

JOSÉ ANTONIO ARIZA MONTES

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales

ALFONSO CARLOS MORALES GUTIÉRREZ

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales

EMILIO MORALES FERNÁNDEZ

Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales

*Profesores de ETEA. Facultad de Ciencias Económicas y
Empresariales de la Universidad de Córdoba*

1.º Premio Estudios Financieros 1999.

Modalidad: Recursos Humanos

Extracto:

LAS nuevas formas y prácticas organizativas no parecen abogar por la desaparición absoluta de todo tipo de burocracia, sino más bien de una forma de entenderla. Los procedimientos formales han sido diseñados tradicionalmente para hacer un plan infalible del proceso de trabajo, aunque con esta perspectiva los resultados se han alejado considerablemente de este objetivo. En este trabajo se pretende comprobar la existencia de un tipo de formalización que permita a los empleados aumentar su nivel de eficacia, superando la perspectiva unidimensional -sólo su intensidad- por otra bidimensional que considera tanto su intensidad como su carácter. De esta forma se ha constatado mediante la aplicación de un cuestionario multidimensional a 445 personas de 32 organizaciones distintas, la existencia de cuatro contextos -permisivo, coercitivo, orgánico y autocrático- con resultados diferentes en cuanto a nivel de compromiso, alienación y desgaste de sus componentes.

Sumario:

- I. Las dos caras de un sistema irremediable.
- II. El desarrollo de una perspectiva *bidimensional* de las formas burocráticas.
- III. La intensidad de la formalización como indicador del sistema burocrático: conclusiones de diversos estudios empíricos.
 1. Efectos negativos de la formalización excesiva.
 2. Contribución de la formalización al buen funcionamiento organizativo.
- IV. Una tipología organizativa según el tipo y la intensidad de la formalización.
- V. Condiciones internas y contextuales para la implantación de una lógica permisiva.
- VI. Diseño de un estudio empírico de la percepción de la formalización desde una perspectiva bidimensional.
 1. Objetivos del trabajo de campo.
 2. Definición de variables de análisis.
 3. Validación del instrumento de medida.
 4. Hipótesis.
 5. Resultados.
- VII. Conclusiones.

Bibliografía.

Anexos.

I. LAS DOS CARAS DE UN SISTEMA IRREMEDIABLE

La profecía de BENNIS (1966) no se ha cumplido. *La burocracia no ha muerto* a pesar de las denostadas críticas que se han realizado desde diversos ámbitos. La normalización abundante de las nuevas formas organizativas -como las franquicias o las estructuras fractales-, la generalización y difusión de conductas en pro de la calidad total, la profusión de técnicas de mejora continua y desarrollo comparativo -como el *benchmarking*- no parecen abogar por la rotunda abolición de todo tipo de manifestación burocrática, sino más bien de una forma de entenderla.

En efecto, las relaciones franquiciadas requieren numerosos manuales para su correcto funcionamiento, el logro de una calidad total en la empresa se fundamenta en una serie de normas y controles estrictos y, en las grandes empresas, la mayoría de los empleados disponen en sus puestos de numerosos procedimientos estandarizados y formalizados (descripciones del trabajo y manuales administrativos). Frente a esta realidad constatada diariamente por multitud de experiencias empresariales, surge un discurso y un mensaje común de los gurus del *management* (PETERS, DRUCKER, TOFFLER...), un llamamiento persistente que no deja lugar a la duda: la burocracia, y todas sus manifestaciones, constituyen un obstáculo para el desarrollo de la innovación y de la competitividad.

En un nivel teórico, quizás más profundo y menos divulgativo, existen al menos dos perspectivas, aparentemente contradictorias, de los efectos que provoca una formalización excesiva. Por un lado, una visión tradicional que enfatiza los aspectos negativos (coarta la creatividad, fomenta la insatisfacción y desmotiva a los empleados). Por otro, una apreciación más positiva que pone de relieve su carácter clarificador y facilitador de roles, y por ende, un apoyo para el logro de los objetivos de la organización.

Esta situación paradójica nos sugiere cierta analogía con lo que sucede con el debate sobre los efectos del colesterol en la salud. Si a nivel popular y desde una visión *unidimensional* el colesterol es un enemigo a batir, los avances científicos han demostrado una realidad bien distinta: existe un colesterol efectivamente de repercusiones negativas -LDL- pero también existe un tipo de colesterol cuyo aumento contribuye a la salud -HDL-. Si consideramos por analogía esta situación en el ámbito de la fisiología con las investigaciones respecto a la formalización, en materia de comportamiento organizativo, parece vislumbrarse una conclusión semejante: no todas las evidencias sobre sus consecuencias son rotundamente negativas, sino que en algunos casos se constatan efectos de naturaleza positiva.

No obstante, no tenemos que remontarnos a otro ámbito de conocimiento para encontrar un debate similar al que se produce en torno a la formalización. ¿Hasta qué punto puede afirmarse que la tecnología produce efectos positivos o negativos?, ¿contribuye a la degradación del trabajo o supone un enriquecimiento del mismo?, ¿es un instrumento que conduce a la alienación del individuo y su dependencia o constituye un medio para su liberación? También a este respecto las posturas parecen encontradas. Los críticos de la tecnología, como PERROW (1983), contemplan que el usuario constituye problema en el sistema que debería ser soslayado, ya que introduce y aumenta la posibilidad de error. En consecuencia, uno de los objetivos del diseño tecnológico consistiría en reducir el control -la regulación- del operario. Por su parte, las perspectivas constructivas insisten en que la automatización supone un instrumento para aumentar la capacidad del individuo, con el objetivo de mejorar sus capacidades y liberar sus conocimientos e inteligencia. En este caso, uno de los objetivos del sistema tecnológico sería el de asegurar que el operario pudiera intervenir eficazmente para resolver los problemas.

Esta similitud entre el debate que se suscita ante la formalización y la tecnología no es casual, sino que responde al hecho de compartir elementos comunes en su naturaleza. En efecto, los procedimientos formales no tienen que ser diseñados para hacer del proceso de trabajo un plan infalible, sino que pueden configurarse para permitir que los empleados sean más eficaces, y ello a pesar de las contingencias inevitables que puedan acontecerles.

El objetivo de este trabajo pretende clarificar, teórica y empíricamente, esta posible paradoja que difícilmente parece considerarse a nivel de la literatura empresarial: un tipo peculiar de burocracia puede contribuir a la eficacia organizativa ¹. Para ello realizaremos, por un lado, un recorrido teórico sobre diversas aportaciones que han dado luz a esta situación contradictoria y, por otro, acometeremos la realización de un estudio empírico que ponga de manifiesto tanto la diversidad de percepciones respecto a las diversas formas burocráticas -más allá de la perspectiva unidimensional- como su posible contribución a la eficacia de la organización.

¹ Los debates recientes en torno a un replanteamiento sobre la concepción del fenómeno no se ciñen exclusivamente a la formalización. Sirva como ejemplo el trabajo de IRIBARNE (1994) donde, desde una perspectiva etnográfica, se pone de manifiesto la vigencia de la lógica del honor y del estatus como variable fundamental en la explicación del funcionamiento burocrático.

II. EL DESARROLLO DE UNA PERSPECTIVA *BIDIMENSIONAL* DE LAS FORMAS BUROCRÁTICAS

El análisis estructural weberiano proponía que el modelo burocrático constituía la forma más eficiente e inevitable para instaurar un poder legal-racional, frente a modelos autoritarios como el tradicional o el carismático. Desde la sociología, GOULDNER (1954) y CROZIER (1964) entre otros, se encargaron de describir los *círculos viciosos* de este sistema irremediable. Recientemente, y desde una literatura más empresarial, ARGYRIS (1991) ha seguido abundando en la creación de rutinas defensivas o mecanismos para perpetuar los sistemas burocráticos. Sin embargo, a pesar de estas y otras críticas, los modelos burocráticos han desarrollado una serie de mecanismos de adaptación para soslayar los problemas y perpetuarse. BLAU (1955) identificó cinco requisitos para ello: un mínimo de seguridad en el empleo; una orientación profesional hacia la ejecución de tareas; el establecimiento de grupos de trabajo que controlen la lealtad de sus miembros; la ausencia de conflictos entre los grupos de trabajo y la dirección; y la percepción de los problemas como necesidades de desarrollo de la organización ².

Los análisis contingentes de BURNS y STALKER (1961) y de LAWRENCE y LORSCH (1967) situaron al entorno, y no al poder, como el principal factor explicativo de la lógica organizativa. Desde la perspectiva contingente, la inestabilidad del contexto provocaría una organización flexible -orgánica- mientras la estabilidad permitiría la existencia de organizaciones burocráticas -mecanicistas- asociadas con la Teoría X más que con la Teoría Y (MCGREGOR, 1960). La generalización de un entorno empresarial más incierto pondría de moda la necesidad de adoptar formas antagónicas a la burocracia y que se denominaron de diversas formas -empresa flexible (TOFFLER) o adhocracia (PETERS)-. MINTZBERG (1979) en su desarrollo de las cinco formas de coordinación (colaboración, mando, normalización de procesos, habilidades y resultados), cinco áreas organizativas (cúpula directiva, línea media, personal operativo, tecnoestructura y *staff*) y cinco configuraciones (simple, burocrática, profesional, divisional y adhocracia) ya distinguió entre la burocracia *mecánica* o clásica y la burocracia *profesional*, que permitiría mayor capacidad de adaptación al entorno gracias a la preparación de sus componentes.

En este elenco de aportaciones destacan las realizadas por ADLER y BORYS (1996) y que apuntan a la existencia de una burocracia *permisiva* frente a otra de tipo *coercitivo* de efectos diametralmente opuestos, y que permiten considerar la hipótesis de que la burocracia y la eficacia no son conceptos necesariamente antagónicos. En apartados posteriores desarrollaremos, en primer lugar, una síntesis de los resultados de los estudios empíricos sobre los efectos de la formalización en la conducta de los individuos y, en segundo lugar, realizaremos un análisis en profundidad sobre esta perspectiva *bidimensional* más reciente.

² ADLER (1993) añade a esta lista las siguientes precondiciones: los trabajadores son escuchados (para asegurar que la ausencia de conflicto no supone una actitud pasiva del sujeto); los trabajadores están capacitados (para asegurar que pueden responder eficazmente: a los problemas que surjan); y existe un proceso de control (para asegurar una base sólida desde donde mejorar los esfuerzos).

III. LA INTENSIDAD DE LA FORMALIZACIÓN COMO INDICADOR DEL SISTEMA BUROCRÁTICO: CONCLUSIONES DE DIVERSOS ESTUDIOS EMPÍRICOS

Un sistema burocrático puede considerarse como una estructura altamente formalizada. Asimismo, la formalización es entendida por autores como PUGH y HICKSON (1976) o HALL (1963) como una dimensión fundamental de la estructura organizacional, y comprende la cantidad de normas formalizadas que gobiernan y refuerzan el comportamiento en el trabajo.

De esta forma, tal y como apuntábamos en párrafos anteriores, las investigaciones previas se han centrado en el impacto de los diferentes grados de formalización (perspectiva *unidimensional*), sin prestar prácticamente atención a los diferentes tipos (perspectiva *bidimensional*).

Si analizamos los efectos de la formalización sobre los individuos según la numerosa literatura empírica constatamos, en cierta forma, conclusiones contradictorias. De hecho, las investigaciones realizadas hasta el momento pueden distinguirse en función de su consideración -positiva o negativa- y según los efectos de un nivel de formalización intensa sobre las organizaciones.

1. Efectos negativos de la formalización excesiva.

Desde una perspectiva empírica, las principales críticas efectuadas a la existencia de una formalización excesiva en la organización pueden resumirse en tres aspectos:

- **Finalidad coercitiva** -sumisión del individuo- **y mecanicista** -reducción de la autonomía del individuo- del sistema burocrático. La formalización, asignada en su diseño a la tecnoestructura, es una manifestación de la voluntad de control ejercida mediante normas de la cúpula directiva sobre el personal operativo (MINTZBERG, 1979, 1983).
- **Implica efectos negativos sobre el trabajo.** GOULDNER (1955) señalaba que la eficiencia de la burocracia se conseguía necesariamente a expensas de la satisfacción de los empleados. De esta forma en el contexto de las tareas rutinarias, el contraste tradicional asume que la formalización es un mal que las organizaciones tienen que reducir para conseguir aumentar la motivación y los niveles de satisfacción ³. También pueden destacarse otros efectos negativos como: aumento del absentismo, estrés y disminución de la creatividad y la satisfacción (ROUSSEAU, 1978; ARCHES, 1991), alienación entre los trabajadores de *cuello azul* (KAKABADSE, 1986) y disminución del compromiso con la organización (WALTON, 1985).

³ Como apuntaremos en apartados siguientes las investigaciones empíricas demuestran que esta aproximación, a la luz de los posibles efectos positivos, no resulta prudente generalizarla. La lógica que se desprende de un nivel elevado de formalización muestra que las organizaciones que emprenden tareas rutinarias pueden provocar elevados o reducidos niveles de motivación y satisfacción dependiendo de una lógica permisiva o coercitiva.

- **Incompatibilidad con la innovación.** Los estudios tradicionales de BURNS y STALKER (1961), THOMPSON (1965), y BENNIS (1966) argumentan que la burocracia es una forma organizativa ineficaz e incompatible con las necesidades de cambio y la complejidad del entorno. Otros han señalado que la burocracia funciona adecuadamente en el desarrollo de las innovaciones, pero que es incapaz de generarlas (PIERCE y DELBECQ, 1977).

Por tanto, si se adopta esta concepción tradicional podríamos asumir, aunque fuera implícitamente, una lógica perversa de cara a la gestión de personas. Si en las organizaciones con elevados índices de formalización el trabajo no proporciona los suficientes niveles de identificación con la tarea y la autonomía deseada, se tendrán que utilizar necesariamente mecanismos de motivación extrínseca fundamentados en las amenazas y las recompensas. De esta forma, para evitar la respuesta negativa de los empleados, estas organizaciones deberían reclutar individuos con bajo nivel de necesidad de crecimiento y con actitudes para el trabajo exclusivamente de carácter instrumental.

2. Contribución de la formalización al buen funcionamiento organizativo.

Sin embargo no todos los hallazgos sobre los efectos de la formalización en las organizaciones apuntan hacia una contribución netamente negativa. Incluso en autores críticos como GOULDNER (1954), en su clásico estudio sobre los efectos perversos de la burocracia, ya se realizaron intentos por diferenciar entre normas de efectos positivos y negativos. En el modelo que denominó «*burocracia representativa*», las normas constituirían un medio al servicio de los intereses de trabajadores y directivos (como sería el caso de las normas de seguridad); en el modelo de «*burocracia centrada en la penalización*» las normas podrían utilizarse, en determinadas materias o conflictos, como un mecanismo para legitimar la actuación de una parte y para sancionar a la otra; y, en el modelo de «*burocracia ficticia*», las normas serían de hecho inexistentes pues son ignoradas por ambas partes (como es el caso de aquellas que prohíben fumar en determinados lugares del trabajo).

Resulta preciso comprender las características distintivas de los diferentes tipos de normas, así como la manera en que se formulan y desarrollan -de la misma forma que ocurre con la tecnología-. Siguiendo este razonamiento podríamos distinguir dos tipos genéricos de formalización: aquella que es diseñada para capacitar a los empleados a realizar mejor sus tareas, y la que se desarrolla para condicionar los esfuerzos y conseguir la sumisión (ADLER y BORYS, 1996).

Esta idea justifica que también puedan encontrarse ciertos hallazgos con una base empírica sobre la contribución de la formalización al buen funcionamiento de la organización. Entre otros pueden destacarse:

- *Finalidad instrumental* -ayuda para el trabajo- y *cooperativa* -coincidente en los objetivos-. La formalización puede significar una aportación a la eficacia organizativa, sobre todo si los empleados perciben que sus objetivos se aproximan a los de la organización y que su utilización contribuye a mayores niveles de eficacia.

- *Reduce la ambigüedad y el conflicto de rol* (en diferente grado en función del tipo de rol) de tal forma que incrementa la satisfacción y reduce el sentimiento de alienación y de estrés (SENATRA, 1980; ORGAN y GREENE, 1981; NICHOLSON y GOH, 1983).
- *Aumenta el compromiso* (MICHAELS y otros, 1988) y *la satisfacción* (SNIZEK y BULLARD, 1983; STEVENS, DIEDRIKS y PHILIPSEN, 1992).
- *Desarrolla la innovación* en determinadas organizaciones y bajo ciertas condiciones (CRAIG, 1995). Así, el meta-análisis dirigido por DAMANPOUR (1991) en determinadas empresas manufactureras, encontró una relación positiva entre la formalización y la innovación, tanto en productos como en procesos.

Estos hallazgos contradictorios respecto a los efectos de la formalización podrían explicarse e interpretarse desde un enfoque contingente de las organizaciones: los trabajadores reaccionarán positivamente cuando un nivel elevado de formalización se asocie con tareas rutinarias, o cuando bajos niveles de formalización se asocien con tareas no rutinarias. Sin embargo el propósito de este estudio consiste en demostrar que las causas de la existencia de esta paradoja no sólo puede interpretarse desde la perspectiva individual y de comportamiento sino contemplando el fenómeno desde una posible lógica global y organizativa. Esta perspectiva no sólo considera la intensidad -alta o baja- de este atributo organizativo, sino también su naturaleza: coercitiva o permisiva.

IV. UNA TIPOLOGÍA ORGANIZATIVA SEGÚN EL TIPO Y LA INTENSIDAD DE LA FORMALIZACIÓN

La perspectiva *unidimensional* de la formalización que detecta sólo su intensidad -reducida o elevada- resulta insuficiente para explicar los efectos positivos en la organización. Se precisa una perspectiva *bidimensional* que distinga entre intensidad y naturaleza de la formalización. Ésta es la perspectiva desarrollada por ADLER y BORYS (1996) que diferencia dos tipos de formalización.

- *Formalización permisiva*. Los procedimientos deben facilitar el aprendizaje y constituir un depósito de las lecciones aprendidas en dicho proceso hasta el momento (LEVITT y MARCH, 1988; WALSH y UNGSON, 1991). En este caso la formalización tendría como objetivo codificar las mejores prácticas observadas de tal forma que se implanten y se difundan como nuevas capacidades organizativas (NELSON y WINTER, 1982). Este tipo de formalización aumentaría el compromiso al facilitar la tarea y hacer accesible el conocimiento acumulado y las mejores prácticas realizadas por la plantilla ⁴.

⁴ La idea de un tipo permisivo de formalización resulta consistente con los hallazgos de BLAU (1955) que puso de manifiesto que los procedimientos adecuados serían aquellos que son considerados como una importante fuente de recursos que ayuda a los profesionales a satisfacer las necesidades de sus clientes.

- *Formalización coercitiva.* En este caso los procedimientos están diseñados para conseguir la sumisión y para extraer el máximo esfuerzo posible de los subordinados. Por tanto, su efecto sobre el compromiso sería posiblemente el contrario. Los enfoques precedentes sobre la formalización habrían insistido en esta segunda faceta en detrimento de la primera.

La combinación de intensidad de la formalización -alta o baja- con su diferente lógica -coercitiva o permisiva- permitiría obtener -al menos teóricamente- cuatro tipos de configuraciones organizativas posibles (ADLER y BORYS, 1996). Estos contextos aparecen reflejados en la **figura 1**.

	TIPOS DE FORMALIZACIÓN	
GRADO DE FORMALIZACIÓN	PERMISIVA	COERCITIVA
BAJO	ORGÁNICA	AUTOCRÁTICA
ALTO	BUROCRACIA PERMISIVA	MECANICISTA

FIGURA 1. Modelos organizativos según intensidad y naturaleza de la formalización.

FUENTE: *Elaboración propia a partir de ADLER y BORYS (1996).*

Según este modelo teórico, el contraste convencional entre organización *orgánica* (no burocrática) y *mechanicista* (burocrática) quedaría asimilado puesto que ambas configuraciones aparecen de la combinación de permisividad y baja formalización, por un lado, y coerción y alta formalización, por otro. De esta forma, muchas de las afirmaciones acerca de los efectos negativos de las formas burocráticas podrían ser interpretadas a la luz de un tipo específico coercitivo de organización. Las nuevas formas organizativas consideradas insuficientemente -por lo menos de forma explícita- serían la organización *burocrática-permisiva* (formalización elevada y permisiva) y la *autocrática* (formalización reducida y coercitiva).

V. CONDICIONES INTERNAS Y CONTEXTUALES PARA LA IMPLANTACIÓN DE UNA LÓGICA PERMISIVA

Podría formularse, como hipótesis previa y general, que existe una probabilidad elevada de encontrar manifestaciones con una lógica permisiva en aquellas organizaciones en donde existe posibilidad de convergencia entre los objetivos corporativos y los individuales. Pese a ello, en

aquellas instituciones en las que existe divergencia individual y organizativa, la naturaleza de la formalización más utilizada sería la coercitiva. Todas las aproximaciones en este sentido tanto pesimistas -todas las organizaciones son sistemas de opresión (PARKER, 1985; PARKER y SLAUGHTER, 1988)- como optimistas -todas las organizaciones son sistemas de cooperación (BARNARD, 1938)- omiten elementos y factores contingentes que posibilitan la existencia de manifestaciones de la formalización de una u otra índole.

La implantación de una lógica permisiva o coercitiva de formalización estaría condicionada por una serie de factores entre los que pueden destacarse los siguientes (véase **figura 2**):

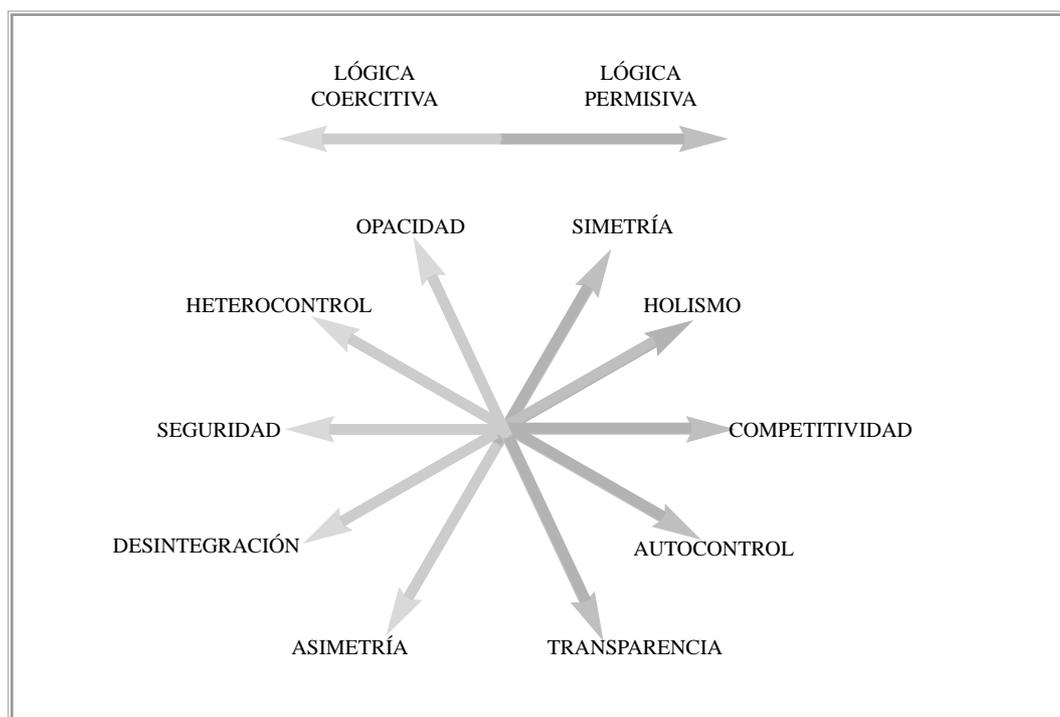


FIGURA 2. Condiciones para la implantación de una lógica permisiva o coercitiva.

FUENTE: *Elaboración propia.*

- **La probabilidad de utilizar la lógica permisiva aumenta a medida que las relaciones entre los componentes de la organización son más simétricas (igualdad versus desigualdad).** Por un lado, la formalización coercitiva permitiría, cuando existe asimetría en el poder, que aquellos que se encuentran en niveles superiores -los directivos- pudieran desviar hacia niveles inferiores aquellas responsabilidades que se derivan de la obtención de resultados insuficientes. Por otro lado, los subordinados tendrían más difi-

cultades para que se les reconozca el mérito que les corresponde por una actuación adecuada. La lógica permisiva resultaría, por tanto, más difícil que se produzca en organizaciones con grandes asimetrías.

- **Cuanto más competitivo es el contexto de la organización, más probable será que se implante una lógica de formalización permisiva (*riesgo versus seguridad*).** Si la organización carece de «controles exógenos» conectados con los resultados que permitan la comparación con sus competidores o la satisfacción de sus clientes, tenderá a refugiarse en su dimensión interna por lo que proliferará el modelo coercitivo. Por el contrario, la presión de la competencia y la exigencia de los clientes requerirá una flexibilidad sólo posible desde una lógica permisiva ⁵.
- **Cuanto mayores son las necesidades de autocontrol en el desarrollo del trabajo, mayores serán las probabilidades de implantar una lógica permisiva (*confianza versus desconfianza*).** Si los directivos temen una conducta oportunista, la organización diseñará una formalización de carácter coercitivo para reducir la posibilidad de que los trabajadores falten a sus obligaciones, en lugar de confiar en que utilicen esa situación para detectar errores imprevistos o para identificar oportunidades de mejora. Así toda desviación de los procedimientos estándar será considerada como sospechosa según la lógica coercitiva. La formalización tendría como objetivo fundamental reforzar las acciones de los subordinados para que se atengan a los objetivos propuestos por la dirección. Por tanto, los procedimientos no se diseñarán para ayudar a los empleados a determinar si el proceso que están realizando es el correcto y adecuado, o para poner a su disposición mecanismos que permitan el afrontar contingencias que les puedan suscitar oportunidades, como sería el caso de la lógica permisiva ⁶.
- **A medida que aumenta la transparencia interna del sistema para el trabajador, mayor será la necesidad de implantar en su caso una formalización de carácter permisivo (*transparencia-opacidad*).** No existe necesidad de que un usuario comprenda un sistema tecnológico cuando está diseñado para funcionar independientemente de su formación y de su capacidad. Desde una perspectiva coercitiva, además de utilizarse un lenguaje técnico que desconoce el operario, la información sobre el equipo sólo se presenta como necesaria en caso de un mal funcionamiento del mismo. Como señala

⁵ De todos modos, la presencia de controles externos exigentes no garantiza la orientación permisiva. Bajo la presencia de fuertes asimetrías en el poder, conocimiento, capacidad y recompensas, los controles reales pueden ser interpretados como un instrumento para legitimizar la presencia de asimetrías de poder, conocimientos y recompensas, y así potenciar una orientación aún más coercitiva. De hecho la hipótesis de MINTZBERG (1979) *-la hostilidad del entorno provoca una centralización de la estructura-* constituye un comportamiento respaldado por numerosos estudios teóricos y empíricos acerca de las organizaciones.

⁶ En el caso del sistema técnico, la lógica coercitiva estaría diseñada para minimizar la dependencia de las capacidades individuales y la discreción en su actuación. Los operarios únicamente realizarían aquellas actividades que no pueden ser automatizadas. Las máquinas controlan, una vez que el operario ha introducido los datos necesarios, la totalidad de las decisiones. La lógica permisiva sería posible en aquella tecnología programada para advertir y sugerir, no para controlar. Los operarios pueden decidir en un momento dado si mantienen el control sobre el sistema o lo dejan.

HOWARD (1985) las máquinas muchas veces tienen *el panel de control cerrado* para prevenir que los operarios puedan acceder a parte de los programas. En la aproximación permisiva se espera que los usuarios se enfrenten con los imprevistos, y que interactúen con el equipo por lo que precisan comprenderlo y conocer su funcionamiento. Para la regulación del sistema técnico es necesario que se produzca lo que podríamos llamar «transparencia interna»⁷.

- **A medida que aumenta la necesidad de una *comprensión global de la organización, mayor probabilidad de utilizar una lógica permisiva (holismo versus desintegración)*.** La transparencia interna hacía referencia a la comprensión del funcionamiento de los equipos o procedimientos que son utilizados por los empleados. El *holismo*, o comprensión global, sería una característica referida a la comprensibilidad del sistema en el que trabajan los miembros de la organización de manera conjunta. En un contexto coercitivo predominaría una perspectiva especializada y desintegrada, que reduce la panorámica holística a unos pocos miembros de la organización. En una lógica permisiva, los controles tecnológicos se establecen para permitir al operario que acceda a toda la información necesaria. Los trabajadores conocen el proceso completo, lo que les ayuda a optimizar su actuación en aquella faceta sobre la que recae directamente su responsabilidad. En un contexto coercitivo, si un trabajador traspasa las tareas o responsabilidades que le han sido asignadas simplemente se le dice «éste no es tu trabajo» (HECKSCHER, 1994). Sin embargo, en un contexto permisivo a los empleados se les proporciona una extensa gama de información sobre el contexto que les permite interactuar con el sistema total y con su entorno.

A estos elementos organizativos de índole esencialmente *interna* podríamos añadir otros *factores culturales y de contexto* que fomentan la proliferación de la lógica permisiva. Entre otros podrían apuntarse:

- *Una actitud cultural favorable.* La lógica permisiva es la que más se invoca en público. La lógica coercitiva se presenta como inevitable, algunas veces como un mal necesario, pero raramente es considerada como positiva. Esta manifestación pública puede hacernos pensar que la orientación coercitiva cada vez sea menos utilizada en las organizaciones.
- *El aumento de la competitividad.* Las ventajas de la lógica permisiva pueden ser reforzadas por las *demandas del entorno y por la intensificación de la presión de la competencia*. Tales presiones posiblemente inducirán a las organizaciones a ser más competitivas y, en ese intento, puede producirse un cambio en la distribución del poder⁸.

⁷ Un paralelismo lo podemos encontrar en los comandos disponibles bajo los sistemas de software de los ordenadores, permitiendo que los errores sean fáciles de corregir. Similarmente, más que permitir que los problemas de operaciones interrumpen el flujo de trabajo al tener que consultar un manual o a un supervisor, muchos sistemas informáticos han incluido una línea de ayudas que facilita la labor del operario.

⁸ En muchas operaciones repetitivas tales como una cadena de ensamblaje de automóviles, en las que la formalización está claramente indicada, la experiencia japonesa indica que se pueden obtener considerables ventajas competitivas mediante la adopción de un modelo permisivo que refuerce el compromiso de los empleados (WOMACK, JONES Y ROOS, 1990).

- *Niveles crecientes de automatización.* Con niveles elevados de automatización, las contingencias son más difíciles de predecir dado que las operaciones rutinarias son incorporadas dentro del sistema automático, dejando a los operarios con una elevada proporción de tareas que deben aprender. Las presiones para ser más productivos obligan a las empresas a utilizar más la automatización y, de esta forma, a diseñar trabajos que requieran más capacidad y discreción por parte del subordinado.

VI. DISEÑO DE UN ESTUDIO EMPÍRICO DE LA PERCEPCIÓN DE LA FORMALIZACIÓN DESDE UNA PERSPECTIVA BIDIMENSIONAL

1. Objetivos del trabajo de campo.

Si la argumentación teórica que hemos desarrollado anteriormente permite distinguir entre intensidad y naturaleza de la formalización (*variables explicativas*) no debería existir problema en principio, si se utilizan los instrumentos adecuados, para detectar esta diferencia en las percepciones de un trabajador y establecer los cuatro contextos posibles: permisivos, orgánicos, autocráticos y coercitivos. Si a este análisis añadimos una serie de variables que midan efectos probables que podría suscitar esta percepción (*variables resultado*) podríamos establecer diferencias entre distintas combinaciones de variables dependientes y resultado. Esta posible estrategia empírica la hemos aplicado a una muestra concreta de individuos y organizaciones sobre la que nos hemos planteado los siguientes objetivos:

- Detectar diversas percepciones de formalización, en función de su intensidad y de su naturaleza, para una muestra significativa de trabajadores pertenecientes a un conjunto de organizaciones diferentes.
- Establecer agrupaciones de estos diferentes contextos de formalización con posibles efectos positivos -compromiso con la organización y con el trabajo- y negativos: desgaste profesional.

Para la consecución de dichos objetivos deberemos definir previamente las variables dependientes utilizadas para detectar tanto de las diversas percepciones de formalización como de sus eventuales consecuencias en los individuos, formular hipótesis y diseñar una estrategia de recogida y tratamiento de la información obtenida. Los apartados siguientes acometerán la explicación de estas etapas metodológicas.

2. Definición de variables de análisis.

2.1. Variables explicativas de la formalización.

Nos interesaba distinguir entre diversas dimensiones de la formalización. Para ello hemos utilizado tres variables -nivel de formalización, conflicto de rol y ambigüedad de rol⁹- que combinadas adecuadamente podrían servirnos para identificar la existencia de una lógica coercitiva o permisiva en el uso de la formalización. Además, el empleo de estas variables se justifica por la abundante literatura empírica que ha constatado sus múltiples efectos en comportamiento y actitudes individuales¹⁰ y que nos permitirá un análisis más completo cuando estudiemos las consecuencias de cada contexto.

La interpretación de estas variables es la siguiente:

1. Intensidad de la formalización. Hemos detectado la presencia de niveles elevados o reducidos de intensidad en el uso de la formalización cuestionando al sujeto sobre su percepción en la frecuencia de diversos comportamientos organizativos característicos de organizaciones *burocráticas* -presencia de normas, controles,...- u *orgánicas* -flexibilidad, autonomía, etc.-. Además hemos utilizado como variable intermedia de confirmación la ambigüedad de rol¹¹ -alta formalización = baja ambigüedad- que se produce cuando los miembros del conjunto de rol -emisores de rol y personal focal- envían expectativas con información insuficiente.

2. Naturaleza de la formalización. Para recoger esta información hemos utilizado como variable intermedia el conflicto de rol. Cuando los miembros del conjunto de rol -emisores de rol y personal focal- envían a la persona focal demandas y expectativas incompatibles entre sí se da una situación denominada como conflicto de rol¹². Cuando la formalización es coercitiva las probabilidades de conflicto de rol aumentarán significativamente.

⁹ Un *rol* puede ser definido como el conjunto de expectativas y demandas sobre las conductas que se esperan de la persona que ocupa una determinada posición (*persona focal*). Esas expectativas y demandas son emitidas por los miembros del *conjunto de rol*, que incluye a todas las personas y/o grupos que son afectados de alguna manera por la conducta de la persona focal y tienen o pretenden tener, de uno u otro modo, la capacidad de influir sobre la conducta de aquella emitiendo expectativas y demandas para ello. Así pues, el rol se elabora y se desempeña en el marco de la interacción social que protagonizan la persona focal y los emisores de rol que componen su conjunto de rol (PEIRÓ, 1992).

¹⁰ El conflicto de rol presenta relaciones significativas de signo negativo con la satisfacción laboral, la implicación para el trabajo, el desempeño, el compromiso organizacional, la participación y la autoestima. La ambigüedad de rol también presenta relaciones negativas y significativas: satisfacción laboral, sentimientos de competencia, implicación en el trabajo, autoestima, confianza en sí mismo, calidad en la toma de decisiones y participación.

¹¹ La *ambigüedad de rol* también puede referirse a los objetivos a conseguir, las actividades a realizar, los medios adecuados y las consecuencias que seguirán al desempeño de rol.

¹² En su obra clásica, KAHN y otros (1964) distinguen a su vez cinco tipos de conflicto de rol: *intraemisor* (un mismo emisor presenta demandas incompatibles), *interemisores* (las demandas de un emisor son incompatibles con las de otro), *inter-roles* (demandas incompatibles de emisores de distintos roles que desempeña una misma persona), *persona-rol* (demandas de los emisores incompatibles con los propios valores personales) y *sobrecarga de rol* (la incompatibilidad de las demandas aquí se produce por falta de tiempo).

La **figura 3** ilustra gráficamente la lógica de nuestro razonamiento.

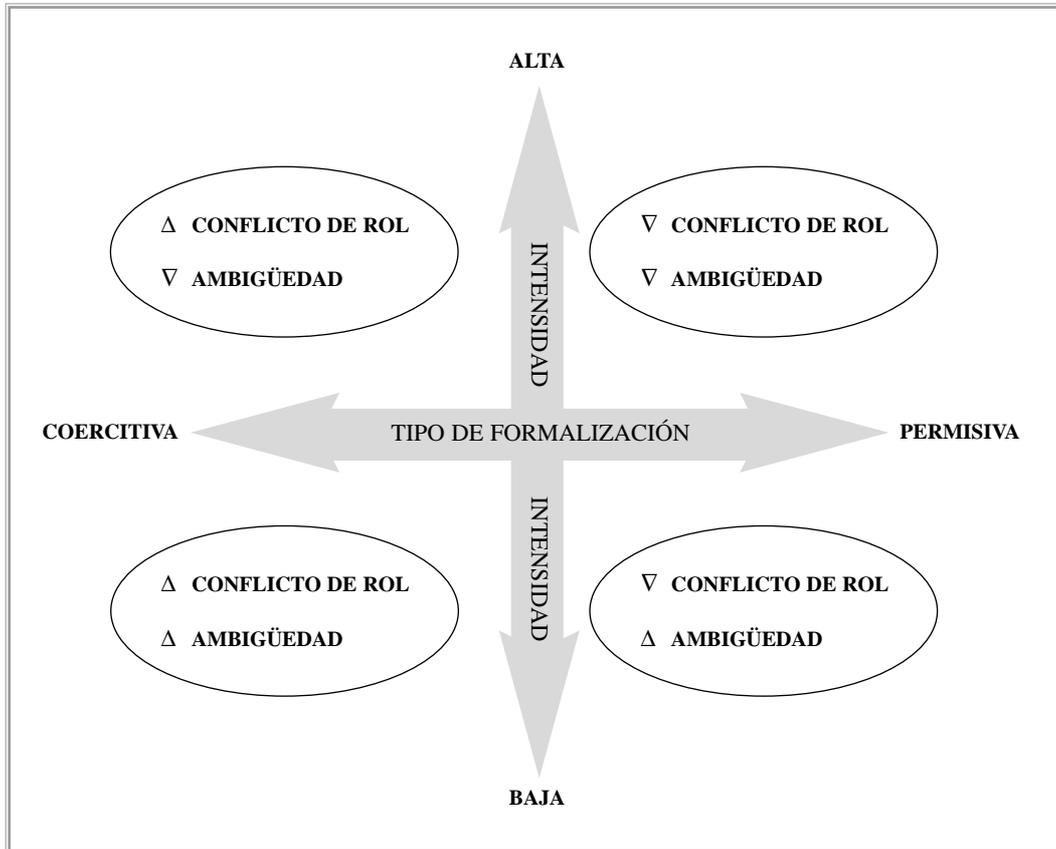


FIGURA 3. Efectos de la formalización.

FUENTE: *Elaboración propia.*

2.2. Definición de variables resultado.

Las variables utilizadas para medir los efectos de la lógica permisiva o coercitiva han sido los siguientes:

- El *compromiso con la organización*: PORTER (1968) lo considera como el deseo de realizar elevados niveles de esfuerzo para el bien de la organización, el anhelo de permanecer en la misma y de aceptar sus principales objetivos y valores. En términos similares se expresan COOK y WALL (1980) al entenderlo como la reacción afectiva de una persona hacia las características de su organización. Según estas aportaciones, se trata de una actitud imprescindible para alcanzar resultados eficientes y para mantener, o mejorar, la calidad del clima laboral.

- El *compromiso o implicación con el trabajo*. Todo empleado puede adoptar una doble posición con relación a su trabajo: la *alienación*¹³ o el *compromiso*. Adoptaremos la definición de autores como WARR y otros (1979: 133) quienes consideran a la implicación laboral¹⁴ como *el grado de inmersión de la persona en su trabajo*: un estado de ánimo favorable hacia la actividad laboral.
- *Desgaste profesional*: El *burnout*¹⁵ se caracteriza por un estado de agotamiento como consecuencia de trabajar intensamente, hasta el límite de no tomar en consideración las propias necesidades personales, y «quemarse» por su abnegada dedicación al trabajo¹⁶. FREUDENBERGER (1974) considera el *burnout* como una consecuencia de la pérdida de propósito, motivación, idealismo y entusiasmo. HUNTER y otros (1982) ven en este fenómeno como una confirmación del *síndrome de estrés* de SELYE (1956) con sus fases de alarma, resistencia y agotamiento como respuesta del individuo ante un estrés constante y excesivo al que es incapaz de adaptarse¹⁷. Los síntomas del *burnout* son muy variados, y suelen agruparse en tres grandes áreas: psico-emocionales, físicos y conductuales. Los tres componentes propuestos en el modelo de MASLACH (1982) (agotamiento¹⁸, despersonalización¹⁹ y falta de realización personal²⁰) constituyen síntomas prioritarios y dominantes.

¹³ Aunque existen numerosas definiciones sobre lo que se entiende por *alienación* (p. ej., ETZIONI, 1975; KANUNGO, 1982), casi todas las aportaciones incluyen algunas de las facetas identificadas por SEEMAN (1959): *impotencia*: creencia de que la conducta individual no puede determinar los acontecimientos; *ausencia de significado*: los sujetos no están seguros de lo que deberían creer; *ausencia de normas*: inexistencia de reglas sociales claras y definidas que regulen la conducta; *aislamiento*: los individuos llegan a sentirse extraños en la sociedad y con su propia cultura; *automarginación*: la persona experimenta la alienación en sí mismo.

¹⁴ En este sentido, algunos autores distinguen entre el concepto de *implicación con el trabajo* (KANUNGO, 1982; MOW, 1987), entendido como la centralidad que tiene para el trabajador el rol laboral en sí mismo frente a otros papeles no laborales, y la *implicación con el empleo*, consistente en un estado cognitivo de unión que representa el grado por el que una persona se identifica con el contenido del puesto de trabajo que ocupa. Aunque en este trabajo utilizamos frecuentemente la terminología *implicación con el trabajo*, su significado debe entenderse en términos de *implicación con el empleo*.

¹⁵ La etiqueta *burnout* se debe a HERBERT FREUDENBERGER (1974), psicólogo clínico neoyorkino, que la empleó para describir un conjunto de síntomas físicos y psíquicos sufridos por personal sanitario. A falta de una denominación castellana más precisa, se mantendrá en este trabajo el anglicismo *burnout* para denominar este síndrome a fin de evitar equívocos y como homologación internacional del concepto. A veces también se utiliza el término francés *surmenage*.

¹⁶ Los expertos sostienen que es muy considerable el número de personas que experimentan este problema. Así, en un estudio a nivel nacional de 3.718 estadounidenses, se halló que el 59% de ellos presentaban desgaste profesional. Este resultado indica que no es un fenómeno exclusivo de personas que trabajan en profesiones de ayuda (HAMMONDS, 1993).

¹⁷ Debido a que el concepto de *burnout* ha surgido íntimamente relacionado con el estrés, es difícil establecer una clara diferencia entre ambos. La única diferencia, más aparente que real (ÁLVAREZ y FERNÁNDEZ, 1991), es que *burnout* es un estrés crónico experimentado en el contexto laboral.

¹⁸ Las personas que esperan demasiado de sí mismas y de la organización en la que trabajan tienden a crear más estrés interno, lo que conduce igualmente al agotamiento emocional. Puede ser *físico* (baja energía, cansancio crónico, debilidad general...), *emocional* (sentimientos de desamparo, desesperanza...) y *mental* (desarrollo de actitudes negativas hacia uno mismo, el trabajo y la vida en general).

¹⁹ Se trata de un estado psicológico de abandono del trabajo en el que se reacciona mostrando actitudes de deshumanización, inflexibilidad y cinismo. El trabajo se convierte en mera vigilancia, y se trata a los clientes como personas-objetos, desprovistas de individualidad propia, derechos y emociones. Con frecuencia se desarrollan también, hacia los colegas, actitudes negativas similares.

²⁰ La falta de realización personal en el trabajo se caracteriza por una dolorosa desilusión y frustración al no poder dar sentido personal a la profesión. Se experimentan sentimientos de fracaso personal (falta de competencia, de esfuerzo o conocimientos), de ausencia de expectativas y horizontes de trabajo, y una insatisfacción generalizada.

Los resultados positivos (niveles de compromiso con la organización y con el trabajo elevados y bajo desgaste) esperamos que se produzcan en organizaciones con un alto o bajo grado de formalización siempre que su naturaleza sea permisiva. Los resultados negativos (niveles reducidos de compromiso organizativo y de implicación con el trabajo y un desgaste profesional pronunciado) posiblemente se producirán en contextos organizativos coercitivos. ADLER y BORYS (1996) advierten que ambas variables son continuas: entre la formalización coercitiva y la permisiva existirá una zona de indiferencia (BARNARD, 1938) en la que no se producirán resultados ni positivos ni negativos.

3. Validación del instrumento de medida.

3.1. Pruebas sobre las que se fundamenta el cuestionario.

En los apartados previos hemos precisado conceptualmente qué es lo que se debe entender en relación a las diferentes variables que integran esta investigación. Para evaluar estos fenómenos en el entorno de nuestro país recurrimos a diferentes instrumentos cuya fiabilidad y validez ha sido demostrada en otros trabajos. Con esta referencia, el diseño del cuestionario aparece reflejado gráficamente en la siguiente figura:

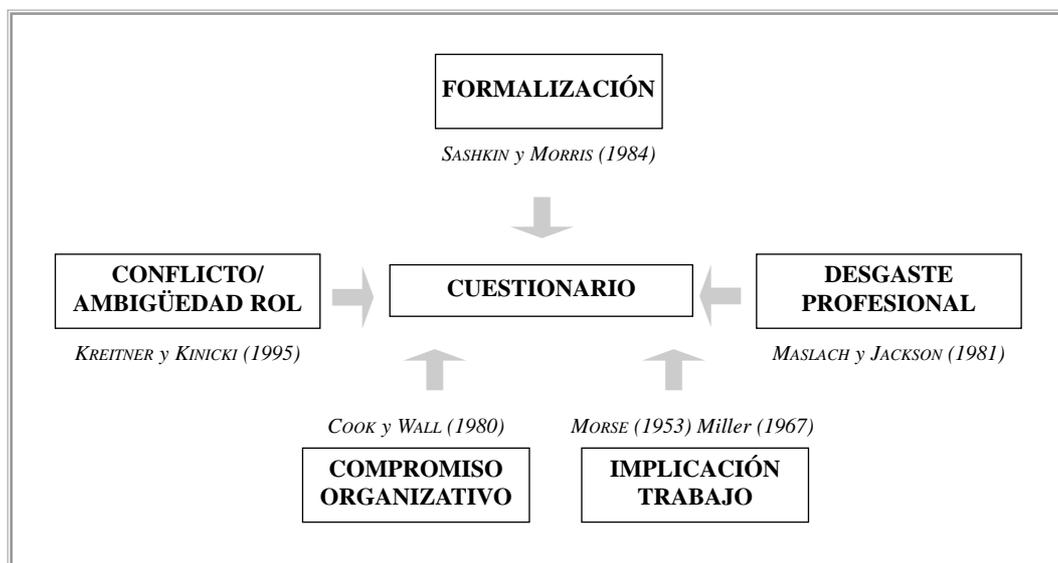


FIGURA 4. Diseño del cuestionario.

FUENTE: *Elaboración propia.*

La intensidad en cuanto a la aplicación de normas, reglas, instrucciones o procedimientos en la organización se determinó mediante el cuestionario desarrollado por SASHKIN y MORRIS (1984). Este instrumento compuesto por diez ítems pretende ser un buen indicador del grado de *formalización* en la organización.

En la medición del *conflicto* y *ambigüedad de rol* se recurrió a una escala de diez ítems adaptada por KREITNER y KINICKI (1995) del cuestionario original desarrollado por RIZZO, HOUSE y LIRTZMAN en 1970.

La medida de la *implicación laboral* constituye otro elemento integrante del cuestionario definitivo, ya que creemos que la actitud del individuo hacia su trabajo -junto con el compromiso organizativo y el desgaste profesional- son variables de resultado que surgen como respuesta al nivel de formalización organizativa. Para su medición se utilizarán algunos de los ítems empleados en la escala de MORSE (1953) acerca del orgullo intrínseco en el trabajo, mientras que otros fueron seleccionados del cuestionario de MILLER (1967).

El *compromiso organizativo* se midió utilizando los ítems de la escala de COOK y WALL (1980)²¹. Este instrumento supone una combinación de la escala desarrollada por HALL y otros (1970) sobre la identificación organizativa; la escala de LODAHL y KEJNER (1965) sobre implicación en el trabajo; y de un índice especial construido por BUCHANAN (1974) para evaluar el grado de lealtad hacia la organización ²².

Finalmente, para la medición del nivel de *desgaste profesional* se adaptó a la realidad española el cuestionario desarrollado por MASLACH y JACKSON en 1981.

En el **anexo 1** aparecen los ítems de los diferentes instrumentos que integran nuestro cuestionario definitivo. A pesar de que estas escalas han sido individualmente verificadas por la investigación de diversos autores, creímos conveniente analizar su capacidad para evaluar estos fenómenos en las organizaciones de nuestro entorno.

3.2. Características de los ítems.

a) El número de ítems.

Las recomendaciones en relación al tamaño de la muestra indican que ésta *debe ser cinco veces mayor que el número de ítems* (NUNNALLY, 1978: 279). Para la realización del análisis facto-

²¹ La escala desarrollada por estos autores complementan los trabajos previos realizados por WARR y otros (1979).

²² El proceso de validación de este instrumento en el ámbito de nuestro país puede consultarse en ARIZA (1999).

rial, el número de sujetos por ítem debería alcanzar el número de diez, aunque la opinión de autores como KLINE (1986) reduce esta relación a dos o tres sujetos por ítem, siempre con un mínimo de doscientos individuos analizados ²³.

b) Respuesta a los ítems.

El número de respuestas por ítem utilizado en esta investigación es de seis ²⁴. ROTTER (1966) y JOHNSON y DIXON (1984), entre otros, recomiendan seis respuestas en las escalas de actitudes ya que de esta forma se favorece una mayor discriminación. Además, parecen existir evidencias que demuestran que la fiabilidad no aumenta significativamente a partir de ese número de respuestas por ítem.

Por otro lado, rechazamos la posibilidad de incluir una respuesta central que indique indiferencia mediante una opción como *no estoy seguro, no sé* o algo similar. Aunque el valor central *alivia* a los encuestados y además el número de ítems sin responder disminuye significativamente cuando existe esta opción, no creemos que el criterio más adecuado para nuestro caso sea éste. Las declaraciones de aquellos individuos que no quieren adoptar una determinada opción al responder no son objeto de nuestro interés. Omitiendo la respuesta central se neutralizará la tendencia de algunos sujetos a escoger preferentemente respuestas no comprometedoras. Esta disposición puede tener más que ver con características de personalidad que con lo que podría ser una sincera respuesta al contenido de los ítems.

c) Identificación de las respuestas.

Como se ha observado, el cuestionario identifica cada una de las posibles opciones de respuestas con números cuyo significado ha sido previamente definido. En este sentido, MORALES (1988: 42) considera que *da lo mismo identificar las respuestas con números o con letras, y también da lo mismo identificar con expresiones verbales todas las respuestas o sólo las de los extremos, con tal de que la serie de respuestas sea simétrica en torno a una o dos respuestas centrales.*

d) Redacción de los ítems.

Como se puede comprobar en el **anexo 1**, el orden de transcripción de los diferentes ítems se ha realizado alternando las preguntas de las distintas escalas. Además, en la redacción de las

²³ A pesar de estas recomendaciones en la literatura se localizan instrumentos muy conocidos contruidos con muestras relativamente pequeñas. Por ejemplo, la escala de deseabilidad social de EDWARDS (1957: 45) elimina, de un total de 150 ítems iniciales, a 71 con la ayuda de 10 jueces, y los 79 restantes se analizan en una muestra de 106 sujetos en vez de los 395 necesarios si se hubiera guardado la proporción de cinco sujetos por ítem.

²⁴ Los ítems que evalúan los diferentes fenómenos del cuestionario se puntuarán en una escala ordinal según el siguiente esquema: 1. No, totalmente en desacuerdo; 2. No, estoy bastante en desacuerdo; 3. No, estoy ligeramente en desacuerdo; 4. Sí, estoy ligeramente de acuerdo; 5. Sí, estoy bastante de acuerdo; 6. Sí, totalmente de acuerdo.

cuestiones se decidió incluir ítems en sentido negativo para superar el problema de la aquiescencia. La principal ventaja que presenta la inclusión de ítems positivos y negativos se deriva de que sería razonable esperar que los encuestados los leyeran con más atención y, por tanto, respondieran con más cuidado al advertir que entre unos y otros puede existir contradicción. Una dirección uniforme en todos ellos podría empujar a respuestas demasiado rápidas ²⁵.

3.3. Fiabilidad, consistencia interna y unidimensionalidad.

Para determinar la fiabilidad del instrumento que vamos a aplicar en esta investigación adoptaremos el modelo teórico propuesto por CRONBACH (1951), ya que este arquetipo se ha impuesto como la forma más popular en el cálculo de la fiabilidad. Este coeficiente nos indicará si nuestro instrumento incluye ítems suficientemente homogéneos como para defender que su suma constituye una medida de algún constructor subyacente. Es decir, el coeficiente de fiabilidad expresa si el universo está bien representado por la muestra ²⁶.

En la **tabla 1** aparecen los coeficientes de fiabilidad obtenidos en nuestra investigación para las diferentes escalas empleadas. También indicamos los ítems que han sido excluidos por su insuficiente fiabilidad y, por supuesto, aquellos que configuran el fenómeno analizado.

VARIABLES	α	ÍTEMS INCLUIDOS	ÍTEMS EXCLUIDOS
Formalización	0,6979	P7, P24, P26	P16, P23, P29, P30, P32, P44, P45
Ambigüedad de rol	0,7259	P4, P6, P13, P46	P11
Conflicto de rol	0,6337	P2, P9, P12, P15, P18	Ninguno
Compromiso organizativo	0,7177	P1, P3, P8, P17, P20	Ninguno
Implicación con el trabajo	0,7358	P5, P10, P14	Ninguno
Desgaste	0,8121	P19, P21, P37, P38, P39, P40, P41, P42, P43	P22, P25, P27, P28, P31, P33, P34, P35, P36

TABLA 1. Fiabilidad del cuestionario.

FUENTE: *Elaboración propia.*

²⁵ Concretamente, las preguntas redactadas en esta línea fueron los ítems P-16, P-23, P-29 y P-32 referidos a la formalización, las cuestiones P-27, P-28, P-31, P-33, P-34, P-35 y P-36 sobre desgaste profesional y todas las preguntas que miden la ambigüedad de rol: P-4, P-6, P-11 P-13 y P-46.

²⁶ Algunas opiniones sobre el valor de este índice son las siguientes: NUNNALLY (1978) propone un mínimo de 0,70; GUILFORD (1954) acepta un valor de 0,50 para investigaciones básicas; PFEIFFER y otros (1976) apuestan por un coeficiente de 0,85 si se van a tomar decisiones sobre individuos y de 0,60 para otros usos; finalmente, MORALES (1988: 249), siguiendo a CATTELL (1964), señala que *la consistencia interna no tiene por qué ser la máxima posible, sino la máxima compatible con la complejidad deseada en la misma concepción del constructo*. En lo que existe más homogeneidad es en que la exploración obtenida del coeficiente de fiabilidad de CRONBACH debe ser complementada con otras fuentes de información tanto cuantitativas -matriz de intercorrelaciones o análisis factorial- como de tipo cualitativo, lógico y racional.

Tal y como se puede apreciar, la fiabilidad de los diferentes instrumentos es bastante significativa oscilando entre el valor 0,6337 para la escala de conflicto de rol y 0,8221 para el instrumento que evalúa el desgaste profesional.

La validación del cuestionario exige que mediante la aplicación del análisis factorial comprobemos la existencia -o no- de factores claros e interpretables en relación a los diferentes fenómenos que estamos investigando ²⁷. La metodología empleada utiliza el método de componentes principales con rotación de naturaleza ortogonal Varimax siguiendo la recomendación de autores como ARMOR (1974), NUNNALLY (1978) o CARMINES y ZELLER (1979) ²⁸.

El número de individuos necesarios para la realización del análisis factorial garantizará que los factores sean estadísticamente significativos, así como que los efectos del azar no se acumulen. De esta forma, KLINE (1986) recomienda un mínimo de cien individuos independientemente del número de variables que intervengan en el estudio. GUILFORD (1954) considera suficiente un número de sujetos que sea dos o tres veces mayor que el número de variables, siempre y cuando éste no sea inferior a los doscientos. NUNNALLY (1978) amplía este límite hasta una muestra diez veces superior al número de variables, del mismo modo que lo hace THORNDIKE (1982). Además, NUNNALLY (1978) señala como franja mínima la cantidad de trescientos individuos encuestados. Teniendo presentes las posturas más conservadoras, la muestra integrante de la presente investigación estará compuesta por 445 sujetos.

Otro aspecto a considerar es el número de ítems por factor. En este sentido, KIM y MUELLER (1978) aconsejan un mínimo de tres ítems por cada factor. La presente investigación -tras eliminar las preguntas excluidas por el análisis de fiabilidad- queda conformada por veintinueve ítems distribuidos entre seis fenómenos diferentes. *A priori*, ninguno de estos elementos está compuesto por menos de tres preguntas.

El peso mínimo que aceptaremos en nuestro estudio para considerar que un ítem contribuye a definir el factor correspondiente es de 0,40. Según NUNNALLY (1978), un peso en el ítem alrededor de 0,30 estaría explicando un 10% de la varianza compartida por el factor, por tanto, con este criterio estamos adoptando una posición conservadora.

Por último queremos insistir en que no debemos perder la perspectiva conceptual de cada uno de los ítems que forman parte de un mismo factor. Dos o más ítems pueden pertenecer al mismo factor desde un punto de vista puramente cuantitativo porque estén relacionados con una

²⁷ El objetivo del análisis factorial es el de simplificar la información que ofrece una matriz de correlaciones para hacerla fácilmente interpretable. El análisis factorial pondrá de manifiesto cómo tienden a agruparse los diferentes ítems que integran el cuestionario. Como afirma MORALES (1993), el resultado de una análisis factorial es análogo a un *sociograma de ítems*: los ítems del mismo factor se eligen entre sí.

²⁸ Este método es aconsejado para cuestionarios integrados por más de veinte ítems.

tercera variable, no porque estén al mismo nivel de significado (MCDONALD, 1981). La relevancia de un factor no depende simplemente de sus características psicométricas, sino que debe abundar en el contenido teórico de la variables, y este contenido o significado, en cuanto tal, no entra en el análisis numérico (HEISSE, 1974).

Teniendo en cuenta las consideraciones previas, los resultados obtenidos del análisis factorial se representan en el **anexo 2**. Como se puede observar, las estructuras factoriales de cada uno de los fenómenos investigados aparecen claramente definidas por los ítems que nos quedan tras la aplicación del análisis de fiabilidad. En todos los casos, las cargas factoriales superan con facilidad el valor de 0,60. Además, la viabilidad del análisis factorial se confirma con los resultados del coeficiente KAISER-MEYER OLKIN (KMO), que en todos los casos supera el valor de 0,65²⁹. Por último, la proporción de varianza explicada para cada uno de los fenómenos oscila entre el 40,92% del conflicto de rol y el 65,56% de los tres componentes del desgaste³⁰.

Una especial atención requiere la variable representativa del desgaste profesional, ya que es la única en la que aparecen tres factores diferenciados. En este caso es necesario profundizar conceptualmente en el contenido de los diferentes ítems. De esta forma, el **Factor I** -integrado por las preguntas P37, P40, P43 y P44- indica un desgaste desde la perspectiva emocional, ya que se emplean términos como *agotamiento emocional, frustración, tensión y desesperación*. El **Factor II** hace referencia al desgaste físico posiblemente como consecuencia del desempeño del trabajo: *al finalizar la jornada estoy exhausto* (P38); *me siento fatigado al levantarme por la mañana* (P39) y *creo que estoy trabajando demasiado en mi puesto de trabajo* (P41). Finalmente, el **Factor III** está referido al deterioro de las relaciones interpersonales como consecuencia de la excesiva dedicación al trabajo: *me he vuelto más duro con los demás desde que tengo este trabajo* (P19) y *me temo que este trabajo me esté endureciendo emocionalmente* (P21).

Estos factores pueden estar relacionados con los tres componentes propuestos en el modelo original de MASLACH (1982). Este autor indica que el *burnout* surge de la combinación del agotamiento emocional con la despersonalización y la falta de realización individual. El primero de estos elementos puede ser -según MASLACH (1982)- *físico* (baja energía, cansancio crónico, debilidad general...), *emocional* (sentimientos de desamparo, desesperanza..) y *mental* con el desarrollo de actitudes negativas hacia uno mismo, el trabajo y la vida en general. Como se puede intuir, los

²⁹ El índice KAISER-MEYER OLKIN (KMO) nos compara las magnitudes de los coeficientes de correlación observados, con los valores de los coeficientes de correlación parcial. Si la suma de cuadrados de los coeficientes de correlación parcial, entre todos los pares de variables, es pequeña, cuando la comparemos con la suma de los cuadrados de los coeficientes de correlación, el coeficiente KMO estará cercano a 1. Por tanto, valores pequeños de este índice indicarán que el análisis factorial de las variables no es buena idea, ya que las correlaciones entre pares de variables no pueden ser explicadas por otras variables. KAISER (1974) califica un valor de 0,90 como *maravilloso*, uno de 0,80 como *muy meritorio*, en torno a 0,70 como *adecuado*, sobre 0,60 como *mediocre* e inferior a 0,50 como *miserable*. Teniendo en consideración los adjetivos de KAISER (1974) podemos afirmar que las estructuras factoriales que presentaremos en las diferentes escalas oscilan entre lo *adecuado* y lo *muy meritorio*.

³⁰ Todos los valores fueron significativos al nivel del 95%.

Factores I y II de nuestra investigación recaen en esta categoría del *burnout*. De esta manera, el Factor I hace referencia al aspecto emocional de este fenómeno, mientras que el Factor II está relacionado con el ámbito físico. Finalmente, el Factor III se asemeja al contenido de la despersonalización, entendida como un estado psicológico que se traduce en reacciones de deshumanización, inflexibilidad y cinismo hacia las personas, tratándolas como objetos desprovistos de individualidad propia, derechos y emociones.

Teniendo en consideración los argumentos previos en nuestro estudio hablaremos de: **Factor I** (*Agotamiento emocional*), **Factor II** (*Agotamiento físico*) y **Factor III** (*Deshumanización*).

4. Hipótesis.

En este trabajo pretendemos contrastar de forma práctica algunas de las presunciones que tradicionalmente se han venido planteando a nivel teórico en el campo de conocimiento de la teoría organizativa, al mismo tiempo que intentaremos demostrar que otros supuestos no tienen un fundamento empírico suficiente.

Las cuatro primeras hipótesis pretenden demostrar la existencia de otros tantos contextos organizativos dependiendo de la intensidad de uso y de la finalidad que le demos al parámetro de la formalización. Las dos siguientes están dirigidas a constatar que la eficacia de los modelos no depende del grado de formalización sino, más bien, de la naturaleza de ésta.

A. Hipótesis referidas a las variables explicativas

- **Hipótesis 1.** El contexto de *Burocracia clásica* se caracteriza por la definición precisa de roles dentro de la organización lo que provoca escasa ambigüedad. Además, la finalidad coercitiva de la formalización inducirá al desarrollo de sentimientos de conflicto de rol.
- **Hipótesis 2.** La intensidad de la formalización en el contexto de *Autocracia* es reducida y su finalidad coercitiva. Esta circunstancia se traduce en mayor ambigüedad de rol y en mayor percepción de conflicto.
- **Hipótesis 3.** El contexto *Permisivo* emplea una elevada formalización pero de carácter permisivo, lo que produce escasa ambigüedad y reducido conflicto de rol.
- **Hipótesis 4.** El contexto organizativo *Orgánico* se caracteriza por la escasa formalización de naturaleza permisiva. En estas condiciones la ambigüedad de rol será más elevada pero no se desarrollarán sentimientos de conflicto entre los miembros.

La confirmación de esta hipótesis requiere la formación del cluster que aparece en la **tabla 2**.

	HIPÓTESIS 1 BUROCRACIA CLÁSICA (BC)	HIPÓTESIS 2 AUTOCRACIA (A)	HIPÓTESIS 3 BUROCRACIA PERMISIVA (BP)	HIPÓTESIS 4 ORGÁNICA (OR)
Formalización	Intensa	Reducida	Intensa	Reducida
Ambigüedad	Reducida	Intensa	Reducida	Intensa
Conflicto de rol	Intenso	Intenso	Reducido	Reducido

TABLA 2. Condiciones para la confirmación de las hipótesis relacionadas con las variables explicativas.

FUENTE: *Elaboración propia.*

B. Hipótesis referidas a las variables resultado

En la línea con lo sugerido por ADLER y BORYS (1996) los modelos organizativos más eficaces serán aquellos en donde se utilice una lógica permisiva -*orgánicas y burocracias permisivas*- y por tanto induzcan hacia actitudes individuales de mayor compromiso, implicación y menor desgaste. Por el contrario, los contextos de lógica coercitiva -*autocracia y burocracia clásica*- inducirán a resultados de signo contrario en las tres variables consideradas. Esta argumentación nos lleva a la formulación de las siguientes hipótesis:

- **Hipótesis 5.** Los individuos integrantes de los contextos organizativos que emplean la formalización con carácter permisivo estarán más comprometidos con su organización, mientras aquellos que utilicen la lógica coercitiva se encontrarán menos comprometidos.
- **Hipótesis 6.** Los individuos integrantes de los contextos organizativos que emplean la formalización con carácter permisivo estarán más implicados con su trabajo, todo lo contrario que aquellos contextos en donde se manifieste la lógica coercitiva.
- **Hipótesis 7.** Los individuos integrantes de los contextos organizativos que emplean la formalización con carácter permisivo estarán menos desgastados profesionalmente que aquellos en donde exista una lógica coercitiva.

La confirmación de hipótesis relativas a variables resultado requiere el cumplimiento de las condiciones que figuran sintéticamente en la **tabla 3**.

HIPÓTESIS 5 COMPROMISO ORGANIZACIÓN	HIPÓTESIS 6 IMPLICACIÓN TRABAJO	HIPÓTESIS 7 DESGASTE PROFESIONAL
$\bar{X} (BP) > \bar{X} (BC)$	$\bar{X} (BP) > \bar{X} (BC)$	$\bar{X} (BP) < \bar{X} (BC)$
$\bar{X} (BP) > \bar{X} (A)$	$\bar{X} (BP) > \bar{X} (A)$	$\bar{X} (BP) < \bar{X} (A)$
$\bar{X} (OR) > \bar{X} (BC)$	$\bar{X} (OR) > \bar{X} (BC)$	$\bar{X} (OR) < \bar{X} (BC)$
$\bar{X} (OR) > \bar{X} (A)$	$\bar{X} (OR) > \bar{X} (A)$	$\bar{X} (OR) < \bar{X} (A)$

TABLA 3. Condiciones para la confirmación de las hipótesis relacionadas con las variables resultado.

FUENTE: *Elaboración propia.*

(*) **BC.** Burocracia Clásica; **A.** Autocracia; **OR.** Orgánica; **BP.** Burocracia Permisiva

5. Resultados.

5.1. La muestra.

La información con la que estamos trabajando se recogió durante el primer semestre del año 1998. Concretamente, se contactó con medio centenar de organizaciones a las que se enviaron un total de 1.000 encuestas. Tras depurar los cuestionarios cuya fiabilidad no nos pareció suficiente -aquellos en los que se dejaban sin responder cinco preguntas o más- obtuvimos 445 cuestionarios válidos, correspondientes a las 32 organizaciones de las que obtuvimos contestación.

Estas personas prestaban sus servicios en los siguientes *sectores* de actividad: financiero, 49 (11%); telecomunicaciones, 23 (5,2%); agropecuario, 19 (4,3%); madera, 65 (14,6%); sanidad, 36 (8,1%); hostelería, 36 (8,1%); industria, 112 (25,2%); y otros sectores, 105 (23,6%). La muestra estaba integrada por 311 hombres (69,9%) y 134 mujeres (30,1%). La *edad* media de estas personas es de 37 años y 6 meses con una *antigüedad* en sus organizaciones de 10 años y 1 mes por término medio. En cuanto al nivel de *formación* podemos indicar que casi la mitad de los encuestados -el 49,3%- poseen algún tipo de titulación universitaria, el 25,9% tienen estudios a nivel de BUP, FP o similar, mientras que un 24,7% -110 personas- no poseen estudios o solamente tienen el graduado escolar. El 77,5% de los individuos encuestados pertenecen al *área* operativa, el 18,4% se calificó como directivo de nivel medio y, finalmente, 18 personas -4,0%- pertenecían a la alta dirección de sus organizaciones.

Los valores medios obtenidos para las principales variables que conforman nuestra investigación aparecen reflejados en la **figura 5**.

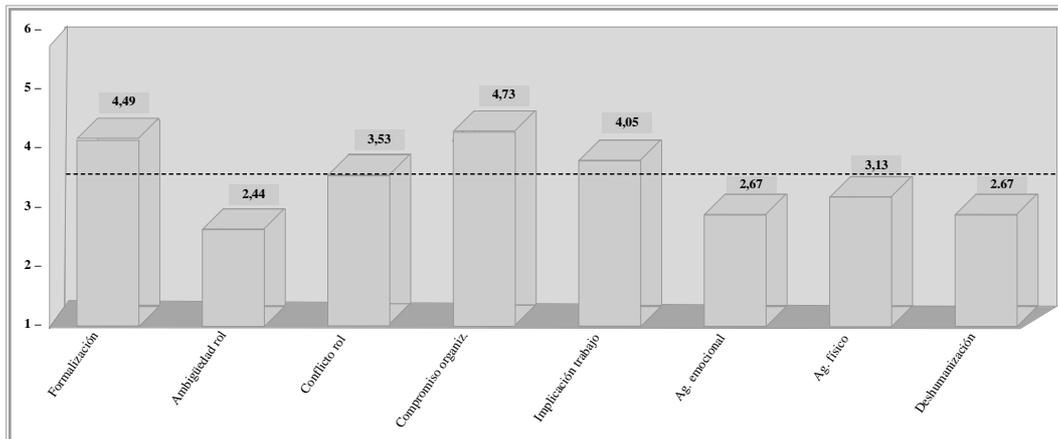


FIGURA 5. Valores medios de las variables investigadas.

FUENTE: *Elaboración propia.*

Como podemos apreciar, de forma general nos encontramos ante un grupo de individuos que perciben con cierta intensidad la aplicación de normas, reglas, instrucciones o procedimientos en sus organizaciones: 4,49 sobre un máximo de 6. Esta situación, posiblemente, se traduce en que la ambigüedad de rol sea la variable que toma un valor más reducido. De forma moderada, el grupo manifiesta estar comprometido con su organización, implicado con su trabajo y poco desgastado profesionalmente.

El tratamiento globalizado de estos resultados puede estar enmascarando otras realidades subyacentes. En los próximos apartados veremos que estos comportamientos difieren significativamente dependiendo de los diferentes parámetros.

5.2. Un análisis cluster.

Para contrastar la existencia de los cuatro tipos de organizaciones propuestas en las hipótesis, en función de las variables explicativas (formalización, ambigüedad y conflicto de rol), hemos acudido al análisis cluster y, concretamente, a la metodología conglomerados k-medias, que nos facilita la clasificación de los individuos que se encuentren más próximos entre sí en un mismo conglomerado o clase, de acuerdo con una métrica elegida (euclídea al cuadrado). A su vez, determinamos las características de los individuos clasificados en cada una de las clases de acuerdo con las variables escogidas para tal efecto.

En la **tabla 4** puede observarse, tanto la distribución del número de individuos como los valores del centroide o individuo medio, de cada una de las clases en cada una de las tres variables que hemos utilizado para la clasificación.

	CONTEXTOS ORGANIZATIVOS			
	BUROCRACIA CLÁSICA	AUTOCRACIA	ORGÁNICA	BUROCRACIA PERMISIVA
N.º individuos	105	82	135	123
%	23,60%	18,43%	30,34%	27,64%
Formalización	Elevada (5,10)	Media (3,11)	Media-elevada (4,17)	Elevada (5,27)
Ambigüedad	Reducida (1,86)	Media (3,08)	Media (3,20)	Reducida (1,73)
Conflicto de rol	Medio-elevado (3,96)	Elevado (4,29)	Medio (3,00)	Reducido (2,26)

TABLA 4. Distribución de individuos por clases.

FUENTE: *Elaboración propia.*

A la vista del cuadro anterior, parece conveniente realizar los siguientes comentarios:

- Existe un grupo formado por dos conglomerados que poseen niveles superiores de formalización (contexto de burocracia clásica y permisiva) y otro grupo formado por los dos conglomerados restantes que poseen niveles medios o medios-elevados (contexto autocrático y orgánico). Existiendo, además, diferencias significativas entre los dos grupos.
- Se confirma la teoría de que a mayores niveles de formalización existirá menor nivel de ambigüedad, volviendo a aparecer los dos grupos referidos en el punto anterior.
- El carácter con el que se ejerce la formalización también nos distingue dos grupos. Uno formado por los individuos incluidos en contextos con formalización coercitiva (burocracia clásica y autocracia) con niveles elevados de conflicto de rol, y otro constituido por aquellos contextos de carácter permisivo (burocracia permisiva y contexto orgánico) con niveles reducidos en la variable explicativa.

Como conclusión de esta primera aproximación a los resultados podemos concluir que se confirman las cuatro primeras hipótesis, definiendo, tal y como figuran en la **tabla 4**, los cuatro conglomerados con sus respectivas denominaciones organizativas. La representación gráfica de los perfiles de conglomerados remarca las diferencias existentes en función de las variables objeto de estudio (véase **figura 6**).

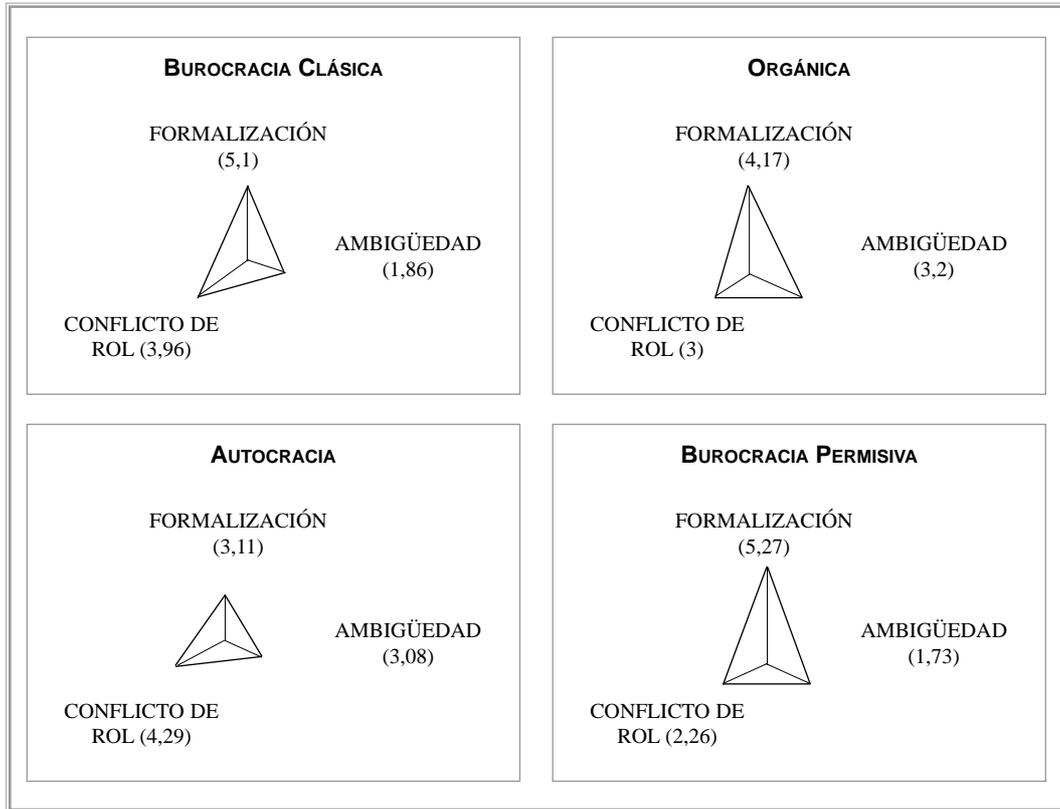


FIGURA 6. Contextos organizativos según: formalización, conflicto y ambigüedad de rol.

FUENTE: *Elaboración propia.*

Hemos obtenido los resultados del centroide de cada uno de los conglomerados en las variables resultado -compromiso, implicación con el trabajo y desgaste profesional-, con el fin de realizar una primera aproximación al contraste de las hipótesis de mayor eficacia de las organizaciones (hipótesis 5, 6 y 7). Se ha diferenciado en la variable de desgaste profesional los tres factores que la componen (ausencia de logro, agotamiento emocional y despersonalización). En la **tabla 5** figuran los valores obtenidos.

	BUROCRACIA CLÁSICA	AUTOCRACIA	ORGÁNICA	BUROCRACIA PERMISIVA
Compromiso	Elevado (5,12)	Elevado (4,61)	Elevado (4,32)	Elevado (5,07)
Implicación	Elevada (4,39)	Media-Elevada (3,65)	Media-Elevada (3,74)	Elevada (4,39)
Ausencia de logro	Reducida (2,73)	Media (3,15)	Reducida (2,71)	Reducida (2,27)
Agotamiento emocional	Medio (3,25)	Medio-Elevado (3,62)	Medio (3,06)	Reducido (2,81)
Despersonalización	Media (3,00)	Media-Elevada (3,48)	Reducida (2,58)	Reducida (1,95)

TABLA 5. Distribución de los individuos según contextos.

FUENTE: *Elaboración propia.*

A la vista de los resultados obtenidos consideramos conveniente hacer los siguientes comentarios. Sirvan ellos para, en ciertos aspectos, refutar las hipótesis establecidas o confirmarlas:

- Aquellos contextos donde se percibe mayor grado de formalización, ya sea de carácter coercitivo -burocracia clásica- o de carácter permisivo -burocracia permisiva- son las que poseen mayor grado de compromiso. Además, los contextos que detentan menor grado de formalización parece que tienen menor grado de compromiso ³¹. Estos resultados parecen indicar, al contrario de lo que sugeríamos en la hipótesis 5, que la naturaleza de la formalización no es determinante para que el individuo muestre mayor o menor grado de compromiso con su organización.
- Con la implicación en el trabajo sucede algo similar a lo expresado anteriormente. De manera opuesta a lo planteado en la hipótesis 6, los individuos inmersos en organizaciones que utilizan la formalización en mayor grado poseen mayores niveles de implicación con su trabajo. El análisis de varianza confirmará si estas diferencias se confirman estadísticamente.
- Sin embargo, los niveles de desgaste profesional sí parecen confirmar los planteamientos de la hipótesis 7, sobre la influencia del carácter con el que se ejerce la formalización. Es decir, que los individuos que se encuentran en organizaciones con formalización de carácter coercitivo están sometidos o sufren mayores niveles de desgaste profesional que los individuos incluidos en organizaciones con formalización de carácter permisivo. Esta hipótesis también está reforzada por el hecho diferenciador de que los individuos de organizaciones que ejercen la formalización con carácter coercitivo tienen una percepción media y media-elevada de la variable conflicto de rol.

³¹ La significación de los valores de estos atributivos será analizada en el apartado siguiente utilizando el análisis de varianza.

A continuación adjuntamos otros gráficos de perfiles de conglomerados que nos muestran las diferencias existentes referidas a las variables resultado que acabamos de analizar.

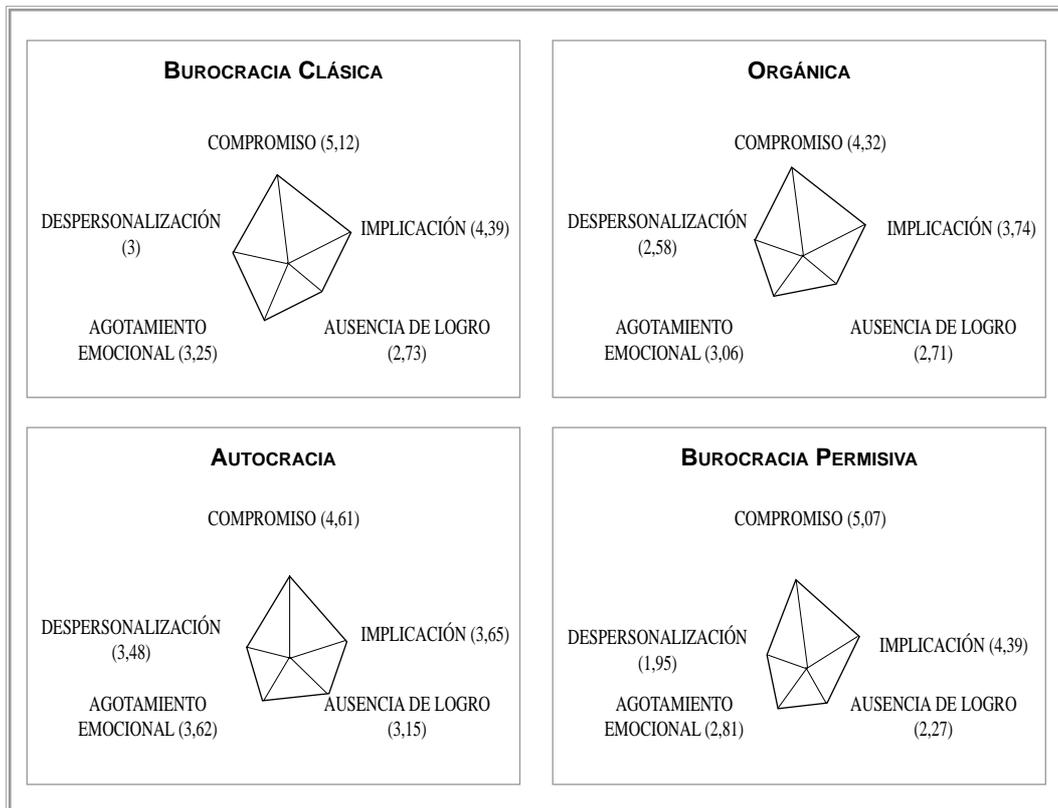


FIGURA 7. Contextos organizativos según: compromiso con la organización, con el trabajo y desgaste profesional.

FUENTE: *Elaboración propia.*

5.3. Un análisis de varianza.

La metodología cluster nos ha permitido contrastar de forma empírica que realmente existen los diferentes modelos organizativos propuestos por ADLER y BORYS (1996), según la intensidad -alta o baja- y la finalidad de la formalización -coercitiva o permisiva-. Posteriormente, utilizando el mismo método parece insinuarse que en la organización donde se emplea la formalización con carácter permisivo se manifiestan actitudes favorables de los miembros hacia el trabajo (más implicación), la organización (más compromiso), y hacia sí mismos (menos desgaste).

Esta última idea justifica los pensamientos que inspiraron este trabajo: la formalización no es intrínsecamente nociva. Los efectos negativos sobre los comportamientos humanos se producen más bien por el tipo que por la intensidad de la formalización.

Debido a la importancia que esta reflexión adquiere para la eficacia organizativa, decidimos realizar un nuevo contraste utilizando para ello una metodología diferente: el análisis de varianza (ANOVA). Esta técnica estadística nos permitirá determinar si existen diferencias significativas en los comportamientos de los miembros que integran a los diferentes contextos organizativos.

BC	A	OR	BP	Diferencias significativas entre los grupos (*)				
Compromiso organizativo								
5,12	4,61	4,32	5,07	(BC, A)	(BC, OR)	(A, OR)	(A, BP)	(OR, BP)
Implicación laboral								
4,39	3,65	3,74	4,39	(BC, A)	(BC, OR)	(A, BP)	(OR, BP)	–
Desgaste profesional								
2,99	3,41	2,78	2,34	(BC, A)	(BC, BP)	(A, OR)	(A, BP)	(OR, BP)

TABLA 6. Análisis de varianza de la eficacia según modelos organizativos.

FUENTE: *Elaboración propia.*

(*) **BC.** Burocracia Clásica; **A.** Autocracia; **OR.** Orgánica; **BP.** Burocracia Permisiva

En la **tabla 6** aparecen los resultados obtenidos del análisis de varianza. Las conclusiones más significativas son las siguientes:

En relación al **compromiso organizativo** debemos indicar que los contextos con mayor grado de formalización -ya sean de burocracia *clásica* o *permisiva*- son los que integran a los individuos más comprometidos con la organización (5,12 y 5,07, respectivamente, sobre una puntuación máxima de 6). A continuación les siguen los individuos que perciben en sus organizaciones las particularidades propias del contexto *autocrático* (4,61) y, por último, del *orgánico* (4,32).

El análisis de varianza confirma las diferencias significativas entre todos los grupos a excepción de uno de ellos: entre la *burocracia clásica* y la *burocracia permisiva*. Este resultado parece indicar que la naturaleza -coercitiva o permisiva- de la formalización no produce diferencias signi-

ficativas en referencia a la actitud individual hacia la organización. Por tanto, la hipótesis sugerida por ADLER y BORYS (1996) acerca de la influencia positiva del tipo de formalización permisiva sobre el compromiso con la organización no se cumple (hipótesis 5). Únicamente hemos podido verificar, de manera estadísticamente significativa, la condición de que el contexto de burocracia *permisiva* genera mayor compromiso que la *autocracia*.

Con respecto al *compromiso con el trabajo* se aprecia claramente que las personas más implicadas en su actividad laboral son las que aprecian en sus organizaciones las características propias de las *burocracias clásicas* y *burocracias permisivas* (en ambos casos con una puntuación de 4,39). A continuación les siguen los integrantes de contextos *orgánicos* (3,74) y, por último, las personas menos implicadas parecen ser los miembros de organizaciones *autocráticas* (3,65).

El análisis ANOVA confirma las diferencias de percepción entre todos los tipos organizativos salvo en dos casos: entre la *burocracia clásica* y la *burocracia permisiva*, en la misma línea de lo que ocurría con el compromiso organizativo; y entre el contexto *orgánico* y *autocrático*. Estos resultados vuelven a ratificar la tesis de que la naturaleza de la formalización no determina la conducta individual en relación al trabajo. Por tanto, para la implicación laboral tampoco se cumple la hipótesis 6, que sugiere efectos positivos de la formalización permisiva.

Con respecto al *desgaste profesional* se observa claramente que las personas que perciben en sus organizaciones el contexto *autocrático* son los que declaran estar más *quemados* con su profesión (3,41). A continuación aparecen los sujetos integrantes de: contextos de *burocracia clásica* (2,99), *orgánica* (2,78) y, finalmente, los de *burocracia permisiva* (2,34). En este caso, el tipo de formalización coercitivo parece producir los efectos negativos sobre la actitud individual que planteábamos en las hipótesis referidas a las variables resultado, y en concreto a lo formulado en la hipótesis 7.

Un resumen de las condiciones confirmadas para el cumplimiento de las hipótesis relacionadas con las variables resultado figuran en la tabla siguiente.

HIPÓTESIS 5 COMPROMISO ORGANIZACIÓN		HIPÓTESIS 6 IMPLICACIÓN TRABAJO		HIPÓTESIS 7 DESGASTE PROFESIONAL	
$\bar{X} (BP) > \bar{X} (BC)$	NO	$\bar{X} (BP) > \bar{X} (BC)$	NO	$\bar{X} (BP) < \bar{X} (BC)$	SÍ
$\bar{X} (BP) > \bar{X} (A)$	SÍ	$\bar{X} (BP) > \bar{X} (A)$	SÍ	$\bar{X} (BP) < \bar{X} (A)$	SÍ
$\bar{X} (OR) > \bar{X} (BC)$	NO	$\bar{X} (OR) > \bar{X} (BC)$	NO	$\bar{X} (OR) < \bar{X} (BC)$	SÍ (*)
$\bar{X} (OR) > \bar{X} (A)$	NO	$\bar{X} (OR) > \bar{X} (A)$	NO	$\bar{X} (OR) < \bar{X} (A)$	SÍ

TABLA 7. Condiciones para la confirmación de las hipótesis relacionadas con las variables resultado.

FUENTE: *Elaboración propia.*

(*) Aunque cumple la tendencia de la hipótesis, la diferencia no es estadísticamente significativa.

VII. CONCLUSIONES

Las principales contribuciones de este estudio pueden sintetizarse de la siguiente forma:

- Se ha detectado en una muestra de individuos pertenecientes a diversas organizaciones, mediante la utilización de una serie de variables intermedias -grado de formalización, conflicto y ambigüedad de rol- y el tratamiento de los datos con un análisis cluster y un análisis de varianza, distintos contextos de formalización en función de su intensidad y de su naturaleza. Este hallazgo supone la confirmación de las cuatro hipótesis propuestas -una por cada contexto- y una primera confirmación empírica de los modelos teóricos que sugieren distintas formas burocráticas (GOULDNER, 1955; MINTZBERG, 1979; ADLER y BORYS, 1996).
- Se han establecido posibles agrupaciones de estos contextos de formalización con posibles efectos positivos -compromiso con la organización y con el trabajo- y negativos -desgaste profesional-. El análisis de varianza sólo nos ha permitido confirmar una de las tres hipótesis planteadas en los términos que sugieren ADLER y BORYS (1996): la lógica coercitiva implica efectos negativos. Para el conjunto de individuos y organizaciones analizadas sólo la variable de desgaste profesional sigue esta tendencia mientras el compromiso con la organización y con el trabajo no muestra un comportamiento tan uniforme.
- De esta forma, se avanza en la superación de una serie de inconvenientes fundamentales que implica la perspectiva convencional y dialéctica (burocracia/adhocracia) de la formalización: el reduccionismo pesimista del fenómeno burocrático, y un apoyo para la interpretación de organizaciones que no pueden encasillarse fácilmente bajo una concepción dicotómica.
- Por último, aunque el debate sobre la cuestión burocrática parece desfasado, recientemente han surgido teorías que apuntan hacia una especie organizativa que podría asimilarse muy fácilmente desde el modelo teórico y empírico desarrollado en este trabajo. Nos referimos a lo que TUSHMAN (1998) denomina como *organización ambidextra*³² y que podemos encontrar como posible en otros trabajos (DUNCAN, 1976; MCDONOUGH y LEIFER, 1983). Estas organizaciones, que superan *la supuesta tiranía de la disyuntiva sobre la formalización* (ser burocrática o no serlo), se perfilan como modelos para incorporar de manera no traumática las necesidades de cambio que se vislumbran en un entorno empresarial cada vez más incierto y turbulento.

³² En tales organizaciones, los trabajos mezclan las características orgánicas y de burocracia permisiva, permitiendo a los empleados cambiar fácilmente de tareas rutinarias a no rutinarias. Los objetivos de innovación de estas organizaciones están consolidados por sus características orgánicas y permisivas, mientras que la eficiencia y el control se mantiene en sus características burocráticas-permisivas.

BIBLIOGRAFÍA

- ADLER, P.S., «The learning bureaucracy: New United Motors Manufacturing Incorporated», en Barry M. Staw y Larry L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behaviour*, 1993, págs. 15:11-194, Greenwich, CT:JAI Press.
- ADLER, P.S. y BORYS, B., «Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive», *Administrative Science Quarterly*, 1996, 41, págs. 61-89.
- ÁLVAREZ GALLEGO, E. y FERNÁNDEZ RÍOS, L., «El Síndrome de "burnout" o el desgaste profesional: Revisión de estudios», *Revista de la Asociación Española de Neuropsiquiatría*, 1991, 21, págs. 257-65.
- ÁLVAREZ GALLEGO, E. y FERNÁNDEZ RÍOS, L., «El Síndrome de "burnout" o el desgaste profesional (II): Estudio Empírico de los Profesionales Gallegos», *Revista de la Asociación Española de Neuropsiquiatría*, 1991, 11 (39), págs. 267-73.
- ARCHES, J., «Social structure, burnout, and job satisfaction», *Social Work*, 1991, 36(3), págs. 202-206.
- ARGYRIS, C., *Cómo vencer las barreras organizativas*, Díaz de Santos, 1991, Madrid.
- ARGYRIS, C., *Strategy, Change, and Defensive Routines*, Pitman, 1991, Boston.
- ARIZA, J.A., *Poder y compromiso en las organizaciones*, Ed. ETEA, 1999, Córdoba.
- ARMOR, D.J., «Theta Reliability and Factor Scaling», en Costner, H. L., *Sociological Methodology (1973-1974)*, Jossey Bass, San Francisco, págs. 17-50.
- BARNARD, C.I., *The functions of executive*, Harvard University Press, 1938, Cambridge M.A.
- BENNIS, W.G., *Changing Organizations*, McGraw-Hill, 1966, New York.
- BLAU, P.M., *The Dynamics of Bureaucracy*, University of Chicago Press, 1955, Chicago.
- BUCHANAN, B., «Building organizational commitment. The socialization of managers in work organizations», *Administrative Science Quarterly*, 1974, 19, págs. 533-46.
- BURNS, T., STALKER, G.M., *The management of innovation*. Tavistock, 1961, London.
- CARMINES, E.G. y ZELLER, R.A., *Reliability and Validity Assessment*. Ed. Sage, 1979, Beverly Hills.
- CATTELL, R.B., «Validity and Reliability: a Proposed More Basic Set of Concepts», *Journal of Educational Psychology*, 1964, 55, págs. 1-22.
- CHERNISS, C., *Staff Burnout: Job Stress in the Human Services*, Sage Publications, 1980, London.
- COOK, J.D. y WALL, T.D., «New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment», *Journal of Occupational Psychology*, 1980, 53, págs. 39-52.
- COOPER, C.L., *Group Training of Individual and Organizational Development*, Basle, 1973, S. Karger.

- CRAIG, T., «Achieving innovation through bureaucracy: lessons from the Japanese brewing industry», *California Management Review*, 1995, 38(1), págs. 8-36.
- CRONBACH, J.L., «Coefficient alpha and the internal structure of tests», *Psychometrika*, 1951, 15, págs. 297-334.
- CROZIER, M., *The Bureaucratic phenomenon*, University of Chicago Press, 1964, Chicago.
- DAMANPOUR, F., «Organizational innovation», *Academy of Management Journal*, 1991, 34, págs. 555-591.
- D'IRIBARNE, P., «The Honour Principle in the Bureaucratic Phenomenon», *Organization Studies*, 1994, 15/1, págs. 81-97.
- DUNCAN, R.B., «The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation», en R.H. Killman, L.R. Pondy y D. Slevin (eds.), *The Management of Organization*, 1976, 1, págs. 167-188, New York: North Holland.
- EDWARDS, A.L., *Techniques of Attitudes Scale Construction*, Appleton Century-Crofts, 1957, New York.
- ETZIONI, A., *A comparative analysis of complex organizations*, The Free Press of Glencoe Inc., 1975.
- FARBER, B.A., «Stress and Burnout in the Human Service Professions», Pergamon, *General Psychology Press*, 1983, New York.
- FISHER, C.D. y GITELSON, R., «A Meta-analysis of correlates of role conflict and ambiguity», *Journal of Applied Psychology*, 1983, 68, págs. 320-33.
- FREUDENBERGER, H.J., «Staff Burn-out», *Journal of Social Issues*, 1974, 30, págs. 159-65.
- GOULDNER, A.W., *Patterns of industrial bureaucracy*, Free Press, 1954, New York.
- GOULDNER, A.W., «Metaphysical pathos and the theory of bureaucracy», *American Political Science Review*, 1955, 49, págs. 496-507.
- GUILFORD, J.P., *Psychometric Methods*, McGraw-Hill, 1954, New York.
- HALL, D. T., SCHNEIDER, B. y NYGREN, H.T., «Personal factors in organizational identification», *Administrative Science Quarterly*, 1970, 15, págs. 176-90.
- HALL, R.H., «The concept of bureaucracy: An empirical assessment», *American Journal of Sociology*, 1963, 69, págs. 32-40.
- HAMMONDS, K.H., «Work: More Complex Than We Thought», *Business Week*, 1993, 13, pág. 42.
- HECKSCHER, C., «Defining the post-bureaucratic type», en C. HECKSCHER y A. DONNELLON (eds.), 1994, *The Post-bureaucratic Organization: New perspectives on Organizational Change*, págs. 14-62, Thousands Oaks, CA: Sage.
- HEISSE, D.R., «Some issues in Psychological Measurement», en Costner, H.L. (Ed.), *Sociological Methodology 1973-1974*, Jossey Bass, págs. 1-15.
- HOWARD, R., *Brave New Workplace*, Viking, 1985, New York.

- HUNTER, K., JENKINS, J.E. y HAMPTON, L.A., «Burnout», *Cris Intervention*, 1982, 12, págs. 141-50.
- JACKSON, S.E. y SCHULER, R.S., «A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1985, 36, págs. 17-8.
- JOHNSON, W.L. y DIXON, P.N., «Response Alternatives in Likert Scaling», *Educational and Psychological Measurement*, 1984, 44, págs. 563-7.
- KAHN, R.L., WOLFE, D.M., QUINN, R.P., SNOEK, J.D. y ROSENTHAL, *Organizational stress*, Willey, 1964, New York.
- KAISER, H.F., «An index of factorial simplicity», *Psychometrika*, 1974, 39, págs. 31-6.
- KAKABADSE, A., «Organizational alienation and job climate», *Small Group Behavior*, 1986, 17, págs. 458-471.
- KANUNGO, R. N., *Work Alienation: An Integrative Approach*, 1982, Praeger, New York.
- KIM, J.O. y MUELLER, C.W., *Factor Analysis, Statistical Methods and Practical Issues*, 1978, Sage, Beverly Hills.
- KLINE, P., *A Handbook of Test Construction*, 1986, Methuen & Co., New York.
- KREITNER, R. y KINICKI, A., *Organizational Behavior*, Irwin, 1995.
- LAWRENCE, P.R. y LORSCH, J., *Organizations and Environments*, Harvard University Press, 1967, Cambridge.
- LEVIT, B. y MARCH, J.G., «Organizational learning», *Annual Review of Sociology*, 1988, 14, págs. 319-340, Palo Alto, CA: Annual Reviews.
- LODAHL, T.M. y KEJNER, M., «The definition and measurement of job involvement», *Journal of Applied Psychology*, 1965, 49, págs. 24-33.
- MASLACH, C., *Burnout: The cost of caring*, Prentice-Hall, 1982, N.J.
- MASLACH, C. y JACKSON, S.E., *Maslach Burnout Inventory*, Consulting Psychologist Press, 1981, Palo Alto, California.
- MCDONALD, R.P., «The Dimensionality of Tests and items», *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 1981, 34, págs. 100-7.
- MCDONOUGH, E.F. III y LEIFER, R., «Using simultaneous structures to cope with uncertainty», *Academy of Management Journal*, 1983, 26, págs. 727-735.
- McGREGOR, D., *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, 1960, New York.
- MICHAELS, R.E., CRON, W.L., DUBINSKY, A.J. y JOACHIMSTHALER, E.A., «Influence of formalization on the organizational commitment and work alienation of salespeople and industrial buyers», *Journal of Marketing Research*, 1988, 25, págs. 376-383.

- MILLER, G.A., «Professionals in bureaucracy: alienation among industrial scientists and engineers», *American Sociological Review*, 1967, 32, págs. 755-68.
- MINTZBERG, H., *The Structuring of Organization: A Synthesis of the Research*, Prentice-Hall, 1979.
- MINTZBERG, H., *Diseño de organizaciones eficientes*, traducción de Structure in Fives. Designing Effective Organizations, (Prentice-Hall), Ateneo, 1983.
- MORALES, P., *Medición de Actitudes en Psicología y Educación*, Ed. Ttartalo, 1988, San Sebastián.
- MORSE, N.C., *Satisfactions in the white-collar job*, Ann Arbor: Survey Research Center, University of Michigan, 1953.
- MOW International Research Team, *Meaning of working: an international view*, Academic Press, 1987, Londres.
- NELSON, R.R. y WINTER, S.G., *An evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap/Harvard University Press, 1982, Cambridge, MA.
- NICHOLSON, P.Jr. y GOH, S.C., «The relationship of organization structure and interpersonal attitudes to role conflict and ambiguity in different work environments», *Academy of Management Journal*, 1983, 26, págs. 148-155.
- NUNNALLY, J.C., *Psychometric Theory*, Ed. McGraw-Hill, 1978, New York.
- ORGAN, D.W. y GREEN, C.N., «The effects of formalization on professional involvement: a compensatory process approach», *Administrative Science Quarterly*, 1981, 26, págs. 237-252.
- PARKER, M., *Inside the Circle: A Union Guide to QWL*, Labor Notes/South End Press, 1985, Detroit.
- PARKER, M. y SLAUGHTER, J., *Choosing Sides: Unions and the Team Concept*, South End Press, 1988, Boston.
- PEIRÓ, J.M., *Desencadenantes del Estrés Laboral*, Eudema, 1992.
- PERROW, C., «The organizational context of human factors engineering», *Administrative Science Quarterly*, 1983, 28, págs. 521-541.
- PFEIFFER, J.W., HESLIN, R. y JONES, J.E., *Instrumentation in Human Relations Training*, University Associates, 1976, La Jolla.
- PIERCE, J.L. y DELBECQ, A.L., «Organization structure, individual attributes, and innovation», *Academic of Management Review*, 1977, 2, págs. 27-37.
- PORTER, L.W., *The Etiology of Organizational Commitment: A Longitudinal Study of Initial Stages of Employee-Organization Relationships*, manuscrito no publicado, 1968.
- PORTER, L.W., STEERS, R.M., MOWDAY, R.T. y BOULIAN, P.V., «Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians», *Journal of Applied Psychology*, 1974, 5, págs. 603-9.

- PUGH, D.S. y HICKSON, D.J., *Organizational Structure and Its Context, The Aston Program*, D.C. Heath, 1976, Lexington, MA.
- ROBERTS, G. A., «Burnout psychobabble o valuable concept», *Br. J. Hosp. Med.*, 1986, 36(3), págs. 194-7.
- ROTTER, J.B., «Generalized Expectancies for Internal versus External Control of Reinforcement», *Psychological Monographs*, 1966, 80, págs. 1-27.
- ROUSSEAU, D.M., (1978), «Characteristics of departments, positions and individuals: Contexts for attitudes and behavior», *Administrative Science Quarterly*, 1978, 23, págs. 521-540.
- SACHKIN, M. y MORRIS, W.C., *Organizational Behavior*, Reston Publishing, 1984.
- SCHAWAB, R.L., JACKSON, S.E. y SHULER, R.S., «Educator burnout: sources and consequences», *Educational Research Quarterly*, 1986, 10, págs. 14-30.
- SEEMAN, M., «On the meaning of alienation», *American Sociological Review*, 1959, 24, págs. 783-91.
- SELYE, H., *The Stress of Life*, McGraw-Hill, 1956, Nueva York.
- SENATRA, P.T., «Role conflict, role ambiguity, and organizational climate in a public accounting firm», *Accounting Review*, 1980, 55, págs. 594-603.
- SNIZEK, W.E. y BULLARD, J.H., «Perception of bureaucracy and changing job satisfaction: A longitudinal analysis», *Organizational Behavior and Human Performance*, 1983, 32, págs. 275-287.
- STEVENS, F., DIEDRIKS, J. y PHILIPSEN, H., «Physician satisfaction, professional characteristics, and behavior formalization in hospitals», *Social Science and medicine*, 1982, 35(3), págs. 295-303.
- THOMPSON, V.A., «Bureaucracy and innovation», *Administrative Science Quarterly*, 1965, 10, págs. 1-20.
- THORNDIKE, R.L., *Applied Psychometrics*, Houghton-Mifflin, 1982, Boston.
- TUSHMAN, M.L., «La organización ambidextra», *Harvard Deusto Business Review*, 1998, n. 86, septiembre-octubre, págs. 22-27.
- WALSH, J.P. y UNGSON, G.R., «Organizational memory», *Academy of Management Review*, 1991, 16, págs. 57-91.
- WALTON, R.E., «Toward a strategy of eliciting employee commitment based on policies of mutuality», in Richard E. Walton and Paul R. Lawrence (edis.), *HRM Trends and Challenges*, 1985, págs. 119-218, Boston, Harvard Business School Press.
- WARR, P.B., COOK, J.D. y WALL, T.D., «Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being», *Journal of Occupational Psychology*, 1979, 52, págs. 129-48.
- WOMACK, J., JONES, D.T. y ROOS, D., *The Macheen that Changed the Work*, Rawson Associates/Macmillan, 1990, New York.

ANEXO 1. ÍTEMS DEL CUESTIONARIO

N.º	FORMULACIÓN	FENÓMENO
1	Experimento un sentimiento de pertenencia a la organización	Compromiso
2	Me veo obligado a hacer cosas que deberían hacerse de otra forma	Conflicto
3	Estoy dispuesto a esforzarme para ayudar a la organización	Compromiso
4	Sé que he distribuido mi tiempo de la forma apropiada	Ambigüedad
5	Mi trabajo es mi experiencia más enriquecedora	Implicación
6	Conozco bien mis responsabilidades	Ambigüedad
7	La organización tiene normas y regulaciones claras que espera que sean cumplidas fielmente	Formalización
8	Me gustaría que mi trabajo contribuyera al desarrollo de la organización	Compromiso
9	A veces tengo que saltarme alguna norma para ejecutar determinadas decisiones	Conflicto
10	Mi trabajo me brinda la oportunidad de realizar aquellas actividades que mejor hago	Implicación
11	Sé muy bien cómo voy a ser evaluado en el caso de una subida de salario o un ascenso	Ambigüedad
12	Suelo trabajar con dos o más grupos que operan de forma muy diferente	Conflicto
13	Sé exactamente lo que se espera de mí	Ambigüedad
14	Me gusta mucho el tipo de trabajo que realizo	Implicación
15	A veces realizo actividades que serán aceptadas por algunas personas, pero que no serán aceptadas por otras	Conflicto
16	Las políticas organizativas son revisadas por los individuos afectados antes de que sean puestas en práctica	Formalización
17	En mi trabajo, me gustaría sentir que estoy realizando un esfuerzo, no para mi propio bien, sino también para el bien de la organización	Compromiso
18	Trabajo en cosas innecesarias	Conflicto
19	Me he vuelto más duro con los demás desde que tengo este trabajo	Desgaste
20	Me siento bastante orgulloso de poder decir en qué organización trabajo	Compromiso
21	Temo que este trabajo me esté endureciendo emocionalmente	Desgaste
22	En realidad, no me importa lo que pueda sucederles a algunas personas que necesitan de mi ayuda	Desgaste
23	Una de las preocupaciones principales en la organización es que a cada uno se le permita desarrollar sus capacidades y habilidades	Formalización
24	Todo el mundo en esta organización conoce quién es su superior inmediato, de tal manera que las relaciones están perfectamente definidas	Formalización
25	Creo que las personas que necesitan mi ayuda me achacan algunos de sus problemas	Desgaste
26	Las tareas en esta organización están claramente definidas, cada uno conoce exactamente, al ocupar un determinado puesto de trabajo, qué es lo que se espera del mismo	Formalización
27	Me ocupo muy eficazmente de los problemas de aquellos que necesitan mi ayuda	Desgaste
28	Creo que estoy influyendo positivamente en las vidas de otras personas a través de mi trabajo	Desgaste
29	Los grupos de trabajo son temporales y cambian frecuentemente en la organización	Formalización
30	Todas las decisiones en la organización tienen que ser revisadas y aprobadas por los niveles superiores de la dirección	Formalización
31	Me siento lleno de energía	Desgaste
32	En la organización, se insiste en la adaptación eficaz a los constantes cambios del entorno	Formalización
33	Me es fácil crear un ambiente relajado con las personas que necesitan mi ayuda	Desgaste
34	Me siento muy animado después de trabajar de cerca con aquellos que necesitan mi ayuda	Desgaste
35	He logrado muchas cosas valiosas en este trabajo	Desgaste
36	En mi trabajo me tomo los problemas emocionales con mucha calma	Desgaste
37	Me siento emocionalmente agotado con mi trabajo	Desgaste
38	Al finalizar la jornada estoy exhausto	Desgaste
39	Me siento fatigado al levantarme por la mañana	Desgaste
40	Me siento frustrado con mi trabajo	Desgaste
41	Creo que estoy trabajando demasiado en mi puesto de trabajo	Desgaste
42	Trabajar directamente con otros me pone demasiado tenso	Desgaste
43	Me siento como si me encontrara en una situación desesperada	Desgaste
44	Los trabajos en la organización se dividen habitualmente en tareas más simples y especializadas	Formalización
45	Las actividades normales de la organización están perfectamente delimitadas por procedimientos que definen la secuencia de acción que se espera que siga el individuo	Formalización
46	Estoy seguro del nivel de autoridad que tengo	Desgaste

FUENTE: *Elaboración propia.*

ANEXO 2. ESTRUCTURA FACTORIAL DEL CUESTIONARIO

	FORMALIZACIÓN	AMBIGÜEDAD DE ROL	CONFLICTO DE ROL	COMPROMISO ORGANIZATIVO	IMPLICACIÓN CON EL TRABAJO	DESGASTE
P7	0,749					
P24	0,796					
P26	0,809					
P4		0,723				
P6		0,817				
P13		0,765				
P46		0,663				
P2			0,698			
P9			0,717			
P12			0,649			
P15			0,636			
P18			0,469			
P1				0,633		
P3				0,800		
P8				0,693		
P17				0,669		
P20				0,641		
P5					0,749	
P10					0,797	
P14					0,852	
P19						0,860
P21						0,876
P37					0,504	
P38						0,827
P39						0,608
P40					0,789	
P41						0,814
P42					0,583	
P43					0,854	
KMO	0,662	0,731	0,737	0,753	0,650	0,796
Varianza explicada	61,64%	55,34%	40,92%	47,59%	64,07%	65,56%

FUENTE: *Elaboración propia.*