo de la empresa y de mi trabajo es clara y precisa.	,361	,100	,553	,307	,445
56_Mis sugerencias y propuestas de mejora acerca de mi trabajo y de la propia empresa son escuchadas por mis superiores.	,100	,361	,582	,617	,248
12_En mi empresa se respeta la cadena de mando.	,402	,448	,416	,443	,471
16_En la empresa se aprecia la creatividad y puedo tener iniciativas para mejorar mi trabajo.	,611	,506	,654	,526	,276
5_Existen un sistema de aprobación de sugerencias o ideas de los empleados.	,228	,346	,323	,198	,376
1_En la empresa, generalmente, se fomenta el trabajo en equipo y la colaboración.	,429	,403	,483	,458	,341
56_Mis sugerencias y propuestas de mejora acerca de mi trabajo y de la propia empresa son escuchadas por mis superiores.		52_La información que recibo de la empresa y de mi trabajo es clara y precisa.	50_En mi empresa se asignan los puestos según la capacidad de las personas.	46_Hay colaboración y trabajo en equipo dentro de mi departamento	41_En mi empresa están claras las líneas de autoridad.

54_Mis superiores me permiten trabajar a mi manera siempre que lo haga correctamente.	,576	,413	,311	,455	,213
24_Tengo suficiente autonomía para tomar las decisiones necesarias en mi puesto.	,658	,288	,373	,540	,224
6_Mi jefe delega en mí.	,580	,315	,412	,522	,252
13_Mi jefe directo no interfiere en mis funciones.	,578	,299	,402	,382	,296
48_Tengo la última palabra en las decisiones que me afectan.	,500	,288	,354	,517	,162
51_No comparto la responsabilidad de mi área de trabajo con otros decisores.	,051	-,152	-,145	-,028	-,101
47_Me dedico a gestionar actividades tácticas (sobre cómo ejecutar o conseguir los objetivos establecidos)	,445	,380	,224	,407	,299
38_Puedo disponer del presupuesto de mi departamento con autonomía.	,470	,240	,224	,493	,200
37_Mis órdenes son cumplidas por mis subordinados.	,413	,291	,399	,409	,251
29_Me dedico a gestionar actividades estratégicas (las que tienen importancia decisiva para el desarrollo del negocio)	,419	,364	,232	,434	,180
27_Soy responsable de asignar recursos (cursos, presupuestos, equipos,...)	,553	,289	,290	,580	,122
21_Necesito interactuar con otros para lograr mis resultados.	,242	,454	,266	,359	,172
4_Participo en las decisiones que afectan a mi área de trabajo	,595	,275	,407	,596	,300
10_Me dedico a gestionar actividades operativas (o de ejecución de decisiones)	,432	,322	,278	,314	,287
31_Los empleados pueden expresar abiertamente su opinión de forma autónoma.	,291	,160	,450	,234	,296
35_En mi empresa se apoyan las decisiones de los superiores.	,405	,142	,368	,174	1,00
30_En general, se me pide opinión sobre los asuntos que afectan a mi trabajo.	,542	,330	,309	1,00	,174
23_Hay cooperación entre los diferentes departamentos de la empresa.	,449	,197	1,00	,309	,368
22_Mi área de trabajo tiene una alta sofisticación técnica o de formación.	,379	1,00	,197	,330	,142
36_Se tienen en cuenta mis sugerencias.	1,00	,329	,449	,542	,405
41_En mi empresa están claras las líneas de autoridad.	309	-,014	,352	,091	,471
46_Hay colaboración y trabajo en equipo dentro de mi departamento.	,591	,228	,580	,401	,443
50_En mi empresa se asignan los puestos según la capacidad de las personas.	,514	,211	,579	,412	,524
22_En mi empresa se respeta la cadena de mando.	,332	1,08	,449	,252	,448
56_Mis sugerencias y propuestas de mejora acerca de mi trabajo y de la propia empresa son escuchadas por mis superiores.	,794	,291	,394	,565	,454
12_En mi empresa se respeta la cadena de mando.	,424	,082	,528	,213	,526
16_En la empresa se aprecia la creatividad y puedo tener iniciativas para mejorar mi trabajo.	,592	,184	,588	,421	,371
5_Existen un sistema de aprobación de sugerencias o ideas de los empleados.	,236	,019	,396	,078	,312
1_En la empresa, generalmente, se fomenta el trabajo en equipo y la colaboración.	,412	,158	,493	,186	,490
36_Se tienen en cuenta mis sugerencias.		22_Mi área de trabajo tiene una alta sofisticación técnica o de formación.	23_Hay cooperación entre los diferentes departamentos de la empresa.	30_En general, se me pide opinión sobre los asuntos que afectan a mi trabajo.	35_En mi empresa se apoyan las decisiones de los superiores.

54_Mis superiores me permiten trabajar a mi manera siempre que lo haga correctamente.	,252	,428	,568	,250	,411
24_Tengo suficiente autonomía para tomar las decisiones necesarias en mi puesto.	,300	,477	,573	,256	,514
6_Mi jefe delega en mí.	,417	,399	,543	,264	,460
13_Mi jefe directo no interfiere en mis funciones.	,295	,353	,440	,148	,395
48_Tengo la última palabra en las decisiones que me afectan.	,361	,438	,508	,179	,573
51_No comparto la responsabilidad de mi área de trabajo con otros decisores.	,035	,012	-,018	-,209	,118
47_Me dedico a gestionar actividades técnicas (sobre cómo ejecutar o conseguir los objetivos establecidos)	,224	,450	,376	,351	,358
38_Puedo disponer del presupuesto de mi departamento con autonomía.	,226	,327	,472	,262	,499
37_Mis ordenes son cumplidas por mis subordinados.	,239	,238	,402	,332	,366
29_Me dedico a gestionar actividades estratégicas (las que tienen importancia decisiva para el desarrollo del negocio)	,298	,298	,368	,271	,474
27_Soy responsable de asignar recursos (cursos, presupuestos, equipos,...)	,154	,415	,562	,381	1,000
21_Necesito interactuar con otros para lograr mis	,123	,331	,280	1,00	,381
4_Participo en las decisiones que afectan a mi área de trabajo	,228	,412	1,00	,280	,562
10_Me dedico a gestionar actividades operativas (o de ejecución de decisiones)	,235	1,00	,412	,331	,415
31_Los empleados pueden expresar abiertamente su opinión de forma anónima.	1,00	,235	,228	,123	,154
35_En mi empresa se apoyan las decisiones de los superiores.	,296	,287	,300	,172	,122
30_En general, se me pide opinión sobre los asuntos que afectan a mi trabajo.	,234	,314	,596	,359	,580
23_Hay cooperación entre los diferentes departamentos de la empresa.	,450	,278	,407	,266	,290
22_Mi área de trabajo tiene una alta satisfacción	,160	,322	,275	,454	,289
36_Se tienen en cuenta mis sugerencias.	,291	,432	,595	,242	,553
41_En mi empresa están claras las líneas de	,370	,019	,306	,062	,024
46_Hay colaboración y trabajo en equipo dentro de mi departamento.	,342	,291	,484	,264	,396
50_En mi empresa se asignan los puestos según la capacidad de las personas.	,462	,243	,395	,204	,372
52_La información que recibo de la empresa y de	,504	,211	,259	,007	,162
56_Mis sugerencias y propuestas de mejora acerca de mi trabajo y de la propia empresa son escuchadas por mis superiores.	,216	,404	,662	,251	,580
12_En mi empresa se respeta la cadena de mando.	,366	,254	,424	,108	,226
16_En la empresa se aprecia la creatividad y puedo tener iniciativas para mejorar mi trabajo.	,564	,335	,434	,168	,424
5_Existen un sistema de aprobación de sugerencias o ideas de los empleados.	,479	,159	,261	,132	,143
1_En la empresa, generalmente, se fomenta el trabajo en equipo y la colaboración.	,338	,146	,366	,267	,211
	31_Los empleados pueden expresar abiertamente su opinión de forma anónima.	10_Me dedico a gestionar actividades operativas (o de ejecución de decisiones)	4_Participo en las decisiones que afectan a mi área de trabajo	21_Necesito interactuar con otros para lograr mis resultados.	27_Soy responsable de asignar recursos (cursos, presupuestos, equipos,...)

54_Mis superiores me permiten trabajar a mi manera siempre que lo haga correctamente.	,274	,374	,447	,034	,571
24_Tengo suficiente autonomía para tomar las decisiones necesarias en mi puesto.	,276	,392	,554	,126	,604
6_Mi jefe delega en mí.	,366	,411	,405	-,047	,507
13_Mi jefe directo no interfiere en mis funciones.	,416	,320	,304	,049	,451
48_Tengo la última palabra en las decisiones que me afectan.	,424	,319	,584	,231	1,000
51_No comparto la responsabilidad de mi área de trabajo con otros decisores.	-,108	-,012	,225	1,000	,231
47_Me dedico a gestionar actividades tácticas (sobre cómo ejecutar o conseguir los objetivos establecidos)	,402	,371	,348	-,072	,424
38_Puedo disponer del presupuesto de mi departamento con autonomía.	,335	,439	1,000	,225	,584
37_Mis órdenes son cumplidas por mis subordinados.	,174	1,000	,439	-,012	,319
29_Me dedico a gestionar actividades estratégicas (las que tienen importancia decisiva para el desarrollo del negocio)	1,000	,174	,335	-,108	,424
27_Soy responsable de asignar recursos (cursos, presupuestos, equipos,...)	,474	,366	,499	,118	,573
21_Necesito interactuar con otros para lograr mis resultados.	,271	,332	,262	-,209	,179
4_Participo en las decisiones que afectan a mi área de trabajo	,368	,402	,472	-,018	,508
10_Me dedico a gestionar actividades operativas (o de ejecución de decisiones)	,298	,238	,327	,012	,438
31_Los empleados pueden expresar abiertamente su opinión de forma anónima.	,298	,239	,226	,035	,361
35_En mi empresa se apoyan las decisiones de los superiores.	,180	,251	,200	-,101	,162
30_En general, se me pide opinión sobre los asuntos que afectan a mi trabajo.	,434	,409	,493	-,028	,517
23_Hay cooperación entre los diferentes departamentos de la empresa.	,232	,399	,224	-,145	,354
22_Mi área de trabajo tiene una alta sofisticación técnica o de formación.	,364	,291	,240	-,152	,288
36_Se tienen en cuenta mis sugerencias.	,419	,413	,470	,051	,500
41_En mi empresa están claras las líneas de autoridad.	,119	,210	,081	,037	,078
46_Hay colaboración y trabajo en equipo dentro de mi departamento.	,248	,454	,222	,021	,378
50_En mi empresa se asignan los puestos según la capacidad de las personas.	,353	,334	,415	-,107	,477
52_La información que recibo de la empresa y de mi trabajo es clara y precisa.	,189	,186	,260	,051	,315
56_Mis sugerencias y propuestas de mejora acerca de mi trabajo y de la propia empresa son escuchadas por mis superiores.	,430	,386	,497	,017	,549
12_En mi empresa se respeta la cadena de mando.	,310	,251	,230	,003	,373
16_En la empresa se aprecia la creatividad y puedo tener iniciativas para mejorar mi trabajo.	,414	,325	,364	,059	,536
5_Existen un sistema de aprobación de sugerencias o ideas de los empleados.	,235	,071	,217	-,051	,171
1_En la empresa, generalmente, se fomenta el trabajo en equipo y la colaboración.	,198	,155	,163	-,097	,218
29_Me dedico a gestionar actividades estratégicas (las que tienen importancia decisiva para el desarrollo del negocio)		37_Mis órdenes son cumplidas por mis subordinados.	38_Puedo disponer del presupuesto de mi departamento con autonomía.	51_No comparto la responsabilidad de mi área de trabajo con otros decisores.	48_Tengo la última palabra en las decisiones que me afectan.

54 Mis superiores me permiten trabajar a mi manera siempre que lo haga correctamente.	,466	,553	,632	1,000
24_Tengo suficiente autonomía para tomar las decisiones necesarias en mi puesto.	,553	,653	1,000	,652
6_Mi jefe delega en mí.	,549	1,000	,653	,553
13_Mi jefe directo no interfiere en mis funciones.	1,000	,549	,553	,466
48_Tengo la última palabra en las decisiones que me afectan.	,451	,507	,604	,571
51_No comparto la responsabilidad de mi área de trabajo con otros decisores.	,049	-,047	,126	,034
47_Me dedico a gestionar actividades técnicas (sobre como ejecutar o conseguir los objetivos establecidos)	,344	,469	,351	,307
38 Puedo disponer del presupuesto de mi departamento con autonomía.	,304	,405	,554	,447
37_Mis órdenes son cumplidas por mis subordinados.	,320	,411	,392	,374
29 Me dedico a gestionar actividades estratégicas (las que tienen importancia decisiva para el desarrollo del	,416	,366	,276	,274
27_Soy responsable de asignar recursos (cursos, presupuestos, equipos,...)	,395	,460	,514	,411
21_Necesito interactuar con otros para lograr mis	,148	,264	,256	,250
4_Participo en las decisiones que afectan a mi área de trabajo	,440	,543	,573	,568
10 Me dedico a gestionar actividades operativas (o de ejecución de decisiones)	,353	,399	,477	,428
31_Los empleados pueden expresar abiertamente su opinión de forma anónima.	,295	,417	,300	,252
35 En mi empresa se apoyan las decisiones de los superiores.	,296	,252	,224	,213
30 En general, se me pide opinión sobre los asuntos que afectan a mi trabajo.	,382	,522	,540	,455
23 Hay cooperación entre los diferentes departamentos de la empresa.	,402	,412	,373	,311
22_Mi área de trabajo tiene una alta sofisticación técnica o de formación.	,299	,315	,288	,413
36_Se tienen en cuenta mis sugerencias.	,578	,580	,658	,576
41 En mi empresa están claras las líneas de autoridad.	,188	,098	,151	,148
46 Hay colaboración y trabajo en equipo dentro de mi departamento.	,490	,460	,458	,348
50 En mi empresa se asignan los puestos según la capacidad de las personas.	,449	,428	,416	,288
52 La información que recibo de la empresa y de mi trabajo es clara y precisa.	,304	,428	,299	,213
56 Mis sugerencias y propuestas de mejora acerca de mi trabajo y de la propia empresa son escuchadas por mis superiores.	,634	,610	,670	,564
12 En mi empresa se respeta la cadena de mando.	,368	,324	,277	,286
16 En la empresa se aprecia la creatividad y puedo tener iniciativas para mejorar mi trabajo.	,509	,622	,519	,383
5 Existe un sistema de aprobación de sugerencias o ideas de los empleados.	,161	,311	,102	,102
1 En la empresa, generalmente, se fomenta el trabajo en equipo y la colaboración.	,432	,431	,339	,333
			24_Tengo suficiente autonomía para tomar las decisiones necesarias en mi puesto.	54_Mis superiores me permiten trabajar a mi manera siempre que lo haga correctamente

CULTURA

MATRIZ DE CORRELACIONES

Sig. (unilateral)

54_ Mis superiores me permiten trabajar a mi manera siempre que lo haga correctamente.	.000	.152	.000	.002	.000
24_ Tengo suficiente autonomía para tomar las decisiones necesarias en mi puesto.	.000	.152	.000	.002	.000
6_ Mi jefe delega en mí.	.000	.001	.000	.000	.000
13_ Mi jefe directo no interfiere en mis funciones.	.000	.051	.000	.000	.000
48_ Tengo la última palabra en las decisiones que me afectan.	.013	.041	.000	.000	.000
51_ No comparto la responsabilidad de mi área de trabajo con otros decisores.	.164	.305	.277	.486	.431
47_ Me dedico a gestionar actividades tácticas (sobre cómo ejecutar o conseguir los objetivos establecidos)	.004	.078	.000	.001	.000
38_ Puedo disponer del presupuesto de mi departamento con autonomía.	.049	.014	.000	.010	.000
37_ Mis órdenes son cumplidas por mis subordinados.	.058	.237	.000	.005	.000
29_ Me dedico a gestionar actividades estratégicas (las que tienen importancia decisiva para el desarrollo del negocio)	.022	.008	.000	.001	.000
27_ Soy responsable de asignar recursos (cursos, presupuestos, equipos,...)	.016	.074	.000	.011	.000
21_ Necesito intercurrir con otros para lograr mis resultados.	.003	.091	.044	.138	.005
4_ Participo en las decisiones que afectan a mi área de trabajo	.000	.004	.000	.000	.000
10_ Me dedico a gestionar actividades operativas (o de ejecución de decisiones)	.070	.053	.000	.005	.000
31_ Los empleados pueden expresar abiertamente su opinión de forma anónima.	.000	.000	.000	.000	.014
35_ En mi empresa se apoyan las decisiones de los superiores.	.000	.001	.000	.000	.000
30_ En general, se me pide opinión sobre los asuntos que afectan a mi trabajo.	.029	.215	.000	.015	.000
23_ Hay cooperación entre los diferentes departamentos de la empresa.	.000	.000	.000	.000	.000
22_ Mi área de trabajo tiene una alta sofisticación técnica o de formación.	.055	.426	.030	.205	.001
36_ Se tienen en cuenta mis sugerencias.	.000	.008	.000	.000	.000
41_ En mi empresa están claras las líneas de autoridad.	.000	.000	.002	.000	.006
46_ Hay colaboración y trabajo en equipo dentro de mi departamento.	.000	.022	.000	.000	.000
50_ En mi empresa se asignan los puestos según la capacidad de las personas.	.000	.000	.000	.000	.000
52_ La información que recibo de la empresa y de mi trabajo es clara y precisa.	.000	.000	.000	.000	.000
56_ Mis sugerencias y propuestas de mejora acerca de mi trabajo y de la propia empresa son escuchadas por mis superiores.	.000	.010	.000	.000	.000
12_ En mi empresa se respeta la cadena de mando.	.000	.000	.000	.000	.000
16_ En la empresa se aprecia la creatividad y puedo tener iniciativas para mejorar mi trabajo.	.000	.000	.000	.000	.000
5_ Existe un sistema de aprobación de sugerencias o ideas de los empleados.	.000	.000	.000	.000	.010
1_ En la empresa, generalmente, se fomenta el trabajo en equipo y la colaboración.	.000	.000	.000	.000	.000
1_ En la empresa, generalmente, se fomenta el trabajo en equipo y la colaboración.	.000	.000	.000	.000	.000
5_ Existe un sistema de aprobación de sugerencias o ideas de los empleados.	.000	.000	.000	.000	.010
1_ En la empresa, generalmente, se fomenta el trabajo en equipo y la colaboración.	.000	.000	.000	.000	.000
5_ Existe un sistema de aprobación de sugerencias o ideas de los empleados.	.000	.000	.000	.000	.000
16_ En la empresa se aprecia la creatividad y puedo tener iniciativas para mejorar mi trabajo.	.000	.000	.000	.000	.000
12_ En mi empresa se respeta la cadena de mando.	.000	.000	.000	.000	.000
56_ Mis sugerencias y propuestas de mejora acerca de mi trabajo y de la propia empresa son escuchadas por mis superiores.	.000	.000	.000	.000	.000

54_ Mis superiores me permiten trabajar a mi manera siempre que lo haga correctamente.	,015	,001	,000	,067	,000
24_ Tengo suficiente autonomía para tomar las decisiones necesarias en mi puesto.	,001	,000	,000	,063	,000
6_ Mi jefe delega en mí.	,000	,000	,000	,162	,000
13_ Mi jefe directo no interfiere en mis funciones.	,001	,000	,000	,028	,000
48_ Tengo la última palabra en las decisiones que me afectan.	,001	,000	,000	,214	,000
51_ No comparto la responsabilidad de mi área de trabajo con otros decisores.	,302	,140	,417	,353	,303
47_ Me dedico a gestionar actividades tácticas (sobre cómo ejecutar o conseguir los objetivos establecidos)	,002	,001	,001	,014	,000
38_ Puedo disponer del presupuesto de mi departamento con autonomía.	,004	,000	,012	,208	,000
37_ Mis órdenes son cumplidas por mis subordinados.	,029	,000	,000	,016	,000
29_ Me dedico a gestionar actividades estratégicas (las que tienen importancia decisiva para el desarrollo del negocio)	,028	,000	,006	,114	,000
27_ Soy responsable de asignar recursos (cursos, presupuestos, equipos,...)	,050	,000	,000	,406	,000
21_ Necesito interactuar con otros para lograr mis resultados.	,474	,019	,003	,266	,007
4_ Participo en las decisiones que afectan a mi área de trabajo	,004	,000	,000	,001	,000
10_ Me dedico a gestionar actividades operativas (o de ejecución de decisiones)	,016	,006	,001	,426	,000
31_ Los empleados pueden expresar abiertamente su opinión de forma anónima.	,000	,000	,000	,000	,001
35_ En mi empresa se apoyan las decisiones de los superiores.	,000	,000	,000	,000	,000
30_ En general, se me pide opinión sobre los asuntos que afectan a mi trabajo.	,005	,000	,000	,180	,000
23_ Hay cooperación entre los diferentes departamentos de la empresa.	,000	,000	,000	,000	,000
22_ Mi área de trabajo tiene una alta sofisticación técnica o de formación.	,138	,016	,010	,442	,000
36_ Se tienen en cuenta mis sugerencias.	,000	,000	,000	,001	,000
41_ En mi empresa están claras las líneas de autoridad.	,000	,000	,000	,000	,001
46_ Hay colaboración y trabajo en equipo dentro de mi departamento.	,001	,000	,000	,000	,000
50_ En mi empresa se asignan los puestos según la capacidad de las personas.	,000	,000	,000	,000	,000
52_ La información que recibo de la empresa y de mi trabajo es clara y precisa.	,000	,000	,001	,000	,000
56_ Mis sugerencias y propuestas de mejora acerca de mi trabajo y de la propia empresa son escuchadas por mis superiores.	,000	,000	,000	,006	,000
12_ En mi empresa se respeta la cadena de mando.	,000	,000	,000	,000	,000
16_ En la empresa se aprecia la creatividad y puedo tener iniciativas para mejorar mi trabajo.	,000	,000	,000	,002	,000
5_ Existe un sistema de aprobación de sugerencias o ideas de los empleados.	,000	,000	,022	,000	,008
1_ En la empresa, generalmente, se fomenta el trabajo en equipo y la colaboración.	,000	,000	,000	,000	,000
52_ La información que recibo de la empresa y de mi trabajo es clara y precisa.		50_ En mi empresa se asignan los puestos según la capacidad de las personas.	46_ Hay colaboración y trabajo en equipo dentro de mi departamento	41_ En mi empresa están claras las líneas de autoridad.	36_ Se tienen en cuenta mis sugerencias.

54_ Mis superiores me permiten trabajar a mi manera siempre que lo haga correctamente.	,000	,001	,000	,000	,015	,005
24_ Tengo suficiente autonomía para tomar las decisiones necesarias en mi puesto.	,002	,000	,000	,000	,011	,001
6_ Mi jefe delega en mí.	,001	,000	,000	,000	,005	,000
13_ Mi jefe directo no interfiere en mis funciones.	,001	,000	,000	,000	,001	,001
48_ Tengo la última palabra en las decisiones que me afectan.	,002	,000	,000	,000	,050	,000
51_ No comparto la responsabilidad de mi área de trabajo con otros decisores.	,062	,071	,389	,153	,362	
47_ Me dedico a gestionar actividades tácticas (sobre cómo ejecutar o conseguir los objetivos establecidos)	,000	,011	,000	,001	,011	,011
38_ Puedo disponer del presupuesto de mi departamento con autonomía.	,007	,011	,000	,021	,011	
37_ Mis órdenes son cumplidas por mis subordinados.	,001	,000	,000	,005	,007	
29_ Me dedico a gestionar actividades estratégicas (las que tienen importancia decisiva para el desarrollo del negocio)	,000	,009	,000	,033	,001	
27_ Soy responsable de asignar recursos (cursos, presupuestos, equipos,...)	,001	,001	,000	,109	,060	
21_ Necesito interactuar con otros para lograr mis resultados.	,000	,003	,000	,041	,107	
4_ Participo en las decisiones que afectan a mi área de trabajo	,002	,000	,000	,001	,010	
10_ Me dedico a gestionar actividades operativas (o de ejecución de decisiones)	,000	,002	,001	,002	,008	
31_ Los empleados pueden expresar abiertamente su opinión de forma anónima.	,053	,000	,008	,001		
35_ En mi empresa se apoyan las decisiones de los superiores.	,075	,000	,039		,001	
30_ En general, se me pide opinión sobre los asuntos que afectan a mi trabajo.	,000	,001	,039	,008		
23_ Hay cooperación entre los diferentes departamentos de la empresa.	,022	,001	,001	,000	,000	
22_ Mi área de trabajo tiene una alta sofisticación técnica o de formación.		,022	,000	,075	,053	
36_ Se tienen en cuenta mis sugerencias.	,000	,000	,000	,000	,001	
41_ En mi empresa están claras las líneas de autoridad.	,442	,000	,180	,000	,000	
46_ Hay colaboración y trabajo en equipo dentro de mi departamento.	,010	,000	,000	,000	,000	
50_ En mi empresa se asignan los puestos según la capacidad de las personas.	,016	,000	,000	,000	,000	
52_ La información que recibo de la empresa y de mi trabajo es clara y precisa.	,138	,000	,005	,000	,000	
56_ Mis sugerencias y propuestas de mejora acerca de mi trabajo y de la propia empresa son escuchadas por mis superiores.	,001	,000	,000	,000	,014	
12_ En mi empresa se respeta la cadena de mando.	,205	,000	,015	,000	,000	
16_ En la empresa se aprecia la creatividad y puedo tener iniciativas para mejorar mi trabajo.	,030	,000	,000	,000	,000	
5_ Existe un sistema de aprobación de sugerencias o ideas de los empleados.	,426	,000	,215	,001	,000	
1_ En la empresa, generalmente, se fomenta el trabajo en equipo y la colaboración.	,055	,000	,029	,000	,000	
	22_ Mi área de trabajo tiene una alta sofisticación técnica o de formación.	23_ Hay cooperación entre los diferentes departamentos de la empresa.	30_ En general, se me pide opinión sobre los asuntos que afectan a mi trabajo.	35_ En mi empresa se apoyan las decisiones de los superiores.	31_ Los empleados pueden expresar abiertamente su opinión de forma anónima.	

54_ Mis superiores me permiten trabajar a mi manera siempre que lo haga correctamente.	,000	,000	,005	,000	,002
24_ Tengo suficiente autonomía para tomar las decisiones necesarias en mi puesto.	,000	,000	,004	,000	,002
6_ Mi jefe delega en mí.	,000	,000	,003	,000	,000
13_ Mi jefe directo no interfiere en mis funciones.	,000	,000	,066	,000	,000
48_ Tengo la última palabra en las decisiones que me afectan.	,000	,000	,034	,000	,000
51_ No comparto la responsabilidad de mi área de trabajo con otros decisores.	,450	,428	,017	,116	,138
47_ Me dedico a gestionar actividades tácticas (sobre cómo ejecutar o conseguir los objetivos establecidos)	,000	,000	,000	,000	,000
38_ Puedo disponer del presupuesto de mi departamento con autonomía.	,000	,000	,004	,000	,000
37_ Mis órdenes son cumplidas por mis subordinados.	,007	,000	,000	,000	,039
29_ Me dedico a gestionar actividades estratégicas (las que tienen importancia decisiva para el desarrollo del negocio)	,001	,000	,003	,000	
27_ Soy responsable de asignar recursos (cursos, presupuestos, equipos,...)	,000	,000	,000		,000
21_ Necesito interactuar con otros para lograr mis resultados.	,000	,002		,000	,003
4_ Participo en las decisiones que afectan a mi área de trabajo	,000		,002	,000	,000
10_ Me dedico a gestionar actividades operativas (o de ejecución de decisiones)		,000			
10_ Me dedico a gestionar actividades operativas (o de ejecución de decisiones)	,008	,010	,107	,060	,001
31_ Los empleados pueden expresar abiertamente su opinión de forma anónima.	,002	,001	,041	,109	,033
35_ En mi empresa se apoyan las decisiones de los superiores.	,001	,000	,000	,000	,000
30_ En general, se me pide opinión sobre los asuntos que afectan a mi trabajo.	,002	,000	,003	,001	,009
23_ Hay cooperación entre los diferentes departamentos de la empresa.	,000	,002	,000	,001	,000
22_ Mi área de trabajo tiene una alta sofisticación técnica o de formación.	,000	,000	,007	,000	,000
36_ Se tienen en cuenta mis sugerencias.	,426	,001	,266	,406	,114
41_ En mi empresa están claras las líneas de autoridad.	,001	,000	,003	,000	,006
46_ Hay colaboración y trabajo en equipo dentro de mi departamento.	,006	,000	,019	,000	,000
50_ En mi empresa se asignan los puestos según la capacidad de las personas.	,016	,004	,474	,050	,028
52_ La información que recibo de la empresa y de mi trabajo es clara y precisa.	,000	,000	,005	,000	,000
56_ Mis sugerencias y propuestas de mejora acerca de mi trabajo y de la propia empresa son escuchadas por mis superiores.	,005	,000	,138	,011	,001
12_ En mi empresa se respeta la cadena de mando.	,000	,000	,044	,000	,000
16_ En la empresa se aprecia la creatividad y puedo tener iniciativas para mejorar mi trabajo.	,053	,004	,091	,074	,008
5_ Existe un sistema de aprobación de sugerencias o ideas de los empleados.	,070	,000	,003	,016	,022
1_ En la empresa, generalmente, se fomenta el trabajo en equipo y la colaboración.					

54_ Mis superiores me permiten trabajar a mi manera siempre que lo haga correctamente.	,000	,000	,001	,367	,000
24_ Tengo suficiente autonomía para tomar las decisiones necesarias en mi puesto.	,000	,000	,000	,101	,000
6_ Mi jefe delega en mí.	,000	,000	,000	,319	,000
13_ Mi jefe directo no interfiere en mis funciones.	,000	,001	,000	,312	,000
48_ Tengo la última palabra en las decisiones que me afectan.	,000	,000	,000	,009	,000
51_ No comparto la responsabilidad de mi área de trabajo con otros decisores.	,453	,011	,234	,234	,009
47_ Me dedico a gestionar actividades tácticas (sobre cómo ejecutar o conseguir los objetivos establecidos)	,000	,000	,234	,234	,000
38_ Puedo disponer del presupuesto de mi departamento con autonomía.	,000	,000	,000	,011	,000
37_ Mis órdenes son cumplidas por mis subordinados.	,058	,049	,004	,164	,013
37_ Mis órdenes son cumplidas por mis subordinados.	,058	,049	,004	,164	,013
3_ Mis superiores me permiten trabajar a mi manera siempre que lo haga correctamente.	,000	,000	,001	,367	,000
24_ Tengo suficiente autonomía para tomar las decisiones necesarias en mi puesto.	,000	,000	,000	,101	,000
6_ Mi jefe delega en mí.	,000	,000	,000	,319	,000
13_ Mi jefe directo no interfiere en mis funciones.	,000	,001	,000	,312	,000
48_ Tengo la última palabra en las decisiones que me afectan.	,000	,000	,000	,009	,000
51_ No comparto la responsabilidad de mi área de trabajo con otros decisores.	,453	,011	,234	,234	,009
47_ Me dedico a gestionar actividades tácticas (sobre cómo ejecutar o conseguir los objetivos establecidos)	,000	,000	,234	,234	,000
38_ Puedo disponer del presupuesto de mi departamento con autonomía.	,000	,000	,000	,011	,000
37_ Mis órdenes son cumplidas por mis subordinados.	,058	,049	,004	,164	,013
29_ Me dedico a gestionar actividades estratégicas (las que tienen importancia decisiva para el desarrollo del negocio)	,039	,000	,000	,138	,000
27_ Soy responsable de asignar recursos (euros, presupuestos, equipos,...)	,000	,000	,000	,116	,000
21_ Necesito interactuar con otros para lograr mis resultados.	,000	,004	,000	,017	,034
4_ Participo en las decisiones que afectan a mi área de trabajo	,000	,000	,000	,428	,000
10_ Me dedico a gestionar actividades operativas (o de ejecución de decisiones)	,007	,000	,000	,450	,000
31_ Los empleados pueden expresar abiertamente su opinión de forma anónima.	,007	,011	,011	,362	,000
35_ En mi empresa se apoyan las decisiones de los superiores.	,005	,021	,001	,153	,050
30_ En general, se me pide opinión sobre los asuntos que afectan a mi trabajo.	,000	,000	,000	,389	,000
23_ Hay cooperación entre los diferentes departamentos de la empresa.	,000	,011	,011	,071	,000
22_ Mi área de trabajo tiene una alta sofisticación técnica o de formación.	,001	,007	,000	,062	,002
36_ Se tienen en cuenta mis sugerencias.	,000	,000	,000	,303	,000
41_ En mi empresa están claras las líneas de autoridad.	,016	,208	,014	,353	,214
46_ Hay colaboración y trabajo en equipo dentro de mi departamento.	,000	,012	,001	,417	,000
50_ En mi empresa se asignan los puestos según la capacidad de las personas.	,000	,000	,001	,140	,000
52_ La información que recibo de la empresa y de mi trabajo es clara y precisa.	,029	,004	,002	,302	,001
56_ Mis sugerencias y propuestas de mejora acerca de mi trabajo y de la propia empresa son escuchadas por mis superiores.	,000	,000	,000	,431	,000
12_ En mi empresa se respeta la cadena de mando.	,005	,010	,001	,486	,000
16_ En la empresa se aprecia la creatividad y puedo tener iniciativas para mejorar mi trabajo.	,000	,000	,000	,277	,000
5_ Existe un sistema de aprobación de sugerencias o ideas de los empleados.	,237	,014	,078	,305	,041
1_ En la empresa, generalmente, se fomenta el trabajo en equipo y la colaboración.	,058	,049	,004	,164	,013
37_ Mis órdenes son cumplidas por mis subordinados.	,058	,049	,004	,164	,013
38_ Puedo disponer del presupuesto de mi departamento con autonomía.	,049	,049	,004	,164	,013
47_ Me dedico a gestionar actividades tácticas (sobre cómo ejecutar o conseguir los objetivos establecidos)	,004	,004	,004	,164	,013
51_ No comparto la responsabilidad de mi área de trabajo con otros decisores.	,164	,164	,004	,164	,013
48_ Tengo la última palabra en las decisiones que me afectan.	,013	,013	,004	,164	,013

54_Mis superiores me permiten trabajar a mi manera siempre que lo haga correctamente.	.000	.000	.000	
24_Tengo suficiente autonomía para tomar las decisiones necesarias en mi puesto.	.000	.000		.000
6_Mi jefe delega en mí funciones.	.000	.000	.000	.000
48_Tengo la última palabra en las decisiones que me afectan.	.000	.000	.000	.000
51_No comparto la responsabilidad de mi área de trabajo con otros decisores.	.312	.319	.101	.367
47_Me dedico a gestionar actividades tácticas (sobre cómo ejecutar o conseguir los objetivos establecidos)	.000	.000	.000	.001
38_Puedo disponer del presupuesto de mi departamento con autonomía.	.001	.000	.000	.000
37_Mis órdenes son cumplidas por mis subordinados.	.000	.000	.000	.000
29_Me dedico a gestionar actividades estratégicas (las que tienen importancia decisiva para el desarrollo del negocio)	.000	.000	.002	.002
27_Soy responsable de asignar recursos (cursos, presupuestos, equipos,...)	.000	.000	.000	.000
21_Necesito interactuar con otros para lograr mis resultados.	.066	.003	.004	.005
4_Participo en las decisiones que afectan a mi área de trabajo	.000	.000	.000	.000
10_Me dedico a gestionar actividades operativas (o de ejecución de decisiones)	.000	.000	.000	.000
31_Los empleados pueden expresar abiertamente su opinión de forma anónima.	.001	.000	.001	.005
35_En mi empresa se apoyan las decisiones de los superiores.	.001	.005	.011	.015
30_En general, se me pide opinión sobre los asuntos que afectan a mi trabajo.	.000	.000	.000	.000
23_Hay cooperación entre los diferentes departamentos de la empresa.	.000	.000	.000	.001
22_Mi área de trabajo tiene una alta sofisticación técnica o de formación.	.001	.001	.002	.000
36_Se tienen en cuenta mis sugerencias.	.000	.000	.000	.000
41_En mi empresa están claras las líneas de autoridad.	.028	.162	.063	.067
46_Hay colaboración y trabajo en equipo dentro de mi departamento.	.000	.000	.000	.000
50_En mi empresa se asignan los puestos según la capacidad de las personas.	.000	.000	.000	.001
52_La información que recibo de la empresa y de mi trabajo es clara y precisa.	.001	.000	.001	.015
30_Mis sugerencias y propuestas de mejora acerca de mi trabajo y de la propia empresa son escuchadas por mis superiores.	.000	.000	.000	.000
12_En mi empresa se respeta la cadena de mando.	.000	.000	.002	.002
16_En la empresa se aprecia la creatividad y puedo tener iniciativas para mejorar mi trabajo.	.000	.000	.000	.000
5_Existen sistemas de aprobación de sugerencias o ideas de los empleados.	.051	.001	.152	.152
1_En la empresa, generalmente, se fomenta el trabajo en equipo y la colaboración.	.000	.000	.000	.000
13_Mi jefe directo no interfiere en mis funciones.		6_Mi jefe delega en mí.	24_Tengo suficiente autonomía para tomar las decisiones necesarias en mi puesto.	54_Mis superiores me permiten trabajar a mi manera siempre que lo haga correctamente

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.893
Prueba de esfericidad de Chi-cuadrado aproximado		1660,386
Bartlett	gl	406
	Sig.	.000

Matrices anti-imagen

Covarianza anti-imagen

54_Mis superiores me permiten trabajar a mi manera siempre que lo haga correctamente.	-0,76	,060	,023	,015
24_Tengo suficiente autonomía para tomar las decisiones necesarias en mi puesto.	-,029	,097	,003	,032
6_Mi jefe delega en mí.	-,030	-,098	-,071	,008
13_Mi jefe directo no interfiere en mis funciones.	-,078	,038	,014	-,014
48_Tengo la última palabra en las decisiones que me afectan.	,058	-,002	-,029	-,086
51_No comparto la responsabilidad de mi área de trabajo con otros decisores.	-,010	,021	-,065	-,005
47_Me dedico a gestionar actividades técnicas (sobre como ejecutar o conseguir los objetivos establecidos)	-,048	,052	-,007	-,023
38_Puedo disponer del presupuesto de mi departamento con autonomía.	,020	-,105	,031	,004
37_Mis órdenes son cumplidas por mis subordinados.	,111	,083	,008	-,015
29_Me dedico a gestionar actividades estratégicas (las que tienen importancia decisiva para el desarrollo del negocio)	,037	-,020	-,051	-,080
27_Soy responsable de asignar recursos (cursos, presupuestos, equipos,...)	-,015	-,016	,000	,022
21_Necesito interactuar con otros para lograr mis resultados.	-,118	-,022	,012	,029
4_Participo en las decisiones que afectan a mi área de trabajo	-,036	-,030	,021	-,053
10_Me dedico a gestionar actividades operativas (o de ejecución de decisiones)	,124	-,044	-,003	-,004
31_Los empleados pueden expresar abiertamente su opinión de forma anónima.	-,013	-,137	-,095	,001
35_En mi empresa se apoyan las decisiones de los superiores.	-,080	-,016	,004	-,109
30_En general, se me pide opinión sobre los asuntos que afectan a mi trabajo.	,064	,064	,011	,034
23_Hay cooperación entre los diferentes departamentos de la empresa.	-,029	-,086	-,083	-,094
22_Mi área de trabajo tiene una alta sofisticación técnica o de formación.	,027	,029	,046	,066
36_Se tienen en cuenta mis sugerencias.	-,004	-,010	-,029	-,030
41_En mi empresa están claras las líneas de autoridad.	,042	-,108	,010	-,052
46_Hay colaboración y trabajo en equipo dentro de mi departamento.	-,041	,062	,010	-,006
50_En mi empresa se asignan los puestos según la capacidad de las personas.	-,051	,029	-,065	,055
52_La información que recibo de la empresa y de mi trabajo es clara y precisa.	-,027	,037	-,005	-,046
56_Mis sugerencias y propuestas de mejora acerca de mi trabajo y de la propia empresa son escuchadas por mis superiores.	,016	-,032	-,043	,010
12_En mi empresa se respeta la cadena de mando.	-,089	-,003	,026	,436
16_En la empresa se aprecia la creatividad y puedo tener iniciativas para mejorar mi trabajo.	-,010	,001	,304	,026
5_Existe un sistema de aprobación de sugerencias o ideas de los empleados.	-,055	,521	,001	-,003
1_En la empresa, generalmente, se fomenta el trabajo en equipo y la colaboración.	,432	-,055	-,010	-,089
1_En la empresa, generalmente, se fomenta el trabajo en equipo y la colaboración.		5_Existe un sistema de aprobación de sugerencias o ideas de los empleados.	16_En la empresa se aprecia la creatividad y puedo tener iniciativas para mejorar mi trabajo.	12_En mi empresa se respeta la cadena de mando.

54_Mis superiores me permiten trabajar a mi manera siempre que lo haga correctamente.	-.027	,032	,060	,059	-.053
24_Tengo suficiente autonomía para tomar las decisiones necesarias en mi puesto.	-.033	,021	,014	,009	-.052
6_Mi jefe delega en mí.	-.003	-.100	,039	-.024	,117
13_Mi jefe directo no interfiere en mis funciones.	-.070	,031	-.023	-.009	-.010
48_Tengo la última palabra en las decisiones que me afectan.	-.009	,010	-.069	-.022	,052
51_No comparto la responsabilidad de mi área de trabajo con otros decisores.	,029	-.055	,111	-.070	-.063
47_Me dedico a gestionar actividades técnicas (sobre como ejecutar o conseguir los objetivos establecidos)	,013	-.008	,017	,018	-.104
38_Puedo disponer del presupuesto de mi departamento con autonomía.	-.012	-.033	-.068	,083	,070
37_Mis órdenes son cumplidas por mis subordinados.	,015	,047	-.004	-.084	-.044
29_Me dedico a gestionar actividades estratégicas (las que tienen importancia decisiva para el desarrollo del negocio)	-.019	,047	,005	,032	-.026
27_Soy responsable de asignar recursos (cursos, presupuestos, equipos,...)	-.018	-.006	-.016	-.012	,044
21_Necesito interactuar con otros para lograr mis resultados.	-.015	,099	,012	-.019	-.055
4_Participo en las decisiones que afectan a mi área de trabajo	-.056	,055	,019	-.012	-.105
10_Me dedico a gestionar actividades operativas (o de ejecución de decisiones)	,024	-.051	,038	-.005	,132
31_Los empleados pueden expresar abiertamente su opinión de forma anónima.	,086	-.071	-.040	-.053	-.061
35_En mi empresa se apoyan las decisiones de los superiores.	-.054	-.037	-.088	-.045	-.075
30_En general, se me pide opinión sobre los asuntos que afectan a mi trabajo.	-.003	-.047	-.019	-.019	,036
23_Hay cooperación entre los diferentes departamentos de la empresa.	,063	-.059	-.064	-.104	,008
22_Mi área de trabajo tiene una alta sofisticación técnica o de formación.	,033	-.059	-.007	-.011	,079
36_Se tienen en cuenta mis sugerencias.	-.081	,045	-.003	-.027	-.051
41_En mi empresa están claras las líneas de autoridad.	,022	-.129	-.008	-.037	,433
46_Hay colaboración y trabajo en equipo dentro de mi departamento.	-.070	,063	-.002	,378	-.037
50_En mi empresa se asignan los puestos según la capacidad de las personas.	-.037	-.075	,315	-.002	-.008
52_La información que recibo de la empresa y de mi trabajo es clara y precisa.	-.031	,438	-.075	,063	-.129
56_Mis sugerencias y propuestas de mejora acerca de mi trabajo y de la propia empresa son escuchadas por mis superiores.	,185	-.031	-.037	-.070	,022
12_En mi empresa se respeta la cadena de mando.	,010	-.046	,055	-.006	-.052
16_En la empresa se aprecia la creatividad y puedo tener iniciativas para mejorar mi trabajo.	-.043	-.005	-.065	,010	,010
5_ Existe un sistema de aprobación de sugerencias o ideas de los empleados.	-.032	,037	,029	,062	-.108
1_En la empresa, generalmente, se fomenta el trabajo en equipo y la colaboración.	,016	-.027	-.051	-.041	,042
56_Mis sugerencias y propuestas de mejora acerca de mi trabajo y de la propia empresa son escuchadas por mis superiores.		52_La información que recibo de la empresa y de mi trabajo es clara y precisa.	50_En mi empresa se asignan los puestos según la capacidad de las personas.	46_Hay colaboración y trabajo en equipo dentro de mi departamento	41_En mi empresa están claras las líneas de autoridad.

54_Mis superiores me permiten trabajar a mi manera siempre que lo haga correctamente.	-.041	-.102	-.010	-.005	.000
24_Tengo suficiente autonomía para tomar las decisiones necesarias en mi puesto.	-.041	.022	-.023	-.021	.030
6_Mi jefe delega en mí.	-.001	.013	.037	-.027	.023
13_Mi jefe directo no interfiere en mis funciones.	.006	-.047	-.034	.013	.032
48_Tengo la última palabra en las decisiones que me afectan.	.053	-.018	-.010	-.020	.051
51_No comparto la responsabilidad de mi área de trabajo con otros decisores.	-.028	.032	.097	.031	.026
47_Me dedico a gestionar actividades tácticas (sobre cómo ejecutar o conseguir los objetivos establecidos)	-.039	-.069	.064	-.036	-.008
38_Puedo disponer del presupuesto de mi departamento con autonomía.	-.019	.023	.026	-.030	-.022
37_Mis órdenes son cumplidas por mis subordinados.	.006	-.025	-.082	-.006	-.037
29_Me dedico a gestionar actividades estratégicas (las que tienen importancia decisiva para el desarrollo del negocio)	-.006	-.102	.038	-.059	.024
27_Soy responsable de asignar recursos (cursos, presupuestos, equipos,...)	-.047	.037	.005	-.052	.050
21_Necesito interactuar con otros para lograr mis resultados.	.071	-.176	-.044	-.079	.003
4_Participo en las decisiones que afectan a mi área de trabajo	.030	-.017	-.021	-.107	.033
10_Me dedico a gestionar actividades operativas (o de ejecución de decisiones)	-.028	.014	-.031	.074	-.123
31_Los empleados pueden expresar abiertamente su opinión de forma anónima.	.007	-.027	.029	-.029	.010
35_En mi empresa se apoyan las decisiones de los superiores.	.005	-.023	.058	.000	.429
30_En general, se me pide opinión sobre los asuntos que afectan a mi trabajo.	-.033	.022	-.005	.420	.000
23_Hay cooperación entre los diferentes departamentos de la empresa.	-.023	-.007	.351	-.005	.058
22_Mi área de trabajo tiene una alta sofisticación técnica o de formación.	-.084	.561	-.007	.022	-.023
36_Se tienen en cuenta mis sugerencias.	.257	-.084	-.023	-.033	.005
41_En mi empresa están claras las líneas de autoridad.	-.051	.079	.008	.036	-.075
46_Hay colaboración y trabajo en equipo dentro de mi departamento.	-.027	-.011	-.104	-.019	-.045
50_En mi empresa se asignan los puestos según la capacidad de las personas.	-.003	-.007	-.064	-.019	-.088
52_La información que recibo de la empresa y de mi trabajo es clara y precisa.	.045	-.059	-.059	-.047	-.037
56_Mis sugerencias y propuestas de mejora acerca de mi trabajo y de la propia empresa son escuchadas por mis superiores.	-.081	.033	.063	-.003	-.054
12_En mi empresa se respeta la cadena de mando.	-.030	.066	-.094	.034	-.109
16_En la empresa se aprecia la creatividad y puedo tener iniciativas para mejorar mi trabajo.	-.029	.046	-.083	.011	.004
5_Existen sistemas de aprobación de sugerencias o ideas de los empleados.	-.010	.029	-.086	.064	-.016
1_En la empresa, generalmente, se fomenta el trabajo en equipo y la colaboración.	-.004	.027	-.029	.064	-.080
36_Se tienen en cuenta mis sugerencias		22_Mi área de trabajo tiene una alta sofisticación técnica o de formación.	23_Hay cooperación entre los diferentes departamentos de la empresa.	30_En general, se me pide opinión sobre los asuntos que afectan a mi trabajo.	35_En mi empresa se apoyan las decisiones de los superiores.

54_Mis superiores me permiten trabajar a mi manera siempre que lo haga correctamente.	-.024	-.060	-.048	.014	.038
24_Tengo suficiente autonomía para tomar las decisiones necesarias en mi puesto.	-.030	-.080	-.003	-.015	.003
6_Mi jefe delega en mí.	-.026	.035	-.038	-.001	.000
13_Mi jefe directo no interfiere en mis funciones.	-.009	-.043	.031	.072	.016
48_Tengo la última palabra en las decisiones que me afectan.	-.037	-.013	-.003	.043	-.066
51_No comparto la responsabilidad de mi área de trabajo con otros decisores.	-.014	-.009	.039	.069	-.075
47_Me dedico a gestionar actividades técnicas (sobre cómo ejecutar o conseguir los objetivos establecidos)	.045	-.141	.020	-.048	.028
38_Puedo disponer del presupuesto de mi departamento con autonomía.	.017	.032	-.036	-.049	-.003
37_Mis órdenes son cumplidas por mis subordinados.	-.041	.057	-.009	-.053	-.045
29_Me dedico a gestionar actividades estratégicas (las que tienen importancia decisiva para el desarrollo del negocio)	-.064	.000	.011	-.009	-.099
27_Soy responsable de asignar recursos (cursos, presupuestos, equipos,...)	.047	-.047	-.065	-.098	.397
21_Necesito interactuar con otros para lograr mis resultados.	.002	-.101	.052	.525	-.098
4_Participo en las decisiones que afectan a mi área de trabajo	.030	-.068	.351	.052	-.065
10_Me dedico a gestionar actividades operativas (o de ejecución de decisiones)	-.039	.501	-.068	-.101	-.047
31_Los empleados pueden expresar abiertamente su opinión de forma anónima.	.433	-.039	.030	.002	.047
35_En mi empresa se apoyan las decisiones de los superiores.	.010	-.123	.033	.003	.050
30_En general, se me pide opinión sobre los asuntos que afectan a mi trabajo.	-.029	.074	-.107	-.079	-.052
23_Hay cooperación entre los diferentes departamentos de la empresa.	.029	-.031	-.021	-.044	.005
22_Mi área de trabajo tiene una alta sofisticación técnica o de formación.	-.027	.014	-.017	-.176	.037
36_Se tienen en cuenta mis sugerencias.	.007	-.028	.030	.071	-.047
41_En mi empresa están claras las líneas de autoridad.	-.061	.132	-.105	-.055	.044
46_Hay colaboración y trabajo en equipo dentro de mi departamento.	-.053	-.005	-.012	-.019	-.012
50_En mi empresa se asignan los puestos según la capacidad de las personas.	-.040	.038	.019	.012	-.016
52_La información que recibo de la empresa y de mi trabajo es clara y precisa.	-.071	-.051	.055	.099	-.006
56_Mis sugerencias y propuestas de mejora acerca de mi trabajo y de la propia empresa son escuchadas por mis superiores.	.086	.024	-.056	-.015	-.018
12_En mi empresa se respeta la cadena de mando.	.001	-.004	-.053	.029	.022
16_En la empresa se aprecia la creatividad y puedo tener iniciativas para mejorar mi trabajo.	-.095	-.003	.021	.012	.000
5_Existen sistemas de aprobación de sugerencias o ideas de los empleados.	-.137	-.044	-.030	-.022	-.016
1_En la empresa, generalmente, se fomenta el trabajo en equipo y la colaboración.	-.013	.124	-.036	-.118	-.015
	31_Los empleados pueden expresar abiertamente su opinión de forma anónima.	10_Me dedico a gestionar actividades operativas (o de ejecución de decisiones)	4_Participo en las decisiones que afectan a mi área de trabajo	21_Necesito interactuar con otros para lograr mis resultados.	27_Soy responsable de asignar recursos (cursos, presupuestos, equipos,...)

54_Mis superiores me permiten trabajar a mi manera siempre que lo haga correctamente.	,035	-,043	-,022	,087
24_Tengo suficiente autonomía para tomar las decisiones necesarias en mi puesto.	,062	,023	-,083	,050
6_Mi jefe delega en mí.	,004	-,062	,036	-,090
13_Mi jefe directo no interfiere en mis funciones.	-,102	-,035	,043	-,002
48_Tengo la última palabra en las decisiones que me afectan.	-,025	,049	-,058	-,089
51_No comparto la responsabilidad de mi área de trabajo con otros decisores.	,105	,013	-,131	,058
47_Me dedico a gestionar actividades técnicas (sobre cómo ejecutar o conseguir los objetivos establecidos)	-,047	-,078	-,025	,501
38_Puedo disponer del presupuesto de mi departamento con autonomía.	-,047	-,138	,400	-,025
37_Mis órdenes son cumplidas por mis subordinados.	,078	,517	-,138	-,078
29_Me dedico a gestionar actividades estratégicas (las que tienen importancia decisiva para el desarrollo del negocio)	,511	,078	-,047	-,047
27_Soy responsable de asignar recursos (cursos, presupuestos, equipos,...)	-,099	-,045	-,003	,028
21_Necesito interactuar con otros para lograr mis resultados.	-,009	-,053	-,049	-,048
4_Participo en las decisiones que afectan a mi área de trabajo	,011	-,009	-,036	,020
10_Me dedico a gestionar actividades operativas (o de ejecución de decisiones)	,000	,057	,032	-,141
31_Los empleados pueden expresar abiertamente su opinión de forma anónima.	-,064	-,041	,017	,045
35_En mi empresa se apoyan las decisiones de los superiores.	,024	-,037	-,022	-,008
30_En general, se me pide opinión sobre los asuntos que afectan a mi trabajo.	-,059	-,006	-,030	-,036
23_Hay cooperación entre los diferentes departamentos de la empresa.	,038	-,082	,026	,064
22_Mi área de trabajo tiene una alta sofisticación técnica o de formación.	-,102	-,025	,023	-,069
36_Se tienen en cuenta mis sugerencias.	-,006	,006	-,019	-,039
41_En mi empresa están claras las líneas de autoridad.	-,026	-,044	,070	-,104
46_Hay colaboración y trabajo en equipo dentro de mi departamento.	,032	-,084	,083	,018
50_En mi empresa se asignan los puestos según la capacidad de las personas.	,005	-,004	-,068	,017
52_La información que recibo de la empresa y de mi trabajo es clara y precisa.	,047	,047	-,033	-,008
56_Mis sugerencias y propuestas de mejora acerca de mi trabajo y de la propia empresa son escuchadas por mis superiores.	-,019	,015	-,012	,013
12_En mi empresa se respeta la cadena de mando.	-,080	-,015	,004	-,023
16_En la empresa se aprecia la creatividad y puedo tener iniciativas para mejorar mi trabajo.	-,051	,008	,031	-,007
5_ Existe un sistema de aprobación de sugerencias o ideas de los empleados.	-,020	,083	-,105	,052
1_ En la empresa, generalmente, se fomenta el trabajo en equipo y la colaboración.	,037	,111	,020	-,048
29_Me dedico a gestionar actividades estratégicas (las que tienen importancia decisiva para el desarrollo del negocio)				
37_Mis órdenes son cumplidas por mis subordinados.				
38_Puedo disponer del presupuesto de mi departamento con autonomía.				
47_Me dedico a gestionar actividades técnicas (sobre cómo ejecutar o conseguir los objetivos establecidos)				

54_Mis superiores me permiten trabajar a mi manera siempre que lo haga correctamente.	,037	-1,109	-0,110	-0,514	-0,228	,381
24_Tengo suficiente autonomía para tomar las decisiones necesarias en mi puesto.	-,008	-,044	-,040	-,085	,293	-,028
6_Mi jefe delega en mí.	,051	,016	-,046	,292	-,085	-,054
13_Mi jefe directo no interfiere en mis funciones.	-,062	,003	,454	-,046	-,040	-,010
48_Tengo la última palabra en las decisiones que me afectan.	-,101	,309	,003	,016	-,044	-,109
51_No comparto la responsabilidad de mi área de trabajo con otros decisores.	,626	-,101	-,062	,051	-,008	,037
47_Me dedico a gestionar actividades técnicas (sobre cómo ejecutar o conseguir los objetivos establecidos)	,058	-,089	-,002	-,090	,050	,087
38_Puedo disponer del presupuesto de mi departamento con autonomía.	-,131	-,058	,043	,036	-,083	-,022
37_Mis órdenes son cumplidas por mis subordinados.	,013	,049	-,035	-,062	,023	-,043
29_Me dedico a gestionar actividades estratégicas (las que tienen importancia decisiva para el desarrollo del negocio)	,105	-,025	-,102	,004	,062	,035
27_Soy responsable de asignar recursos (cursos, presupuestos, equipos,...)	-,075	-,066	,016	,000	,003	,038
21_Necesito interactuar con otros para lograr mis resultados.	,069	,043	,072	-,001	-,015	,014
4_Participo en las decisiones que afectan a mi área de trabajo	,039	-,003	,031	-,038	-,003	-,048
10_Me dedico a gestionar actividades operativas (o de ejecución de decisiones)	-,009	-,013	-,043	,035	-,080	-,060
31_Los empleados pueden expresar abiertamente su opinión de forma anónima.	-,014	-,037	-,009	-,026	-,030	-,024
35_En mi empresa se apoyan las decisiones de los superiores.	,026	,051	,032	,023	,030	,000
30_En general, se me pide opinión sobre los asuntos que afectan a mi trabajo.	,031	-,020	,013	-,027	-,021	-,005
23_Hay cooperación entre los diferentes departamentos de la empresa.	,097	-,010	-,034	,037	-,023	-,010
22_Mi área de trabajo tiene una alta satisfacción técnica o de formación.	,032	-,018	-,047	,013	,022	-,102
36_Se tienen en cuenta mis sugerencias.	-,028	,053	,006	-,001	-,041	-,041
41_En mi empresa están claras las líneas de autoridad.	-,063	,052	-,010	,117	-,052	-,053
46_Hay colaboración y trabajo en equipo dentro de mi departamento.	-,070	-,022	-,009	-,024	,009	,059
50_En mi empresa se asignan los puestos según la capacidad de las personas.	,111	-,069	-,023	,039	,014	,060
52_La información que recibo de la empresa y de mi trabajo es clara y precisa.	-,055	,010	,031	-,100	,021	,032
56_Mis sugerencias y propuestas de mejora acerca de mi trabajo y de la propia empresa son escuchadas por mis superiores.	,029	-,009	-,070	-,003	-,033	-,027
12_En mi empresa se respeta la cadena de mando.	-,005	-,086	-,014	,008	,032	,015
16_En la empresa se aprecia la creatividad y puedo tener iniciativas para mejorar mi trabajo.	-,065	-,029	,014	-,071	,003	,023
5_Existen sistemas de aprobación de sugerencias o ideas de los empleados.	,021	-,002	,038	-,098	,097	,060
1_En la empresa, generalmente, se fomenta el trabajo en equipo y la colaboración.	-,010	,058	-,078	-,030	-,029	-,076
51_No comparto la responsabilidad de mi área de trabajo con otros decisores.	48_Tengo la última palabra en las decisiones que me afectan.	13_Mi jefe directo no interfiere en mis funciones	6_Mi jefe delega en mí.	24_Tengo suficiente autonomía para tomar las decisiones necesarias en mi puesto.	54_Mis superiores me permiten trabajar a mi manera siempre que lo haga correctamente	

Matrices anti-imagen					
Correlación anti-imagen					
54_ Mis superiores me permiten trabajar a mi manera siempre que lo haga correctamente.	-.187	.135	.067	.038	
24_ Tengo suficiente autonomía para tomar las decisiones necesarias en mi puesto.	-.082	.247	.011	.089	
6_ Mi jefe delega en mí.	-.084	-.252	-.238	.022	
13_ Mi jefe directo no interfiere en mis funciones.	-.177	.078	.038	-.031	
48_ Tengo la última palabra en las decisiones que me afectan.	.158	-.005	-.096	-.234	
51_ No comparto la responsabilidad de mi área de trabajo con otros decisores.	-.019	.036	-.150	-.009	
47_ Me dedico a gestionar actividades facticas (sobre como ejecutar o conseguir los objetivos establecidos)	-.104	.102	-.018	-.049	
38_ Puedo disponer del presupuesto de mi departamento con autonomía.	.049	-.230	.090	.009	
37_ Mis órdenes son cumplidas por mis subordinados.	.234	.161	.020	-.031	
29_ Me dedico a gestionar actividades estratégicas (las que tienen importancia decisiva para el desarrollo del negocio)	.079	-.039	-.130	-.169	
27_ Soy responsable de asignar recursos (cursos, presupuestos, equipos,...)	-.037	-.036	-.001	.052	
21_ Necesito interactuar con otros para lograr mis resultados.	-.247	-.042	.029	.060	
4_ Participo en las decisiones que afectan a mi área de trabajo	-.093	-.070	.064	-.136	
10_ Me dedico a gestionar actividades operativas (o de ejecución de decisiones)	.267	-.087	-.009	-.009	
31_ Los empleados pueden expresar abiertamente su opinión de forma anónima.	-.031	-.289	-.262	.003	
35_ En mi empresa se apoyan las decisiones de los superiores.	-.187	-.034	.012	-.253	
30_ En general, se me pide opinión sobre los asuntos que afectan a mi trabajo.	.150	.138	.030	.079	
23_ Hay cooperación entre los diferentes departamentos de la empresa	-.074	-.201	-.255	-.240	
22_ Mi área de trabajo tiene una alta sofisticación técnica o de formación.	.054	.053	.110	.133	
36_ Se tienen en cuenta mis sugerencias.	-.013	-.026	-.104	-.090	
41_ En mi empresa están claras las líneas de autoridad.	.098	-.227	.027	-.119	
46_ Hay colaboración y trabajo en equipo dentro de mi departamento.	-.101	.141	.030	-.016	
50_ En mi empresa se asignan los puestos según la capacidad de las personas.	-.138	.072	-.209	.150	
52_ La información que recibo de la empresa y de mi trabajo es clara y precisa.	-.062	.078	-.013	-.105	
56_ Mis sugerencias y propuestas de mejora acerca de mi trabajo y de la propia empresa son escuchadas por mis superiores.	.058	-.103	-.182	.036	
12_ En mi empresa se respeta la cadena de mando.	-.205	-.006	.071	.906 ^a	
16_ En la empresa se aprecia la creatividad y puedo tener iniciativas para mejorar mi trabajo.	-.028	.002	.939 ^a	.071	
5_ Existe un sistema de aprobación de sugerencias o ideas de los empleados.	-.115	.784 ^a	.002	-.006	
1_ En la empresa, generalmente, se fomenta el trabajo en equipo y la colaboración.	.875 ^{a45}	-.115	-.028	-.205	
1_ En la empresa, generalmente, se fomenta el trabajo en equipo y la colaboración.		5_ Existe un sistema de aprobación de sugerencias o ideas de los empleados.	16_ En la empresa se aprecia la creatividad y puedo tener iniciativas para mejorar mi trabajo.	12_ En mi empresa se respeta la cadena de mando.	

⁵⁴⁵ a. Medida de adecuación muestral

54_Mis superiores me permiten trabajar a mi manera siempre que lo haga correctamente.	-102	,078	,172	,155	-,132
24_Tengo suficiente autonomia para tomar las decisiones necesarias en mi puesto.	-,140	,059	,047	,028	-,145
6_Mi jefe delega en mi.	-,014	-,279	,129	-,071	,330
13_Mi jefe directo no interfiere en mis funciones.	-,240	,069	-,061	-,021	-,023
48_Tengo la ultima palabra en las decisiones que me afectan.	-,038	,028	-,223	-,065	,142
51_No comparto la responsabilidad de mi área de trabajo con otros decisores.	,086	-,104	,251	-,144	-,120
47_Me dedico a gestionar actividades fáciles (sobre cómo ejecutar o conseguir los objetivos establecidos).	,044	-,018	,042	,042	-,223
38_Puedo disponer del presupuesto de mi departamento con autonomia.	-,043	-,079	-,192	,214	,169
37_Mis órdenes son cumplidas por mis subordinados.	,049	,100	-,009	-,189	-,092
29_Me dedico a gestionar actividades estratégicas (las que tienen importancia decisiva para el desarrollo del negocio)	-,062	,099	,014	,073	-,055
27_Soy responsable de asignar recursos (cursos, presupuestos, equipos,...)	-,068	-,015	-,046	-,030	,106
21_Necesito interactuar con otros para lograr mis resultados.	-,048	,207	,030	-,042	-,116
4_Participo en las decisiones que afectan a mi área de trabajo	-,221	,140	,057	-,032	-,270
10_Me dedico a gestionar actividades operativas (o de ejecución de decisiones)	,080	-,108	,094	-,010	,283
31_Los empleados pueden expresar abiertamente su opinión de forma autónoma.	,302	-,164	-,109	-,130	-,141
35_En mi empresa se apoyan las decisiones de los superiores.	-,191	-,084	-,238	-,111	-,175
30_En general, se me pide opinión sobre los asuntos que afectan a mi trabajo.	-,010	-,109	-,052	-,047	,085
23_Hay cooperación entre los diferentes departamentos de la empresa.	,246	-,149	-,192	-,285	,019
22_Mi área de trabajo tiene una alta satisfacción técnica o de formación.	,104	-,118	-,017	-,024	,160
36_Se tienen en cuenta mis sugerencias.	-,373	,133	-,011	-,086	-,154
41_En mi empresa están claras las líneas de autoridad.	,077	-,295	-,021	-,093	,725 ^a
46_Hay colaboración y trabajo en equipo dentro de mi departamento.	-,264	,154	-,007	,921 ^a	-,093
50_En mi empresa se asignan los puestos según la capacidad de las personas.	-,153	-,202	,912 ^a	-,007	-,021
52_La información que recibo de la empresa y de mi trabajo es clara y precisa.	-,109	,867 ^a	-,202	,154	-,295
56_Mis sugerencias y propuestas de mejora acerca de mi trabajo y de la propia empresa son escuchadas por mis superiores.	,910 ^a	-,109	-,153	-,264	,077
12_En mi empresa se respeta la cadena de mando.	,036	-,105	,150	-,016	-,119
16_En la empresa se aprecia la creatividad y puedo tener iniciativas para mejorar mi trabajo.	-,182	-,013	-,209	,030	,027
5_Existen un sistema de aprobación de sugerencias o ideas de los empleados.	-,103	,078	,072	,141	-,227
1_En la empresa, generalmente, se fomenta el trabajo en equipo y la colaboración.	,058	-,062	-,138	-,101	,098
56_Mis sugerencias y propuestas de mejora acerca de mi trabajo y de la propia empresa son escuchadas por mis superiores.	56_Mis sugerencias y propuestas de mejora acerca de mi trabajo y de la propia empresa son escuchadas por mis superiores.	52_La información que recibo de la empresa y de mi trabajo es clara y precisa.	50_En mi empresa se asignan los puestos según la capacidad de las personas.	46_Hay colaboración y trabajo en equipo dentro de mi departamento	41_En mi empresa están claras las líneas de autoridad.

54_Mis superiores me permiten trabajar a mi manera siempre que lo haga correctamente.	-1,132	-2,200	-0,277	-0,012	-0,001
24_Tengo suficiente autonomía para tomar las decisiones necesarias en mi puesto.	-1,499	,054	-0,071	-0,059	,084
6_Mi jefe delega en mí.	-,005	,032	,114	-0,077	,066
13_Mi jefe directo no interfiere en mis funciones.	,017	-,093	-,085	,030	,073
48_Tengo la última palabra en las decisiones que me afectan.	,188	-,042	-,031	-,055	,141
51_No comparto la responsabilidad de mi área de trabajo con otros decisores.	-,070	,054	,206	,061	,050
47_Me dedico a gestionar actividades fáciles (sobre cómo ejecutar o conseguir los objetivos establecidos).	-,110	-,131	,153	-,078	-,016
38_Puedo disponer del presupuesto de mi departamento con autonomía.	-,059	,048	,071	-,072	-,052
37_Mis órdenes son cumplidas por mis subordinados.	,018	-,047	-,192	-,014	-,078
29_Me dedico a gestionar actividades estratégicas (las que tienen importancia decisiva para el desarrollo del negocio)	-,018	-,191	,091	-,127	,052
27_Soy responsable de asignar recursos (cursos, presupuestos, equipos,...)	-,146	,078	,013	-,126	,120
21_Necesito interactuar con otros para lograr mis resultados.	,193	-,324	-,102	-,169	,005
4_Participo en las decisiones que afectan a mi área de trabajo	,099	-,039	-,060	-,277	,086
10_Me dedico a gestionar actividades operativas (o de ejecución de decisiones)	-,078	,025	-,075	,160	-,266
31_Los empleados pueden expresar abiertamente su opinión de forma anónima.	,021	-,054	,075	-,068	,023
35_En mi empresa se apoyan las decisiones de los superiores.	,015	-,047	,150	,000	,880 ^a
30_En general, se me pide opinión sobre los asuntos que afectan a mi trabajo.	-,100	,045	-,013	940 ^a	,000
23_Hay cooperación entre los diferentes departamentos de la empresa.	-,075	-,016	,883 ^a	-,013	,150
22_Mi área de trabajo tiene una alta satisfacción técnica o de formación.	-,220	,843 ^a	-,016	,045	-,047
36_Se tienen en cuenta mis sugerencias.	936 ^a	-,220	-,075	-,100	,015
41_En mi empresa están claras las líneas de autoridad.	-,154	,160	,019	,085	-,175
46_Hay colaboración y trabajo en equipo dentro de mi departamento.	-,086	-,024	-,285	-,047	-,111
50_En mi empresa se asignan los puestos según la capacidad de las personas.	-,011	-,017	-,192	-,052	-,238
52_La información que recibo de la empresa y de mi trabajo es clara y precisa	,133	-,118	-,149	-,109	-,084
56_Mis sugerencias y propuestas de mejora acerca de mi trabajo y de la propia empresa son escuchadas por mis superiores.	-,373	,104	,246	-,010	-,191
12_En mi empresa se respeta la cadena de mando.	-,090	,133	-,240	,079	-,253
16_En la empresa se aprecia la creatividad y puedo tener iniciativas para mejorar mi trabajo.	-,104	,110	-,255	,030	,012
5_Existen un sistema de aprobación de sugerencias o ideas de los empleados.	-,026	,053	-,201	,138	-,034
1_En la empresa, generalmente, se fomenta el trabajo en equipo y la colaboración.	-,013	,054	-,074	,150	-,187
36_Se tienen en cuenta mis sugerencias		22_Mi área de trabajo tiene una alta sofisticación técnica o de formación.	23_Hay cooperación entre los diferentes departamentos de la empresa.	30_En general, se me pide opinión sobre los asuntos que afectan a mi trabajo.	35_En mi empresa se apoyan las decisiones de los superiores.

54_Mis superiores me permiten trabajar a mi manera siempre que lo haga correctamente.	-059	-137	-132	.030	.099
24_Tengo suficiente autonomia para tomar las decisiones necesarias en mi puesto.	-085	-208	-.009	-.038	.010
6_Mi jefe delega en mi.	-.073	.093	-.119	-.004	.001
13_Mi jefe directo no interfiere en mis funciones.	-.019	-.091	.079	.149	.037
48_Tengo la ultima palabra en las decisiones que me afectan.	-.102	-.034	-.009	.108	-.187
51_No comparto la responsabilidad de mi área de trabajo con otros decisores.	-.027	-.017	.084	.121	-.150
47_Me dedico a gestionar actividades fáciles (sobre cómo ejecutar o conseguir los objetivos establecidos)	.096	-.280	.048	-.093	.062
38_Puedo disponer del presupuesto de mi departamento con autonomia.	.040	.073	-.097	-.108	-.007
37_Mis órdenes son cumplidas por mis subordinados.	-.087	.113	-.022	-.101	-.099
29_Me dedico a gestionar actividades estratégicas (las que tienen importancia decisiva para el desarrollo del negocio)	-.137	-.001	.026	-.017	-.220
27_Soy responsable de asignar recursos (cursos, presupuestos, equipos,...)	.113	-.106	-.173	-.216	.932 ^a
21_Necesito interactuar con otros para lograr mis resultados.	.004	-.198	.122	.787 ^a	-.216
4_Participo en las decisiones que afectan a mi área de trabajo	.077	-.162	.927 ^a	.122	-.173
10_Me dedico a gestionar actividades operativas (o de ejecución de decisiones)	-.083	.843 ^a	-.162	-.198	-.106
31_Los empleados pueden expresar abiertamente su opinión de forma anónima.	.875 ^a	-.083	.077	.004	.113
35_En mi empresa se apoyan las decisiones de los superiores.	.023	-.266	.086	.005	.120
30_En general, se me pide opinión sobre los asuntos que afectan a mi trabajo.	-.068	.160	-.277	-.169	-.126
23_Hay cooperación entre los diferentes departamentos de la empresa.	.075	-.075	-.060	-.102	.013
22_Mi área de trabajo tiene una alta satisfacción técnica o de formación.	-.054	.025	-.039	-.324	.078
36_Se tienen en cuenta mis sugerencias.	.021	-.078	.099	.193	-.146
41_En mi empresa están claras las líneas de autoridad.	-.141	.283	-.270	-.116	.106
46_Hay colaboración y trabajo en equipo dentro de mi departamento.	-.130	-.010	-.032	-.042	-.030
50_En mi empresa se asignan los puestos según la capacidad de las personas.	-.109	.094	.057	.030	-.046
52_La información que recibo de la empresa y de mi trabajo es clara y precisa.	-.164	-.108	.140	.207	-.015
56_Mis sugerencias y propuestas de mejora acerca de mi trabajo y de la propia empresa son escuchadas por mis superiores.	.302	.080	-.221	-.048	-.068
12_En mi empresa se respeta la cadena de mando.	.003	-.009	-.136	.060	.052
16_En la empresa se aprecia la creatividad y puedo tener iniciativas para mejorar mi trabajo.	-.262	-.009	.064	.029	-.001
5_Existen un sistema de aprobación de sugerencias o ideas de los empleados.	-.289	-.087	-.070	-.042	-.036
1_En la empresa, generalmente, se fomenta el trabajo en equipo y la colaboración.	-.031	.267	-.093	-.247	-.037
	31_Los empleados pueden expresar abiertamente su opinión de forma anónima.	10_Me dedico a gestionar actividades operativas (o de ejecución de decisiones)	4_Participo en las decisiones que afectan a mi área de trabajo	21_Necesito interactuar con otros para lograr mis resultados.	27_Soy responsable de asignar recursos (cursos, presupuestos, equipos,...)

54_Mis superiores me permiten trabajar a mi manera siempre que lo haga correctamente.	,078	-,096	-,056	,198	,076
24_Tengo suficiente autonomía para tomar las decisiones necesarias en mi puesto.	,161	,058	-,243	,129	-,020
6_Mi jefe delega en mí.	,011	-,159	,106	-,236	,119
13_Mi jefe directo no interfiere en mis funciones.	-,212	-,072	,100	-,003	-,116
48_Tengo la última palabra en las decisiones que me afectan.	-,063	,123	-,164	-,226	-,229
51_No comparto la responsabilidad de mi área de trabajo con otros decisores.	,186	,023	-,262	,103	,397 ^a
47_Me dedico a gestionar actividades fáciles (sobre cómo ejecutar o conseguir los objetivos establecidos).	-,093	-,153	-,057	,878 ^a	,103
38_Puedo disponer del presupuesto de mi departamento con autonomía.	-,103	-,304	,878 ^a	-,057	-,262
37_Mis órdenes son cumplidas por mis subordinados.	,151	,874 ^a	-,304	-,153	,023
29_Me dedico a gestionar actividades estratégicas (las que tienen importancia decisiva para el desarrollo del negocio)	,889 ^a	,151	-,103	-,093	,186
27_Soy responsable de asignar recursos (cursos, presupuestos, equipos,...)	-,220	-,099	-,007	,062	-,150
21_Necesito interactuar con otros para lograr mis resultados.	-,017	-,101	-,108	-,093	,121
4_Participo en las decisiones que afectan a mi área de trabajo	,026	-,022	-,097	,048	,084
10_Me dedico a gestionar actividades operativas (o de ejecución de decisiones)	-,001	,113	,073	-,280	-,017
31_Los empleados pueden expresar abiertamente su opinión de forma anónima.	-,137	-,087	,040	,096	-,027
35_En mi empresa se apoyan las decisiones de los superiores.	,052	-,078	-,052	-,016	,050
30_En general, se me pide opinión sobre los asuntos que afectan a mi trabajo.	-,127	-,014	-,072	-,078	,061
23_Hay cooperación entre los diferentes departamentos de la empresa.	,091	-,192	,071	,153	,206
22_Mi área de trabajo tiene una alta satisfacción técnica o de formación.	-,191	-,047	,048	-,131	,054
36_Se tienen en cuenta mis sugerencias.	-,018	,018	-,059	-,110	-,070
41_En mi empresa están claras las líneas de autoridad.	-,055	-,092	,169	-,223	-,120
46_Hay colaboración y trabajo en equipo dentro de mi departamento.	,073	-,189	,214	,042	-,144
50_En mi empresa se asignan los puestos según la capacidad de las personas.	,014	-,009	-,192	,042	,251
52_La información que recibo de la empresa y de mi trabajo es clara y precisa.	,099	,100	-,079	-,018	-,104
56_Mis sugerencias y propuestas de mejora acerca de mi trabajo y de la propia empresa son escuchadas por mis superiores.	-,062	,049	-,043	,044	,086
12_En mi empresa se respeta la cadena de mando.	-,169	-,031	,009	-,049	-,009
16_En la empresa se aprecia la creatividad y puedo tener iniciativas para mejorar mi trabajo.	-,130	,020	,090	-,018	-,150
5_Existen un sistema de aprobación de sugerencias o ideas de los empleados.	-,039	,161	-,230	,102	,036
1_En la empresa, generalmente, se fomenta el trabajo en equipo y la colaboración.	,079	,234	,049	-,104	-,019
29_Me dedico a gestionar actividades estratégicas (las que tienen importancia decisiva para el desarrollo del negocio)					
37_Mis órdenes son cumplidas por mis subordinados.					
38_Puedo disponer del presupuesto de mi departamento con autonomía.					
47_Me dedico a gestionar actividades tácticas (sobre cómo ejecutar o conseguir los objetivos establecidos)					
51_No comparto la responsabilidad de mi área de trabajo con otros decisores.					

54_Mis superiores me permiten trabajar a mi manera siempre que lo haga correctamente.	-,319	-,024	-,161	-,084	,904 ^a
24_Tengo suficiente autonomia para tomar las decisiones necesarias en mi puesto.	-,145	-,111	-,291	,926 ^a	-,084
6_Mi jefe delega en mí.	,055	-,126	,899 ^a	-,291	-,161
13_Mi jefe directo no interfiere en mis funciones.	,008	,943 ^a	-,126	-,111	-,024
48_Tengo la última palabra en las decisiones que me afectan.	,899 ^a	,008	,055	-,145	-,319
51_No comparto la responsabilidad de mi área de trabajo con otros decisores.	-,229	-,116	,119	-,020	,076
47_Me dedico a gestionar actividades fáciles (sobre cómo ejecutar o conseguir los objetivos establecidos)	-,226	-,003	-,236	,129	,198
38_Puedo disponer del presupuesto de mi departamento con autonomía.	-,164	,100	,106	-,243	-,056
37_Mis órdenes son cumplidas por mis subordinados.	,123	-,072	-,159	,058	-,096
29_Me dedico a gestionar actividades estratégicas (las que tienen importancia decisiva para el desarrollo del negocio)	-,063	-,212	,011	,161	,078
27_Soy responsable de asignar recursos (cursos, presupuestos, equipos,...)	-,187	,037	,001	,010	,099
21_Necesito interactuar con otros para lograr mis resultados.	,108	,149	-,004	-,038	,030
4_Participo en las decisiones que afectan a mi área de trabajo	-,009	,079	-,119	-,009	-,132
10_Me dedico a gestionar actividades operativas (o de ejecución de decisiones)	-,034	-,091	,093	-,208	-,137
31_Los empleados pueden expresar abiertamente su opinión de forma autónoma.	-,102	-,019	-,073	-,085	-,059
35_En mi empresa se apoyan las decisiones de los superiores.	,141	,073	,066	,084	-,001
30_En general, se me pide opinión sobre los asuntos que afectan a mi trabajo.	-,055	,030	-,077	-,059	-,012
23_Hay cooperación entre los diferentes departamentos de la empresa.	-,031	-,085	,114	-,071	-,027
22_Mi área de trabajo tiene una alta satisfacción técnica o de formación.	-,042	-,093	,032	,054	-,220
36_Se tienen en cuenta mis sugerencias.	,188	,017	-,005	-,149	-,132
41_En mi empresa están claras las líneas de autoridad.	,142	-,023	,330	-,145	-,132
46_Hay colaboración y trabajo en equipo dentro de mi departamento.	-,065	-,021	-,071	,028	,155
50_En mi empresa se asignan los puestos según la capacidad de las personas.	-,223	-,061	,129	,047	,172
52_La información que recibo de la empresa y de mi trabajo es clara y precisa.	,028	,069	-,279	,059	,078
56_Mis sugerencias y propuestas de mejora acerca de mi trabajo y de la propia empresa son escuchadas por mis superiores.	-,038	-,240	-,014	-,140	-,102
12_En mi empresa se respeta la cadena de mando.	-,234	-,031	,022	,089	,038
16_En la empresa se aprecia la creatividad y puedo tener iniciativas para mejorar mi trabajo.	-,096	,038	-,238	,011	,067
5_Existen un sistema de aprobación de sugerencias o ideas de los empleados.	-,005	,078	-,252	,247	,135
1_En la empresa, generalmente, se fomenta el trabajo en equipo y la colaboración.	,158	-,177	-,084	-,082	-,187
(a. Medida de adecuación muestral)	48_Tengo la última palabra en las decisiones que me afectan.	13_Mi jefe directo no interfiere en mis funciones	6_Mi jefe delega en mí.	24_Tengo suficiente autonomía para tomar las decisiones necesarias en mi puesto.	54_Mis superiores me permiten trabajar a mi manera siempre que lo haga correctamente

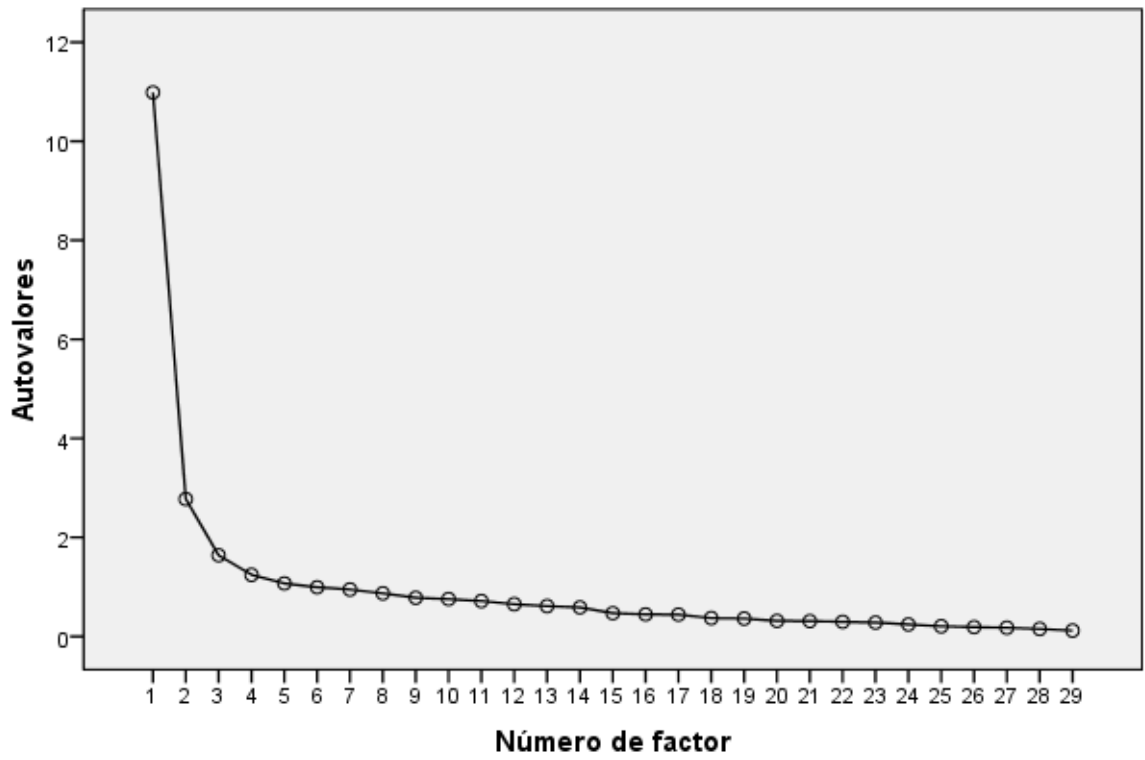
Comunalidades ^a Método de extracción: Mínimos cuadrados generalizados.		
	Inicial	Extracción
1_En la empresa, generalmente, se fomenta el trabajo en equipo y la colaboración	,568	,721
5_Existen un sistema de aprobación de sugerencias o ideas de los empleados.	,479	,647
16_En la empresa se aprecia la creatividad y puedo tener iniciativas para mejorar mi trabajo.	,696	,773
12_En mi empresa se respeta la cadena de mando.	,564	,670
56_Mis sugerencias y propuestas de mejora acerca de mi trabajo y de la propia empresa son escuchadas por mis superiores	,815	,938
52_La información que recibo de la empresa y de mi trabajo es clara y precisa.	,562	,687
50_En mi empresa se asignan los puestos según la capacidad de las personas.	,685	,791
46_Hay colaboración y trabajo en equipo dentro de mi departamento.	,622	,715
41_En mi empresa están claras las líneas de autoridad.	,567	,999
36_Se tienen en cuenta mis sugerencias.	,743	,806
22_Mi área de trabajo tiene una alta sofisticación técnica o de formación.	,439	,586
23_Hay cooperación entre los diferentes departamentos de la empresa.	,649	,798
30_En general, se me pide opinión sobre los asuntos que afectan a mi trabajo.	,580	,664
35_En mi empresa se apoya las decisiones de los superiores.	,571	,684
31_Los empleados pueden expresar abiertamente su opinión de forma anónima.	,567	,690
10_Me dedico a gestionar actividades operativas (o de ejecución de decisiones)	,499	,670
4_Participo en las decisiones que afectan a mi área de trabajo	,649	,731
21_Necesito interactuar con otros para lograr mis resultados.	,475	,708
27_Soy responsable de asignar recursos (cursos, presupuestos, equipos...)	,603	,687
29_Me dedico a gestionar actividades estratégicas (las que tienen importancia decisiva para el desarrollo del negocio)	,489	,627
37_Mis órdenes son cumplidas por mis subordinados.	,483	,631
38_Puedo disponer del presupuesto de mi departamento con autonomía.	,600	,746
47_Me dedico a gestionar actividades tácticas (sobre cómo ejecutar o conseguir los objetivos establecidos)	,499	,637
51_No comparto la responsabilidad de mi área de trabajo con otros decisores.	,374	,576
48_Tengo la última palabra en las decisiones que me afectan.	,691	,832
13_Mi jefe directo no interfiere en mis funciones.	,546	,621
6_Mi jefe delega en mí.	,708	,817
24_Tengo suficiente autonomía para tomar las decisiones necesarias en mi puesto.	,707	,791
54_Mis superiores me permiten trabajar a mi manera siempre que lo haga correctamente.	,619	,735

a. Se han encontrado una o más estimaciones de comunalidad mayores que 1 durante las iteraciones. La solución resultante deberá ser interpretada con precaución.

Varianza total explicada (Método de extracción: Mínimos cuadrados generalizados)

Factor	Total	% de la varianza	% acumulado	Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción	% de la varianza	% acumulado	Total
				Total	% de la varianza				
1	10,986	37,884	37,884	3,048	10,511	10,511		1,993	a. Cuando los factores están correlacionados, no se pueden sumar las sumas de los cuadrados de las saturaciones para obtener una varianza total.
2	2,775	9,568	47,452	9,112	31,421	41,932		6,936	
3	1,639	5,653	53,106	1,622	5,594	47,526		7,048	
4	1,245	4,292	57,398	1,005	3,465	50,991		8,151	
5	1,072	3,696	61,094	1,308	4,511	55,503		2,157	
6	,993	3,423	64,517						
7	,948	3,268	67,786						
8	,870	2,999	70,784						
9	,782	2,696	73,480						
10	,755	2,602	76,082						
11	,715	2,465	78,547						
12	,652	2,247	80,794						
13	,614	2,116	82,911						
14	,586	2,019	84,930						
15	,470	1,619	86,549						
16	,445	1,535	88,085						
17	,440	1,516	89,601						
18	,371	1,279	90,880						
19	,361	1,246	92,126						
20	,314	1,084	93,210						
21	,310	1,069	94,279						
22	,296	1,020	95,299						
23	,280	,964	96,263						
24	,243	,838	97,101						
25	,205	,708	97,809						
26	,189	,650	98,459						
27	,176	,607	99,065						
28	,152	,525	99,591						
29	,119	,409	100,000						

Gráfico de sedimentación



Matriz Factorial (Método de extracción: Mínimos cuadrados generalizados)	Factor				
	1	2	3	4	5
1_ En la empresa, generalmente, se fomenta el trabajo en equipo y la colaboración.	,350	,437	,378	-,204	,120
5_ Existe un sistema de aprobación de sugerencias o ideas de los empleados.	,381	,221	,384	,075	-,035
16_ En la empresa se aprecia la creatividad y puedo tener iniciativas para mejorar mi trabajo	,288	,686	,334	,005	-,188
12_ En mi empresa se respeta la cadena de mando.	,478	,388	,268	-,024	-,021
56_ Mis sugerencias y propuestas de mejora acerca de mi trabajo y de la propia empresa son escuchadas por mis superiores.	,261	,849	-,187	-,316	-,053
52_ La información que recibo de la empresa y de mi trabajo es clara y precisa	,452	,359	,375	,045	-,228
50_ En mi empresa se asignan los puestos según la capacidad de las personas	,343	,607	,357	-,092	-,089
46_ Hay colaboración y trabajo en equipo dentro de mi departamento.	,357	,590	,124	-,205	,108
41_ En mi empresa están claras las líneas de autoridad.	,999	-,015	-,003	,001	,000
36_ Se tienen en cuenta mis sugerencias.	,321	,769	-,140	-,136	,022
22_ Mi área de trabajo tiene una alta sofisticación técnica o de formación	-,008	,430	-,059	,190	,427
23_ Hay cooperación entre los diferentes departamentos de la empresa	,362	,495	,493	,019	,122
30_ En general, se me pide opinión sobre los asuntos que afectan a mi trabajo	,100	,670	-,166	,165	,115
35_ En mi empresa se apoyan las decisiones de los superiores	,477	,341	,228	-,267	,102
31_ Los empleados pueden expresar abiertamente su opinión de forma anónima	,377	,339	,470	,298	-,134
10_ Me dedico a gestionar actividades operativas (o de ejecución de decisiones)	,027	,551	-,036	,216	,159
4_ Participo en las decisiones que afectan a mi área de trabajo	,316	,668	-,192	,047	,097
21_ Necesito interactuar con otros para lograr mis resultados.	,067	,363	-,003	,197	,642
27_ Soy responsable de asignar recursos (cursos, presupuestos, equipos,...)	,033	,689	-,195	,157	,064
29_ Me dedico a gestionar actividades estratégicas (las que tienen importancia decisiva para el desarrollo del negocio)	,127	,505	,011	,145	,120
37_ Mis órdenes son cumplidas por mis subordinados.	,217	,469	-,045	,173	,227
38_ Puedo disponer del presupuesto de mi departamento con autonomía.	,090	,612	-,185	,320	-,141
47_ Me dedico a gestionar actividades tácticas (sobre cómo ejecutar o conseguir los objetivos establecidos)	,224	,490	-,048	,221	,247
51_ No comparto la responsabilidad de mi área de trabajo con otros decisores	,037	,016	-,234	,199	-,511
48_ Tengo la última palabra en las decisiones que me afectan.	,089	,722	-,059	,376	-,266
13_ Mi jefe directo no interfiere en mis funciones	,199	,654	,022	-,119	-,042
6_ Mi jefe delega en mi.	,110	,760	,127	,098	,011
24_ Tengo suficiente autonomía para tomar las decisiones necesarias en mi puesto	,162	,761	-,178	,118	-,098
54_ Mis superiores me permiten trabajar a mi manera siempre que lo haga correctamente	,157	,655	-,206	,172	,034

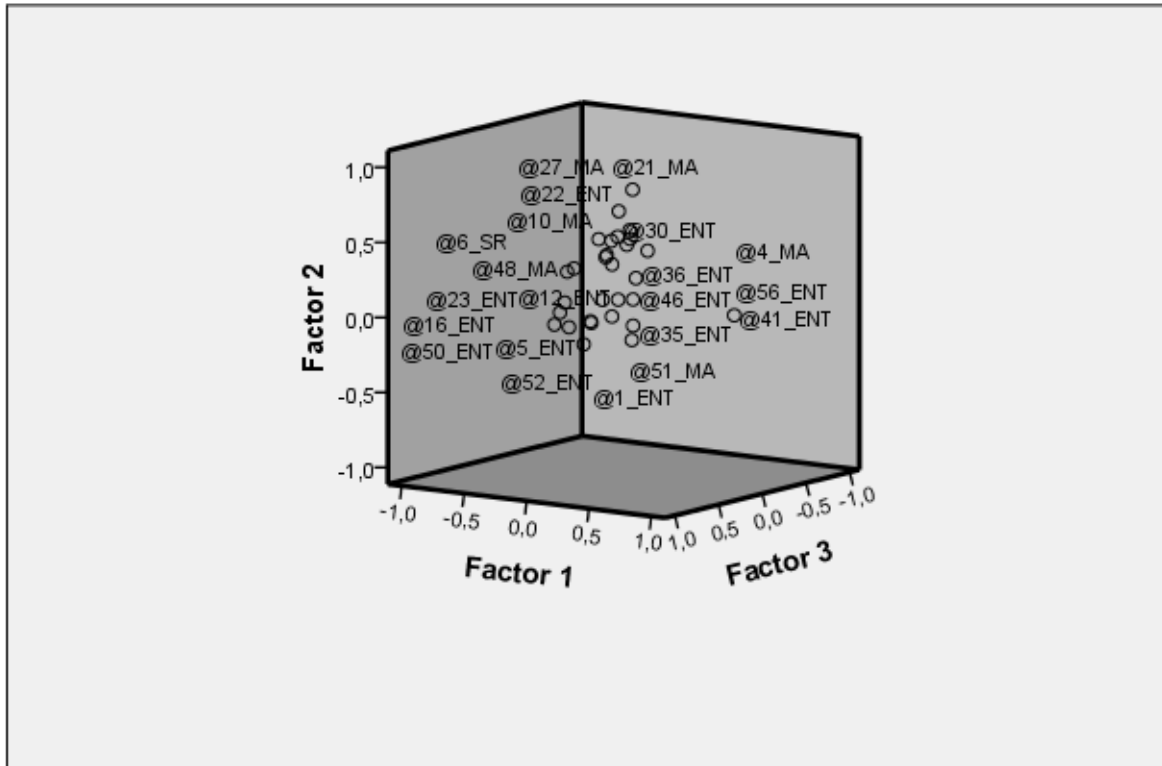
a. 5 factores extraídos. Requeridas 8 iteraciones.

	Factor				
	1	2	3	4	5
Matriz de Configuración (Método de extracción: Mínimos cuadrados generalizados). Método de rotación: normalización oblimin con Kaiser					
1_En la empresa, generalmente, se fomenta el trabajo en equipo y la colaboración.	,052	-,003	,456	-,331	,285
5_ Existe un sistema de aprobación de sugerencias o ideas de los empleados.	,133	,010	,560	,069	,036
16_En la empresa se aprecia la creatividad y puedo tener iniciativas para mejorar mi trabajo	-,112	-,016	,633	-,332	-,094
12_En mi empresa se respeta la cadena de mando.	,217	,043	,443	-,181	,020
56_ Mis sugerencias y propuestas de mejora acerca de mi trabajo y de la propia empresa son escuchadas por mis superiores.	,028	,064	-,067	-,942	-,064
52_ La información que recibo de la empresa y de mi trabajo es clara y precisa	,130	-,122	,643	-,089	-,113
50_ En mi empresa se asignan los puestos según la capacidad de las personas	-,031	-,034	,580	-,362	,045
46_ Hay colaboración y trabajo en equipo dentro de mi departamento.	,107	,112	,214	-,522	,144
41_En mi empresa están claras las líneas de autoridad.	,957	,077	,100	-,028	-,125
36_ Se tienen en cuenta mis sugerencias.	,106	,225	,011	-,671	-,091
22_ Mi área de trabajo tiene una alta sofisticación técnica o de formación	-,062	,648	-,032	,005	,126
23_ Hay cooperación entre los diferentes departamentos de la empresa	,003	,149	,677	-,084	,203
30_En general, se me pide opinión sobre los asuntos que afectan a mi trabajo	-,041	,487	,009	-,272	-,170
35_ En mi empresa se apoyan las decisiones de los superiores	,260	-,039	,263	-,405	,234
31_ Los empleados pueden expresar abiertamente su opinión de forma anónima	,046	,104	,796	,251	-,135
10_ Me dedico a gestionar actividades operativas (o de ejecución de decisiones)	-,115	,479	,121	-,085	-,087
4_ Participo en las decisiones que afectan a mi área de trabajo	,170	,408	-,032	-,418	-,155
21_ Necesito interactuar con otros para lograr mis resultados.	,041	,801	-,045	,114	,298
27_ Soy responsable de asignar recursos (cursos, presupuestos, equipos,...)	-,107	,449	-,012	-,310	-,209
29_ Me dedico a gestionar actividades estratégicas (las que tienen importancia decisiva para el desarrollo del negocio)	-,031	,373	,161	-,127	-,061
37_ Mis órdenes son cumplidas por mis subordinados.	,105	,496	,075	-,078	-,034
38_ Puedo disponer del presupuesto de mi departamento con autonomía.	-,058	,377	,109	-,128	-,443
47_ Me dedico a gestionar actividades tácticas (sobre cómo ejecutar o conseguir los objetivos establecidos)	,109	,556	,088	-,037	-,051
51_ No comparto la responsabilidad de mi área de trabajo con otros decisores	,053	-,197	-,019	,016	-,592
48_ Tengo la última palabra en las decisiones que me afectan.	-,162	,310	,337	-,111	-,519
13_ Mi jefe directo no interfiere en mis funciones	-,045	,090	,177	-,531	-,046
6_ Mi jefe delega en mí.	-,194	,289	,369	-,309	-,084
24_ Tengo suficiente autonomía para tomar las decisiones necesarias en mi puesto	-,039	,312	,077	-,425	-,319
54_ Mis superiores me permiten trabajar a mi manera siempre que lo haga correctamente	,023	,437	-,005	-,288	-,256

a. La rotación ha convergido en 41 iteraciones.

Matriz de Estructura (Método de extracción: Mínimos cuadrados generalizados). Método de rotación: normalización oblimin con Kaiser	Factor				
	1	2	3	4	5
1_En la empresa, generalmente, se fomenta el trabajo en equipo y la colaboración.	,278	,297	,614	-,505	,182
5_ Existe un sistema de aprobación de sugerencias o ideas de los empleados.	,316	,164	,570	-,227	,016
16_En la empresa se aprecia la creatividad y puedo tener iniciativas para mejorar mi trabajo	,127	,400	,766	-,649	-,232
12_En mi empresa se respeta la cadena de mando.	,386	,285	,621	-,450	-,037
56_ Mis sugerencias y propuestas de mejora acerca de mi trabajo y de la propia empresa son escuchadas por mis superiores.	,107	,541	,447	-,959	-,262
52_ La información que recibo de la empresa y de mi trabajo es clara y precisa	,346	,163	,698	-,390	-,158
50_ En mi empresa se asignan los puestos según la capacidad de las personas	,212	,359	,736	-,624	-,083
46_ Hay colaboración y trabajo en equipo dentro de mi departamento.	,253	,441	,541	-,671	,014
41_En mi empresa están claras las líneas de autoridad.	,975	,103	,471	-,259	-,033
36_ Se tienen en cuenta mis sugerencias.	,169	,588	,474	-,827	-,248
22_ Mi área de trabajo tiene una alta sofisticación técnica o de formación	-,085	,621	,165	-,284	,044
23_ Hay cooperación entre los diferentes departamentos de la empresa	,257	,410	,756	-,462	,108
30_En general, se me pide opinión sobre los asuntos que afectan a mi trabajo	-,047	,655	,322	-,563	-,292
35_ En mi empresa se apoyan las decisiones de los superiores	,426	,228	,520	-,499	,162
31_ Los empleados pueden expresar abiertamente su opinión de forma anónima	,261	,271	,733	-,240	-,160
10_ Me dedico a gestionar actividades operativas (o de ejecución de decisiones)	-,096	,582	,304	-,402	-,188
4_ Participo en las decisiones que afectan a mi área de trabajo	,173	,628	,395	-,669	-,268
21_ Necesito interactuar con otros para lograr mis resultados.	,015	,687	,171	-,226	,234
27_ Soy responsable de asignar recursos (cursos, presupuestos, equipos,...)	-,118	,637	,288	-,570	-,341
29_ Me dedico a gestionar actividades estratégicas (las que tienen importancia decisiva para el desarrollo del negocio)	,015	,506	,354	-,413	-,151
37_ Mis órdenes son cumplidas por mis subordinados.	,114	,564	,329	-,306	-,104
38_ Puedo disponer del presupuesto de mi departamento con autonomía.	-,077	,539	,328	-,467	-,533
47_ Me dedico a gestionar actividades tácticas (sobre cómo ejecutar o conseguir los objetivos establecidos)	,113	,609	,346	-,397	-,120
51_ No comparto la responsabilidad de mi área de trabajo con otros decisores	-,020	-,142	-,027	-,003	-,557
48_ Tengo la última palabra en las decisiones que me afectan.	-,113	,558	,496	-,534	-,629
13_ Mi jefe directo no interfiere en mis funciones	,068	,439	,466	-,672	-,190
6_ Mi jefe delega en mí.	-,057	,602	,572	-,642	-,241
24_ Tengo suficiente autonomía para tomar las decisiones necesarias en mi puesto	-,015	,602	,418	-,690	-,458
54_ Mis superiores me permiten trabajar a mi manera siempre que lo haga correctamente	,006	,616	,327	-,572	-,366

Gráfico de factor en espacio factorial rotado



Matriz de correlaciones entre los factores

Factor	1	2	3	4	5
1	1,000	-,042	,333	-,119	,122
2	-,042	1,000	,357	-,524	-,121
3	,333	,357	1,000	-,505	-,088
4	-,119	-,524	-,505	1,000	,211
5	,122	-,121	-,088	,211	1,000

Método de extracción: Mínimos cuadrados generalizados.

Método de rotación: Normalización Oblimin con Kaiser.

LIMITACIONES

Matriz de correlaciones

Correlación	
7_Represento a mi empresa o a mi departamento en otros ámbitos.	1,00
17_Controlo alguna tarea crítica del flujo de trabajo de la organización.	,492
3_Proporciono información y servicio necesarios para otras unidades	,329
26_La tarea que realizo es relevante para la organización.	,438
39_Actúo como mentor o instructor de nuevos miembros	,195
32_Participo con frecuencia en nuevos proyectos.	,364
14_Coordino equipos de trabajo	,494
45_Controlo el acceso a información relevante.	,332
53_Canalizo la información relativa a mi área de responsabilidad	,359
9_Me relaciono con las nuevas incorporaciones.	,300
19_Influyo sobre mis colegas.	,397
55_Influyo sobre empleados que no son mi subordinados.	,443
2_Tengo unas buenas relaciones personales con mis subordinados/colegas/jefe.	,379
@25_No delego en mis subordinados	,340
@33_No comparto mi conocimiento con mis colegas y subordinados	,190
44_Las personas de mi organización se confían a mí	,253
49_ConSIGO que los demás sigan mis directrices.	,332
7_Represento a mi empresa o a mi departamento en otros ámbitos.	,492
17_Controlo alguna tarea crítica del flujo de trabajo de la organización	,329
3_Proporciono información y servicio necesarios para otras unidades	,438
26_La tarea que realizo es relevante para la organización.	,195
39_Actúo como mentor o instructor de nuevos miembros	,364
32_Participo con frecuencia en nuevos proyectos.	,494
14_Coordino equipos de trabajo	,494
45_Controlo el acceso a información relevante.	,366
53_Canalizo la información relativa a mi área de responsabilidad	,300
9_Me relaciono con las nuevas incorporaciones.	,292
19_Influyo sobre mis colegas.	,498
55_Influyo sobre empleados que no son mi subordinados.	,314
2_Tengo unas buenas relaciones personales con mis subordinados/colegas/jefe.	,195
@25_No delego en mis subordinados	,191
@33_No comparto mi conocimiento con mis colegas y subordinados	,115
44_Las personas de mi organización se confían a mí	,317
49_ConSIGO que los demás sigan mis directrices.	,328
7_Represento a mi empresa o a mi departamento en otros ámbitos.	,329
17_Controlo alguna tarea crítica del flujo de trabajo de la organización	,417
3_Proporciono información y servicio necesarios para otras unidades	,435
26_La tarea que realizo es relevante para la organización.	,1,00
39_Actúo como mentor o instructor de nuevos miembros	,320
32_Participo con frecuencia en nuevos proyectos.	,406
14_Coordino equipos de trabajo	,398
45_Controlo el acceso a información relevante.	,304
53_Canalizo la información relativa a mi área de responsabilidad	,267
9_Me relaciono con las nuevas incorporaciones.	,296
19_Influyo sobre mis colegas.	,450
55_Influyo sobre empleados que no son mi subordinados.	,284
2_Tengo unas buenas relaciones personales con mis subordinados/colegas/jefe.	,400
@25_No delego en mis subordinados	,175
@33_No comparto mi conocimiento con mis colegas y subordinados	,203
44_Las personas de mi organización se confían a mí	,340
49_ConSIGO que los demás sigan mis directrices.	,289
7_Represento a mi empresa o a mi departamento en otros ámbitos.	,438
17_Controlo alguna tarea crítica del flujo de trabajo de la organización	,560
3_Proporciono información y servicio necesarios para otras unidades	,311
26_La tarea que realizo es relevante para la organización.	,320
39_Actúo como mentor o instructor de nuevos miembros	,406
32_Participo con frecuencia en nuevos proyectos.	,398
14_Coordino equipos de trabajo	,338
45_Controlo el acceso a información relevante.	,355
53_Canalizo la información relativa a mi área de responsabilidad	,407
9_Me relaciono con las nuevas incorporaciones.	,295
19_Influyo sobre mis colegas.	,452
55_Influyo sobre empleados que no son mi subordinados.	,343
2_Tengo unas buenas relaciones personales con mis subordinados/colegas/jefe.	,181
@25_No delego en mis subordinados	,210
@33_No comparto mi conocimiento con mis colegas y subordinados	,059
44_Las personas de mi organización se confían a mí	,382
49_ConSIGO que los demás sigan mis directrices.	,332
7_Represento a mi empresa o a mi departamento en otros ámbitos.	,195
17_Controlo alguna tarea crítica del flujo de trabajo de la organización	,320
3_Proporciono información y servicio necesarios para otras unidades	,406
26_La tarea que realizo es relevante para la organización.	,320
39_Actúo como mentor o instructor de nuevos miembros	,320
32_Participo con frecuencia en nuevos proyectos.	,506
14_Coordino equipos de trabajo	,477
45_Controlo el acceso a información relevante.	,249
53_Canalizo la información relativa a mi área de responsabilidad	,278
9_Me relaciono con las nuevas incorporaciones.	,493
19_Influyo sobre mis colegas.	,432
55_Influyo sobre empleados que no son mi subordinados.	,267
2_Tengo unas buenas relaciones personales con mis subordinados/colegas/jefe.	,259
@25_No delego en mis subordinados	,190
@33_No comparto mi conocimiento con mis colegas y subordinados	,123
44_Las personas de mi organización se confían a mí	,353
49_ConSIGO que los demás sigan mis directrices.	,393
7_Represento a mi empresa o a mi departamento en otros ámbitos.	,364
17_Controlo alguna tarea crítica del flujo de trabajo de la organización	,476
3_Proporciono información y servicio necesarios para otras unidades	,398
26_La tarea que realizo es relevante para la organización.	,506
39_Actúo como mentor o instructor de nuevos miembros	,392
32_Participo con frecuencia en nuevos proyectos.	,1,00
14_Coordino equipos de trabajo	,487
45_Controlo el acceso a información relevante.	,246
53_Canalizo la información relativa a mi área de responsabilidad	,450
9_Me relaciono con las nuevas incorporaciones.	,422
19_Influyo sobre mis colegas.	,588
55_Influyo sobre empleados que no son mi subordinados.	,510
2_Tengo unas buenas relaciones personales con mis subordinados/colegas/jefe.	,347
@25_No delego en mis subordinados	,283
@33_No comparto mi conocimiento con mis colegas y subordinados	,315
44_Las personas de mi organización se confían a mí	,360
49_ConSIGO que los demás sigan mis directrices.	,389
7_Represento a mi empresa o a mi departamento en otros ámbitos.	,421
17_Controlo alguna tarea crítica del flujo de trabajo de la organización	,477
3_Proporciono información y servicio necesarios para otras unidades	,338
26_La tarea que realizo es relevante para la organización.	,477
39_Actúo como mentor o instructor de nuevos miembros	,257
32_Participo con frecuencia en nuevos proyectos.	,487
14_Coordino equipos de trabajo	,1,00
45_Controlo el acceso a información relevante.	,437
53_Canalizo la información relativa a mi área de responsabilidad	,348
9_Me relaciono con las nuevas incorporaciones.	,196
19_Influyo sobre mis colegas.	,526
55_Influyo sobre empleados que no son mi subordinados.	,418
2_Tengo unas buenas relaciones personales con mis subordinados/colegas/jefe.	,296
@25_No delego en mis subordinados	,417
@33_No comparto mi conocimiento con mis colegas y subordinados	,111
44_Las personas de mi organización se confían a mí	,319
49_ConSIGO que los demás sigan mis directrices.	,397

7_Represento a mi empresa o a mi departamento en otros ámbitos.	,332	,359	,300	,397	,443	,379	,340	,190	,253	,332
17_Controlo alguna tarea crítica del flujo de trabajo de la organización.	,366	,300	,292	,498	,314	,195	,191	,115	,317	,328
3_Proporciono información y servicio necesarios para otras unidades.	,304	,267	,296	,450	,284	,400	,175	,203	,340	,289
26_La tarea que realizo es relevante para la organización.	,355	,407	,295	,452	,343	,181	,210	,059	,382	,332
39_Actuo como mentor o instructor de nuevos miembros.	,249	,278	,493	,432	,267	,259	,190	,123	,353	,393
32_Participo con frecuencia en nuevos proyectos.	,246	,450	,422	,588	,510	,347	,283	,315	,360	,389
14_Coordino equipos de trabajo.	,437	,348	,196	,526	,418	,296	,417	,111	,319	,397
45_Controlo el acceso a información relevante.	1,00	,321	,356	,321	,368	,116	,018	,007	,350	,374
53_Canalizo la información relativa a mi área de responsabilidad.	,321	1,00	,410	,349	,420	,265	,359	,230	,192	,403
9_Me relaciono con las nuevas incorporaciones.	,356	,410	1,00	,342	,364	,267	,130	,249	,336	,485
19_Influyo sobre mis colegas.	,321	,349	,342	1,00	,451	,455	,249	,219	,537	,493
55_Influyo sobre empleados que no son mi subordinados.	,368	,420	,364	,451	1,00	,264	,327	,142	,267	,404
2_Tengo unas buenas relaciones personales con mis subordinados/colegas/jefe.	,116	,265	,267	,455	,264	1,00	,313	,181	,357	,396
@25_No delego en mis subordinados.	,018	,359	,130	,249	,327	,313	1,00	,307	,061	,193
@33_No comparto mi conocimiento con mis colegas y subordinados.	-,007	,230	,249	,219	,142	,181	,307	1,00	,155	,073
44_Las personas de mi organización se confían a mi	,350	,192	,336	,537	,267	,357	,061	,155	1,00	,505
49_Consigo que los demás sigan mis directrices.	,374	,403	,485	,493	,404	,396	,193	,073	,505	1,00

Sig. (unilateral)

	7_Represento a mi empresa o a mi departamento en otros ámbitos.		,000	,000	,000	,024	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	17_Controlo alguna tarea crítica del flujo de trabajo de la organización.	,000		,000		,001	,000		,001	,000		,001	,000	,001
	3_Proporciono información y servicio necesarios para otras unidades	,000	,000		,000	,000	,000		,000	,000		,000	,000	,000
	26_La tarea que realizo es relevante para la organización.	,000	,000		,000	,000	,000		,000	,000		,000	,000	,000
	39_Actúo como mentor o instructor de nuevos miembros	,024	,000	,000		,000		,000	,000	,000		,000	,000	,000
	32_Participo con frecuencia en nuevos proyectos.	,000	,000	,000		,000		,000	,000	,000		,000	,000	,000
	14_Coordino equipos de trabajo	,000	,000	,000		,000		,000	,000	,000		,000	,000	,000
	45_Controlo el acceso a información relevante.	,000	,000	,000		,000	,006		,000	,000		,000	,000	,000
	53_Canalizo la información relativa a mi área de responsabilidad.	,000	,001	,003		,000		,000	,000	,000		,000	,000	,000
	9_Me relaciono con las nuevas incorporaciones.	,001	,001	,001		,001		,000	,000	,000	,024	,000	,000	,000
	19_Influyo sobre mis colegas.	,000	,000	,000		,000		,000	,000	,000		,000	,000	,000
	55_Influyo sobre empleados que no son mi subordinados.	,000	,001	,002		,000		,000	,000	,000		,000	,000	,000
	2_Tengo unas buenas relaciones personales con mis subordinados/colegas/jefe.	,000	,024	,000	,034	,004		,000	,000	,000		,123	,003	,000
	@25_No delego en mis subordinados	,000	,027	,039	,017	,027		,000	,000	,000		,428	,000	,000
	@33_No comparto mi conocimiento con mis colegas y subordinados	,027	,124	,020	,276	,107		,000	,000	,000		,474	,010	,000
	44_Las personas de mi organización se confían a mí.	,005	,001	,000	,000	,000		,000	,000	,000		,000	,026	,000
	49_Conσιμο que los demás sigan mis directrices.	,000	,000	,002	,000	,000		,000	,000	,000		,000	,000	,000

7_Represento a mi empresa o a mi departamento en otros ámbitos.	,001	,000	,000	,000	,000	,027	,005	,000
17_Controlo alguna tarea crítica del flujo de trabajo de la organización.	,001	,000	,001	,024	,027	,124	,001	,000
3_Proporciono información y servicio necesarios para otras unidades	,001	,000	,002	,000	,039	,020	,000	,002
26_La tarea que realizo es relevante para la organización.	,001	,000	,000	,034	,017	,276	,000	,000
39_Actúo como mentor o instructor de nuevos miembros	,000	,000	,003	,004	,027	,107	,000	,000
32_Participo con frecuencia en nuevos proyectos.	,000	,000	,000	,000	,002	,001	,000	,000
14_Coordino equipos de trabajo	,024	,000	,000	,001	,000	,133	,001	,000
45_Controlo el acceso a información relevante.	,000	,000	,000	,123	,428	,474	,000	,000
53_Canalizo la información relativa a mi área de responsabilidad.	,000	,000	,000	,003	,000	,010	,026	,000
9_Me relaciono con las nuevas incorporaciones.		,000	,000	,003	,095	,006	,000	,000
19_Influyo sobre mis colegas.	,000		,000	,000	,006	,013	,000	,000
55_Influyo sobre empleados que no son mi subordinados.	,000	,000		,004	,000	,077	,003	,000
2_Tengo unas buenas relaciones personales con mis subordinados/colegas/jefe.	,003	,000	,004		,001	,034	,000	,000
@25_ No delego en mis subordinados	,095	,006	,000	,001		,001	,271	,026
@33_ No comparto mi conocimiento con mis colegas y subordinados	,006	,013	,077	,034	,001		,059	,233
44_Las personas de mi organización se confían a mí.	,000	,000	003	,000	,271	,059	,000	,000
49_Consigo que los demás sigan mis directrices.	,000	,000	,000	,000	,026	,233		
9_Me relaciono con las nuevas incorporaciones.								
19_Influyo sobre mis colegas.								
55_Influyo sobre empleados que no son mi subordinados.								
2_Tengo unas buenas relaciones personales con mis subordinados/colegas/jefe.								
@25_ No delego en mis subordinados								
@33_ No comparto mi conocimiento con mis colegas y subordinados								
44_Las personas de mi organización se confían a mí								
49_Consigo que los demás sigan mis directrices.								

KMO y prueba de Bartlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,867
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	649,905
	gl	136
	Sig.	,000

Matrices anti-imagen																	
Covarianza anti-imagen																	
	7	17	3	26	39	32	14	45	53	9	19	55	2	25	33	44	49
7_ Represento a mi empresa o a mi departamento en otros ámbitos.	,534	-,150	,011	-,073	,053	,067	-,101	-,020	-,018	-,048	,019	-,118	-,139	-,031	-,065	,024	,009
17_ Controlo alguna tarea crítica del flujo de trabajo de la organización	-,150	,520	-,073	-,120	-,011	-,079	,022	-,069	,030	,001	-,091	,058	,082	-,019	,027	,019	-,019
3_ Proporciono información y servicio necesarios para otras unidades.	,011	-,073	,609	-,105	-,127	,001	-,007	-,065	,014	,014	-,027	-,014	-,163	,036	-,088	,000	,039
26_ La tarea que realizo es relevante para la organización.	-,073	-,120	-,105	,494	-,008	-,088	-,058	,003	-,105	-,002	,001	,026	,093	-,012	,106	-,099	,024
39_ Actúo como mentor o instructor de nuevos miembros.	,053	-,011	-,127	-,008	,617	-,035	,015	,003	,011	-,187	-,073	,029	,026	-,078	,064	-,037	-,038
32_ Participo con frecuencia en nuevos proyectos.	,067	-,079	,001	-,088	-,035	,429	-,093	,087	-,067	-,066	-,075	-,135	-,049	,050	-,122	,006	,021
14_ Coordino equipos de trabajo.	-,101	,022	-,007	-,058	,015	-,093	,458	-,164	,029	,087	-,088	,018	,023	-,172	,050	,012	-,057
45_ Controlo el acceso a información relevante.	-,020	-,069	-,065	,003	,003	,087	-,164	,587	-,091	-,099	,024	-,103	,062	,134	,045	-,087	-,022
53_ Canalizo la información relativa a mi área de responsabilidad	-,018	,030	,014	-,105	,011	-,067	,029	-,091	,598	-,075	-,003	-,047	-,020	-,119	-,060	,086	-,091
9_ Me relaciono con las nuevas incorporaciones.	-,048	,001	,014	-,002	-,187	-,066	,087	-,099	-,075	,537	,038	-,038	-,018	,043	-,111	-,006	-,128
19_ Influyo sobre mis colegas.	,019	-,091	-,027	,001	-,073	-,075	-,088	,024	-,003	,038	,411	-,067	-,095	,035	-,041	-,120	-,042
55_ Influyo sobre empleados que no son mi subordinados.	-,118	,058	-,014	,026	,029	-,135	,018	-,103	-,047	-,038	-,067	,567	,049	-,105	,065	,017	-,052
2_ Tengo unas buenas relaciones personales con mis subordinados/colegas/jefe.	-,139	,082	-,163	,093	,026	-,049	,023	,062	-,020	-,018	-,095	,049	,595	-,110	,047	-,081	-,086
@25_ No delego en mis subordinados	-,031	-,019	,036	-,012	-,078	,050	-,172	,134	-,119	,043	,035	-,105	-,110	,613	-,171	,063	,003
@33_ No comparto mi conocimiento con mis colegas y subordinados	-,065	,027	-,088	,106	,064	-,122	,050	,045	-,060	-,111	-,041	,065	,047	-,171	,738	-,084	,083
44_ Las personas de mi organización se confían a mí	,024	,019	,000	-,099	-,037	,006	,012	-,087	,086	-,006	-,120	,017	-,081	,063	-,084	,560	-,145
49_ Consigo que los demás sigan mis directrices.	,009	-,019	,039	,024	-,038	,021	-,057	-,022	-,091	-,128	-,042	-,052	-,086	,003	,083	-,145	,517

Matrices anti-imagen																	
Correlación anti-imagen																	
	7	17	3	26	39	32	14	45	53	9	19	55	2	25	33	44	49
7_ Represento a mi empresa o a mi departamento en otros ámbitos.	,873 ^a	-,285	,019	-,142	,092	,139	-,205	-,035	-,031	-,090	,040	-,214	-,247	-,055	-,104	,044	,017
17_ Controlo alguna tarea crítica del flujo de trabajo de la organización	-,285	,886 ^a	-,130	-,238	-,020	-,167	,046	-,125	,054	,001	-,196	,108	,147	-,035	,043	,035	-,037
3_ Proporciono información y servicio necesarios para otras unidades.	,019	-,130	,898 ^a	-,192	-,208	,002	-,013	-,109	,023	,024	-,055	-,023	-,271	,058	-,132	,001	,069
26_ La tarea que realizo es relevante para la organización.	-,142	-,238	-,192	,884 ^a	-,014	-,191	-,123	,005	-,193	-,003	,003	,049	,171	-,022	,176	-,189	,047
39_ Actúo como mentor o instructor de nuevos miembros.	,092	-,020	-,208	-,014	,882 ^a	-,069	,029	,005	,018	-,325	-,144	,049	,043	-,127	,095	-,063	-,068
32_ Participo con frecuencia en nuevos proyectos.	,139	-,167	,002	-,191	-,069	,882 ^a	-,210	,173	-,132	-,138	-,178	-,274	-,097	,098	-,217	,013	,045
14_ Coordino equipos de trabajo.	-,205	,046	-,013	-,123	,029	-,210	,854 ^a	-,316	,056	,176	-,202	,034	,043	-,325	,086	,024	-,117
45_ Controlo el acceso a información relevante.	-,035	-,125	-,109	,005	,005	,173	-,316	,818 ^a	-,153	-,176	,050	-,178	,105	,223	,068	-,152	-,040
53_ Canalizo la información relativa a mi área de responsabilidad	-,031	,054	,023	-,193	,018	-,132	,056	-,153	,901 ^a	-,133	-,006	-,081	-,033	-,197	-,090	,149	-,164
9_ Me relaciono con las nuevas incorporaciones.	-,090	,001	,024	-,003	-,325	-,138	,176	-,176	-,133	,852 ^a	,081	-,068	-,031	,075	-,177	-,012	-,243
19_ Influyo sobre mis colegas.	,040	-,196	-,055	,003	-,144	-,178	-,202	,050	-,006	,081	,914 ^a	-,138	-,193	,070	-,074	-,250	-,090
55_ Influyo sobre empleados que no son mi subordinados.	-,214	,108	-,023	,049	,049	-,274	,034	-,178	-,081	-,068	-,138	,889 ^a	,085	-,178	,101	,030	-,096
2_ Tengo unas buenas relaciones personales con mis subordinados/colegas/jefe.	-,247	,147	-,271	,171	,043	-,097	,043	,105	-,033	-,031	-,193	,085	,816 ^a	-,182	,071	-,140	-,154
@25_ No delego en mis subordinados	-,055	-,035	,058	-,022	-,127	,098	-,325	,223	-,197	,075	,070	-,178	-,182	,738 ^a	-,254	,107	,005
@33_ No comparto mi conocimiento con mis colegas y subordinados	-,104	,043	-,132	,176	,095	-,217	,086	,068	-,090	-,177	-,074	,101	,071	-,254	,660 ^a	-,131	,135
44_ Las personas de mi organización se confían a mí	,044	,035	,001	-,189	-,063	,013	,024	-,152	,149	-,012	-,250	,030	-,140	,107	-,131	,870 ^a	-,270
49_ Consigo que los demás sigan mis directrices.	,017	-,037	,069	,047	-,068	,045	-,117	-,040	-,164	-,243	-,090	-,096	-,154	,005	,135	-,270	,901 ^a
a. Medida de adecuación muestral																	

Comunalidades^a

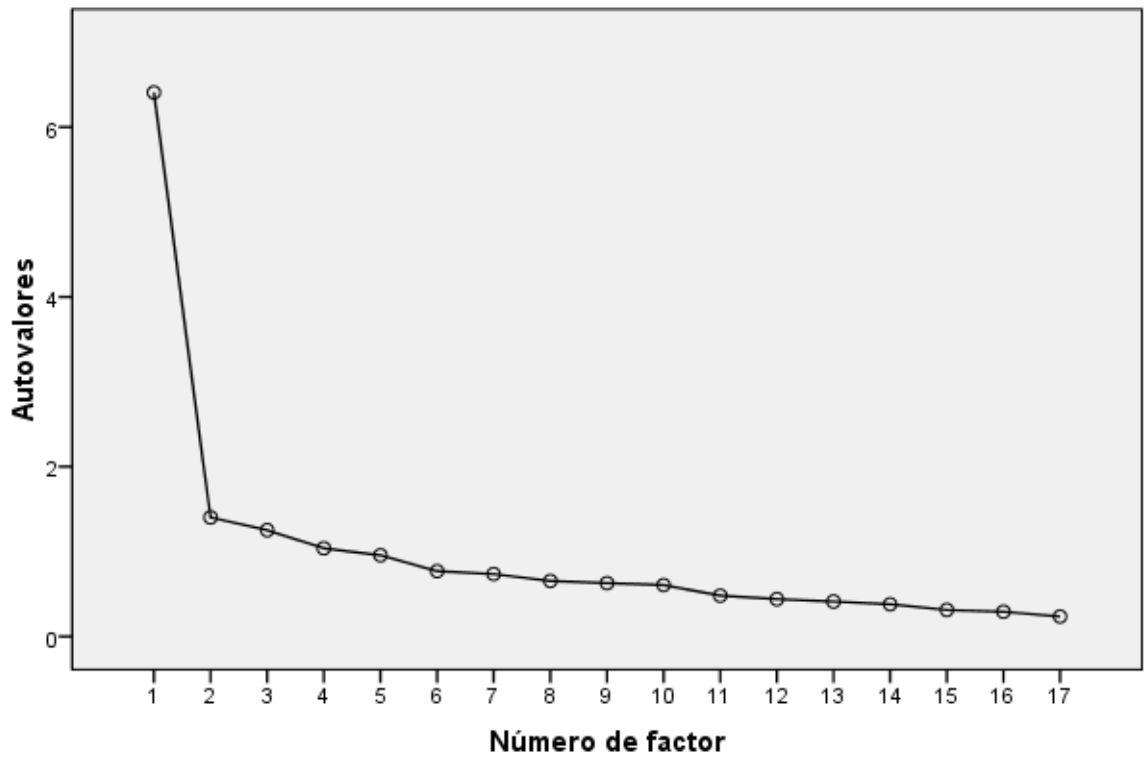
	Inicial	Extracción
7_ Represento a mi empresa o a mi departamento en otros ámbitos.	,466	,438
17_ Controló alguna tarea crítica del flujo de trabajo de la organización.	,480	,498
3_ Proporciono información y servicio necesarios para otras unidades.	,391	,339
26_ La tarea que realizo es relevante para la organización.	,506	,548
39_ Actúo como mentor o instructor de nuevos miembros.	,383	,364
32_ Participo con frecuencia en nuevos proyectos.	,571	,516
14_ Coordino equipos de trabajo.	,542	,551
45_ Controló el acceso a información relevante.	,413	,377
53_ Canalizo la información relativa a mi área de responsabilidad.	,402	,401
9_ Me relaciono con las nuevas incorporaciones.	,463	,907
19_ Influyo sobre mis colegas.	,589	,682
55_ Influyo sobre empleados que no son mi subordinados.	,433	,392
2_ Tengo unas buenas relaciones personales con mis subordinados/colegas/jefe.	,405	,423
@25_ No delego en mis subordinados	,387	,590
@33_ No comparto mi conocimiento con mis colegas y subordinados	,262	,206
44_ Las personas de mi organización se confían a mí.	,440	,506
49_ Consigo que los demás sigan mis directrices.	,483	,455

Método de extracción: Máxima verosimilitud.

a. Se han encontrado una o más estimaciones de comunalidad mayores que 1 durante las iteraciones. La solución resultante deberá ser interpretada con precaución.

Varianza total explicada											
	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
Factor	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	Factor	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	
1	6,409	37,700	37,700	5,342	31,423	1	31,423	3,052	17,955	17,955	
2	1,403	8,250	45,951	1,401	8,242	2	39,665	2,124	12,493	30,448	
3	1,252	7,363	53,314	,833	4,899	3	44,564	1,584	9,317	39,764	
4	1,039	6,110	59,424	,617	3,628	4	48,192	1,433	8,428	48,192	
5	,957	5,629	65,052			5					
6	,769	4,522	69,574			6					
7	,735	4,321	73,896			7					
8	,654	3,846	77,742			8					
9	,629	3,698	81,440			9					
10	,605	3,561	85,001			10					
11	,481	2,828	87,829			11					
12	,440	2,589	90,418			12					
13	,411	2,418	92,836			13					
14	,380	2,232	95,068			14					
15	,312	1,835	96,903			15					
16	,292	1,717	98,620			16					
17	,235	1,380	100,000			17					
Método de extracción: Máxima verosimilitud.				Método de extracción: Máxima verosimilitud.							

Gráfico de sedimentación



Matriz factorial^a

Método de extracción: Máxima verosimilitud.	Factor			
	1	2	3	4
7_ Represento a mi empresa o a mi departamento en otros ámbitos.	,535			
17_ Controlo alguna tarea crítica del flujo de trabajo de la organización.	,548			
3_ Proporciono información y servicio necesarios para otras unidades.	,512			
26_ La tarea que realizo es relevante para la organización.	,562			
39_ Actúo como mentor o instructor de nuevos miembros.	,585			
32_ Participo con frecuencia en nuevos proyectos.	,665			
14_ Coordino equipos de trabajo.	,525	,504		
45_ Controlo el acceso a información relevante.	,495			
53_ Canalizo la información relativa a mi área de responsabilidad.	,565			
9_ Me relaciono con las nuevas incorporaciones.	,823	-,478		
19_ Influyo sobre mis colegas.	,662	,406		
55_ Influyo sobre empleados que no son mi subordinados.	,567			
2_ Tengo unas buenas relaciones personales con mis subordinados/colegas/jefe.	,460			
@25_ No delego en mis subordinados			,607	
@33_ No comparto mi conocimiento con mis colegas y subordinados				
44_ Las personas de mi organización se confían a mi.	,537			
49_ Consigo que los demás sigan mis directrices.	,645			

a. 4 factores extraídos. Requeridas 16 iteraciones.

Prueba de la bondad de ajuste

Chi-cuadrado	gl	Sig.
76,730	74	,391

Matriz de factores rotados^a

	Factor			
	1	2	3	4
7_Represento a mi empresa o a mi departamento en otros ámbitos.	,537			
17_Controlo alguna tarea crítica del flujo de trabajo de la organización.	,649			
3_Proporciono información y servicio necesarios para otras unidades.				
26_La tarea que realizo es relevante para la organización.	,694			
39_Actúo como mentor o instructor de nuevos miembros.				
32_Participo con frecuencia en nuevos proyectos.	,474			
14_Coordino equipos de trabajo.	,606			
45_Controlo el acceso a información relevante.	,524			
53_Canalizo la información relativa a mi área de responsabilidad.	,404			
9_Me relaciono con las nuevas incorporaciones.				,894
19_Influyo sobre mis colegas.	,435	,659		
55_Influyo sobre empleados que no son mi subordinados.	,436			
2_Tengo unas buenas relaciones personales con mis subordinados/colegas/jefe.		,510		
@25_ No delego en mis subordinados			,741	
@33_ No comparto mi conocimiento con mis colegas y subordinados				
44_Las personas de mi organización se confían a mí.		,634		
49_Consigo que los demás sigan mis directrices.		,470		

Método de extracción: Máxima verosimilitud.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 7 iteraciones.

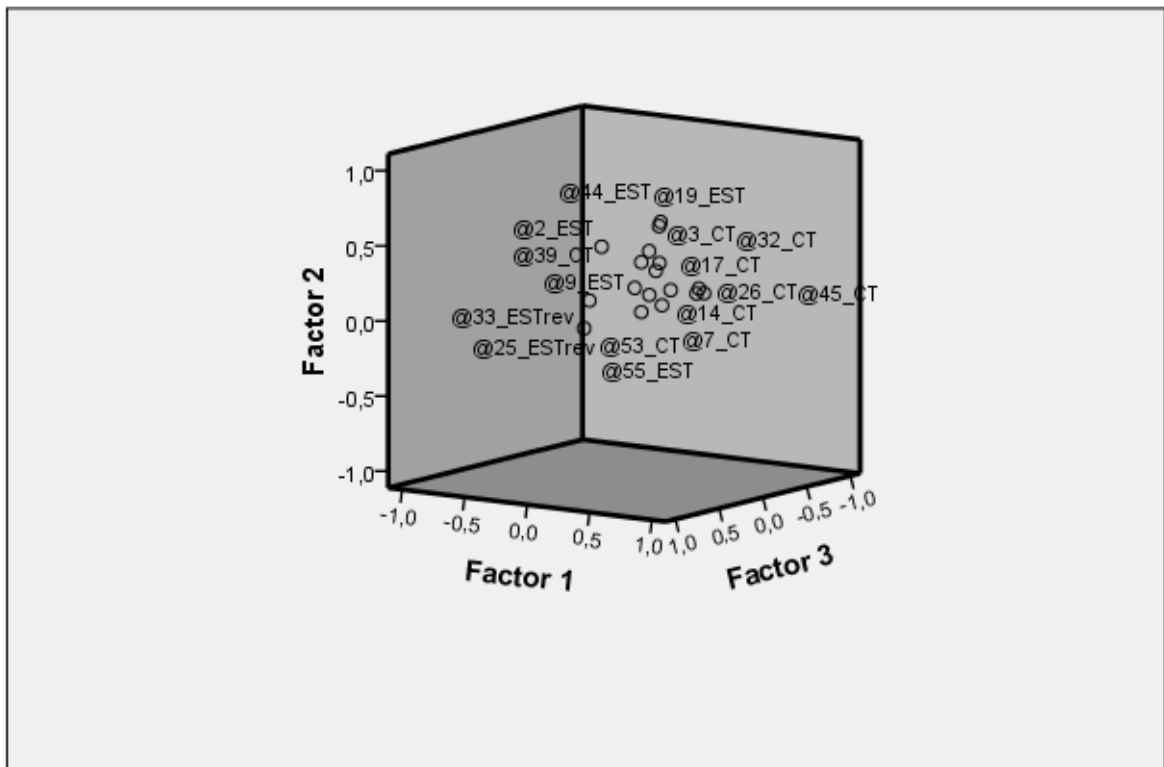
Matriz de transformación de los factores

Factor	1	2	3	4
1	,525	,461	,315	,642
2	,514	,292	,265	-,761
3	-,185	-,424	,887	,021
4	-,652	,723	,211	-,090

Método de extracción: Máxima verosimilitud.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

Gráfico de factor en espacio factorial rotado



INFLUENCIA

		18_Los logros de mi área de trabajo son conocidos.	15_Los resultados de mi trabajo son visibles para la organización.	8_Influyo decisivamente en los resultados de mi departamento.	40_Influyo decisivamente en las decisiones de mi jefe directo.	43_Influyo decisivamente en los resultados de la empresa.
Correlación	18_Los logros de mi área de trabajo son conocidos.	1,000	,641	,163	,373	,408
	15_Los resultados de mi trabajo son visibles para la organización.	,641	1,000	,347	,398	,616
	8_Influyo decisivamente en los resultados de mi departamento.	,163	,347	1,000	,400	,406
	40_Influyo decisivamente en las decisiones de mi jefe directo.	,373	,398	,400	1,000	,515
	43_Influyo decisivamente en los resultados de la empresa.	,408	,616	,406	,515	1,000
Sig. (unilateral)	18_Los logros de mi área de trabajo son conocidos.		,000	,045	,000	,000
	15_Los resultados de mi trabajo son visibles para la organización.	,000		,000	,000	,000
	8_Influyo decisivamente en los resultados de mi departamento.	,045	,000		,000	,000
	40_Influyo decisivamente en las decisiones de mi jefe directo.	,000	,000	,000		,000
	43_Influyo decisivamente en los resultados de la empresa.	,000	,000	,000	,000	

546

KMO y prueba de Bartlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.	,725	
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	172,228
	gl	10
	Sig.	,000

Matrices anti-imagen

		18_Los logros de mi área de trabajo son conocidos.	15_Los resultados de mi trabajo son visibles para la organización.	8_Influyo decisivamente en los resultados de mi departamento.	40_Influyo decisivamente en las decisiones de mi jefe directo.	43_Influyo decisivamente en los resultados de la empresa.
Covarianza anti-imagen	18_Los logros de mi área de trabajo son conocidos.	,561	-,265	,089	-,121	,012
	15_Los resultados de mi trabajo son visibles para la organización.	-,265	,426	-,094	,018	-,201
	8_Influyo decisivamente en los resultados de mi departamento.	,089	-,094	,762	-,178	-,101
	40_Influyo decisivamente en las decisiones de mi jefe directo.	-,121	,018	-,178	,658	-,186
	43_Influyo decisivamente en los resultados de la empresa.	,012	-,201	-,101	-,186	,519
Correlación anti-imagen	18_Los logros de mi área de trabajo son conocidos.	,678 ^a	-,543	,136	-,199	,022
	15_Los resultados de mi trabajo son visibles para la organización.	-,543	,679 ^a	-,165	,034	-,427
	8_Influyo decisivamente en los resultados de mi departamento.	,136	-,165	,778 ^a	-,251	-,161
	40_Influyo decisivamente en las decisiones de mi jefe directo.	-,199	,034	-,251	,779 ^a	-,318
	43_Influyo decisivamente en los resultados de la empresa.	,022	-,427	-,161	-,318	,759 ^a

a. Medida de adecuación muestral

Comunalidades

	Inicial	Extracción
18_ Los logros de mi área de trabajo son conocidos.	,439	,558
15_ Los resultados de mi trabajo son visibles para la organización.	,574	,796
8_ Influyo decisivamente en los resultados de mi departamento.	,238	,318
40_ Influyo decisivamente en las decisiones de mi jefe directo.	,342	,459
43_ Influyo decisivamente en los resultados de la empresa.	,481	,596

Método de extracción: Mínimos cuadrados generalizados.

Varianza total explicada

Factor	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2,737	54,739	54,739	2,293	45,861	45,861
2	,914	18,283	73,022			
3	,584	11,678	84,701			
4	,494	9,887	94,588			
5	,271	5,412	100,000			

Método de extracción: Mínimos cuadrados generalizados.

Matriz factorial^a

	Factor
	1
18_ Los logros de mi área de trabajo son conocidos.	,690
15_ Los resultados de mi trabajo son visibles para la organización.	,877
8_ Influyo decisivamente en los resultados de mi departamento.	,441
40_ Influyo decisivamente en las decisiones de mi jefe directo.	,563
43_ Influyo decisivamente en los resultados de la empresa.	,733

Método de extracción: Mínimos cuadrados generalizados.

a. 1 factores extraídos. Requeridas 5 iteraciones.

ANEXO M: RESULTADOS DEL CUESTIONARIO. MUESTRA COMPLETA.

PTS.	540	302,4	69,55	57,46	51,41	51,41	72,58	237,6	47,52	71,28	66,52	52,27	720	352,8	119,95	109,36	123,48	367,2	179,9	187,3	740	399,6	195,8	203,79	340,4	166,79	173,6	2000
Nº	RECURSOS DEL PUESTO	DEL PUESTO	Estatus	Presupuesto	Personal	Tecnología	Rango Jerárq.	DEL OCUPANTE	Edad	Experiencia en puesto o sector	Formación	Antigüedad en la empresa	RESTRICCIONES	CULTURA ORGANIZATIVA	Margen Actuación	Entorno (cultura)	Supervisión recibida	LIMITACION OCUPANTE	Centralidad	Estilo	RESULTADOS	INFLUENCIA	Directa	Indirecta	IMPACTO	Tangible	Intangible	INDICE PODER TOTAL
1	359,1	181,2	48,3	6,4	8,3	45,7	72,6	177,9	26,4	55,4	49,6	46,5	582,1	307,7	104,2	96,5	107,0	274,4	159,9	114,4	542,4	316,0	163,2	152,8	226,3	86,5	139,8	1483,5
2	292,2	139,1	15,5	12,8	0,6	45,7	64,5	153,1	26,4	55,4	42,2	29,0	463,9	214,7	81,2	53,9	79,6	249,2	124,4	124,8	586,9	304,9	157,7	147,2	281,9	142,1	139,8	1343,0
3	334,6	163,5	42,5	6,4	10,2	40,0	64,5	171,1	31,7	63,4	29,6	46,5	554,2	271,2	88,4	81,3	101,5	283,0	139,9	143,1	584,2	310,6	157,7	152,8	273,6	148,3	125,4	1473,1
4	244,7	123,8	34,8	12,8	0,6	51,4	24,2	120,9	15,8	39,6	42,2	23,2	452,5	200,3	83,6	50,9	65,9	252,2	137,7	114,4	545,5	287,7	163,2	124,5	257,8	142,1	115,7	1242,7
5	327,3	126,7	11,6	12,8	8,3	45,7	48,4	200,6	37,0	71,3	40,1	52,3	350,9	166,2	55,7	63,8	46,6	184,7	91,1	93,6	403,8	204,3	57,1	147,2	199,5	74,1	125,4	1082,0
6	379,0	173,0	40,6	6,4	10,2	51,4	64,5	205,9	42,2	71,3	40,1	52,3	491,3	235,1	92,1	74,4	68,6	256,2	144,4	111,8	513,2	318,5	171,3	147,2	194,7	74,1	120,6	1383,5
7	261,9	120,9	23,2	6,4	0,6	34,3	56,4	141,0	31,7	55,4	30,6	23,2	279,3	99,8	41,2	31,1	27,4	179,5	91,1	88,4	370,5	215,0	73,4	141,5	155,5	49,4	106,1	911,6
8	295,1	144,1	46,4	6,4	6,3	28,6	56,4	151,0	31,7	63,4	32,7	23,2	460,9	232,4	63,0	70,6	98,8	228,5	108,8	119,6	546,9	273,9	155,0	118,9	273,0	123,6	149,5	1303,0
9	338,0	194,3	63,8	12,8	7,6	45,7	64,5	143,6	21,1	47,5	40,1	34,8	593,4	301,6	105,4	91,9	104,3	291,8	164,4	127,4	587,4	341,2	171,3	169,8	246,2	111,2	135,0	1518,8
10	408,1	215,4	63,8	31,9	9,5	45,7	64,5	192,7	31,7	71,3	66,5	23,2	604,8	310,0	104,2	98,7	107,0	294,8	162,2	132,7	605,9	343,9	174,0	169,8	262,0	117,4	144,7	1618,8
11	181,1	75,5	9,7	6,4	0,0	51,4	8,1	105,6	10,6	23,8	53,9	17,4	524,3	257,3	53,3	94,2	109,8	267,0	142,2	124,8	539,0	290,7	160,5	130,2	248,3	98,8	149,5	1244,4
12	368,8	187,2	50,2	19,2	7,6	45,7	64,5	181,6	26,4	63,4	57,0	34,8	550,5	271,7	92,1	83,5	96,0	278,9	148,8	130,1	581,9	335,7	165,9	169,8	246,2	111,2	135,0	1501,3
13	344,7	220,1	58,0	57,5	14,0	34,3	56,4	124,6	26,4	23,8	57,0	17,4	513,9	213,9	63,0	63,0	87,8	300,0	162,2	137,9	591,2	325,7	133,3	192,5	265,5	111,2	154,3	1449,8
14	232,5	174,4	44,4	12,8	1,3	51,4	64,5	58,1	15,8	0,0	42,2	0,0	625,9	304,8	96,9	106,3	101,5	321,1	175,5	145,7	635,1	383,3	179,5	203,8	251,8	92,7	159,1	1493,5
15	316,5	158,6	38,6	6,4	5,7	51,4	56,4	157,9	26,4	39,6	45,4	46,5	563,8	294,6	105,4	76,7	112,5	269,2	159,9	109,2	598,0	312,6	176,8	135,9	285,4	135,9	149,5	1478,3
16	350,1	179,6	50,2	12,8	6,3	45,7	64,5	170,5	31,7	63,4	46,5	29,0	603,4	297,1	98,1	91,9	107,0	306,3	171,0	135,3	547,3	321,0	179,5	141,5	226,3	86,5	139,8	1500,8
17	400,9	229,8	61,8	31,9	12,1	51,4	72,6	171,1	26,4	63,4	34,8	46,5	589,0	292,7	104,2	76,0	112,5	296,4	137,7	158,7	427,2	204,4	125,1	79,3	222,9	92,7	130,2	1417,1
18	286,0	172,5	46,4	12,8	3,2	45,7	64,5	113,5	15,8	39,6	34,8	23,2	613,9	297,2	99,4	101,8	96,0	316,7	171,0	145,7	605,7	366,3	179,5	186,8	239,4	80,3	159,1	1505,6
19	348,6	179,6	54,1	19,2	7,6	34,3	64,5	169,0	37,0	63,4	33,8	34,8	605,1	309,5	103,0	99,5	107,0	295,6	157,7	137,9	591,3	341,6	160,5	181,2	249,7	105,0	144,7	1545,0
20	323,9	187,7	48,3	31,9	6,3	28,6	72,6	136,2	21,1	28,7	62,3	29,0	587,4	290,4	101,8	84,3	104,3	297,0	164,4	132,7	588,4	354,5	190,4	164,2	233,9	98,8	135,0	1499,7
21	283,7	174,4	50,2	6,4	1,9	51,4	64,5	109,3	15,8	23,8	46,5	23,2	565,8	300,3	101,8	80,5	118,0	265,5	151,1	114,4	524,4	318,7	165,9	152,8	205,7	80,3	125,4	1373,9
22	363,3	163,7	59,9	6,4	5,7	51,4	40,3	199,6	37,0	71,3	39,1	52,3	662,9	331,0	105,4	104,8	120,7	331,9	173,3	158,7	631,5	349,5	174,0	175,5	281,9	142,1	139,8	1657,7
23	293,1	173,8	48,3	12,8	8,3	40,0	64,5	119,3	21,1	47,5	39,1	11,6	570,5	268,2	87,2	76,7	104,3	302,2	164,4	137,9	558,3	279,1	165,9	113,2	279,2	129,7	149,5	1421,9
24	344,8	173,7	56,0	25,5	3,8	40,0	48,4	171,1	26,4	55,4	60,2	29,0	530,4	263,4	83,6	78,2	101,5	267,0	142,2	124,8	540,2	316,0	163,2	152,8	224,2	98,8	125,4	1415,4
25	297,2	139,8	58,0	6,4	7,6	11,4	56,4	157,3	37,0	71,3	43,3	5,8	475,0	248,8	83,6	69,1	96,0	226,2	122,2	104,0	566,9	308,3	144,1	164,2	258,6	123,6	135,0	1339,0
26	318,3	177,9	52,2	12,8	10,8	45,7	56,4	140,4	21,1	31,7	52,8	34,8	565,6	280,5	93,3	91,1	96,0	285,2	157,7	127,4	569,5	310,1	168,6	141,5	259,3	105,0	154,3	1453,4
27	369,6	173,7	67,6	19,2	7,6	22,8	56,4	195,9	37,0	71,3	41,2	46,5	618,2	303,0	100,6	92,7	109,8	315,2	164,4	150,9	617,2	320,8	184,9	135,9	296,4	142,1	154,3	1605,0
28	287,1	183,6	44,4	31,9	10,8	40,0	56,4	103,5	26,4	15,8	38,0	23,2	519,9	255,1	84,8	79,7	90,6	264,8	139,9	124,8	546,9	310,4	163,2	147,2	236,6	111,2	125,4	1353,9
29	337,0	195,0	58,0	31,9	0,6	40,0	64,5	142,0	21,1	55,4	53,9	11,6	608,9	303,3	100,6	95,7	107,0	305,6	159,9	145,7	594,0	329,8	171,3	158,5	264,2	105,0	159,1	1539,9
30	338,9	149,9	38,6	6,4	5,1	51,4	48,4	189,0	31,7	71,3	33,8	52,3	486,4	238,1	55,7	83,5	98,8	248,4	159,9	88,4	524,8	274,6	138,7	135,9	250,3	129,7	120,6	1350,2
31	410,6	217,3	63,8	31,9	5,7	51,4	64,5	193,2	37,0	71,3	32,7	52,3	571,0	280,7	96,9	76,7	107,0	290,4	157,7	132,7	567,9	327,1	168,6	158,5	240,8	86,5	154,3	1549,5
32	324,9	183,4	54,1	12,8	6,3	45,7	64,5	141,5	21,1	47,5	61,2	11,6	621,7	300,2	103,0	95,7	101,5	321,5	173,3	148,3	641,6	343,9	174,0	169,8	297,8	148,3	149,5	1588,3
33	214,1	123,3	23,2	19,2	0,6	40,0	40,3	90,8	21,1	15,8	30,6	23,2	514,4	265,2	77,5	88,9	98,8	249,2	124,4	124,8	500,9	271,8	136,0	135,9	229,0	98,8	130,2	1229,4
34	288,8	141,0	38,6	6,4	7,6	40,0	48,4	147,8	21,1	47,5	44,4	34,8	547,2	267,2	75,1	85,1	107,0	280,0	142,2	137,9	646,7	344,1	168,6	175,5	302,6	148,3	154,3	1482,7
35	334,6	193,7	58,0	19,2	6,3	45,7	64,5	141,0	26,4	47,5	49,6	17,4	558,2	279,7	99,4	84,3	96,0	278,5	151,1	127,4	605,6	329,8	171,3	158,5	275,8	135,9	139,8	1498,4
36	367,5	175,8	36,7	31,9	5,1	45,7	56,4	191,7	26,4	63,4	61,2	40,7	499,6	243,4	88,4	69,9	85,1	256,2	144,4	111,8	541,6	291,3	144,1	147,2	250,3	129,7	120,6	1408,7
37	362,3	191,8	58,0	25,5	3,8	40,0	64,5	170,5	26,4	55,4	53,9	34,8	585,6	312,7	103,0	97,2	112,5	272,9	153,3	119,6	592,4	316,7	146,9	169,8	275,8	135,9	139,8	1540,4
38	376,3	186,2	50,2	38,3	7,0	34,3	56,4	190,1	37,0	71,3	64,4	17,4	575,0	275,0	89,7	86,6	98,8	300,9	162,2	137,9	685,5	354,8	184,9	169,8	330,8	166,8	164,0	1636,9
39	252,7	123,8	23,2	6,4	2,5	51,4	40,3	128,8	26,4	47,5	43,3	11,6	499,3	222,2	60,6	68,4	93,3	277,0	144,4	132,7	522,5	307,2	171,3	135,9	215,3	80,3	135,0	1274,5
40	357,1	217,2	50,2	44,7	12,1	45,7	64,5	139,9	31,7	31,7	47,5	29,0	560,4	275,7	89,7	79,0	107,0	284,8	159,9	124,8	618,3	326,7	179,5	147,2	291,6	142,1	149,5	1535,8
41	367,7	166,5	58,0	6,4	5,7	40,0	56,4	201,2	37,0	71,3	58,1	34,8	555,5	273,2	88,4	80,5	104,3	282,2	144,4	137,9	539,1	288,8	136,0	152,8	250,3	129,7	120,6	1462,2
42	380,0	226,9	61,8	51,1	3,8	45,7	64,5	153,1	26,4	31,7	60,2	34,8	613,7	316,7	105,4	98,7	11											

Nº	RECURSOS	DEL PUESTO	Estatus	Presupuesto	Personal	Tecnología	Rango Jerárq.	DELOCUPANTE	Edad	Experiencia en puesto o sector	Formación	Antigüedad en la empresa	RESTRICCIONES	CULTURA ORGANIZATIVA	Margen Actuación	Entorno (cultura)	Supervisión recibida	LIMITACION OCUPANTE	Centralidad	Estilo	RESULTADOS	INFLUENCIA	Directa	Indirecta	IMPACTO	Tangible	Intangible	ÍNDICE PODER TOTAL
44	395,0	198,6	38,6	38,3	11,4	45,7	64,5	196,4	42,2	71,3	30,6	52,3	580,4	300,7	93,3	94,9	112,5	279,6	144,4	135,3	586,0	343,9	174,0	169,8	242,2	92,7	149,5	1561,4
45	321,4	155,6	29,0	31,9	0,6	45,7	48,4	165,8	31,7	55,4	38,0	40,7	473,0	223,8	69,1	88,9	65,9	249,2	139,9	109,2	481,3	281,8	168,6	113,2	199,5	74,1	125,4	1275,7
46	354,0	217,7	65,7	25,5	8,3	45,7	72,6	136,2	21,1	31,7	60,2	23,2	586,9	299,1	104,2	93,4	101,5	287,8	157,7	130,1	585,8	319,0	160,5	158,5	266,9	117,4	149,5	1526,7
47	351,1	188,4	36,7	44,7	2,5	40,0	64,5	162,6	37,0	39,6	33,8	52,3	529,6	262,6	81,2	88,1	93,3	267,1	126,6	140,5	488,5	273,9	155,0	118,9	214,6	98,8	115,7	1369,2
48	350,3	181,9	54,1	38,3	4,4	28,6	56,4	168,4	37,0	47,5	43,3	40,7	547,3	269,9	82,4	80,5	107,0	277,4	157,7	119,6	534,1	318,7	165,9	152,8	215,3	80,3	135,0	1431,6
49	284,2	205,0	59,9	31,9	6,3	34,3	72,6	79,2	31,7	7,9	33,8	5,8	508,1	248,5	92,1	71,4	85,1	259,6	139,9	119,6	451,8	237,2	152,3	84,9	214,6	98,8	115,7	1244,1
50	313,4	185,6	56,0	19,2	2,5	51,4	56,4	127,8	21,1	31,7	51,7	23,2	624,8	314,1	106,6	94,9	112,5	310,7	175,5	135,3	657,0	360,6	179,5	181,2	296,4	142,1	154,3	1595,2
51	187,1	82,1	21,3	12,8	0,0	40,0	8,1	105,1	15,8	39,6	38,0	11,6	521,4	275,2	64,2	95,7	115,2	246,3	126,6	119,6	499,6	307,6	160,5	147,2	192,0	61,8	130,2	1208,2
52	330,9	191,5	48,3	51,1	3,8	40,0	48,4	139,4	21,1	47,5	59,1	11,6	566,3	287,0	95,7	84,3	107,0	279,3	146,6	132,7	584,6	324,6	160,5	164,2	259,9	129,7	130,2	1481,8
53	384,6	215,6	54,1	57,5	13,3	34,3	56,4	169,0	26,4	63,4	32,7	46,5	539,4	269,1	95,7	82,8	90,6	270,3	153,3	117,0	549,2	305,1	152,3	152,8	244,1	123,6	120,6	1473,2
54	383,0	209,8	59,9	31,9	10,2	51,4	56,4	173,2	26,4	63,4	37,0	46,5	606,1	296,1	105,4	91,9	98,8	310,0	164,4	145,7	556,5	316,5	152,3	164,2	240,0	105,0	135,0	1545,6
55	369,0	181,6	54,1	19,2	3,8	40,0	64,5	187,4	37,0	63,4	46,5	40,7	620,6	309,5	107,8	91,9	109,8	311,1	173,3	137,9	606,3	324,4	165,9	158,5	281,9	142,1	139,8	1595,9
56	433,9	226,9	65,7	38,3	7,0	51,4	64,5	207,0	37,0	71,3	46,5	52,3	605,3	294,9	101,8	88,9	104,3	310,4	162,2	148,3	613,6	355,0	179,5	175,5	258,6	123,6	135,0	1652,8
57	312,5	184,7	59,9	6,4	8,3	45,7	64,5	127,8	26,4	47,5	52,9	11,6	600,9	299,8	100,6	94,9	104,3	301,1	155,5	145,7	541,1	324,4	165,9	158,5	216,7	86,5	130,2	1454,5
58	290,1	153,9	54,1	6,4	5,1	40,0	48,4	136,2	21,1	47,5	44,4	23,2	561,9	286,3	89,7	89,6	107,0	275,6	137,7	137,9	570,7	338,2	174,0	164,2	232,5	92,7	139,8	1422,8
59	348,5	185,8	32,8	12,8	32,4	51,4	56,4	162,6	37,0	23,8	49,6	52,3	555,9	279,6	89,7	91,1	98,8	276,3	148,8	127,4	537,6	294,0	146,9	147,2	243,5	98,8	144,7	1441,9
60	253,2	95,9	25,1	6,4	2,5	45,7	16,1	157,3	26,4	55,4	34,8	40,7	517,3	250,6	81,2	70,6	98,8	266,7	128,8	137,9	480,5	277,5	136,0	141,5	203,0	68,0	135,0	1251,0
61	127,2	101,8	61,8	0,0	0,0	40,0	0,0	25,3	0,0	0,0	25,3	0,0	590,2	311,3	106,6	94,9	109,8	278,9	148,8	130,1	560,3	307,2	171,3	135,9	253,2	98,8	154,3	1277,7
62	123,2	97,9	52,2	0,0	0,0	45,7	0,0	25,3	0,0	0,0	25,3	0,0	590,9	302,4	98,1	83,5	120,7	288,5	153,3	135,3	559,1	335,5	171,3	164,2	223,6	74,1	149,5	1273,3
63	367,4	199,5	63,8	19,2	6,3	45,7	64,5	167,9	21,1	47,5	64,4	34,8	576,6	284,4	100,6	85,1	98,8	292,2	162,2	130,1	578,5	338,4	168,6	169,8	240,0	105,0	135,0	1522,5
64	388,4	229,0	56,0	57,5	7,6	51,4	56,4	159,5	26,4	39,6	52,8	40,7	593,8	301,6	98,1	96,5	107,0	292,2	162,2	130,1	658,5	349,8	168,6	181,2	308,8	154,4	154,3	1640,8
65	163,9	137,5	42,5	0,0	1,9	28,6	64,5	26,4	0,0	0,0	26,4	0,0	473,2	229,4	89,7	60,0	79,6	244,0	139,9	104,0	498,2	302,2	155,0	147,2	196,0	80,3	115,7	1135,3
66	239,0	154,0	56,0	12,8	2,5	34,3	48,4	85,0	15,8	15,8	35,9	17,4	485,9	234,4	84,8	64,6	85,1	231,5	251,5	124,8	473,7	260,5	136,0	124,5	213,2	92,7	120,6	1198,6
67	346,0	201,3	58,0	25,5	7,6	45,7	64,5	144,7	26,4	47,5	59,1	11,6	569,1	282,8	98,1	85,8	98,8	286,3	151,1	135,3	619,9	346,8	171,3	175,5	273,0	123,6	149,5	1534,9
68	411,8	215,4	59,9	38,3	7,0	45,7	64,5	196,4	37,0	71,3	59,1	29,0	600,3	296,4	100,6	88,9	107,0	303,8	139,9	163,9	549,1	318,7	165,9	152,8	230,4	105,0	125,4	1561,2
69	388,4	195,2	52,2	44,7	7,6	34,3	56,4	193,2	37,0	71,3	56,0	29,0	546,4	257,9	100,6	80,5	76,8	288,5	153,3	135,3	583,5	338,7	163,2	175,5	244,9	105,0	139,8	1518,4
70	225,7	136,5	13,5	6,4	0,6	51,4	64,5	89,2	31,7	7,9	38,0	11,6	468,1	228,1	64,2	70,6	93,3	240,0	117,7	122,2	421,3	268,5	149,6	118,9	152,8	37,1	115,7	1115,1
71	347,9	181,6	59,9	12,8	10,2	34,3	64,5	166,3	31,7	63,4	42,2	29,0	567,5	275,7	89,7	79,0	107,0	291,9	148,8	143,1	636,7	335,5	171,3	164,2	301,2	142,1	159,1	1552,2
72	366,5	174,8	63,8	6,4	2,5	45,7	56,4	191,7	47,5	47,5	44,4	52,3	643,7	326,2	112,7	101,0	112,5	317,5	166,6	150,9	610,2	352,3	176,8	175,5	258,0	98,8	159,1	1620,4
73	403,3	196,8	54,1	25,5	7,0	45,7	64,5	206,4	31,7	63,4	70,8	40,7	597,4	319,7	105,4	101,8	112,5	277,7	155,5	122,2	601,4	340,7	182,2	158,5	260,7	111,2	149,5	1602,1
74	342,6	169,4	56,0	6,4	2,5	40,0	64,5	173,2	37,0	71,3	47,5	17,4	561,6	294,6	109,0	81,3	104,3	267,0	142,2	124,8	594,0	338,9	157,7	181,2	255,1	129,7	125,4	1498,2
75	382,6	209,5	58,0	51,1	6,3	45,7	48,4	173,2	37,0	55,4	40,1	40,7	613,6	304,6	104,2	93,4	107,0	309,0	155,5	153,5	619,2	341,4	165,9	175,5	277,9	123,6	154,3	1615,5
76	416,0	230,7	58,0	57,5	5,1	45,7	64,5	185,3	26,4	71,3	52,8	34,8	592,0	304,2	101,8	92,7	109,8	287,8	157,7	130,1	571,7	327,6	157,7	169,8	244,1	123,6	120,6	1579,7
77	318,9	167,4	46,4	6,4	10,2	40,0	64,5	151,5	37,0	31,7	30,6	52,3	495,3	210,5	88,4	56,2	65,9	284,8	159,9	124,8	587,8	344,3	163,2	181,2	243,5	98,8	144,7	1402,1
78	286,1	164,1	40,6	6,4	1,3	51,4	64,5	122,0	26,4	23,8	37,0	34,8	569,0	272,4	95,7	88,9	87,8	296,7	166,6	130,1	585,8	321,0	179,5	141,5	264,8	129,7	135,0	1440,9
79	248,6	159,3	48,3	0,0	8,9	45,7	56,4	89,2	26,4	0,0	33,8	29,0	624,4	319,6	106,6	94,9	118,0	304,8	164,4	140,5	580,4	338,2	174,0	164,2	242,2	92,7	149,5	1453,3
80	402,3	186,9	50,2	38,3	7,6	34,3	56,4	215,4	31,7	71,3	60,2	52,3	593,5	306,5	101,8	94,9	109,8	287,0	162,2	124,8	633,0	335,3	176,8	158,5	297,8	148,3	149,5	1628,8
81	400,3	237,2	67,6	51,1	8,3	45,7	64,5	163,2	42,2	71,3	26,4	23,2	605,7	311,2	99,4	91,1	120,7	294,4	164,4	130,1	702,6	382,8	190,4	192,5	319,8	160,6	159,1	1708,6
82	316,8	203,2	46,4	57,5	6,3	28,6	64,5	113,5	26,4	23,8	28,5	34,8	593,7	282,1	100,6	82,8	98,8	311,6	155,5	156,1	647,8	363,8	171,3	192,5	284,0	129,7	154,3	1558,3
83	203,1	101,7	32,8	6,4	0,6	45,7	16,1	101,4	15,8	31,7	30,6	23,2	441,5	227,8	76,3	69,1	82,3	213,7	88,9	124,8	440,3	238,1	130,5	107,6	202,2	86,5	115,7	1084,8
84	385,4	215,3	59,9	31,9	7,6	51,4	64,5	170,0	26,4	63,4	45,4	34,8	607,0	270,3	100,6	73,7	96,0	336,7	175,5	161,3	631,8	346,4	182,2	164,2	285,4	135,9	149,5	1624,2
85	361,9	214,1	61,8	31,9	10,2	45,7	64,5	147,8	26,4	47,5	39,1	34,8	592,8	305,8	98,1	89,6	118,0	287,0	162,2	124,8	591,9	324,4	165,9	158,5	267,5	142,1	125,4	1546,6
86	307,8	187,9	56,0	19,2	2,5	45,7	64,5	119,9	21,1	39,6	35,9	23,2	483,6	224,4	81,2	69,1	74,1	259,2	142,2	117,0	513,9	252,6	122,4	130,2	261,3	135,9	125,4	1305,2</

PTS.	540	302,4	69,55	57,46	51,41	51,41	72,58	237,6	47,52	71,28	66,52	52,27	720	352,8	119,95	109,36	123,48	367,2	179,92	187,3	740	399,6	195,8	203,79	340,4	166,79	173,6	2000
Nº	RECURSOS	DEL PUESTO	Estatus	Presupuesto	Personal	Tecnología	Rango Jerárq.	DEL OCUPANTE	Edad	Experiencia en puesto o sector	Formación	Antigüedad en la empresa	RESTRICCIONES	CULTURA ORGANIZATIVA	Margen Actuación	Entorno (cultura)	Supervisión recibida	LIMITACION OCUPANTE	Centralidad	Estilo	RESULTADOS	INFLUENCIA	Directa	Indirecta	IMPACTO	Tangible	Intangible	ÍNDICE PODER TOTAL
87	355,2	202,0	69,6	12,8	3,8	51,4	64,5	153,1	31,7	39,6	52,8	29,0	620,1	312,7	104,2	98,7	109,8	307,4	164,4	143,1	578,2	324,4	165,9	158,5	253,8	123,6	130,2	1553,5
88	297,1	178,8	42,5	12,8	7,6	51,4	64,5	118,3	26,4	39,6	34,8	17,4	545,5	263,0	98,1	79,7	85,1	282,6	157,7	124,8	574,9	311,5	136,0	175,5	263,4	123,6	139,8	1417,5
89	393,2	213,6	56,0	44,7	10,8	45,7	56,4	179,5	31,7	55,4	63,4	29,0	573,1	289,0	94,5	82,0	112,5	284,1	148,8	135,3	527,1	282,3	157,7	124,5	244,9	105,0	139,8	1493,4
90	331,7	189,2	58,0	12,8	2,5	51,4	64,5	142,6	26,4	31,7	49,6	34,8	506,1	251,4	75,1	77,5	98,8	254,8	137,7	117,0	548,4	299,5	152,3	147,2	248,9	123,6	125,4	1386,3
91	395,9	211,6	65,7	31,9	9,5	40,0	64,5	184,3	31,7	63,4	60,2	29,0	625,5	307,4	109,0	85,8	112,5	318,2	177,7	140,5	662,7	344,3	163,2	181,2	318,4	154,4	164,0	1684,2
92	299,8	172,5	48,3	6,4	1,9	51,4	64,5	127,2	15,8	39,6	48,6	23,2	594,0	279,5	98,1	88,1	93,3	314,5	168,8	145,7	590,7	358,1	171,3	186,8	232,5	92,7	139,8	1484,4
93	327,1	168,2	52,2	19,2	3,8	28,6	64,5	158,9	26,4	23,8	62,3	46,5	573,9	288,4	94,5	89,6	104,3	285,5	155,5	130,1	600,5	335,7	165,9	169,8	264,8	129,7	135,0	1501,5
94	392,8	227,5	59,9	51,1	6,3	45,7	64,5	165,3	31,7	31,7	49,6	52,3	543,1	266,5	92,1	86,6	87,8	276,7	146,6	130,1	550,1	313,5	155,0	158,5	236,6	111,2	125,4	1486,0
95	212,9	96,8	30,9	6,4	0,0	51,4	8,1	116,2	11,7	47,5	41,2	11,6	525,4	287,4	73,9	101,0	112,5	238,0	144,4	93,6	602,6	330,9	144,1	186,8	271,7	117,4	154,3	1341,0
96	239,9	141,6	54,1	0,0	2,5	28,6	56,4	98,2	31,7	39,6	21,1	5,8	487,5	236,4	84,8	77,5	74,1	251,1	128,8	122,2	472,5	294,3	141,4	152,8	178,3	43,2	135,0	1199,8
97	284,2	149,0	46,4	12,8	2,5	22,8	64,5	135,2	26,4	47,5	38,0	23,2	564,6	255,3	77,5	92,7	85,1	309,3	153,3	156,1	502,4	308,3	144,1	164,2	194,1	49,4	144,7	1351,2
98	335,4	191,8	59,9	12,8	3,2	51,4	64,5	143,6	26,4	23,8	52,8	40,7	653,7	338,1	109,0	105,6	123,5	315,6	177,7	137,9	554,6	329,6	176,8	152,8	225,0	80,3	144,7	1543,6
99	242,9	112,4	25,1	6,4	0,6	40,0	40,3	130,4	31,7	15,8	30,6	52,3	449,2	231,9	66,6	77,5	87,8	217,3	113,3	104,0	437,1	258,2	122,4	135,9	178,9	68,0	110,9	1129,2
100	149,5	128,4	44,4	31,9	6,3	45,7	0,0	21,1	0,0	0,0	21,1	0,0	579,1	281,7	94,5	91,1	96,0	297,4	162,2	135,3	544,2	307,6	160,5	147,2	236,6	111,2	125,4	1272,8
101	338,2	192,5	65,7	12,8	3,8	45,7	64,5	145,7	37,0	63,4	33,8	11,6	632,6	316,7	101,8	94,2	120,7	315,9	175,5	140,5	633,7	351,8	187,6	164,2	281,9	142,1	139,8	1604,6
102	319,4	166,8	44,4	12,8	5,1	40,0	64,5	152,6	26,4	55,4	35,9	34,8	489,9	230,3	84,8	71,4	74,1	259,6	139,9	119,6	453,9	266,2	136,0	130,2	187,8	86,5	101,3	1263,2
103	357,4	181,5	56,0	12,8	14,0	34,3	64,5	175,8	42,2	71,3	50,7	11,6	404,9	184,3	83,6	62,3	38,4	220,6	124,4	96,2	540,2	289,3	125,1	164,2	250,9	154,4	96,4	1302,4
104	379,9	198,8	69,6	6,4	7,0	51,4	64,5	181,1	26,4	63,4	50,7	40,7	642,0	316,4	95,7	97,2	123,5	325,6	179,9	145,7	506,7	307,2	171,3	135,9	199,5	74,1	125,4	1528,6
105	263,7	136,5	44,4	6,4	0,6	28,6	56,4	127,2	21,1	39,6	43,3	23,2	513,4	213,4	76,3	76,7	60,4	300,0	162,2	137,9	549,0	333,7	146,9	186,8	215,3	80,3	135,0	1326,1
106	330,4	190,0	69,6	6,4	3,8	45,7	64,5	140,4	26,4	47,5	43,3	23,2	653,9	330,5	110,3	99,5	120,7	323,4	177,7	145,7	586,1	337,8	184,9	152,8	248,3	80,3	149,5	1570,4
107	411,4	209,7	42,5	51,1	8,3	51,4	56,4	201,7	31,7	55,4	62,3	52,3	612,5	305,4	96,9	98,7	109,8	307,1	166,6	140,5	670,3	380,1	187,6	192,5	290,2	135,9	154,3	1694,2
108	382,5	218,3	61,8	25,5	12,7	45,7	72,6	164,2	31,7	31,7	48,6	52,3	570,7	297,7	99,4	85,8	112,5	273,0	137,7	135,3	642,9	357,5	187,6	169,8	285,4	135,9	149,5	1596,1
109	288,1	157,2	42,5	6,4	9,5	34,3	64,5	130,9	21,1	47,5	39,1	23,2	560,3	283,3	89,7	86,6	107,0	277,0	144,4	132,7	530,8	319,0	160,5	158,5	211,9	86,5	125,4	1379,3
110	279,5	158,0	54,1	12,8	3,8	22,8	64,5	121,4	26,4	47,5	35,9	11,6	390,1	175,7	66,6	57,0	52,1	214,3	115,5	98,8	479,7	255,5	119,7	135,9	224,2	98,8	125,4	1149,3
111	304,8	160,7	67,6	6,4	0,6	45,7	40,3	144,1	21,1	39,6	48,6	34,8	626,4	312,7	103,0	97,2	112,5	313,7	173,3	140,5	619,4	343,7	179,5	164,2	275,8	135,9	139,8	1550,6
112	311,8	137,0	27,0	6,4	3,8	51,4	48,4	174,8	26,4	55,4	58,1	34,8	510,7	250,4	83,6	79,0	87,8	260,3	135,5	124,8	537,1	266,2	136,0	130,2	270,9	135,9	135,0	1359,7
113	324,5	194,6	44,4	25,5	6,3	45,7	72,6	129,9	47,5	15,8	31,7	34,8	610,4	297,7	95,7	94,9	107,0	312,7	148,8	163,9	588,1	338,4	168,6	169,8	249,7	105,0	144,7	1523,0
114	368,6	200,7	58,0	25,5	7,0	45,7	64,5	167,9	31,7	55,4	51,7	29,0	540,4	270,0	89,7	84,3	96,0	270,4	137,7	132,7	466,9	274,3	144,1	130,2	192,6	86,5	106,1	1375,9
115	257,8	145,9	46,4	25,5	5,1	28,6	40,3	111,9	26,4	31,7	30,6	23,2	516,6	236,6	83,6	70,6	82,3	280,0	142,2	137,9	516,6	277,3	141,4	135,9	239,3	123,6	115,7	1290,9
116	357,1	177,5	42,5	12,8	6,3	51,4	64,5	179,5	31,7	55,4	40,1	52,3	570,0	301,4	98,1	101,8	101,5	268,5	133,3	135,3	514,7	293,2	168,6	124,5	221,5	86,5	135,0	1441,7
117	263,8	148,7	44,4	6,4	3,8	45,7	48,4	115,1	26,4	31,7	33,8	23,2	568,4	273,5	89,7	85,1	98,8	294,9	146,6	148,3	532,3	310,8	152,3	158,5	221,5	86,5	135,0	1364,5
118	218,1	69,7	11,6	12,8	0,6	28,6	16,1	148,4	37,0	63,4	30,6	17,4	334,8	173,0	54,5	47,1	71,3	161,8	57,8	104,0	431,0	222,0	108,8	113,2	209,0	117,4	91,6	983,8
119	277,6	190,5	61,8	6,4	6,3	51,4	64,5	87,1	10,6	15,8	43,3	17,4	590,4	284,4	99,4	83,5	101,5	306,0	157,7	148,3	596,1	332,1	184,9	147,2	264,0	148,3	115,7	1464,1
120	275,0	190,5	61,8	19,2	5,1	40,0	64,5	84,5	15,8	15,8	29,6	23,2	583,3	293,3	95,7	85,1	112,5	290,0	159,9	130,1	551,7	313,7	149,6	164,2	237,9	117,4	120,6	1410,0
121	414,0	209,1	54,1	38,3	8,9	51,4	56,4	204,9	37,0	63,4	58,1	46,5	544,6	250,9	88,4	69,1	93,3	297,7	153,3	140,5	603,5	349,8	168,6	181,2	253,8	123,6	130,2	1562,1
122	272,0	112,5	30,9	6,4	0,6	34,3	40,3	159,5	26,4	47,5	50,7	34,8	457,9	211,7	66,6	73,7	71,3	246,3	126,6	119,6	523,3	330,7	149,6	181,2	192,6	86,5	106,1	1253,2
123	332,9	186,1	63,8	12,8	5,1	40,0	64,5	146,8	37,0	47,5	39,1	23,2	607,2	309,1	98,1	95,7	115,2	298,1	173,3	124,8	588,3	301,5	171,3	130,2	286,8	142,1	144,7	1528,4
124	163,4	94,8	21,3	19,2	0,6	45,7	8,1	68,6	5,3	15,8	35,9	11,6	514,5	261,6	77,5	79,7	104,3	252,9	133,3	119,6	514,4	296,3	160,5	135,9	218,0	92,7	125,4	1192,3
125	272,0	143,7	46,4	6,4	2,5	40,0	48,4	128,3	26,4	47,5	37,0	17,4	605,9	304,4	96,9	94,9	112,5	301,5	153,3	148,3	574,4	313,7	149,6	164,2	260,7	111,2	149,5	1452,3
126	394,6	192,4	63,8	0,0	12,7	51,4	64,5	202,2	31,7	71,3	64,4	34,8	669,8	346,4	115,1	107,8	123,5	323,4	177,7	145,7	624,3	366,3	179,5	186,8	258,0	98,8	159,1	1688,7
127	57,6	34,4	5,8	0,0	0,0	28,6	0,0	23,2	0,0	0,0	23,2	0,0	427,8	186,6	50,9	69,9	65,9	241,2	95,5	145,7	443,3	261,0	125,1	135,9	182,3	61,8	120,6	928,7
128	346,8	190,6	67,6	6,4	6,3	45,7	64,5	156,3	31,7	39,6	56,0	29,0	601,0	318,4	112,7	98,7	107,0	282,6	157,7	124,8	620,3	352,0	182,2	169,8	268,2	123,6	14	

Pts.	540	302,4	69,55	57,46	51,41	51,41	72,58	237,6	47,52	71,28	66,52	52,27	720	352,8	119,95	109,36	123,48	367,2	179,92	187,3	740	399,6	195,8	203,79	340,4	166,79	173,6	2000
Nº	RECURSOS	DEL PUESTO	Estatus	Presupu esto	Personal	Tecnolo gía	Rango Jerárq.	DEL OCUPANTE	Edad	Experiencia en puesto o sector	Formación	Antigüedad en la empresa	RESTRICCIONES	CULTURA ORGANIZATIVA	Margen Actuación	Entorno (cultura)	Supervisión recibida	LIMITACION OCUPANTE	Central idad	Estilo	RESULTADOS	INFLUENCIA	Directa	Indirecta	IMPACTO	Tangible	Intangible	INDICE PODER TOTAL
130	243,4	125,6	29,0	6,4	7,6	34,3	48,4	117,7	21,1	23,8	38,0	34,8	465,8	211,4	76,3	55,4	79,6	254,4	124,4	130,1	424,4	229,7	127,8	101,9	194,7	74,1	120,6	1133,6
131	322,6	189,0	63,8	6,4	6,3	40,0	72,6	133,6	21,1	39,6	49,6	23,2	568,9	277,7	96,9	82,0	98,8	291,1	153,3	137,9	545,0	307,6	160,5	147,2	237,3	92,7	144,7	1436,5
132	374,2	202,0	69,6	12,8	3,8	51,4	64,5	172,1	37,0	71,3	58,1	5,8	634,4	316,7	104,2	97,2	115,2	317,8	179,9	137,9	634,3	366,1	184,9	181,2	268,2	123,6	144,7	1642,9
133	315,0	156,1	52,2	6,4	4,4	28,6	64,5	158,9	31,7	55,4	48,6	23,2	503,4	234,9	81,2	71,4	82,3	268,5	133,3	135,3	468,4	290,9	155,0	135,9	177,5	61,8	115,7	1286,8
134	376,5	203,9	56,0	31,9	5,7	45,7	64,5	172,7	26,4	55,4	56,0	34,8	531,3	273,5	88,4	83,5	101,5	257,7	135,5	122,2	441,4	239,9	155,0	84,9	201,5	105,0	96,4	1349,2
135	209,2	139,5	36,7	0,0	0,6	45,7	56,4	69,7	21,1	7,9	34,8	5,8	562,4	290,9	93,3	85,1	112,5	271,5	131,1	140,5	534,2	329,8	171,3	158,5	204,3	74,1	130,2	1305,7
136	277,9	121,1	21,3	6,4	5,1	40,0	48,4	156,8	26,4	55,4	40,1	34,8	500,5	230,9	60,6	66,1	104,3	269,6	142,2	127,4	556,4	288,2	152,3	135,9	268,2	123,6	144,7	1334,8
137	381,3	189,7	65,7	0,0	11,4	40,0	72,6	191,7	37,0	71,3	60,2	23,2	631,2	319,0	101,8	96,5	120,7	312,3	166,6	145,7	587,2	324,4	165,9	158,5	262,8	98,8	164,0	1599,8
138	335,8	193,7	65,7	12,8	5,1	45,7	64,5	142,0	21,1	39,6	58,1	23,2	629,5	311,3	106,6	94,9	109,8	318,2	162,2	156,1	575,5	335,5	171,3	164,2	240,0	105,0	135,0	1540,9
139	456,5	242,2	59,9	57,5	14,6	45,7	64,5	214,4	42,2	71,3	48,6	52,3	638,4	319,8	106,6	98,0	115,2	318,5	175,5	143,1	690,1	371,7	184,9	186,8	318,4	154,4	164,0	1785,0
140	328,1	176,0	58,0	6,4	3,8	51,4	56,4	152,1	31,7	63,4	45,4	11,6	630,5	314,2	104,2	100,3	109,8	316,3	173,3	143,1	622,5	358,4	165,9	192,5	264,2	105,0	159,1	1581,1
141	364,4	184,4	61,8	19,2	7,0	40,0	56,4	180,0	31,7	55,4	58,1	34,8	578,8	291,5	96,9	82,0	112,5	287,4	159,9	127,4	617,9	321,5	168,6	152,8	296,4	142,1	154,3	1561,1
142	344,8	145,2	34,8	6,4	1,9	45,7	56,4	199,6	37,0	71,3	39,1	52,3	510,0	279,3	84,8	95,7	98,8	230,7	126,6	104,0	483,3	244,0	125,1	118,9	239,3	123,6	115,7	1338,0
143	309,4	147,8	38,6	6,4	6,3	40,0	56,4	161,6	21,1	55,4	44,4	40,7	528,2	245,0	65,4	97,2	82,3	283,3	168,8	114,4	589,4	325,3	144,1	181,2	264,2	105,0	159,1	1427,0
144	293,6	102,4	23,2	19,2	0,6	51,4	8,1	191,1	31,7	71,3	35,9	52,3	498,6	278,7	65,4	98,0	115,2	219,9	113,3	106,6	493,5	241,7	111,5	130,2	251,8	92,7	159,1	1285,7
145	287,8	178,5	52,2	12,8	5,7	51,4	56,4	109,3	26,4	15,8	38,0	29,0	582,0	295,3	89,7	90,4	115,2	286,7	148,8	137,9	587,3	330,1	165,9	164,2	257,2	117,4	139,8	1457,0
146	379,4	180,3	63,8	6,4	5,7	40,0	64,5	199,1	37,0	63,4	46,5	52,3	568,3	278,6	94,5	88,1	96,0	289,6	162,2	127,4	501,3	319,0	160,5	158,5	182,3	61,8	120,6	1449,0
147	366,0	249,9	65,7	57,5	10,8	51,4	64,5	116,2	15,8	31,7	45,4	23,2	639,2	321,8	110,3	101,8	109,8	317,5	166,6	150,9	673,8	360,2	190,4	169,8	313,6	154,4	159,1	1679,0
148	450,6	234,1	42,5	57,5	10,2	51,4	72,6	216,5	37,0	71,3	56,0	52,3	620,4	298,9	101,8	87,3	109,8	321,5	173,3	148,3	624,2	343,7	179,5	164,2	280,6	135,9	144,7	1695,2
149	307,4	193,3	54,1	6,4	8,9	51,4	72,6	114,0	15,8	31,7	43,3	23,2	575,7	305,4	103,0	92,7	109,8	270,3	153,3	117,0	603,0	343,7	179,5	164,2	259,3	105,0	154,3	1486,1
150	401,0	226,8	50,2	57,5	8,9	45,7	64,5	174,2	47,5	39,6	34,8	52,3	542,0	265,4	73,9	92,7	98,8	276,7	146,6	130,1	545,0	302,2	155,0	147,2	242,8	117,4	125,4	1488,0
151	346,4	161,1	52,2	0,0	4,4	40,0	64,5	185,3	37,0	71,3	42,2	34,8	566,1	283,2	100,6	86,6	96,0	282,9	155,5	127,4	605,4	326,9	174,0	152,8	278,5	148,3	130,2	1517,9
152	351,3	188,7	48,3	31,9	6,3	45,7	56,4	162,6	37,0	47,5	43,3	34,8	591,2	285,2	93,3	90,4	101,5	306,0	157,7	148,3	580,8	316,0	163,2	152,8	264,8	129,7	135,0	1523,3
153	312,8	170,2	52,2	6,4	3,8	51,4	56,4	142,6	21,1	39,6	52,8	29,0	619,9	315,8	99,4	95,7	120,7	304,1	168,8	135,3	639,9	366,1	184,9	181,2	273,8	105,0	168,8	1572,5
154	220,2	115,1	38,6	6,4	2,5	51,4	16,1	105,1	26,4	23,8	43,3	11,6	601,6	306,4	86,0	107,8	112,5	295,2	144,4	150,9	569,9	338,0	179,5	158,5	231,9	68,0	164,0	1391,7
155	398,0	205,8	59,9	31,9	9,5	40,0	64,5	192,2	26,4	63,4	56,0	46,5	590,2	297,2	92,1	92,7	112,5	293,0	157,7	135,3	576,1	329,8	171,3	158,5	246,2	111,2	135,0	1564,3
156	231,0	144,4	38,6	6,4	0,6	34,3	64,5	86,6	21,1	23,8	35,9	5,8	554,1	276,7	90,9	84,3	101,5	277,4	142,2	135,3	481,9	293,4	163,2	130,2	188,5	68,0	120,6	1267,0
157	387,6	186,9	67,6	6,4	5,1	51,4	56,4	200,6	42,2	71,3	34,8	52,3	650,9	329,7	105,4	106,3	118,0	321,1	175,5	145,7	607,2	369,2	176,8	192,5	237,9	117,4	120,6	1645,6
158	285,1	180,1	44,4	6,4	13,3	51,4	64,5	105,1	42,2	0,0	33,8	29,0	627,6	317,6	96,9	97,2	123,5	310,0	179,9	130,1	530,5	307,6	160,5	147,2	222,9	92,7	130,2	1443,2
159	289,6	168,2	48,3	25,5	7,0	22,8	64,5	121,4	31,7	23,8	48,6	17,4	531,3	238,7	76,3	82,8	79,6	292,6	159,9	132,7	534,3	316,2	157,7	158,5	218,0	92,7	125,4	1355,2
160	314,6	174,7	52,2	12,8	7,6	45,7	56,4	139,9	15,8	39,6	61,2	23,2	605,0	304,9	103,0	94,9	107,0	300,0	162,2	137,9	636,2	338,4	168,6	169,8	297,8	148,3	149,5	1555,8
161	275,0	187,3	52,2	31,9	10,2	28,6	64,5	87,6	26,4	15,8	33,8	11,6	512,7	243,8	89,7	69,1	85,1	268,9	146,6	122,2	575,8	287,7	163,2	124,5	288,1	148,3	139,8	1363,5
162	338,1	187,6	30,9	31,9	8,9	51,4	64,5	150,5	26,4	55,4	33,8	34,8	562,9	274,7	92,1	86,6	96,0	288,1	155,5	132,7	555,0	288,2	152,3	135,9	266,9	117,4	149,5	1456,0
163	331,5	173,1	48,3	6,4	2,5	51,4	64,5	158,4	31,7	39,6	46,5	40,7	567,4	283,7	100,6	84,3	98,8	283,7	151,1	132,7	574,4	315,8	168,6	147,2	258,6	123,6	135,0	1473,3
164	171,4	101,7	17,4	0,0	0,6	51,4	32,3	69,7	10,6	15,8	31,7	11,6	509,9	255,8	78,8	78,2	98,8	254,1	111,1	143,1	514,0	308,3	144,1	164,2	205,7	80,3	125,4	1195,3
165	384,7	218,9	58,0	31,9	5,1	51,4	72,6	165,8	37,0	39,6	60,2	29,0	620,3	328,1	107,8	99,5	120,7	292,2	162,2	130,1	591,4	332,8	168,6	164,2	258,6	123,6	135,0	1596,4
166	311,4	165,7	42,5	12,8	8,3	45,7	56,4	145,7	26,4	39,6	50,7	29,0	520,6	254,4	82,4	76,0	96,0	266,3	146,6	119,6	567,4	327,3	163,2	164,2	240,0	105,0	135,0	1399,4
167	99,5	80,5	34,8	0,0	0,0	45,7	0,0	19,0	0,0	0,0	19,0	0,0	524,5	269,3	72,7	89,6	107,0	255,1	135,5	119,6	471,9	283,4	130,5	152,8	188,5	68,0	120,6	1095,9
168	398,9	219,4	54,1	57,5	11,4	40,0	56,4	179,5	31,7	63,4	38,0	46,5	533,9	277,6	100,6	78,2	98,8	256,3	128,8	127,4	565,3	305,4	146,9	158,5	259,9	129,7	130,2	1498,1
169	259,9	88,3	15,5	12,8	0,6	51,4	8,1	171,6	26,4	71,3	27,5	46,5	456,5	233,6	49,7	71,4	112,5	223,0	95,5	127,4	489,7	259,9	152,3	107,6	229,8	80,3	149,5	1206,1
170	336,0	186,0	58,0	12,8	5,1	45,7	64,5	150,0	42,2	39,6	39,1	29,0	548,7	287,6	94,5	88,9	104,3	261,1	146,6	114,4	551,3	291,3	144,1	147,2	259,9	129,7	130,2	1435,9

PTS.	540		302,4		69,55		57,46		51,41		51,41		72,58		237,6		47,52		71,28		66,52		52,27		720		352,8		119,95		109,36		123,48		367,2		179,92		187,3		740		399,6		195,8		203,79		340,4		166,79		173,6		2000	
	Nº	RECURSOS	DEL PUESTO	Estatus	Presupuesto	Personal	Tecnología	Rango Jerárq.	DEL OCUPANTE	Edad	Experiencia en puesto o sector	Formación	Antigüedad en la empresa	RESTRICCIONES	CULTURA ORGANIZATIVA	Margen Actuación	Entorno (cultura)	Supervisión recibida	LIMITACION OCUPANTE	Centralidad	Estilo	RESULTADOS	INFLUENCIA	Directa	Indirecta	IMPACTO	Tangible	Intangible	ÍNDICE PODER TOTAL																											
171	315,9	178,6	56,0	19,2	7,0	40,0	56,4	137,3	37,0	7,9	40,1	52,3	535,4	268,8	90,9	87,3	90,6	266,6	144,4	122,2	534,8	307,9	155,0	152,8	226,9	111,2	115,7	1386,1																												
172	177,5	116,3	36,7	12,8	7,0	11,4	48,4	61,2	15,8	7,9	31,7	5,8	372,9	164,8	56,9	58,5	49,4	208,1	106,6	101,4	428,9	231,5	84,3	147,2	197,4	86,5	110,9	979,3																												
173	357,7	179,2	58,0	12,8	12,1	40,0	56,4	178,5	31,7	71,3	46,5	29,0	495,0	251,8	89,7	66,1	96,0	243,2	144,4	98,8	593,0	304,9	157,7	147,2	288,1	148,3	139,8	1445,7																												
174	359,7	195,0	67,6	6,4	5,1	51,4	64,5	164,7	37,0	55,4	54,9	17,4	599,1	306,9	101,8	92,7	112,5	292,2	162,2	130,1	650,2	338,0	179,5	158,5	312,2	148,3	164,0	1609,1																												
175	314,1	134,6	30,9	12,8	2,5	40,0	48,4	179,5	26,4	63,4	43,3	46,5	446,0	217,8	64,2	63,0	90,6	228,2	95,5	132,7	421,9	210,0	125,1	84,9	211,9	86,5	125,4	1182,0																												
176	270,1	156,0	46,4	25,5	3,8	40,0	40,3	114,0	26,4	31,7	32,7	23,2	522,0	244,6	89,7	69,9	85,1	277,4	142,2	135,3	538,7	288,4	146,9	141,5	250,3	129,7	120,6	1330,7																												
177	369,0	185,8	58,0	12,8	2,5	40,0	72,6	183,2	37,0	71,3	63,4	11,6	624,3	317,6	99,4	100,3	118,0	306,7	168,8	137,9	662,5	366,1	184,9	181,2	296,4	142,1	154,3	1655,8																												
178	338,1	186,0	59,9	6,4	9,5	45,7	64,5	152,1	26,4	63,4	50,7	11,6	550,7	287,0	96,9	85,8	104,3	263,7	146,6	117,0	531,5	332,8	168,6	164,2	198,8	92,7	106,1	1420,3																												
179	396,2	191,3	67,6	25,5	10,8	22,8	64,5	204,9	31,7	71,3	61,2	40,7	579,4	294,2	93,3	91,1	109,8	285,2	157,7	127,4	586,3	344,1	168,6	175,5	242,2	92,7	149,5	1561,8																												
180	345,5	192,4	63,8	6,4	6,3	51,4	64,5	153,1	37,0	47,5	45,4	23,2	534,7	271,8	89,7	88,9	93,3	262,9	151,1	111,8	506,4	327,6	157,7	169,8	178,9	68,0	110,9	1386,7																												
181	306,2	159,4	34,8	0,0	0,6	51,4	72,6	146,8	37,0	47,5	62,3	0,0	632,4	318,3	110,3	101,0	107,0	314,1	171,0	143,1	624,9	371,7	184,9	186,8	253,2	98,8	154,3	1563,5																												
182	315,2	188,0	59,9	19,2	4,4	40,0	64,5	127,2	21,1	23,8	47,5	34,8	597,0	282,4	95,7	93,4	93,3	314,5	153,3	161,3	618,8	338,2	174,0	164,2	280,6	135,9	144,7	1531,0																												
183	311,3	137,1	23,2	19,2	0,6	45,7	48,4	174,2	31,7	63,4	44,4	34,8	446,0	228,0	65,4	77,5	85,1	218,0	124,4	93,6	479,1	269,3	127,8	141,5	209,8	98,8	110,9	1236,4																												
184	352,9	152,2	34,8	12,8	2,5	45,7	56,4	200,6	37,0	71,3	40,1	52,3	468,3	202,4	81,2	69,1	52,1	265,9	148,8	117,0	518,9	277,5	136,0	141,5	241,4	111,2	130,2	1340,1																												
185	328,4	188,0	65,7	6,4	5,7	45,7	64,5	140,4	21,1	47,5	37,0	34,8	636,8	322,0	110,3	96,5	115,2	314,9	166,6	148,3	640,9	352,0	182,2	169,8	288,9	129,7	159,1	1606,2																												
186	332,7	172,2	58,0	6,4	5,7	45,7	56,4	160,5	31,7	47,5	46,5	34,8	474,7	224,8	87,2	74,4	63,1	249,9	135,5	114,4	404,8	279,8	149,6	130,2	125,1	86,5	38,6	1212,3																												
187	375,5	166,4	52,2	12,8	5,1	40,0	56,4	209,1	37,0	71,3	48,6	52,3	571,2	273,8	100,6	74,4	98,8	297,4	162,2	135,3	568,1	302,0	160,5	141,5	266,1	135,9	130,2	1514,8																												
188	442,2	253,7	69,6	57,5	10,8	51,4	64,5	188,5	31,7	71,3	62,3	23,2	642,2	317,7	105,4	102,5	109,8	324,5	171,0	153,5	658,5	371,7	184,9	186,8	286,8	142,1	144,7	1742,9																												
189	265,0	120,3	42,5	6,4	2,5	28,6	40,3	144,7	26,4	47,5	35,9	34,8	526,6	259,6	64,2	91,1	104,3	267,0	142,2	124,8	531,5	297,6	127,8	169,8	233,9	98,8	135,0	1323,1																												
190	292,0	166,9	30,9	31,9	13,3	34,3	56,4	125,1	21,1	31,7	43,3	29,0	489,4	236,8	77,5	57,7	101,5	252,6	120,0	132,7	420,5	251,2	155,0	96,2	169,2	68,0	101,3	1201,9																												
191	112,1	92,1	46,4	0,0	0,0	45,7	0,0	20,1	0,0	0,0	20,1	0,0	531,7	260,6	89,7	72,2	98,8	271,1	148,8	122,2	526,7	305,1	152,3	152,8	221,5	86,5	135,0	1170,5																												
192	195,6	73,6	21,3	12,8	0,6	22,8	16,1	122,0	26,4	23,8	37,0	34,8	495,7	242,7	69,1	72,2	101,5	252,9	133,3	119,6	571,7	288,4	146,9	141,5	283,3	148,3	135,0	1262,9																												
193	288,2	184,7	50,2	31,9	3,8	34,3	64,5	103,5	26,4	15,8	49,6	11,6	588,5	288,8	96,9	90,4	101,5	299,6	164,4	135,3	557,6	316,2	157,7	158,5	241,4	111,2	130,2	1434,3																												
194	310,5	191,7	52,2	25,5	3,8	45,7	64,5	118,8	26,4	23,8	33,8	34,8	621,5	305,5	106,6	91,9	107,0	316,0	159,9	156,1	625,3	352,3	176,8	175,5	273,0	123,6	149,5	1557,4																												
195	364,2	182,6	54,1	6,4	3,8	45,7	72,6	181,6	37,0	55,4	48,6	40,7	569,2	294,8	90,9	94,2	109,8	274,4	159,9	114,4	544,7	307,4	165,9	141,5	237,3	92,7	144,7	1478,1																												
196	435,2	229,2	67,6	31,9	5,7	51,4	72,6	205,9	42,2	71,3	40,1	52,3	644,4	332,2	105,4	103,3	123,5	312,3	166,6	145,7	660,9	363,1	187,6	175,5	297,8	148,3	149,5	1740,5																												
197	118,4	44,5	11,6	12,8	0,6	11,4	8,1	73,9	10,6	7,9	49,6	5,8	487,0	229,6	70,3	79,7	79,6	257,4	122,2	135,3	535,6	310,6	157,7	152,8	225,0	80,3	144,7	1141,0																												
198	392,1	236,8	56,0	57,5	5,1	45,7	72,6	155,2	37,0	39,6	49,6	29,0	504,4	251,1	90,9	75,2	85,1	253,3	131,1	122,2	520,0	296,5	155,0	141,5	223,5	117,4	106,1	1416,5																												
199	345,0	233,1	58,0	57,5	10,8	34,3	72,6	111,9	31,7	15,8	52,8	11,6	610,8	287,5	99,4	86,6	101,5	323,4	177,7	145,7	691,0	377,4	184,9	192,5	313,6	154,4	159,1	1646,8																												
200	338,5	175,8	59,9	6,4	5,1	40,0	64,5	162,6	31,7	71,3	53,9	5,8	556,9	264,7	92,1	82,0	90,6	292,2	162,2	130,1	544,7	310,8	152,3	158,5	233,9	98,8	135,0	1440,0																												
201	259,5	135,4	27,0	25,5	8,3	34,3	40,3	124,1	21,1	23,8	32,7	46,5	516,0	250,8	69,1	77,5	104,3	265,2	137,7	127,4	465,5	277,7	130,5	147,2	187,8	86,5	101,3	1241,0																												
202	133,0	62,8	7,7	6,4	0,6	40,0	8,1	70,2	5,3	7,9	45,4	11,6	423,6	186,2	56,9	52,4	76,8	237,4	102,2	135,3	412,8	202,3	106,1	96,2	210,5	80,3	130,2	969,4																												
203	193,6	97,5	34,8	6,4	7,0	17,1	32,3	96,1	10,6	23,8	32,7	29,0	490,3	222,1	76,3	74,4	71,3	268,2	135,5	132,7	413,2	244,0	125,1	118,9	169,2	68,0	101,3	1097,1																												
204	316,8	165,2	59,9	6,4	14,0	28,6	56,4	151,5	21,1	47,5	53,9	29,0	615,3	316,8	100,6	101,0	115,2	298,5	171,0	127,4	619,2	321,5	168,6	152,8	297,8	148,3	149,5	1551,3																												
205	376,8	218,9	65,7	57,5	10,8	28,6	56,4	157,9	42,2	31,7	31,7	52,3	579,3	293,0	89,7	88,1	115,2	286,2	166,6	119,6	605,9	324,0	176,8	147,2	281,9	142,1	139,8	1562,0																												
206	281,6	148,0	38,6	12,8	2,5	45,7	48,4	133,6	26,4	39,6	32,7	34,8	561,1	282,2	83,6	88,9	109,8	278,9	148,8	130,1	535,5	307,9	155,0	152,8	227,7	92,7	135,0	1378,3																												
207	191,9	128,0	19,3	6,4	2,5	51,4	48,4	63,9	10,6	23,8	29,6	0,0	573,8	295,6	83,6	99,5	112,5	278,2	137,7	140,5	503,5	285,4	149,6	135,9	218,0	92,7	125,4	1269,2																												
208	288,1	102,3	30,9	0,0	3,8	51,4	16,1	185,9	31,7	63,4	44,4	46,5	577,5	282,7	75,1	89,6	118,0	294,8	162,2	132,7	568,2	304,0	179,5	124,5	264,2	105,0	159,1	1433,8																												
209	254,7	162,8	52,2	12,8	3,8	45,7	48,4	91,9	31,7	15,8	32,7	11,6	541,4	236,2	88,4	73,7	74,1	305,2	162,2	143,1	590,5	335,9	160,5	175,5	254,5	105,0	149,5	1386,6																												
210	343,0	192,0	54,1	31,9	3,8	45,7	56,4	151,0	31,7	63,4	32,7	23,2	543,7	275,2	90,9	82,8	101,5	268,5	148,8	119,6	572,2	324,6	160,5	164,2	247,6	117,4	130,2	1458,8																												

PTS.	540	302,4	69,55	57,46	51,41	51,41	72,58	237,6	47,52	71,28	66,52	52,27	720	352,8	119,95	109,36	123,48	367,2	179,92	187,3	740	399,6	195,8	203,79	340,4	166,79	173,6	2000
Nº	RECURSOS	DEL PUESTO	Estatus	Presupu esto	Personal	Tecnolo gía	Rango Jerárq.	DEL OCUPANTE	Edad	Experiencia en puesto o sector	Formación	Antigüedad en la empresa	RESTRICCIONES	CULTURA ORGANIZATIVA	Margen Actuación	Entorno (cultura)	Supervisión recibida	LIMITACION OCUPANTE	Central idad	Estilo	RESULTADOS	INFLUENCIA	Directa	Indirecta	IMPACTO	Tangible	Intangible	INDICE PODER TOTAL
211	361,4	156,0	29,0	19,2	5,7	45,7	56,4	205,4	42,2	63,4	47,5	52,3	523,6	240,6	84,8	79,0	76,8	282,9	155,5	127,4	517,4	294,5	136,0	158,5	222,9	92,7	130,2	1402,3
212	319,8	181,0	59,9	12,8	3,8	40,0	64,5	138,9	26,4	47,5	59,1	5,8	607,7	296,2	95,7	93,4	107,0	311,5	171,0	140,5	597,0	324,0	176,8	147,2	273,0	123,6	149,5	1524,5
213	240,7	133,6	34,8	12,8	5,7	40,0	40,3	107,2	15,8	31,7	42,2	17,4	577,3	294,3	96,9	90,4	107,0	283,0	139,9	143,1	622,6	346,8	171,3	175,5	275,8	135,9	139,8	1440,6
214	403,4	237,6	54,1	57,5	10,2	51,4	64,5	165,8	31,7	55,4	38,0	40,7	570,8	284,9	92,1	85,8	107,0	285,9	153,3	132,7	564,3	296,1	165,9	130,2	268,2	123,6	144,7	1538,6
215	166,3	84,0	23,2	6,4	0,6	45,7	8,1	82,4	15,8	23,8	37,0	5,8	503,7	214,0	69,1	51,6	93,3	289,7	146,6	143,1	454,6	274,3	144,1	130,2	180,2	74,1	106,1	1124,6
216	276,3	166,5	38,6	25,5	2,5	51,4	48,4	109,8	26,4	23,8	42,2	17,4	533,9	269,1	78,8	88,9	101,5	264,8	139,9	124,8	549,7	305,6	141,4	164,2	244,1	123,6	120,6	1360,0
217	115,9	67,3	13,5	0,0	0,0	45,7	8,1	48,6	5,3	7,9	29,6	5,8	496,4	253,5	76,3	86,6	90,6	242,9	131,1	111,8	494,6	302,0	160,5	141,5	192,6	86,5	106,1	1106,8
218	271,1	116,9	23,2	12,8	0,6	40,0	40,3	154,2	37,0	47,5	34,8	34,8	462,8	259,6	73,9	89,6	96,0	203,2	104,4	98,8	482,1	266,2	136,0	130,2	215,9	105,0	110,9	1216,0
219	249,2	151,5	42,5	6,4	3,8	34,3	64,5	97,7	37,0	0,0	31,7	29,0	474,1	223,8	77,5	72,2	74,1	250,3	133,3	117,0	534,6	302,9	138,7	164,2	231,8	111,2	120,6	1257,9
220	398,7	216,0	58,0	38,3	9,5	45,7	64,5	182,7	37,0	71,3	45,4	29,0	578,4	291,4	101,8	101,8	87,8	287,1	146,6	140,5	653,8	363,6	176,8	186,8	290,2	135,9	154,3	1630,9
221	314,7	177,4	23,2	57,5	5,1	51,4	40,3	137,3	26,4	47,5	28,5	34,8	518,8	217,7	93,3	44,8	79,6	301,1	171,0	130,1	516,1	293,4	163,2	130,2	222,7	135,9	86,8	1349,6
222	421,4	228,1	63,8	38,3	10,2	51,4	64,5	193,2	31,7	63,4	51,7	46,5	633,2	314,7	106,6	101,0	107,0	318,5	175,5	143,1	682,2	368,6	193,1	175,5	313,6	154,4	159,1	1736,7
223	357,1	236,7	63,8	57,5	13,3	45,7	56,4	120,4	15,8	23,8	51,7	29,0	625,8	328,1	109,0	101,0	118,0	297,8	159,9	137,9	639,0	349,5	174,0	175,5	289,5	154,4	135,0	1621,9
224	296,9	139,0	40,6	44,7	0,0	45,7	8,1	157,9	26,4	55,4	41,2	34,8	640,7	314,3	99,4	94,2	120,7	326,4	159,9	166,5	631,4	368,6	193,1	175,5	262,8	98,8	164,0	1568,9
225	346,2	163,5	46,4	31,9	8,3	28,6	48,4	182,7	37,0	71,3	57,0	17,4	578,0	281,4	105,4	74,4	101,5	296,7	166,6	130,1	615,4	327,3	163,2	164,2	288,1	148,3	139,8	1539,6
226	370,8	260,5	65,7	57,5	13,3	51,4	72,6	110,4	21,1	23,8	30,6	34,8	640,3	332,5	111,5	100,3	120,7	307,8	162,2	145,7	652,3	354,5	190,4	164,2	297,8	148,3	149,5	1663,4
227	365,2	217,3	59,9	44,7	8,3	40,0	64,5	147,8	31,7	55,4	31,7	29,0	576,3	280,4	93,3	82,8	104,3	295,9	155,5	140,5	634,8	335,7	165,9	169,8	299,1	154,4	144,7	1576,3
228	388,1	183,3	59,9	6,4	4,4	40,0	72,6	204,9	42,2	71,3	39,1	52,3	563,0	290,9	87,2	91,1	112,5	272,2	157,7	114,4	485,6	283,4	130,5	152,8	202,2	86,5	115,7	1436,8
229	359,7	243,5	65,7	57,5	4,4	51,4	64,5	116,2	21,1	31,7	40,1	23,2	642,3	318,9	111,5	94,9	112,5	323,4	162,2	161,3	671,8	354,8	184,9	169,8	317,0	148,3	168,8	1673,8
230	417,1	227,0	67,6	51,1	9,5	34,3	64,5	190,1	42,2	71,3	59,1	17,4	592,7	298,3	105,4	85,8	107,0	294,4	164,4	130,1	606,8	338,0	179,5	158,5	268,8	148,3	120,6	1616,6
231	372,8	231,3	61,8	44,7	8,9	51,4	64,5	141,5	21,1	39,6	51,7	29,0	593,3	298,8	105,4	91,9	101,5	294,4	164,4	130,1	648,7	352,3	176,8	175,5	296,4	142,1	154,3	1614,7
232	270,0	86,2	17,4	6,4	0,6	45,7	16,1	183,7	31,7	71,3	51,7	29,0	479,1	230,3	61,8	75,2	93,3	248,9	126,6	122,2	539,6	313,3	160,5	152,8	226,3	86,5	139,8	1288,7
233	204,3	133,6	38,6	6,4	2,5	45,7	40,3	70,8	10,6	15,8	32,7	11,6	526,3	258,5	78,8	78,2	101,5	267,8	137,7	130,1	541,2	293,6	157,7	135,9	247,6	117,4	130,2	1271,8
234	287,1	135,0	23,2	57,5	0,6	45,7	8,1	152,1	26,4	47,5	43,3	34,8	499,4	256,8	77,5	80,5	98,8	242,6	117,7	124,8	556,2	322,3	146,9	175,5	233,9	98,8	135,0	1342,7
235	227,2	113,2	19,3	6,4	3,8	51,4	32,3	114,0	15,8	31,7	43,3	23,2	493,1	185,3	59,4	46,3	79,6	307,8	162,2	145,7	620,8	363,6	176,8	186,8	257,2	117,4	139,8	1341,1
236	354,6	186,7	54,1	31,9	7,6	28,6	64,5	167,9	31,7	55,4	40,1	40,7	575,1	280,7	84,8	88,9	107,0	294,4	164,4	130,1	612,9	349,5	174,0	175,5	263,4	123,6	139,8	1542,7
237	418,0	236,4	58,0	57,5	10,8	45,7	64,5	181,6	31,7	63,4	40,1	46,5	576,6	294,4	93,3	85,8	115,2	282,2	159,9	122,2	629,9	349,3	179,5	169,8	280,6	135,9	144,7	1624,5
238	359,0	187,4	65,7	19,2	9,5	28,6	64,5	171,6	37,0	71,3	40,1	23,2	618,2	317,1	105,4	96,5	115,2	301,1	171,0	130,1	609,8	366,3	179,5	186,8	243,5	98,8	144,7	1587,1
239	371,5	198,9	69,6	12,8	6,3	45,7	64,5	172,7	26,4	47,5	58,1	40,7	515,8	274,4	99,4	79,0	96,0	241,4	124,4	117,0	640,3	338,4	168,6	169,8	301,8	166,8	135,0	1527,6
240	378,1	193,8	58,0	38,3	10,2	22,8	64,5	184,3	37,0	71,3	52,8	23,2	516,4	251,6	93,3	76,0	82,3	264,8	139,9	124,8	596,8	338,2	174,0	164,2	258,6	123,6	135,0	1491,2
241	352,8	191,2	67,6	12,8	6,3	40,0	64,5	161,6	42,2	39,6	50,7	29,0	551,2	299,1	90,9	95,7	112,5	252,1	153,3	98,8	623,6	335,5	171,3	164,2	288,1	148,3	139,8	1527,6
242	295,6	158,9	42,5	12,8	3,8	51,4	48,4	136,8	21,1	47,5	39,1	29,0	593,2	300,6	93,3	100,3	107,0	292,6	144,4	148,3	569,0	315,8	168,6	147,2	253,2	98,8	154,3	1457,8
243	347,5	194,9	56,0	19,2	3,8	51,4	64,5	152,6	26,4	47,5	61,2	17,4	572,5	284,0	98,1	84,3	101,5	288,5	153,3	135,3	628,1	338,7	163,2	175,5	289,5	154,4	135,0	1548,1
244	336,5	161,2	58,0	6,4	9,5	22,8	64,5	175,3	37,0	71,3	38,0	29,0	598,8	297,7	93,3	91,9	112,5	301,1	171,0	130,1	649,1	335,5	171,3	164,2	313,6	154,4	159,1	1584,4
245	321,5	144,6	36,7	6,4	5,1	40,0	56,4	176,9	37,0	71,3	45,4	23,2	563,7	269,2	90,9	85,1	93,3	294,4	164,4	130,1	587,0	316,0	163,2	152,8	270,9	135,9	135,0	1472,1
246	349,8	184,6	52,2	44,7	5,1	34,3	48,4	165,3	26,4	55,4	48,6	34,8	562,1	279,1	94,5	85,8	98,8	282,9	155,5	127,4	556,7	299,5	152,3	147,2	257,2	117,4	139,8	1468,6
247	296,7	159,4	46,4	12,8	3,8	40,0	56,4	137,3	31,7	47,5	34,8	23,2	502,5	237,0	83,6	82,0	71,3	265,5	151,1	114,4	450,2	294,0	146,9	147,2	156,1	74,1	82,0	1249,3
248	329,0	172,2	59,9	6,4	3,8	45,7	56,4	156,8	26,4	55,4	40,1	34,8	539,1	252,8	90,9	71,4	90,6	286,3	151,1	135,3	623,8	338,4	168,6	169,8	285,4	135,9	149,5	1492,0
249	285,7	148,9	27,0	6,4	7,6	51,4	56,4	136,8	26,4	39,6	47,5	23,2	536,0	265,7	82,4	79,0	104,3	270,3	153,3	117,0	530,4	313,7	149,6	164,2	216,7	86,5	130,2	1352,1
250	379,2	175,4	58,0	6,4	3,2	51,4	56,4	203,8	37,0	71,3	54,9	40,7	533,8	271,2	88,4	81,3	101,5	262,6	137,7	124,8	499,0	299,5	152,3	147,2	199,5	74,1	125,4	1412,0
251	397,2	205,0	36,7	57,5	6,3	40,0	64,5	192,2	31,7	63,4	62,3	34,8	566,9	279,5	100,6	91,1	87,8	287,4	159,9	127,4	625,7	332,8	168,6	164,2	292,9	148,3	144,7	1589,8
252	380,3	204,5	56,0	31,9	6,3	45,7	64,5	175,8	31,7	71,3	49,6	23,2	560,0	276,7	94,5	88,9	93,3	283,3	153,3	130,1	610,6	327,3	163,2	164,2	283,3	148,3	135,0	1550,9
253																												

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Sumario	i
Agradecimientos	iii
Introducción	v
PRIMERA PARTE: Enfoques teóricos para un análisis empírico del poder empresarial	1
I. Capítulo 1. Concepciones de poder aplicables a la empresa. Clasificación del poder y sus fuentes.	2
1. El concepto de poder en la filosofía política y la sociología moderna y contemporánea. Indicios para un repertorio de características del poder en la empresa	2
1.1 Desde los orígenes hasta Max Weber	5
1.2 La concepción de poder en Max Weber	16
1.3 El concepto de poder en el siglo XX y hasta nuestros días.	18
2 Elementos a tener en cuenta al referirnos al poder	27
2.1 Origen del poder	27
2.2 Fuentes y tipos de poder	28
2.3 Formas de ejercitarlo. Conceptos afines	30
2.4 Notas o rasgos del poder	34
2.5 Intensidad, ámbito y resultado	37
2.6 Conclusión del capítulo 1	41
II. Capítulo 2. Los <i>stakeholders</i> de la empresa como limitadores de poder.	42
1. La ética en las decisiones empresariales	42
2. La responsabilidad social corporativa como condicionante del poder en la empresa. El marco internacional.	44
3. La responsabilidad social empresarial en España	50
3.1 RSE y Gobierno Corporativo	51
3.2 RSE y Código penal: <i>Corporate compliance</i> .	53
3.3 Otras disposiciones de ámbito estatal	55
3.4 Otras disposiciones de ámbito autonómico	59
3.5 La empresa socialmente responsable en España	61
4. Los componentes de la RSE	63
5. El concepto de stakeholder o grupo de interés de la empresa	66
5.1 Los empleados y sus representantes como stakeholders	70
6. Conclusión del capítulo 2	75
III. Capítulo 3. La legislación laboral como fuente y/o restricción del poder en la empresa	76
1. La relación de subordinación: dependencia y ajenidad del trabajador	78
2. El impacto de la crisis económica en las relaciones empresario-trabajador	80
3. El poder de dirección: poder de control y poder disciplinario	84
3.1 Concepto	84
3.2 Fundamento	85

3.3	Facultades	87
3.4	Contenido	88
3.4.1	Poder de dirección ordinario o no sustancial	89
a)	Ordenación y especificación de las prestaciones laborales	89
b)	Establecimiento de los medios de control y de reglas generales de conducta y disciplina laborales	90
c)	Poder disciplinario o sancionador	92
3.4.2	Poder de dirección adaptativo o sustancial	93
a)	Modificación sustancial de las condiciones de trabajo	93
b)	Suspensiones y despidos colectivos	94
4.	Los límites del poder de dirección en la legislación laboral	94
4.1	Los límites ante el trabajador individual: derechos fundamentales y normas laborales.	95
4.2	Los límites colectivos: libertad sindical y representación y participación de los trabajadores	102
5.	Los código de conducta empresariales	106
6.	Conclusión del capítulo 3	111
IV	Capítulo 4. El poder en la organización empresarial	112
1.	Poder y cultura en la organización	113
2.	Poder y estructura organizativa	117
2.1	Teorías sobre la estructura organizativa	118
2.2	Tipologías de formas organizativas	122
2.3	La organización formal e informal	124
2.4	Poder y sistema de roles: el rol directivo	126
3.	Poder y liderazgo (estilos de dirección)	128
4.	El poder en la empresa y sus indicadores	134
4.1	Tipos de poder en la empresa	135
4.2	Fuentes de poder: El poder personal	138
4.2.1	El qué: los recursos propios	139
4.2.2	El cómo: centralidad y habilidades	141
4.3	Fuentes de poder: El poder del puesto	144
4.4	Factores organizativos limitadores o favorecedores del poder	146
4.5	La visibilidad del ejercicio del poder: los resultados	148
5.	Conclusión del capítulo 4	151
6.	Epílogo de la Primera parte	152
	SEGUNDA PARTE: De la teoría a la práctica. La construcción y validación de un modelo de medición del poder en las organizaciones empresariales.	155
V.	Capítulo 5. Metodología empleada para la elaboración y validación del modelo de medición del poder	156
1.	Objetivos del estudio	157
1.1	Objetivos generales	157
1.2	Objetivos específicos	157
1.3	Beneficios de la investigación	158
1.3.1	Aportaciones diferenciales respecto de otras investigaciones	158
1.3.2	Utilidad de los resultados	160

2.	Metodología	160
2.1	Participantes	162
2.1.1	Población objetivo y muestreo	162
2.1.2	Muestra 1: metodología cualitativa (paneles de expertos).Desarrollo de ítems	165
2.1.3	Muestra 2: metodología cuantitativa (estudio piloto)	166
2.1.4	Muestra 3: metodología cuantitativa (versión final)	168
2.2	Desarrollo del instrumento	170
2.2.1	Descripción del proceso metodológico	170
2.2.2	Metodología aplicada en el desarrollo de las sesiones de expertos para la creación y desarrollo de ítems	170
2.2.2.1	Técnica del retrato chino	171
2.2.2.2	<i>Brainwriting</i>	171
2.2.2.3	Técnica del grupo nominal	172
2.2.2.4	Ponderación de los factores o atributos de poder	172
2.2.3	Diseño del cuestionario: estructura y agrupación de ítems	173
2.3	Procedimiento de validación del cuestionario	178
2.3.1	Análisis de ítems	179
2.3.2	Evaluación de la fiabilidad	180
2.3.3	Evaluación de la validez	182
2.3.3.1	Evidencia basada en el contenido del test	183
2.3.3.2	Evidencia basada en la estructura interna	184
a)	Análisis Factorial Exploratorio (AFE)	184
b)	Análisis Factorial Confirmatorio (AFC)	187
2.3.3.3	Evidencia basada en las relaciones con otras variables	189
2.3.3.4	Comparación de las diferencias de medias en las muestras según sus características sociodemográficas	190
3.	Conclusión del capítulo 5	191
VI.	Capítulo 6. Resultados y validación del modelo de medición (I): muestra 1 (paneles de expertos)	192
1.	Resultados de las técnicas cualitativas	192
1.1	Retrato chino	192
1.2	<i>Brainwriting</i>	194
1.3	Técnica de Grupo Nominal (T.G.N.)	196
1.4	Ponderación de factores	198
2.	Descripción del modelo de medición del poder en la empresa: dimensiones, subdimensiones y subtipos. Ponderación de los factores	207
3.	Conclusión del capítulo 6	213
VII.	Capítulo 7. Resultados y validación del modelo de medición (II): muestra 2 (estudio piloto) Análisis exploratorio de las escalas que conforman el índice de poder.	214
1	Análisis de ítems	214
1.1	Análisis descriptivos de ítems	214
1.1.1	Recursos	214
1.1.2	Cultura organizativa	215
1.1.3	Limitaciones del ocupante	216
1.1.4	Influencia	217

1.2	Análisis de ítems y fiabilidad	218
1.2.1	Recursos	218
1.2.2	Cultura organizativa	219
1.2.3	Limitaciones del ocupante	221
1.2.4	Influencia	222
2	Validación del cuestionario	223
2.1	Estructura factorial y evidencia de validez basada en la estructura interna	223
2.1.1	Recursos	223
2.1.2	Cultura organizativa	225
2.1.3	Limitaciones del ocupante	228
2.1.4	Influencia	230
2.2	Conclusión del capítulo 7	231
VIII.	Capítulo 8. Resultados y validación del modelo de medición (y III): muestra 3. Versión final del cuestionario	233
1.	Análisis de los ítems	233
1.1	Análisis descriptivos de ítems	233
1.1.1	Recursos	233
1.1.2	Cultura organizativa	234
1.1.3	Limitaciones del ocupante	235
1.1.4	Influencia	236
1.1.5	Impacto	237
1.2	Análisis de ítems y fiabilidad	238
1.2.1	Recursos	238
1.2.2	Cultura organizativa	239
1.2.3	Limitaciones del ocupante	240
1.2.4	Influencia	242
1.2.5	Impacto	242
2.	Validación del cuestionario	243
2.1	Estructura factorial y evidencia de validez basada en la estructura interna	243
2.1.1	Recursos	244
2.1.2	Cultura organizativa	245
2.1.3	Limitaciones del ocupante	246
2.1.4	Influencia	248
2.1.5	Impacto	248
2.2	Evidencia basada en las relaciones con otras variables	249
3.	Conclusión del capítulo 8	251
IX.	Capítulo 9. Resultados empíricos de la puesta en práctica del modelo de medición validado. Análisis descriptivo de la encuesta (I): muestra total.	253
1.	Índice de poder individual	254
2.	Índice de poder agrupado	256
3.	Resultados de la muestra general	259
3.1.	Criterios genéricos de encuadramiento: función directiva, facturación y volumen de plantilla, sector de actividad y ubicación geográfica.	259
3.2.	Criterios de encuadramiento asociados a los recursos del ocupante	265

3.3.	Criterios de encuadramiento asociados a los recursos del puesto	272
3.4.	Relación del Índice de Poder con cada uno de los indicadores, subfactores y factores	278
3.4.1.	Relación del Índice de Poder con cada uno de sus factores (recursos, restricciones y resultados)	278
3.4.2.	Relación del Índice de Poder con cada sus seis subfactores	279
3.4.3.	Relación del Índice de Poder con sus dieciocho indicadores	281
3.5.	Relación de los valores de cada de los indicadores, subfactores y factores con su valor máximo posible	283
3.5.1.	Relación de cada factor sobre su máximo posible	283
3.5.2.	Relación de cada subfactor sobre su máximo posible	283
3.5.3.	Relación de cada indicador sobre su máximo posible	284
3.5.3.1.	Indicadores del Factor Recursos	284
3.5.3.2.	Indicadores del Factor Restricciones	285
3.5.3.3.	Indicadores del Factor Resultados	286
X.	Capítulo 10. Resultados empíricos de la puesta en práctica del modelo de medición validado. Análisis descriptivo de la encuesta (II): muestra “Recursos Humanos”.	290
1.	Criterios genéricos de encuadramiento: facturación y volumen de plantilla, sector de actividad y ubicación geográfica.	291
2.	Criterios de encuadramiento asociados a los recursos del ocupante	299
3.	Criterios de encuadramiento asociados a los recursos del puesto	308
4.	Relación del Índice de Poder con cada uno de los indicadores, subfactores y factores	316
4.1.	Relación del Índice de Poder con cada uno de sus factores (recursos, restricciones y resultados)	316
4.2.	Relación del Índice de Poder con cada sus seis subfactores	317
4.3.	Relación del Índice de Poder con sus dieciocho indicadores	318
5.	Relación de los valores de cada de los indicadores, subfactores y factores con su valor máximo posible	320
5.1.	Relación de cada factor sobre su máximo posible	320
5.2.	Relación de cada subfactor sobre su máximo posible	321
5.3.	Relación de cada indicador sobre su máximo posible	321
5.3.1.	Indicadores del Factor Recursos	321
5.3.2.	Indicadores del Factor Restricciones	322
5.3.3.	Indicadores del Factor Resultados	323
XI.	Resultados empíricos de la puesta en práctica del modelo de medición validado. Análisis descriptivo de la encuesta (y III): muestra “Recursos Humanos de la Comunidad Valenciana”	329
1.	Criterios genéricos de encuadramiento: facturación y volumen de plantilla, sector de actividad y ubicación geográfica.	330
2.	Criterios de encuadramiento asociados a los recursos del ocupante	338
3.	Criterios de encuadramiento asociados a los recursos del puesto	349
4.	Relación del Índice de Poder con cada uno de los indicadores, subfactores y factores	357
4.1.	Relación del Índice de Poder con cada uno de sus factores (recursos, restricciones y resultados)	358
4.2.	Relación del Índice de Poder con cada sus seis subfactores	359

4.3.	Relación del Índice de Poder con sus dieciocho indicadores	360
5.	Relación de los valores de cada de los indicadores, subfactores y factores con su valor máximo posible	362
5.1.	Relación de cada factor sobre su máximo posible	362
5.2.	Relación de cada subfactor sobre su máximo posible	363
5.3.	Relación de cada indicador sobre su máximo posible	364
5.3.1.	Indicadores del Factor Recursos	364
5.3.2.	Indicadores del Factor Restricciones	365
5.3.3.	Indicadores del Factor Resultados	366
XII.	Capítulo 12. Situaciones y funciones relacionadas con el poder. Epílogo de la Segunda Parte: preconclusiones analíticas.	372
1.	Situaciones y funciones de la empresa y su relación con el poder	372
1.1.	Situaciones que conllevan uso de poder	372
1.2.	Funciones que conllevan uso de poder	375
1.3.	Decisores en materia de recursos humanos	377
2.	Epílogo a la Segunda Parte: preconclusiones analíticas	380
2.1.	Conclusiones estadísticas sobre la validación de los resultados	380
2.1.1.	Muestra total	380
2.1.2.	Muestra Recursos Humanos versus demás funciones	381
2.1.3.	Muestra Recursos Humanos de la Comunidad Valenciana, versus del resto de España	382
2.2.	Conclusiones descriptivas sobre los resultados de la encuesta final	383
2.2.1.	Resultados de la muestra total	383
2.2.2.	Muestra de directivos de Recursos Humanos, comparados con los de otras funciones	386
2.2.3.	Muestra de la función de Recursos Humanos de la Comunidad Valenciana, y su comparación con la muestra de esa misma función en el resto de España	389
2.4.	Situaciones, funciones y decisores de poder en la empresa	393
	Conclusiones	395
	Bibliografía	404
	Anexos	436
A-D	Metodología cualitativa: Resultados de las dinámicas de los paneles de expertos	437
	- Retrato Chino (A)	437
	- Brainwriting (B)	442
	- Técnica Grupo Nominal (C)	446
	- Cuestionario de ponderación de factores de medición del poder en la empresa (D)	448
E-I	Tablas estadísticas descriptivas de las muestras y submuestras consideradas:	451
	- Muestra General (E)	451
	- Submuestra Recursos Humanos (F)	458
	- Submuestra NO Recursos Humanos (G)	465

	- Submuestra Recursos Humanos de la Comunidad Valenciana (H)	472
	- Submuestra Recursos Humanos del resto del Estado (I)	479
J-K	Modelos de encuestas empleadas (2012 y 2015)	486
	- Versión 2012 (J)	486
	- Versión 2015 (K)	490
L	Análisis Factoriales Exploratorios (L)	496
M	Resultados de los indicadores del índice de poder individual de los participantes en la muestra final completa (M)	549
	Índice general	556

