

**ALFONSO CARLOS MORALES GUTIÉRREZ**

*Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales. Profesor  
Titular de Economía de la Empresa. Universidad de Córdoba.*

**JOSÉ ANTONIO ARIZA MONTES**

*Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales. Profesor  
de Economía de la Empresa. Universidad de Córdoba.*

**2.º Premio Estudios Financieros 1997.**

**Modalidad: Recursos Humanos.**

**Extracto:**

**P**ARA los autores del presente artículo, las estructuras organizativas tradicionales, modelo piramidal, garantizan el control sobre los objetivos organizativos a través de la disciplina. Pero estos modelos de coordinación y control sólo son eficaces cuando son pocos los objetivos a alcanzar. Frente a estos diseños organizativos, las estructuras *esféricas*, más ágiles y flexibles, permiten hacer frente con mayor eficacia a los actuales entornos fuertemente complejos, dinámicos y turbulentos. En este marco, los autores consideran que el *compromiso personal* es la variable básica que garantiza el funcionamiento de estas estructuras emergentes. Estudiar las formas de influencia de los directivos sobre sus colaboradores y estudiar si estas influencias generan o no «compromiso», es la finalidad del presente trabajo.

---

## Sumario:

---

- I. El desplome de las pirámides.
- II. Estructura esférica y eficacia.
- III. El compromiso organizativo.
  1. ¿Qué entendemos por compromiso organizativo?
  2. Identificación, implicación y lealtad.
  3. Factores que influyen en el compromiso.
- IV. Un modelo de análisis de las influencias directivos-colaboradores.
  1. Fuentes de influencia objetivo-organizativas: recursos y autoridad formal.
    - 1.1. El control de la información.
    - 1.2. Obtener influencia a través de otros: aliados poderosos.
    - 1.3. La autoridad concedida a través del puesto.
    - 1.4. ¿Por qué no cuestionamos la influencia vía autoridad?
  2. Fuentes subjetivo-individuales de influencia.
- V. Un modelo para analizar los tipos de influencia: la teoría de Etzioni.
- VI. Formas de influencia: disciplina, incitación económica e idealismo.
  1. La disciplina.
    - 1.1. ¿Cuál es el origen de un ambiente disciplinario?
    - 1.2. Efectos de la disciplina: ¿positivos o negativos?
  2. Incitación económica.
  3. El idealismo.

- VII. Posiciones estratégicas de influencia.
- VIII. Tipos de organizaciones según las formas de influencia predominantes.
- IX. Un estudio empírico para estudiar la relación compromiso y formas de influencia.
  - 1. Variables de la investigación.
    - 1.1. Disciplina consecuente (PCC).
    - 1.2. Abuso de poder (PCNC).
    - 1.3. Incitación económica (PR).
    - 1.4. Idealismo (PS).
    - 1.5. Compromiso.
  - 2. Fiabilidad del instrumento.
    - 2.1. Consistencia interna.
    - 2.2. Análisis factorial.
  - 3. Hipótesis.
  - 4. La muestra.
  - 5. Análisis de resultados.
    - 5.1. Disciplina y compromiso.
    - 5.2. Alienación y abuso de poder.
    - 5.3. Incitación económica y compromiso.
    - 5.4. Vinculación organizativa.
    - 5.5. La influencia temporal y la percepción disciplinaria.
    - 5.6. Disciplina y tamaño de la organización.
    - 5.7. Influencia según diferentes tipos organizativos.
- X. Conclusiones.

#### Bibliografía.

## I. EL DESPLOME DE LAS PIRÁMIDES

La necesidad de estructuras de control personal, impulsado por la desconfianza a la hora de delegar, constituye una de las causas explicativas del crecimiento *inadecuado* de las organizaciones. Esta forma de crecimiento adopta en muchas ocasiones la forma estructural de jerarquización piramidal, asumiéndose generalmente no como una deformación organizativa sino como algo natural y presente en el *orden del universo*.

La inercia histórica que propone este modelo ideal de organización consigue la coordinación de los diferentes puestos de trabajo y su adaptación a los objetivos en un doble sentido. Por un lado, mediante la distribución de atribuciones entre las personas, de tal forma que los problemas se resuelven haciendo uso de la autoridad jerárquica. Por otro, estableciendo normas de gobierno que se constituyan en referentes para el tratamiento de las situaciones específicas.

El uso de estos mecanismos supone implícitamente un control del comportamiento de los subordinados, y en algunos casos, la práctica de una disciplina férrea sobre los individuos que sanciona las conductas que se alejen de los objetivos organizativos. La palabra clave es disciplina, su efecto el control. Sin embargo, las estructuras piramidales de gobierno son eficientes sólo cuando las finalidades del sistema, que son las que le dan coherencia, se reducen a pocos objetivos.

HANDY (1997; 18) se hace eco de esta insuficiencia estructural expresándolo a través de las declaraciones de un alto directivo alemán:

En Alemania nuestras organizaciones están dirigidas en su mayor parte por ingenieros. Esas personas piensan en la organización como si fuera una máquina, como algo que puede ser diseñado, medido y controlado. Eso dio buen resultado en el pasado, cuando nuestras organizaciones solían producir máquinas eficaces de todas clases. En el futuro, sin embargo, podemos ver que las organizaciones serán muy diferentes, serán mucho más parecidas a redes que a máquinas. Nuestros cerebros nos dicen esto pero nuestros corazones están todavía con las máquinas. A menos que podamos cambiar nuestro modo de pensar y de hablar de las organizaciones, tropezaremos y caeremos.

De hecho, la complejidad del entorno, su fuerte dinamismo y hostilidad, están encaminando a muchas empresas a cambiar su diseño organizativo. Dichos cambios se orientan hacia estructuras más *planas* mediante procesos de reestructuración *-downsizing-*, obligan a eliminar puestos directivos de nivel intermedio, implica el establecimiento de otras formas de relación no jerárquica *-subcontratación de servicios y outsourcing-* o recolocación en otras organizaciones *-outplacement-*.

En este sentido, se proponen diseños organizativos alternativos no piramidales sino *esféricos* que implican un cambio y reorganización de funciones y tareas que facilite, y propugne, la participación de todos los integrantes de la empresa hacia la generación de valor. Estos modelos *esféricos* suponen la transformación del modelo jerárquico con claras definiciones de puestos, de autoridad, de tareas, responsabilidades, *status* y niveles de comunicación, en una estructura más flexible y ágil. En el cuadro sinóptico adjunto se *comparan* y se ponen de manifiesto las diferencias entre ambos modelos (**cuadro 1**).

**CUADRO 1. DIFERENCIAS ENTRE EL MODELO ESFÉRICO Y JERÁRQUICO DE ORGANIZACIÓN**

	ORGANIZACIÓN PIRAMIDAL	ORGANIZACIÓN ESFÉRICA
<b>Iniciativa de los colaboradores</b>	Dependencia	Autonomía
<b>Motivación (Ouchi)</b>	Teoría X Teoría Y	Teoría Z Motivación inducida
<b>Poder (Etzioni)</b>	Coercitivo Remunerativo	Remunerativo Simbólico
<b>Interrelación entre unidades</b>	Barreras	Cooperación
<b>Metáfora (Handy)</b>	La máquina	El cerebro
<b>Ambiente</b>	Sospecha	Confianza
<b>Estructura (Carlzon)</b>	Alta	Plana
<b>Perspectiva del personal operativo</b>	Corto plazo	Medio y largo plazo
<b>Valores</b>	Individualismo	Colaboración
<b>Autoridad</b>	Otorgada externamente	Reconocida internamente
<b>Intensidad del control</b>	<b>Disciplina</b>	<b>Flexibilidad</b>

FUENTE: *Elaboración propia.*

## II. ESTRUCTURA ESFÉRICA Y EFICACIA

Sin embargo, y a pesar de estas diferencias, tanto la estructura piramidal como la esférica persiguen el logro de los objetivos organizativos -eficacia-. De hecho, si tuviéramos que elegir cuál de estos aspectos resultan claves y diferenciadores para conseguir la eficacia nos pronunciaríamos hacia los conceptos de flexibilidad y control.

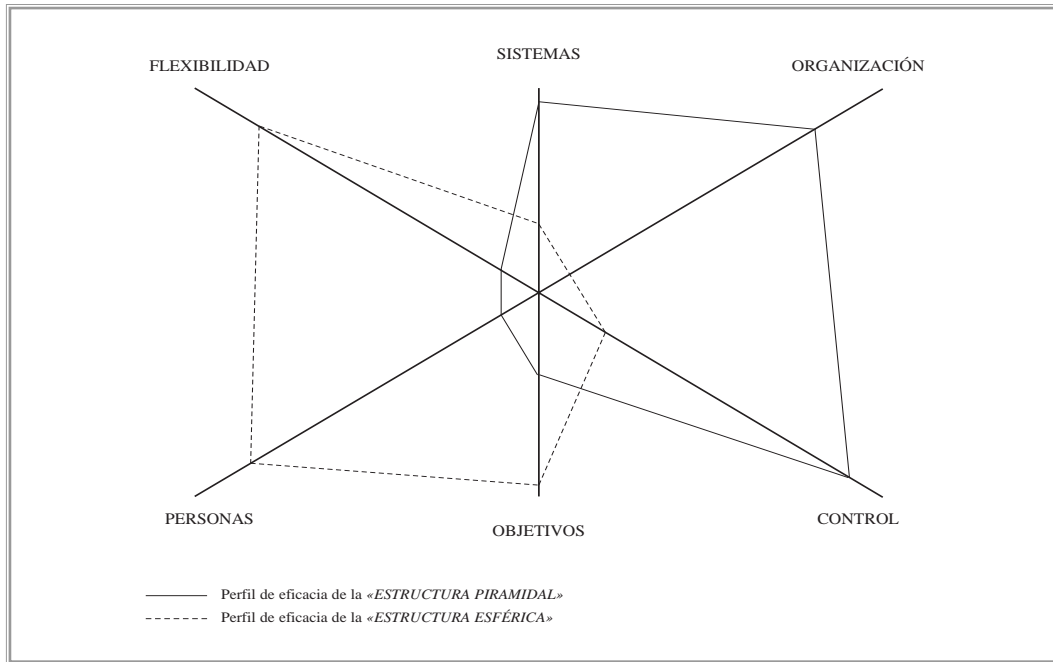
En efecto, un modelo teórico, el de QUINN y ROHRBAUGH (1983), puede sernos útil para sintetizar estas peculiaridades organizativas desde la perspectiva de la eficacia. Dicho modelo tridimensional parte de que la percepción de la misma depende de la posición del agente respecto a la organización. Los accionistas, los empleados, proveedores, sindicatos, clientes, etc., evaluarán la eficacia organizativa de forma diferente. Puesto que no existe un criterio unánimemente aceptado como el mejor para medir la eficacia, este instrumento teórico pretende recoger e integrar diversos indicadores utilizados por la dirección para evaluar la eficacia. De esta forma se identifican tres ejes bidimensionales (1):

- a) *Énfasis organizativo en las personas versus organización.* Se trata de una dicotomía muy similar a la utilizada en la literatura sobre el liderazgo -tareas versus personas-.
- b) *Medios versus fines.* O se incide sobre todo en las dinámicas internas -los sistemas-, o se da prioridad a los resultados finales -los objetivos-.
- c) *Flexibilidad versus control.* La flexibilidad potencia la innovación, la creatividad y la adaptación, mientras que el control favorece la predictibilidad, el orden, y la estabilidad.

A partir del modelo anterior (véase figura adjunta) hemos plasmado las diversas opciones de eficacia tanto para el diseño jerárquico como para el esférico (2) según la lógica de las características expuestas en el apartado anterior.

- 
- (1) Existen al menos ocho combinaciones coherentes de estas tres dimensiones que pueden agruparse a su vez en cuatro modelos básicos. La combinación de los factores PFM (personas-flexibilidad-medios) y PFE (personas-flexibilidad-fines) serían incluidos dentro del **modelo de relaciones humanas** (Mayo, Maslow, Herzberg,...) que enfatiza la flexibilidad. El **modelo de sistema abierto** (Lawrence, Lorsch, Burns, Stalker,...) incluiría los factores OFM (organización-flexibilidad-medios) y OFE (organización-flexibilidad-fines). El **modelo de objetivos racionales** (Drucker, Ansoff,...) incluye las combinaciones OCM (organización-control-medios) y OCE (organización-control-fines). El **modelo de procesos internos** (Simon, Pfeffer,...) comprendería los factores PCM (personas-control-medios) y PCE (personas-control-fines).
  - (2) Las investigaciones basadas en este modelo han revelado que, aunque teóricamente es posible que una organización tenga un elevado valor en cada una de las dimensiones, lo más probable es que si una organización es más eficaz en términos de control lo será menos en términos de flexibilidad.

FIGURA 1. Dimensiones de la eficacia.



FUENTE: *Elaboración propia.*

Si asumimos que los cambios que se avecinan van requiriendo estructuras menos piramidales y más esféricas, resultaría imprescindible una actitud positiva y comprometida de la dirección que lograra involucrar la inteligencia de las personas y su integración en las estrategias y objetivos de la organización. La dirección debería inculcar y transmitir una idea de futuro y convencer a los miembros de la organización de la bondad de la estructura para conseguir los objetivos de la misma. No basta con generar resultados a corto plazo, hay que garantizar que se actúe pensando en el medio y largo plazo. A este proceso de acercamiento objetivos individuales-objetivos organizativos lo conocemos como **compromiso**. Para nosotros constituye *el cemento de la nueva estructura emergente* que desde la óptica de la eficacia encuentra precisamente en *las personas* su punto de apoyo, y en la eficacia un medio para alcanzarlo.

Nuestro trabajo considera dos propósitos. Por un lado, estudiar las formas de influencia de los directivos sobre sus colaboradores, tanto en cuanto impulsan cambios estructurales hacia una u otra dimensión. Por otro, analizar si dichas influencias generan, o no, compromiso organizativo. Para ello describiremos, previamente, qué entendemos por compromiso realizando una breve revisión bibliográfica sobre los factores que influyen en él. En segundo lugar, estableceremos un modelo para el análisis de las diversas formas de influencia del directivo sobre sus subordinados. Por último, realizaremos un estudio empírico a partir del modelo de análisis sugerido, aplicándolo a una muestra, para obtener algunas conclusiones de hasta qué punto determinadas formas de influencia inducen a un compromiso más estrecho con la organización.



### III. EL COMPROMISO ORGANIZATIVO

#### 1. ¿Qué entendemos por compromiso organizativo?

Uno de los problemas que más ha preocupado a los teóricos de la organización, ha sido, y es, conseguir que los individuos que forman parte de la organización pongan todos sus esfuerzos en la consecución de las metas corporativas. KANTER (1968) mantiene, desde una perspectiva ideal, que el compromiso se debe cimentar sobre unas bases algo más complejas que el simple intercambio material. En esta línea puede suponerse que toda organización que quiera avanzar debe fomentar otras formas para conseguir la implicación de sus miembros, reduciendo la necesidad de dedicar esfuerzos económicos y psicológicos para controlar a sus componentes.

Asumida la necesidad de potenciar el vínculo individuo-organización parece oportuno aclarar qué entendemos por compromiso. ETZIONI (1975) considera como compromiso la implicación positiva del individuo (3). En la misma línea, COTTON (1993; 3) define la implicación como un proceso participativo que usa la entera capacidad de los trabajadores, *diseñado para estimular el compromiso de los empleados hacia el éxito organizacional*. Dicho proceso se desarrollaría para este autor a través de una combinación de información, influencia y/o incentivos.

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; 40) al entenderlo como la *reacción afectiva de una persona hacia las características de su organización*. En concreto se refieren a los sentimientos de apego hacia los objetivos y valores de la organización, al papel propio en relación a éstos, y a *la vinculación con la organización por su propio bien, más que por un motivo puramente instrumental*.

GONDRAND (1990; 81) parte del fenómeno de la integración considerándolo como *adecuación mínima de los objetivos personales de cada uno a los objetivos de la empresa* (4). La finalidad de este proceso, sería conseguir una incorporación efectiva de los individuos a las diferentes dimensiones de la vida organizativa, que confirme la decisión adoptada de adherirse a la misma. La incorporación debería desembocar, desde esta perspectiva, en la adopción individual de la identidad organizacional *-identificación-*; y en un espíritu de pertenencia activa *-afiliación-*. Estas actitudes serían imprescindibles para alcanzar resultados eficientes y para mantener, o mejorar, la calidad del clima laboral.

---

(3) Con el mismo sentido se pronuncia FRANKLIN (1975), como el deseo de acatar las normas de la organización y de permanecer en la misma.

(4) Citado en SÁNCHEZ (1994), pp. 43-4. Este autor también comparte la perspectiva laboral de la implicación al señalar que ésta puede ser entendida como uno de los extremos del continuo que representa las posibles actitudes frente al trabajo, que se caracteriza por un elevado índice de participación voluntaria, frente al extremo opuesto representado por un sentimiento de alienación en el trabajo, es decir, la frustración ante la imposibilidad de aplicar las habilidades y destrezas propias.

La coincidencia de objetivos individuales y organizativos se reafirma nuevamente en la exposición que realizan HALL, SCHNEIDER y NYGREN (1970) al reparar en la identificación como un proceso por el que los objetivos de la organización y del individuo se unen y llegan a ser congruentes (5). Asimismo, LEE (1971) define la identificación organizativa como el grado de pertenencia o lealtad hacia la organización (6).

Sin embargo, esta aproximación es muy cercana a la que realiza KANTER (1968) en relación al compromiso: *deseo de los actores sociales de dedicar energía y lealtad a la organización* (7). Por otra parte, SHELDON (1971) considera al compromiso como una *evaluación positiva de la organización* [que incluye] *la intención de trabajar hacia sus objetivos* (8). BUCHANAN (1974; 533) ve al individuo comprometido como *a un partidario, apegado afectivamente a los objetivos y valores de una organización, al papel propio en relación a los objetivos y valores de la misma, y en definitiva, a la organización por sí misma*.

Resumiendo, la idea central de coincidencia de objetivos en el compromiso se destaca en las definiciones de LYMAN PORTER (1968), COOK y WALL (1980), BUCHANAN (1974), y SHELDON (1971); pero, del mismo modo, es un factor fundamental de la aproximación de GONDRAND (1990) en torno al fenómeno de la integración, y aún más, HALL, SCHNEIDER y NYGREN (1970) hacen una definición similar en relación a la identificación. Además, este último concepto se entremezcla con la concepción de lealtad organizativa (LEE, 1971) y de compromiso organizativo (O'REILLY y PUFFER, 1989).

## 2. Identificación, implicación y lealtad.

Considerando la disparidad de variables que de una forma u otra se encadenan con el compromiso, BUCHANAN (1974) afirma la existencia de tres componentes en este fenómeno:

- *Identificación*: adhesión personal a los objetivos y valores de la organización.
- *Implicación*: inmersión psicológica en las actividades del propio trabajo.
- *Lealtad*: sentimiento de afecto y apego hacia la organización.

(5) RYAN y CONNELL (1989) consideran que la identificación se basa en la internalización de los objetivos organizativos así como en la internalización de la disciplina necesaria para alcanzarlos (citado en ADLER y ADLER, 1988, p. 80).

(6) ADLER y ADLER (1988) puntualizan que la lealtad supone un sentimiento de apego, de pertenencia, de querer fuertemente formar parte de algo; (...) la voluntad de contribuir con el grupo, y (...) de seguir fielmente al directivo o a las líneas fijadas por la organización.

(7) Del mismo modo, O'REILLY y PUFFER (1989) en su investigación sobre el impacto de las recompensas y penalizaciones asimilan el concepto de compromiso al de la lealtad.

(8) Citado en BUCHANAN (1974), p. 533.

Por tanto, este autor parece indicar que los individuos comprometidos con su organización adoptarán de algún modo cierto grado de identificación y lealtad hacia la organización, al mismo tiempo que manifiestan una implicación con su actividad laboral. Esta perspectiva será la que asumiremos en nuestra investigación. Aceptaremos que el compromiso con la organización debe exigir algún tipo de esfuerzo suplementario, algo más que la mera implicación en el trabajo individual (9). Por tanto, la diferencia fundamental radica en la consideración individual sobre el trabajo propio, de tal forma que hablaremos de compromiso cuando la actividad en la organización no se realice exclusivamente para la satisfacción personal, sino en pro de la organización.

Dado que el objeto de nuestra investigación se dirige a evaluar la orientación del individuo hacia su organización, consideraremos dos situaciones: cuando ésta sea de carácter positivo e intensidad fuerte, hablaremos de *compromiso organizativo*, mientras que cuando sea de naturaleza negativa e igual ímpetu, haremos referencia a la *alienación* con respecto a la organización. Una síntesis de los diversos conceptos que han sido utilizados en la literatura organizativa bajo el término compromiso (MORROW, 1983), diferenciando en función de su foco de atención quedan expuestos en el **cuadro 2**.

**CUADRO 2. EL COMPROMISO COMO OBJETO DE INVESTIGACIÓN**

FOCO DE INTERÉS	CENTRO DE ATENCIÓN	DEFINICIÓN	AUTORES
VALORES	Valor intrínseco del trabajo como un fin en sí mismo	Grado por el que un individuo siente que su valía personal es el resultado únicamente de su sacrificio en el trabajo	Blood, 1969; Mirels y Garrett, 1971; Wollack y otros, 1971; Buchholz, 1978
PROFESIÓN	La importancia que se concede a la carrera personal	Importancia del trabajo y de la carrera en la vida de un individuo	Quadagno, 1978; Greenhaus, 1971; Almquist y Angrist, 1971, Sheldon, 1971
TRABAJO	1. Grado de absorción diaria en la actividad laboral 2. Consideración del trabajo como un aspecto central de la vida	1. Grado por el que una persona está psicológicamente identificada con su trabajo 2. Grado por el que la actuación en el trabajo afecta a la autoestima	Lodahl y Kejner, 1965; Lawler y Hall, 1970; Eden y Jacobson, 1976; Koch y Steers, 1978; Patchen, 1970; Slater, 1959; Vroom, 1962; Dubin, 1956

(9) Esta línea es la mantenida por PORTER y otros (1974) al concebir el compromiso como *un elevado nivel de esfuerzo en el trabajo a favor de la organización* (citado en COOK y WALL, 1980, p. 40).

**CUADRO 2. EL COMPROMISO COMO OBJETO DE INVESTIGACIÓN (continuación)**

FOCO DE INTERÉS	CENTRO DE ATENCIÓN	DEFINICIÓN	AUTORES
ORGANIZACIÓN	Devoción y lealtad hacia la organización	Grado por el que una persona a) tiene el deseo de permanecer siendo miembro de la organización, b) desea realizar grandes esfuerzos para la misma, c) cree y acepta los valores y objetivos de la organización	Mowday y otros, 1979; Hrebiniak y Alutto, 1973; Stevens y otros, 1978; Hall y otros, 1970; Buchanan, 1974; Etzioni, 1975; Cotton, 1993; Porter 1968; Cook y Wall, 1980; Gondrand, 1990; Lee, 1971; O'Reilly y Puffer, 1989; Adler y Adler, 1988; Sheldon, 1971; Porter, 1974
SINDICATOS	Devoción y lealtad hacia la sindicación	Grado por el que una persona a) tiene el deseo de permanecer como miembro, b) desea realizar grandes esfuerzos, c) cree en los objetivos del sindicato	Gordon y otros, 1980

FUENTE: *Elaboración propia a partir de MORROW (1983).*

### 3. Factores que influyen en el compromiso.

El análisis del compromiso organizativo ha sido realizado desde diferentes perspectivas y ámbitos de actuación, a partir de un conjunto heterogéneo y confuso de variables relacionadas sin determinar con exactitud cuál es la influencia -y en qué sentido se manifiesta-. La revisión efectuada por DRUMMOND (1993) identifica como antecedentes del compromiso una serie de variables que englobaban a los rasgos de la personalidad del individuo, la consideración que el puesto de trabajo tiene para la organización, las particularidades concretas del trabajo en sí mismo, las relaciones entre el grupo y los líderes y las características específicas de la organización (10). Como corre-

(10) MORROW (1983) afirma que el compromiso organizativo es una función de las características personales (...) y de los factores de situación relacionados con las características del trabajo (p. 494).

laciones más significativas del compromiso se señala: la motivación, la implicación en el trabajo, el estrés, la presión, el compromiso profesional, el compromiso sindical y la satisfacción. Además, señala como principales consecuencias de una actitud comprometida: el comportamiento introvertido de los individuos y el nivel de actuación de los sujetos en su organización.

Nuestra aproximación considerará como *cimientos* del compromiso organizativo a la combinación de una serie de *materiales*:

1. *Características personales*: son varios los autores que han encontrado evidencias empíricas que demuestran que los individuos comprometidos con sus organizaciones -implícados en las mismas- poseen algunas peculiaridades que favorecen el proceso. La edad, el sexo, la necesidad de realización personal, y el ejercicio del trabajo (ANGLE y PERRY, 1981; HALL y SCHENEIDER, 1972; HREBINIAK y ALUTTO, 1973; KOCH y STEERS, 1978; SHELDON, 1971; STEERS, 1977).
2. *Características organizativas*: las peculiaridades de la organización influyen decisivamente en el compromiso que desarrollen los sujetos con las mismas. Aspectos tan variados como los grupos que la integran (11), la participación en la toma de decisiones (12), el grado de formalización de las tareas (13), o el diseño de los puestos (14), son ejemplos de algunos factores que pueden incidir en las variaciones del mencionado fenómeno.

---

(11) VANCOUVER y SCHMIDT (1991) observaron que el nivel de compromiso con los objetivos de la organización que desarrolla el grupo se traduce en importantes impactos sobre la actitud del individuo en su trabajo, ya que éste utilizará como guía de su compromiso el mostrado por sus compañeros de trabajo. BUCHANAN (1974) también halló en la interacción social con el resto de compañeros y superiores jerárquicos, así como en la actitud del grupo hacia la organización, las causas del compromiso que desarrollan los individuos.

(12) ROETHILSBERGER y DICKSON (1939) y MAYO (1933) fueron algunos de los pioneros en investigar los efectos presumiblemente atribuidos a la participación. Según estas investigaciones a los trabajadores les agrada ser consultados y participar en acciones que les afecten directamente. Una mejora en el trato laboral debería conllevar un incremento de la producción. Investigaciones más actuales sugieren que la participación del individuo en la toma de decisiones -al menos bajo determinadas condiciones- mejora la moral y la ejecución de los empleados (COTTON y otros, 1988, 1990; LEANA, LOCKE y SCHWEIGER, 1990; BURNS y otros, 1990).

(13) Aunque la formalización ha sido acusada tradicionalmente de provocar efectos negativos sobre el grado de compromiso de los individuos, la propuesta de ADLER y BORYS (1996) sostiene que si los empleados entienden la contribución de la formalización a la eficacia organizativa y siempre y cuando ésta no se utilice para lograr la sumisión del individuo, sus efectos sobre el grado de compromiso organizativo podrían ser opuestos a la visión tradicional.

(14) La asignación inicial del trabajo, los logros alcanzados en el mismo y la posibilidad de promoción en la organización (BUCHANAN, 1974); la identidad con la tarea y el cambio de trabajo (STEERS, 1977; BUCHANAN, 1974; KOCH y STEERS, 1978); la sobrecarga de trabajo (STEVEN y otros, 1978); la tecnología utilizada (BLAUNER, 1964); y la estabilidad y seguridad en el puesto (CHEENY, 1983), son algunos de los factores que pueden incidir en el grado de compromiso que desarrollen los individuos con la organización en la que prestan sus servicios.

3. *Influencia de factores contextuales*: determinadas circunstancias, ajenas al ámbito organizativo o peculiares del individuo, pueden afectar de manera indirecta sobre el fenómeno del compromiso organizativo. DACHLER y WILPERT (1978) fueron los pioneros en destacar la importancia del entorno sobre el compromiso que desarrollan los individuos. Posteriormente, otros investigadores han concedido importancia a factores de índole socio-cultural, o a la situación del mercado laboral (BLUEDORN, 1982 y O'REILLY y CALDWELL, 1981).

En definitiva, la conjunción de *materiales* individuales, organizativos y contextuales conformarán los *cimientos* del compromiso en la organización. El momento adecuado para intervenir en los primeros -aspectos individuales- sería la fase de selección del personal, sobre los últimos prácticamente no se puede actuar, pero sobre los factores organizativos los órganos directivos pueden tener la última palabra. Si concienciamos a las jerarquías de que pueden *moldear* e incidir en el compromiso de sus colaboradores mediante el diseño organizativo, se podrían mejorar estas variables y, subsidiariamente, beneficiar a la empresa en su conjunto (15).

Precisamente, en este terreno se justifica nuestra investigación: en la forma de influir y orientar el comportamiento en las organizaciones para conseguir el acercamiento, en cómo lo perciben sus componentes y en cómo influye este aspecto en el compromiso individual. Concretamente, pretendemos demostrar que en aquellas organizaciones donde los individuos advierten que la dirección es más flexible, es decir, que no realiza una gestión rígida y estrecha sobre los comportamientos, el compromiso con los objetivos de la organización será mayor. Tal y como enuncia HANDY (1997;18), en el nuevo lenguaje de la organización uno de los elementos clave es *compromiso en lugar de obediencia*. Esta idea justifica el título de nuestro trabajo: el *cemento* de las nuevas estructuras más acordes con los cambios que se avecinan precisan el compromiso de los miembros con la organización.

#### IV. UN MODELO DE ANÁLISIS DE LAS INFLUENCIAS DIRECTIVOS-COLABORADORES

El compromiso organizativo se ve fortalecido o debilitado por una serie de factores. Nuestro estudio intenta determinar hasta qué punto las influencias directivos-colaboradores generan o no compromiso. Para ello, en un primer término, describiremos en este apartado cómo se adquiere influencia -poder- en las organizaciones, tanto a nivel *objetivo* (fuentes objetivo-organizativas) como *subjetivo* (fuentes subjetivas), relacionando dichas fuentes con tres formas básicas de influencia: la *disciplina*, la *incitación económica* y el *idealismo*.

---

(15) La competitividad y eficacia organizativa aumentará como consecuencia de mejoras en la actuación de los individuos comprometidos, por lo menos así lo confirman algunos estudios: MATHIEU y ZAJAC (1990), BATEMAN y STRASSER (1984), PORTER y otros (1976), ABELSON y SHERIDAN (1981) o BLUEDORN (1982) entre otros.

## 1. Fuentes de influencia objetivo-organizativas: recursos y autoridad formal.

El control sobre los recursos humanos y materiales de una organización constituye indudablemente una extraordinaria fuente para obtener capacidad de influencia (16). Esta necesidad induce a departamentos, o a personas concretas de la organización, a movilizarse para conseguirla (17).

Sin embargo, uno de los problemas principales que plantea para su análisis es su carácter diverso: si consideramos a los recursos como cualquier cosa que tenga algún valor para alguien (PFEFFER, 1993) la cuantía de los mismos al alcance de los individuos puede ser de una variedad prácticamente infinita. Por lo tanto, hay muchas herramientas o palancas del poder diferentes (18).

No puede obviarse que la obtención de capacidad de influencia estará en función del grado de necesidad que los demás sientan para aquello que se controla, así como de la existencia de fuentes alternativas para el recurso en cuestión (19). Partiendo de la limitación que supone la inagotable cantidad de recursos disponibles en el mundo de las organizaciones, vamos a reseñar algunos de los más representativos.

- 
- (16) PFEFFER (1978) señala que «una forma de controlar un recurso es por medio de su posesión... Sin embargo... la propiedad es un modo de influencia indirecta puesto que depende de un concepto político-social y de un preceptivo concepto social... Otra forma de controlar un recurso es teniendo acceso a él. Es posible acceder a un recurso no siendo su dueño... Otra importante modalidad de control es la utilización real del recurso y el dominio de esta utilización... La fuente última de control consiste en la habilidad de elaborar normas o de regular de alguna manera la posesión, la asignación y el uso de los recursos y en hacer que se cumplan las normas.
- (17) Por ejemplo, en los procesos presupuestarios a la hora de solicitar recursos, se suele pedir por encima de lo estrictamente necesario sabiendo que una parte de la demanda no será atendida y, por supuesto, una vez que el presupuesto se ha asignado existe la «obligación» de gastar -o malgastar- la totalidad del mismo, ya que cualquier cantidad devuelta será con toda seguridad descontada del presupuesto del ejercicio siguiente. La potestad sobre los recursos es la base del juego del poder que MINTZBERG define como «presupuestario». El objetivo del mismo consiste en obtener más (más posiciones, más espacio, más equipo, más recursos de todo tipo, y especialmente más dinero). Puesto que estos recursos normalmente se asignan mediante los presupuestos (...) éstos se convierten en el punto central del juego (p. 235).
- (18) De esta forma, el mando militar que regula -entre otros aspectos- la concesión de permisos tiene poder sobre el soldado que quiere ir a casa por Navidad; el directivo que regula las promociones en la empresa tiene poder sobre los subordinados; el médico de empresa que firma las altas y bajas de los trabajadores tiene poder sobre éstos; el responsable de ventas que tiene que decidir sobre la reasignación de rutas también ejerce poder sobre los vendedores que van a recorrerlas; al igual que el funcionario responsable del material de oficina en una Administración Pública, etc.
- (19) Siguiendo a PFEFFER (1993) puede pensarse cómo la aparición en el mercado de copadoras más pequeñas y a precios más asequibles, neutralizó paulatinamente el poder que tradicionalmente acumulaban los departamentos de reprografía centralizados en las organizaciones.

### 1.1. El control de la información.

La información como recurso para obtener capacidad de influencia está vinculada al conocimiento. Las organizaciones huyen temerosamente de todo aquello que suponga incertidumbre. La información suaviza la incertidumbre con lo cual, en la medida en que se acumule información, se dará una apariencia de mayor seguridad y por ende, de mayor capacidad de influencia. La necesidad de diluir la incertidumbre provoca la redistribución de esta capacidad hacia aquellas personas que pueden conseguirla. Este comportamiento no es exclusivo de los directivos, sino que cualquier sujeto que ocupe una posición *estratégica* en la organización puede controlar conocimientos que sean imprescindibles y/o críticos para la misma.

Estos conocimientos pueden abarcar tanto aspectos técnicos como sociales. Los primeros se adquieren a través de la formación o la experiencia, mientras que los segundos dependen de la posición que se ocupe en la red de comunicación e interacción social. Las personas ubicadas óptimamente en la red de comunicación organizativa tienden a ser, en relación a otros puestos con la misma categoría, los individuos con mayor poder e influencia (20). De esta forma, el control de ciertos conocimientos irremplazables para la organización, o con un elevado coste de sustitución, provoca que *el poder de negociación de éste [del empleado] aumenta de forma equivalente* (TOFFLER, 1995; 255) (21).

También la naturaleza del trabajo influye decisivamente en la información que el sujeto puede «sintonizar», determinado en función de la cantidad de la misma y del nivel de interdependencia de las tareas. Algunos trabajos se practican con un nivel de contactos e interacción personal elevado, lo que facilita la recogida de información, sin embargo, otros se desarrollan de manera más individualizada lo que se traduce en un menor acopio de información y, por tanto, menos posibilidades de influencia sobre los demás.

---

(20) Pensemos en la secretaría del director general y en la del encargado de almacén de una empresa, ¿cuál de las dos acumula más poder? La respuesta parece obvia. ¿Cuál es el recurso diferenciador? La información, el conocimiento. MINTZBERG analiza esta situación de privilegio hablándonos de «porteros» y de los «centros neurálgicos». El «portero» sería la persona a través de la cual importantes flujos de información externa entran en la organización, mientras que el «centro neurálgico» juega un papel similar solamente que con información interna a la propia organización.

(21) La evolución que se ha producido desde puestos de trabajo con un alto grado de especialización rutinaria y con unos niveles de exigencia de capacitación mínima, que permitía a los trabajadores aprender en unos pocos minutos a hacer algunas tareas rudimentarias, hacia los puestos actuales en los cuales el contenido de conocimientos es cada vez más elevado y, por tanto, el trabajo adquiere mayores cotas de individualismo, ha provocado que los trabajadores sean cada vez menos intercambiables, y por tanto más imprescindibles para la organización: su interrupción podría impedir el normal desarrollo de la actividad organizativa. TOFFLER considera que en nuestros días se está produciendo una redistribución de los conocimientos cada vez más acuciante, y que fulmina el monopolio que se venía ejerciendo por parte de algunos colectivos amparados en sus asociaciones de tipo profesional (médicos, abogados...). Esta misma situación está ocurriendo en el interior de las empresas donde los empleados acceden a conocimientos monopolizados tiempos atrás por la dirección, aumentando cada vez más el porcentaje de trabajadores altamente cualificados. Las consecuencias son obvias: a medida que el conocimiento es redistribuido, también lo es el poder basado en él.



### 1.2. Obtener influencia a través de otros: aliados poderosos.

El conseguir aliados en la organización es otra posibilidad para afianzar e incrementar la capacidad de influencia. MINTZBERG (1992; 27) nos lo muestra claramente cuando señala que *la quinta fuente general del poder consiste simplemente en tener acceso a aquellos agentes que disfrutan de alguna de las otras cuatro fuentes* (22).

Las tácticas a desarrollar pueden ser múltiples y variadas. Entre ellas, destaca el hecho de ayudar a otros a lograr escalar hasta posiciones de poder, o bien el compromiso que implicaría el dispensar determinados favores. La búsqueda de aliados se puede realizar en tres niveles diferentes según MINTZBERG (1992), tratando a cada uno de ellos como a un juego: con un superior -juego de *patronazgo* donde el agente se une a otro agente prometedor en el seno de la organización o a algún agente cuyo poder ya está consolidado (p. 231)-; con iguales -juego de *construcción de alianzas* desarrollado por agentes situados en un nivel parecido de la jerarquía que representa la negociación de contratos implícitos para apoyarse unos a otros (p. 232)-; y, con subordinados- juego de *construcción de imperios* empleado generalmente por directivos intermedios que quieren aumentar su base de poder, haciéndose con los favores de algunos subordinados (p. 235)-.

### 1.3. La autoridad concedida a través del puesto.

La autoridad formal, como fuente objetivo-organizativa para influir en el comportamiento de otros se constituye en otro medio al alcance de las personas con poder en la organización. Sus fundamentos se encuentran en una prerrogativa legal o en un proceso de institucionalización cuyo origen es el derecho de propiedad, confiriendo a su titular el poder sobre la actuación de los individuos a los que cede la utilización de los medios de producción. Entre las diversas formas de influir en el comportamiento de otros mediante la autoridad tendríamos las siguientes:

- a) *Órdenes directas*. Utilizadas para las actividades más simples y sobre los sujetos con más predisposición para obedecer.
- b) *Fijación de premisas* o establecimiento de unas condiciones que sirvan de guía a los sujetos para tomar sus propias decisiones.
- c) *Revisión de decisiones* antes de que se lleven a la práctica.

---

(22) La siguiente cita de KANTER (1977, p. 172), parece no dejar duda acerca de los beneficios que puede reportar el estar respaldado por alguien con influencia, ya que este respaldo significa compartir parte de la misma.

Trabajando para algún agente poderoso, en un sistema donde los recursos son escasos y existe una constante lucha para conseguir ventajas, se consiguen beneficios reales pero también algunos simbólicos. Las autoridades con poder pueden conseguir más beneficios para sus subordinados. Pueden obtener un mayor apoyo tanto para sus promesas como para sus amenazas, y pueden también conseguir más fácilmente cambios en la situación de sus subordinados. Ofrecen la posibilidad de llevarse consigo a sus subordinados cuando son ascendidos...(citado en MINTZBERG, 1992, p. 222).

- d) *Asignación y restricción de recursos disponibles* para sus subordinados. De esta forma los directivos amplían, o restringen, el margen de maniobra de que dispondrá el subordinado para tomar sus propias decisiones.
- e) *Normas*. Además de los sistemas de control personal a través de la autoridad, el directivo también dispondría de mecanismos de control burocrático en los que se evitaría en parte cierta discrecionalidad mediante la creación de unas pautas de naturaleza impersonal que *guiarán el comportamiento de los empleados en el momento de tomar cualquier tipo de decisión* (MINTZBERG, 1992; 173).

#### 1.4. ¿Por qué no cuestionamos la influencia vía autoridad?

En la mayoría de las ocasiones los componentes de la organización acatan y se someten a la autoridad en vez de desafiarla o cuestionarla. Tres serían los motivos que les induce a ello (PFEFFER, 1993; 123). En primer lugar, existe cierto consenso para reconocer que la coordinación exige la necesidad de obedecer a las personas con autoridad conferida. En segundo lugar, generalmente se presupone y se acepta que las personas que poseen autoridad tienen mayores conocimientos, por lo que obedecer sus directrices sería lo mejor para la totalidad de la organización, y por tanto, también redundará en provecho propio. Por último, los métodos tradicionales de hacer las cosas suelen ser aceptados incondicionalmente como una realidad social, ya que los nuevos miembros de las organizaciones tienden a imitar a sus compañeros con mayor antigüedad. Es más, cuestionar un acto altamente institucionalizado podría incluso estar sancionado por la autoridad organizativa (23).

También se obedece a la autoridad porque es inconcebible que no se haga: el poder de los líderes y de los jefes se convierte en una institución y a nadie se le ocurre cuestionarla. A pesar de esto, incluso el mejor sistema de autoridad tendrá sus imperfecciones y deficiencias que *concederán un margen de maniobra considerable a los agentes internos, dejando vía libre a un poder informal de naturaleza más clandestina* (MINTZBERG, 1992; 195). Este sistema de poder estaría basado en lo que denominaríamos como fuentes *subjetivo-individuales* de influencia.

## 2. Fuentes subjetivo-individuales de influencia.

La influencia individual sin autoridad conferida constituye un elemento que evidentemente no está al alcance de todos, lo que no implica que existan determinadas personas que alcanzan grandes cotas de poder en sus respectivas organizaciones. La disposición de fundamentos objetivo-organizativos no siempre será una condición necesaria y suficiente. De hecho, existen fuentes subjetivo-individuales en el proceso de adquisición de poder para influir en las conductas de los demás.

---

(23) Acerca de la institucionalización podemos consultar: LYNNE G. ZUCKER, «The Role of Institutionalization in Cultural Persistence», *American Sociological Review*, 42 (1977); 726-743.

Este tipo de capacidad para conseguir influencia ha sido denominado como *habilidad política* (MINTZBERG, 1992; 6) es decir, como un poder informal de naturaleza no legítima. En la captación de este tipo de influencia la reputación y la calidad de actuación del individuo serían elementos esenciales (PFEFFER, 1993; 127). El simple hecho de detentar la reputación de tener influencia, conlleva a su acumulación. La percepción que los demás tengan sobre el grado de influencia de un sujeto influye en la forma en que éstos interactúan con el mismo (24). El hecho de ser influyente hará disminuir la posibilidad de ser cuestionados, entorpecidos y atacados, por lo que aumentará la capacidad de actuación y, simultáneamente, incrementará la reputación. Del mismo modo, también posibilita la formación de vínculos con personas influyentes, lo que permitirá adquirir mayor poder propio, retroalimentando las posibilidades de obtener mayores cotas de influencia. De esta forma las fuentes subjetivas-individuales del poder, posiblemente engrandezcan los fundamentos objetivos-organizativos, lo que a su vez se traducirá en un aumento de la reputación y de las posibilidades de actuación.

Para conseguir una buena reputación entre los miembros de la organización, también es necesario realizar con efectividad el cometido que se tiene asignado en el puesto. Si la actuación es correcta, se irá adquiriendo una buena reputación que permitirá situarse en condiciones muy favorables para ascender a una posición de mayor poder e influencia. Por tanto, una evolución favorable de cualquiera de los tres elementos -reputación, actuación y poder- conllevará efectos correlativos en los demás.

El problema que se plantea es que los resultados en muchas ocasiones no son una medida fiable de la actuación. Existen determinados puestos con escaso grado de interrelación de las tareas, en los cuales es mucho más sencillo equiparar los resultados a la actuación individual, mientras que existen otros casos en los que el fracaso o el mérito de la actuación no puede ser imputado a una sola persona.

De forma adyacente a la reputación y la actuación, la dedicación enérgica constituye otro de los ingredientes para conseguir influencia en su organización (25). La capacidad y la disposición para trabajar incansablemente ha sido algo que ha caracterizado a casi todas las figuras poderosas, y podemos añadir, o *cuando menos es la reputación que ellos mismos han pretendido fraguarse y transmitir al exterior* (PFEFFER, 1993; 156). En muchas ocasiones, la resistencia triunfa sobre el talento, o cuando menos puede conseguir neutralizar las bases de poder que poseen los que les superan en destreza o inteligencia.

---

(24) Si se nos dijera que vamos a supervisar a alguien que no es competente en el desarrollo de su actividad, posiblemente lo hagamos de una forma más estrecha y tengamos un comportamiento más rígido, lo que sin duda producirá un comportamiento distinto de la persona que recibe la supervisión. LLOYD H. STRICKLAND, «Surveillance and Trust», *Journal of Personality*, 26 (1958); 200-215. Citado por PFEFFER (1993, p. 128).

(25) En el estudio realizado por John KOTTER (1982) acerca del trabajo que realizan los directores generales del sector industrial norteamericano, se refleja cómo la mayoría de ellos trabajan una media de diez horas al día durante seis días a la semana.

La forma de tratar a los subordinados y compañeros también podría considerarse como una fuente subjetiva para la obtención de poder. En la medida que, especialmente los subordinados, se consideren valorados por sus superiores jerárquicos, el sentimiento de vinculación con el directivo será más fuerte, lo que redundará en mayores cotas de poder e influencia del mismo, ya que tener subordinados motivados permitirá obtener mejores resultados en cuanto a los niveles de ejecución. Esto se traducirá en un aumento de nuestra reputación y, por tanto, en una mayor probabilidad de escalar hacia posiciones organizativas más influyentes.

Los fundamentos subjetivos tratados en este apartado tienen un carácter contingente. Las características personales que pueden cimentar el poder de influir sobre otros son tan variadas como las personas que las perciben. Además, las situaciones y las normas culturales, en su continua evolución, provocan que aquellos elementos que nos sirven para ganar apoyo, pueden perder todo su valor y eficacia dependiendo del momento o el lugar en el que se sitúan.

## V. UN MODELO PARA ANALIZAR LOS TIPOS DE INFLUENCIA: LA TEORÍA DE ETZIONI

La sumisión constituye un elemento fundamental tanto para aquellos que tienen poder como para quienes lo padecen. ETZIONI (1975) elige este concepto como cimiento de su teoría porque lo considera un componente central en la estructura organizativa. El énfasis en la sumisión que se produce dentro de las organizaciones diferencia a éstas de cualquier otro tipo de unidad social. Esta necesidad viene dada, entre otras, por algunas características organizativas como son su especificidad, su tamaño, su complejidad y su orientación a la eficacia.

Si la sumisión establece una relación en la que un individuo *se comporta en concordancia con una directriz «apoyada» por el poder de otros actores* (ETZIONI, 1975; 3) aquellos que tienen poder podrían manipular su significado de tal manera que los individuos encuentren valioso el seguir las directrices, ya que no seguirlas podría significar una posible pérdida. En este sentido, las relaciones de sumisión son asimétricas -o verticales- ya que los subordinados se encuentran sometidos al poder de otros actores. Aunque esto no signifique necesariamente ausencia de poder.

El significado de «poder» o influencia incluye para ETZIONI las recompensas y penalizaciones de tipo físico, material y simbólico. La organización tiende a repartir este significado, sistemáticamente, a través de la estructura jerárquica, y se esfuerza en asegurar que dicha influencia será utilizada de acuerdo con las normas y objetivos perseguidos en la misma.

La orientación del subordinado en relación a la influencia ejercida podría ser catalogada, en la línea con lo expuesto en apartados anteriores, como positiva -*compromiso*-, o negativa -*alienación*-. Esta orientación del sujeto dependería, en parte, de dos factores. Por un lado, de la percepción individual, de tal forma que en las influencias legítimas dicha orientación estaría más cercana al compromiso, y viceversa. Por otro lado, del nivel de congruencia de la influencia ejercida con los deseos de los subordinados. El resultado de esta orientación -tanto en sentido positivo como negativo- se tratará a partir de este momento en términos de nivel de compromiso del individuo con su organización.

La teoría de ETZIONI se sirve de estas relaciones de poder-sumisión con el propósito de establecer una tipología que permita clasificar a las organizaciones. Para ello racionaliza el proceso en tres etapas. Primero, establece las formas de poder subyacentes; posteriormente, especifica los niveles de implicación de los sujetos; y finalmente, concluye asociando los estilos de influencia con los estilos de implicación. Esta asociación es la que utiliza para llevar a cabo una clasificación de las organizaciones.

## VI. FORMAS DE INFLUENCIA: DISCIPLINA, INCITACIÓN ECONÓMICA E IDEALISMO

### 1. La disciplina.

La disciplina, influencia coercitiva, se correlacionaría con la aplicación real o potencial de sanciones de diversa naturaleza. De hecho se entendería más como un estado mental que como un fenómeno de naturaleza física. Así, la presencia de un jefe con un estilo de dirección autoritario puede ser percibida como coerción por sus subordinados (HANDY, 1985). Las penalizaciones, en muchas ocasiones, pueden administrarse de forma arbitraria, en cuyo caso se denominará como *disciplina no contingente o abuso de poder*.

Situándonos en el caso de la coerción mental, WRONG (1979) la define como *infligir deliberadamente un daño emocional*. FRENCH y RAVEN (1968) la perciben como un sinónimo de las penalizaciones, por ejemplo, una forma de coerción mental sería la amenaza de despido a un empleado insatisfecho. En cualquier caso, la disciplina es un factor a tener en cuenta en las organizaciones y que parece afectar decisivamente sobre el grado de compromiso de los individuos (26). Por tanto, la faceta mental de la coerción formará parte del armazón teórico de este estudio (27).

- 
- (26) La teoría de ETZIONI enfatiza en las penalizaciones de tal forma que las considera el principal mecanismo de control en organizaciones de carácter coercitivo. Este hecho se explica por la propia definición que del término coerción realiza ETZIONI como «la aplicación de sanciones físicas». Esta disquisición explicaría el por qué no se tiene en cuenta a la coerción como instrumento de poder en organizaciones de carácter normativo y utilitario. La investigación de KNIGHTS y ROBERTS (1982) demuestra los efectos alienantes de la coerción mental en su estudio sobre los departamentos de ventas de cuatro empresas. El poder era empleado para lograr por la fuerza el compromiso de los vendedores en los objetivos fijados de ventas. Esta situación provocaba el descontento general entre los empleados, el aumento de la inseguridad y un alejamiento mental del trabajo. Los directivos intentaban corregir este comportamiento estrechando aún más la coerción mediante amenazas, humillaciones públicas y ciñendo en mayor medida el control. Esta espiral de coerción-alienación provocó un distanciamiento entre todos los miembros. La utilización de recompensas económicas y promociones tampoco surtió los efectos deseados, ya que éstas nunca se materializaron, lo que se tradujo en un aumento de la alienación.
- (27) En este orden de cosas, el análisis empírico de la teoría de ETZIONI realizado por DRUMMOND (1993), pone de manifiesto cómo determinados sistemas de control pueden ser percibidos con una naturaleza coercitiva por determinados sujetos, de tal forma que un preso que realice un servicio para un guardia esperando recibir a cambio un cigarrillo está respondiendo a la coerción y no a un control remunerativo (ETZIONI, 1975, pp. 27-8, DRUMMOND, 1993, p. 11). Según la autora ello es debido a que, a pesar de que la recompensa es material, el cigarrillo adquiere un valor especial por el hecho de que el recluso no tiene acceso a los mercados regulares. Esta segregación está basada en la fuerza.

Las investigaciones realizadas parecen revelar que la propensión de los directivos a recompensar -o penalizar- es determinante para la percepción de los empleados sobre su actuación en la organización y, por tanto, sobre su conducta en el trabajo. Lo que no se conoce con exactitud es si es la disposición de los supervisores, o por el contrario, es el comportamiento de los empleados el que origina este proceso de interacción. En definitiva, la disciplina, en principio, podría ser considerada tanto causa como efecto de determinados comportamientos.

### *1.1. ¿Cuál es el origen de un ambiente disciplinario?*

Intuitivamente puede sugerirse que la actitud de los supervisores resulta crítica para determinar la conducta de los subordinados. Sin embargo, BLAU y SCOTT (1962) se pronuncian en dirección opuesta: la actitud de los directivos puede venir motivada por un descenso en el nivel de ejecución de un grupo. Al encararse con un grupo hostil o indiferente, los supervisores adoptan una actitud más coercitiva en relación a la que mantendrían si tuvieran que tratar con un grupo más entusiasta. Existen evidencias empíricas que parecen sostener esta proposición (28).

CHOW y GRUSKY (1980), en un estudio experimental, también concluyen que la actuación y el comportamiento de los trabajadores son los factores que determinan el estilo de la dirección. La investigación demuestra que, cuando la productividad era baja, la dirección respondía aumentando la supervisión, excepto en el supuesto de tener que enfrentarse a empleados «agresivos», en cuyo caso se prefería evitar los contactos y se recurría a la penalización como mecanismo de control.

ZAHN y WOLF (1981) manifiestan que la relación entre superior y subordinado es recíproca, proporcionando estímulos que condicionan la actuación en uno u otro sentido. Esta interdependencia hace inútil el que podamos pensar en un estilo de dirección «ideal», ya que su eficacia no es independiente. PODSAKOFF (1982), al igual que ZAHN y WOLF, también mantiene que las investigaciones realizadas hasta el momento demuestran que estas relaciones son recíprocas, de tal manera que los comportamientos de los subordinados pueden causar cambios en el estilo de dirección (29).

---

(28) KIPNIS (1976) estudió un departamento naval y otro de negocios, encontrando que los directivos respondían sistemáticamente en función de los niveles de actuación que estuvieran obteniendo los trabajadores. De esta manera, donde se manifestaba la incompetencia, los supervisores aplicaban principalmente el poder experto -en términos de FRENCH y RAVEN-, pero donde la ejecución era de una calidad pobre debido, según parece, a la holgazanería de sus miembros, los supervisores tendían a aplicar la coerción en mayor medida.

(29) SIMS y MANZ (1984) encontraron que la recompensa verbal estaba positivamente relacionada con la ejecución. Según estos autores, las penalizaciones se emplean en mayor medida cuando el nivel de ejecución de los subordinados es reducido. TJOVOLD (1985a, 1985b) detectaron que los directivos con talante competitivo eran más intolerantes ante un nivel de ejecución bajo que los supervisores con una actitud más cooperativa, aunque ambos tipos eran más condescendientes con los empleados que mostraban una menor eficiencia, que con aquellos que no estaban motivados.

DRUMMOND (1993) argumenta que los directivos que se sienten incapaces para el desarrollo de la actividad directiva tienden a caer con mayor frecuencia en la arbitrariedad -abuso de poder-. Esta afirmación tiene su soporte empírico en GREENE y PODSAKOFF (1981) cuando hacen operativa la tipología de FRENCH y RAVEN sobre los efectos que provoca una retirada de la potestad de recompensa en los directivos. El resultado se tradujo en un incremento en el uso de penalizaciones. Este hecho se produjo a pesar de la existencia de indicadores que demostraban que el incremento de dichas penalizaciones provocaría, en última instancia, la insatisfacción, el absentismo y una elevada rotación.

### 1.2. Efectos de la disciplina: ¿positivos o negativos?

ETZIONI (1975) considera que las recompensas y las penalizaciones -manifestación clara de un ambiente disciplinario- están relacionadas con la implicación: positivamente las recompensas y negativamente las penalizaciones. Sin embargo, aunque a primera vista dicha afirmación pudiera parecer absolutamente lógica, las conclusiones sobre los efectos que dichas variables ejercen sobre los individuos en las organizaciones no son tan diáfanas: evitar las sanciones puede afectar también, de forma negativa, a la organización.

RAVEN y KRUGLANSKI (1970) sugieren que la coerción disciplinaria crea conflicto, rechazo y el deseo de tomar represalias. Una vez que la coerción ha sido aplicada se evitan, normalmente, otras tácticas de influencia. LUTHANS y KREITNER (1985) comprobaron que las penalizaciones presentan una menor eficacia que las recompensas en su intento de modificar comportamientos indeseables para la organización. Las penalizaciones pueden provocar un efecto impredecible y destructivo para la organización. Según estos autores, el uso excesivo de la penalización puede causar respuestas emocionales y ansiosas que supongan una total aversión hacia la persona encargada de administrar dichas sanciones, así como el cambio, o incluso, la eliminación de conductas que sí eran deseables (30).

Aunque estos autores defienden la supresión de las penalizaciones como mecanismo de control, las evidencias empíricas parecen estar divididas. Las penalizaciones producen consecuencias negativas, pero también se pueden traducir en derivaciones de signo contrario (31). SCHNAKE y

---

(30) Igualmente, GREENE y PODSAKOFF (1981) afirman que existen indicios que demuestran que el incremento de las penalizaciones se traduce, en última instancia, en insatisfacción, absentismo y una elevada rotación del personal. Por su parte, el estudio de BUSCH (1980) indica que el poder coercitivo está negativamente relacionado con la satisfacción de los individuos en dos de las tres empresas investigadas por este autor. Otros estudios que obtienen conclusiones similares serían: BACHMAN (1968); BACHMAN, SMITH, y SLESINGER (1966); BACHMAN, POWERS, y MARCUS (1968); BURKE y WILCOX (1971); RAVEN y KRUGLANSKI (1970); LUTHANS y KREITNER (1985); y, finalmente, O'REILLY y PUFFER (1989).

(31) También, los estudios de SIMS y SZILAGYI (1975), KELLER y SZILAGYI (1976), PODSAKOFF, TODOR y SKOV (1982), GREENE (1976), RAHIM (1989), y RAHIM y BUNTMAN (1989) encontraron que el comportamiento basado en las penalizaciones contingentes, es decir, consistente en administrar penalizaciones justificadas, no tenía efectos concretos sobre la satisfacción e implicación de los individuos.



DUMLER (1989) enuncian que ignorar las conductas irregulares o, del mismo modo, administrar recompensas a individuos que no son merecedores de las mismas, puede desmoralizar y reducir el nivel de ejecución del resto de integrantes de la organización, ya que los trabajadores que realmente cumplen con las obligaciones de su puesto pueden percibir que están siendo implícitamente penalizados, cuando otros compañeros reciben recompensas que no merecen, o son perdonados por comportamientos que deberían recibir su correspondiente «castigo». Inversamente, las penalizaciones que no son administradas suponen recompensas tácitas para aquellos trabajadores que son merecedores de la misma.

O'REILLY y PUFFER (1989) observaron que las recompensas contingentes, justificadas, se propagaban por la organización en forma de aumentos de motivación y productividad. Opuestamente, la arbitrariedad en la administración de sanciones eliminaba el efecto positivo de estos factores. Igualmente, estos autores encontraron evidencias que sugieren que las recompensas tenían un mayor impacto sobre el individuo que las penalizaciones.

Nuestra investigación contemplará dentro de sus objetivos responder a esta contradicción teórica. De tal forma que, si el ejercicio de la disciplina se traduce en un bajo nivel de implicación del individuo en la organización, las tesis defendidas por RAVEN y KRUGLANSKI (1970) por una parte, y LUTHANS y KREITNER (1985) por otra, quedarán confirmadas empíricamente. Por el contrario, si no existe ningún tipo de relación entre el uso de las penalizaciones y su influencia sobre la implicación y alienación de los sujetos, las posturas del resto de autores estarán en lo cierto.

## 2. Incitación económica.

La incitación económica se fundamenta en el control sobre recursos de tipo material y recompensas (salario, comisiones, servicios, etc.). La ventaja que presenta esta forma de influencia se basa en que su uso puede dirigirse tanto en sentido positivo (32) como negativo (33), en tanto que la dis-

---

(32) La publicación de Robert I. SUTTON y Anat RAFAELI (1988) en *Academy of Management Journal* en relación a ciertas prácticas que se llevan a cabo en las tiendas Seven-Eleven ilustran un buen ejemplo del ejercicio positivo de esta modalidad del poder: en la mayoría de los territorios de venta se avisó a los empleados de que habría unos «compradores misteriosos» con la misión de comprobar el nivel de cortesía de los dependientes de las tiendas. En algunos territorios, cuando el empleado puesto a prueba demostraba dispensar el grado de atención requerido hacia el cliente, ese empleado recibía una gratificación de veinticinco dólares. En otros territorios, si se veía que el empleado o la empleada saludaba, sonreía y era atento con la clientela... podía ganar un coche nuevo en ese instante.

(33) Como se ha indicado previamente, la incitación económica también puede emplearse en dirección opuesta, tal y como nos muestran MANZ y SIMS (1993, p. 39) en relación a la forma de ejercer el poder en una compañía de taxis norteamericana: *a media tarde llegó un coche a mi hotel para llevarme al aeropuerto. Evidentemente el conductor estaba irritable y de mal humor. Me dijo que iba con retraso en su trabajo y, puesto que mi hotel estaba fuera de su ruta habitual, le resultaría muy difícil regresar a tiempo. Se disculpó cuando casi me tira de mi asiento al girar bruscamente en algunas esquinas.*



ciplina únicamente puede ser utilizada con una orientación negativa. Según comenta ETZIONI (1975; 36) el mecanismo principal de control para los trabajadores de  *cuello azul*  es el económico, en mayor grado en comparación con lo que ocurre con los trabajadores de  *cuello blanco* , ya que otros aspectos más inmateriales, aunque secundarios, parecen jugar un papel importante entre los empleados de  *cuello azul* , y el compromiso con la organización, por tanto, es mayor.

Una de las evidencias sobre la relevancia y alcance de la incitación económica la podemos encontrar en la investigación de WALKER y GUEST (1952). Este estudio centra su análisis en una serie de sujetos que habían elegido voluntariamente cambiar su puesto de trabajo para actuar en una línea de ensamblaje de una empresa automovilística. Un examen minucioso de sus ocupaciones previas demostraba que estos individuos estaban mucho mejor en su empleo anterior (34). A pesar de todas estas circunstancias, los trabajadores decidieron cambiar sus trabajos previos por el puesto en la línea de montaje debido, única y exclusivamente, a motivos de índole económica. Pero no todos los miembros de la organización consideraron su intensidad motivadora al mismo nivel.

La importancia que tiene la incitación económica sobre la ejecución del trabajo está superada a las distintas percepciones de los sujetos (35). Las recompensas con carácter pecuniario -incremento de paga y promociones- serán preferidas por los subordinados frente a aquellas de naturaleza simbólica o idealista -reconocimiento, menciones, comunicación a instancias superiores, etc.-.

Los trabajadores de  *cuello blanco*  también están controlados básicamente por los mecanismos de naturaleza remunerativa, aunque en este caso, otras circunstancias adquieren importancia fundamental, como por ejemplo el tipo de personas con las que se relacionaban en el mismo.

---

*Me intrigaba su conducta (...), de modo que le pregunté qué ocurriría si llegaba tarde a recoger al siguiente pasajero. «Tres días de suspensión sin paga», me respondió secamente. Luego me explicó que si tenía un accidente, por intrascendente que fuese (y aunque él no tuviera la culpa), también se le aplicaban tres días de suspensión sin paga. Cuando intentó girar a la izquierda, se vio obligado a esperar a que pasaran lentamente algunos peatones. Impaciente, me explicó que si atropellaba a un peatón, «son doce puntos, es decir, una suspensión automática de cinco días sin paga». Podía imaginarme lo que pasaba por su cabeza. «Si llego tarde son tres días de suspensión y si atropello a un peatón son cinco días». Me pregunté qué otra opción le quedaba.*

- (34) El 87'4 por 100 desarrollaban tareas en las que el ritmo era fijado por ellos mismos; el 72 por 100 ejercían un trabajo no repetitivo; alrededor del 60 por 100 ocupaban puestos en los que podían acceder a la formación y acrecentar sus conocimientos y habilidades; por último, el 62'7 por 100 tenían posibilidades de determinar -total o parcialmente- la manera de realizar su trabajo.
- (35) Así, el estudio de MANN y DENT (1954) compara los métodos de control preferidos por los trabajadores de una compañía eléctrica con los considerados como más efectivos por sus directivos. Ambos grupos optaron por la recomendación para un incremento del salario como el mejor método. Aunque existen coincidencias en cuanto al método de control preferido por los subordinados y el considerado como más efectivo por los directivos en primer lugar, las circunstancias no son las mismas en el resto de las opciones. Un estudio muy similar al anterior fue el practicado por MORSE (1953) sobre un grupo de 742 empleados de «cuello blanco». La investigación pretende poner de manifiesto qué aspectos del trabajo son los que más les gustan a estos individuos.

Todo lo anterior indica que el alcance de la incitación económica será inferior para los trabajadores de *cuello blanco*, si se compara con los catalogados como de *cuello azul*. Este fenómeno puede venir motivado por el hecho de que los primeros, posiblemente, tengan una remuneración muy superior al segundo grupo, con lo cual la influencia de las remuneraciones adquiriría menor relevancia (36).

### 3. El idealismo.

La influencia idealista se basa en la manipulación de recompensas y penalizaciones de tipo simbólico que se pueden ejercer manejando adecuadamente a los líderes, a los medios de masas, asignando símbolos de prestigio, administrando rituales, etc. (37).

ETZIONI diferencia dos formas en este tipo de influencia. Una basada en la utilización de la estima, el prestigio, y los símbolos rituales a la que denomina poder normativo puro. La segunda está fundamentada en el reparto y uso de la aprobación y las respuestas de carácter positivo (PARSONS, 1951) definiéndolo como poder social. La primera se suele dar con mayor frecuencia entre individuos que poseen diferentes rangos jerárquicos -relaciones verticales-, mientras que el segundo modelo es más común en las relaciones de carácter horizontal. A pesar de esta distinción, ambos tipos pertenecen a una misma categoría debido a que tanto el poder normativo puro, como el poder social, surgen de la misma fuente de poder: la manipulación de recompensas simbólicas (38).

## VII. POSICIONES ESTRATÉGICAS DE INFLUENCIA

Si aceptamos la distinción realizada en apartados entre las fuentes objetivo-organizativa/subjetiva-individual para alcanzar influencia, podríamos afirmar que los individuos que posean ambos fundamentos estarán en mejores condiciones para conseguirla y utilizarla. Aquellos sujetos con escasas fuentes objetivo-organizativas -bien porque no disponga de la autoridad formal necesaria, o bien

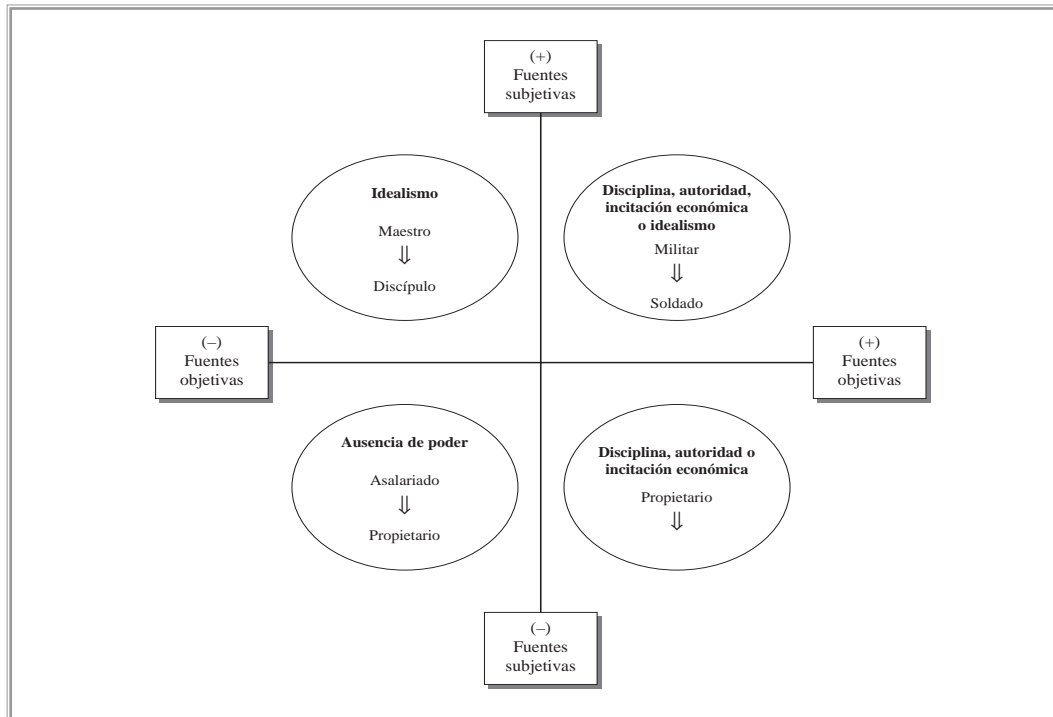
(36) Otro estudio relacionado con los efectos de la influencia económica sobre diferentes grupos de individuos, fue el realizado por SIMS y SZILAGY (1975). Estos autores demuestran que en el entorno de un hospital -el centro médico Midwestern University con 900 camas de capacidad y alrededor de 1.600 empleados-, el comportamiento directivo de recompensas se agrupaba alrededor de dos componentes fundamentales: recompensas positivas y recompensas punitivas. El efecto de las recompensas positivas sobre la satisfacción y actuación de los subordinados se estudió en cuatro niveles organizativos diferenciados: administrativos, profesionales, técnicos y personal de servicios. Las conclusiones a las que llegan estos autores son que *existe una fuerte relación entre el comportamiento positivo de recompensa y las variables de satisfacción consideradas en los cuatro niveles analizados* (SIMS y SZILAGY, 1975; 432).

(37) Una definición más elocuente de este tipo de poder podría ser *persuasivo, manipulativo o sugestivo*. A pesar de ello, todos estos términos tienen unas connotaciones negativas que desaconsejan su uso.

(38) De esta manera, ETZIONI (1975, p. 38), citando un estudio de DONOVAN (1929, p. 192) realizado sobre una muestra de dependientas, señala que ser la mejor vendedora de tu departamento es una compensación suficiente en sí misma.

porque no controlen recursos considerados como imprescindibles para la organización-, pero con amplias bases subjetivas-individuales, tendrán que desplegar necesariamente un poder con matices simbólicos o *idealistas* (39). En la situación inversa, los sujetos se verán obligados a usar sus fuentes objetivas-organizativas para aplicar un tipo de influencia cimentado en la *disciplina* o en la *incitación económica* (40). En la **figura 2** sintetizamos gráficamente estas conclusiones:

**FIGURA 2. Posiciones estratégicas de influencia.**



FUENTE: *Elaboración propia.*

(39) Si nos preguntáramos ¿por qué un maestro puede afectar la actuación de su discípulo? y por tanto, ¿cuál es la fuente de esa capacidad de influencia? reconoceríamos que, ni los recursos ni la autoridad formal integran parte de esa respuesta. Por tanto, ésta deberíamos buscarla en la posesión de fundamentos con un carácter más subjetivo-individual que objetivo-organizativo. Los conocimientos que posee el sujeto son reconocidos y apreciados por el discípulo de tal forma que éste percibe al maestro como un agente con poder. Evidentemente, el instructor al disponer exclusivamente de estas bases subjetivas-individuales, debe abandonar inmediatamente la idea -en el caso de que la tuviera- de ejercer un poder con matices coercitivos o remunerativos, el individuo debe instrumentalizar su influencia por medio de un poder puramente normativo.

(40) Por último, los individuos que no posean ninguna fuente de poder -o ésta sea muy reducida- simplemente se verán sometidos a lo que dicten los que sí las poseen. MINZBERG (1992, p. 219) lo expresa perfectamente cuando señala que en un extremo, los que no pueden confiar en nada más, utilizan su voluntad personal y su habilidad política; en el otro, los que tienen acceso a sistemas de influencia más legítimos intentan explotarlos de forma política, es decir, de forma ilegítima. En un punto intermedio se encuentran los que pueden utilizar información privilegiada y sus contactos para aumentar su poder político.

Las relaciones más básicas entre propietarios y asalariados constituirían el mejor ejemplo de este vínculo. La situación inversa mostraría la ausencia de poder en la que incurre el asalariado en la mayoría de las ocasiones, eso sí, sin olvidar las palabras de MARCH y OLSEN (1976) en el sentido de que siempre queda algo de influencia para cualquier agente que forme parte de la coalición interna, si el agente está dispuesto a utilizarlo.

**VIII. TIPOS DE ORGANIZACIONES SEGÚN LAS FORMAS DE INFLUENCIA PREDOMINANTES**

Son diversos los autores que piensan que la forma predominante de influencia en la organización conformará ciertos tipos organizativos característicos. ETZIONI (1975) fundamenta la suya según los medios de influencia que emplean los directivos para promover el comportamiento deseado en los subordinados y según la correspondiente implicación -positiva o negativa- que desarrollan los individuos como consecuencia del mecanismo utilizado. Dicha taxonomía formulada en base a modelos congruentes e incongruentes da lugar a la formulación de hasta nueve tipos diferentes de organizaciones. La **figura 3** muestra los distintos modelos resultantes de tal manera que la diagonal representaría las formas congruentes:

**FIGURA 3. Influencia y tipos de organizaciones.**

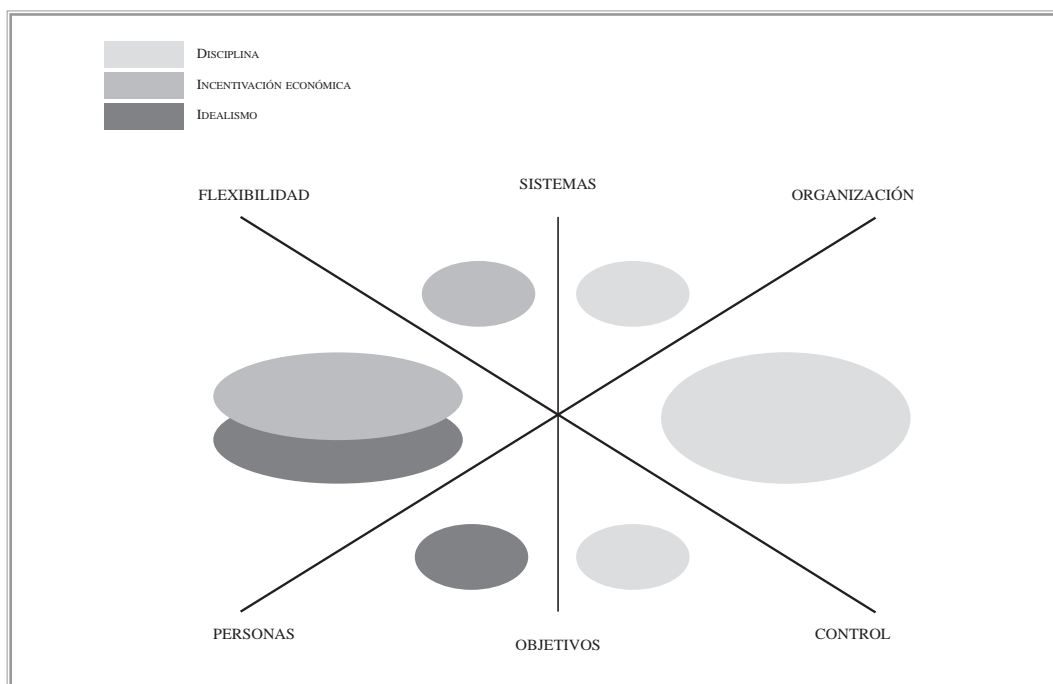
FORMAS DE INFLUENCIA	FORMAS DE IMPLICACIÓN		
	Alienante	Calculada	Moral
Disciplina	1		Modelos incongruentes
Económica	Modelos incongruentes	2	
Idealista			3

FUENTE: *Elaboración propia a partir de ETZIONI (1975).*

Los tres casos de la diagonal -señalados como 1, 2 y 3-, que denominaremos «modelos congruentes», se encuentran con mucha más frecuencia que las otras seis posibles combinaciones que hemos calificado de «modelos incongruentes». Estos modelos se dan con mayor frecuencia debido a su mayor eficacia. La aplicación de una influencia idealista -carácter normativo-, sería ineficaz en aquellas organizaciones integradas por personal poco comprometido con la institución (41).

Las organizaciones están presionadas para ser eficaces, de tal manera que, en la medida en que el entorno lo permita, las organizaciones tienden a desplazarse desde modelos incongruentes -en el supuesto de que se produjera- a modelos más congruentes. Igualmente, las estructuras congruentes tienden a resistir todos aquellos factores que intenten desplazarlas hacia el modelo ineficaz. En la **figura 4** relacionamos formas de influencia y eficacia desde el modelo de QUINN y ROHRBAUGH expuesto en el apartado II.

**FIGURA 4. Formas de influencia y eficacia organizativa.**



**FUENTE:** *Elaboración propia.*

- (41) A pesar de todo ello, los modelos incongruentes también se manifiestan empíricamente debido, principalmente, a que la organización tiene un control limitado tanto respecto al poder que puede aplicar, como sobre el grado de implicación que puede conseguir del individuo. Cuatro factores pueden considerarse en este sentido: el ejercicio del poder depende en gran medida de los recursos de los que disponga la organización y de cómo pueda utilizar a los mismos; la implicación del individuo está condicionada por factores de índole externa: participación en otros grupos o colectividades; los valores básicos de la sociedad; y por supuesto, la personalidad propia de cada individuo.

ETZIONI centra su estudio en los modelos congruentes -ya que son los más frecuentes- de tal manera que a cada combinación de poder ejercido e implicación alcanzada, la clasifica como un tipo organizativo: coercitivo-alienación, modelo coercitivo; remunerativo-calculativo, modelo utilitario; y normativo-moral, modelo normativo. Nuestra investigación adoptará esta postura interna a la organización ya que tal y como señala MINTZBERG (1992; 349) *la tipología de ETZIONI es probablemente la más útil, pues se basa en el comportamiento real.*

## IX. UN ESTUDIO EMPÍRICO PARA ESTUDIAR LA RELACIÓN COMPROMISO Y FORMAS DE INFLUENCIA

### 1. Variables de la investigación.

Sobre la base de la intuición anterior se realizará un análisis sobre si, efectivamente, el compromiso organizativo es una función del tipo de influencia empleado por la dirección. Para alcanzar este objetivo se diseñó y utilizó un cuestionario *ad-hoc* que pretende la cuantificación de diferentes variables.

De esta forma, la medición del poder, desde la perspectiva de la tipología de ETZIONI, se realizará utilizando la escala desarrollada por SIMS y SZILAGYI en 1975, sobre poder coercitivo contingente (disciplina), poder remunerativo (incitación económica) y poder simbólico (idealismo). Las penalizaciones no contingentes del comportamiento no son incluidas en la investigación de estos autores, por lo que se tuvo que recurrir a una escala adaptada a partir de PODSAKOFF, TODOR y GROVER (1984). Finalmente, el compromiso organizativo se midió utilizando los *items* de la escala de COOK y WALL (1980). Cada una de las diferentes escalas serán utilizadas con los significados que a continuación se exponen:

#### 1.1. Disciplina consecuente (PCC).

La valoración de la disciplina consecuente pretende poner de manifiesto cuál es la percepción que tienen los sujetos que forman parte de una organización, acerca de la utilización de medios coercitivos para controlar o dirigir su comportamiento.

Por el término consecuente se entiende que la coerción empleada por la dirección está basada en motivos fundados, es decir, en el uso legítimo y justificado de dicho instrumento de control.

#### 1.2. Abuso de poder (PCNC).

El uso de la coerción no justificada puede provocar otros efectos aún más negativos sobre los individuos que deben soportar dicha arbitrariedad, por lo que hemos considerado necesario evaluar el mencionado fenómeno adaptando la escala desarrollada por PODSAKOFF, TODOR y GROVER (1984).

### 1.3. Incitación económica (PR).

En este caso, se valora el uso de las recompensas como mecanismo de control de los comportamientos individuales. Los *items*, seleccionados de la escala de SIMS y SZILAGYI, inciden en mayor medida en las promociones como instrumento de recompensa del sujeto.

### 1.4. Idealismo (PS).

El idealismo, o influencia de naturaleza simbólica, intenta representar una forma de control sobre los individuos que apela a los aspectos inmateriales del sujeto, tales como pueden ser los sentimientos, creencias, valores, etc.

### 1.5. Compromiso.

El compromiso que se desarrolle entre el subordinado y la organización a la que pertenece puede depender en gran medida del tipo de influencia empleado por ésta para controlar el comportamiento del mismo. En esta línea, podría plantearse como hipótesis que un uso abusivo del poder disciplinario -ya sea en su vertiente contingente o no contingente-, influirá decisivamente en una reducción del nivel de compromiso del sujeto. En sentido inverso, la práctica extensiva del idealismo fomentaría en gran medida la implicación del individuo en su organización. El siguiente cuadro recoge los diferentes *items* que fueron empleados en nuestra investigación.

**CUADRO 3. ITEMS DEL CUESTIONARIO**

NÚM.	FORMULACIÓN	FENÓMENO
1	Mis jefes a veces critican mi trabajo aun cuando los resultados son buenos.	Abuso
2	Si llegara tarde al trabajo usted recibiría una reprimenda de su jefe.	Disciplina
3	Si usted realizara un trabajo brillante su jefe inmediato se lo reconocería personalmente.	Idealismo
4	Su jefe se muestra algunas veces disgustado con su trabajo sin ningún motivo aparente.	Abuso
5	Su jefe frecuentemente lo responsabiliza de cosas sobre las que usted no tiene control.	Abuso
6	Si se ausentara del trabajo durante varios días sin notificarlo a la organización con una excusa razonable, su supervisor vería bien que usted fuera despedido.	Disciplina
7	Si su trabajo fuera mejor que el de otros que estuvieran igualmente cualificados, su jefe le recomendaría para ser promocionado.	Incit. econ.
8	Si su trabajo fuera considerablemente superior a la media, su jefe vería bien que usted promocionara dentro de la organización.	Incit. econ.

CUADRO 3. *ITEMS DEL CUESTIONARIO (continuación)*

NÚM.	FORMULACIÓN	FENÓMENO
9	Si su trabajo fuera brillante, su jefe se lo comunicaría a instancias superiores.	Idealismo
10	Soy reprendido frecuentemente por mi jefe sin saber por qué.	Abuso
11	Estoy dispuesto a esforzarme para ayudar a la organización.	Compromiso
12	Me gustaría saber que mi trabajo está contribuyendo al desarrollo de la organización.	Compromiso
13	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

FUENTE: *Elaboración propia.*

## 2. Fiabilidad del instrumento.

### 2.1. Consistencia interna.

A pesar de que todas las escalas previas han sido individualmente verificadas y contrastadas por diversos autores por separado, en nuestro caso se intentó cuantificar la fiabilidad de la misma en su totalidad, con el objeto de verificar la exactitud en la evaluación de las actitudes de los sujetos que participan en las organizaciones de nuestro entorno. Para ello se siguieron los siguientes pasos:

- a) Estimación de la correlación de cada *item* en particular con el total de la escala. Es decir, los *items* que miden lo mismo que el total de la escala son los que mejor contribuyen a la fiabilidad de la prueba. Para ello se calcula la correlación entre cada uno de los *items* y el resto de la escala menos el *item* en cuestión.
- b) En segundo lugar, realización de un análisis factorial que ponga de manifiesto si existe alguna estructura coherente entre los *items* agrupados y su significado conceptual.

Para evaluar la fiabilidad del instrumento recurrimos al coeficiente  $\alpha$  de CRONBACH, propuesto como *una estimación de la proporción de varianza que se puede atribuir a los factores comunes a todos los items y es en este sentido un indicador de la homogeneidad de los items* (MORALES, 1988; 246) (42).

(42) Este hecho es el que motiva que el coeficiente de fiabilidad de Cronbach se utilice como criterio para evaluar hasta qué punto una escala incluye *items* suficientemente homogéneos como para justificar que su suma constituye una medida de algún constructo subyacente, del que los sujetos pueden participar, o tener más o menos cantidad. Es decir, el coeficiente de fiabilidad expresa si el universo está bien representado por la muestra.



En el caso que nos ocupa el valor del coeficiente obtenido es de 0'7728, lo que indica que el instrumento es fiable (43). La realización de otras pruebas paralelas pone de manifiesto medidas de fiabilidad aceptables para la escala que hemos considerado en nuestra investigación (44).

## 2.2. Análisis factorial.

Se pretende demostrar que, efectivamente, las variables que intentamos medir mediante los diferentes *items* realmente lo hacen. Para ello, el análisis factorial se dirige a comprobar la existencia o no de esos factores claros e interpretables (45).

Según la recomendación de varios autores (ARMOR, 1974; NUNNALLY, 1978; CARMINES y ZELLER, 1979) utilizamos la metodología de componentes principales y rotación de naturaleza ortogonal Varimax. Se escogió un valor de 0'40 como peso mínimo aceptable para considerar que un *item* contribuye a definir el factor correspondiente, procurando no perder la perspectiva conceptual de cada uno de los *items* que van a formar parte de un mismo factor. Ha de considerarse que la relevancia de un factor no depende exclusivamente de sus características psicométricas, sino que deben abundar en el contenido teórico de las variables, y este contenido o significado, en cuanto tal, no entra en el análisis numérico (HEISSE, 1974).

La viabilidad del análisis factorial se observa a partir del coeficiente KAISER-MEYER OLKIN que en nuestro caso toma un valor de 0'8274 (46). La matriz de factores para la escala considerada muestra una estructura factorial compuesta por cuatro factores diferenciados en cuanto a las cargas factoriales de cada uno de ellos (47). Cuatro *items* cargan sus pesos sobre el Factor *I* correspondiente

(43) No existen normas específicas sobre el valor mínimo que debe tener éste, sin embargo, NUNNALLY (1978) propone un valor mínimo de 0'70, e incluso otros autores como GUILFORD (1954) aceptan un valor inferior que lo sitúan en 0'50 para investigaciones básicas, y tal y como asevera MORALES (1988; 249) *no es infrecuente encontrar coeficientes incluso más bajos en tests publicados y comercializados*.

(44) Las pruebas a las que hacemos referencia se fundamentan en el coeficiente de Spearman-Brown y en el índice de Guttman.

(45) Según NUNNALLY (1978) un factor es una combinación lineal de las variables en una matriz de datos, o la expresión abreviada de las relaciones lineales obtenidas entre un conjunto de variables de una matriz. Por tanto, el objetivo del análisis factorial es simplificar la información que nos ofrece una matriz de correlaciones para hacerla más fácilmente interpretable. El análisis factorial pondrá de manifiesto cómo tienden a agruparse los diferentes *items* que integran nuestro cuestionario.

(46) 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 *mediano*, 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 son algo más que muy meritorias.

(47) Estos cuatro factores explican el 62'8 por 100 de la varianza.

al abuso de poder (disciplina no contingente); otros cuatro sobre el Factor *II*, incitación económica; tres *items* determinan el Factor *III*, el compromiso organizativo; y, finalmente, dos *items* evalúan el uso de la penalización cuando ésta es justificada (disciplina), Factor *IV*. La estructura factorial del instrumento aparece en la **tabla 1**.

Para asegurar aún más el análisis utilizamos el IFFS («Index of Fit for Factor Scales») desarrollado por FLEMING en 1985, que nos indica hasta qué punto los *items* seleccionados explican un determinado fenómeno mejor que todos los *items* de la escala juntos. El valor de este índice para la escala aplicada es muy elevado (con valores que oscilan entre 0'8098 para el Factor *I*, y 0'9157 para el Factor *III*) (48). Los valores de los indicadores utilizados parecen confirmar que el instrumento utilizado en nuestra investigación es adecuado para su propósito.

**TABLA 1. Estructura factorial del cuestionario (49).**

	ABUSO DE PODER	INCTACIÓN ECONÓMICA-IDEALISMO	COMPROMISO	DISCIPLINA CONSECUENTE
<b>P5</b> (Su jefe frecuentemente le responsabiliza de cosas sobre las que usted no tiene control)	<b>'76674</b> <b>(0'35)</b>	-12308	-06504	'03116
<b>P4</b> (Su jefe se muestra algunas veces disgustado con su trabajo sin ningún motivo aparente)	<b>'73978</b> <b>(0'58)</b>	-17156	-12954	'10829
<b>P1</b> (Mis jefes a veces critican mi trabajo aun cuando los resultados son buenos)	<b>'72158</b> <b>(0'81)</b>	-07954	-22618	'00567
<b>P10</b> (Soy reprendido frecuentemente por mi jefe sin saber por qué)	<b>'70461</b> <b>(0'74)</b>	-12758	-15433	'19651
<b>P9</b> (Si su trabajo fuera brillante, su jefe se lo comunicaría a instancias superiores)	-02897	<b>'79290</b> <b>(0'70)</b>	'10498	-03682
<b>P8</b> (Si su trabajo fuera considerablemente superior a la media, su jefe vería bien que usted promocionara dentro de la organización)	-13626	<b>'78569</b> <b>(0'70)</b>	'04941	-12562
<b>P7</b> (Si su trabajo fuera mejor que el de otros que estuvieran igualmente cualificados, su jefe le recomendaría para ser promocionado)	-05765	<b>'72508</b> <b>(0'72)</b>	'07365	'07093

(48) Un valor de 0'50 indicaría que los *items* no seleccionados para formar parte de un determinado factor explicarían el factor tan bien como los que sí han sido seleccionados; un valor mayor de 0'60 es *aceptable* y uno superior a 0'80 es considerado como *muy bueno* por el profesor PEDRO MORALES (1988).

(49) Los valores entre paréntesis se refieren a las cargas factoriales obtenidas por los autores en el diseño original de sus cuestionarios.

TABLA 1. Estructura factorial del cuestionario (continuación).

	ABUSO DE PODER	INCITACIÓN ECONÓMICA-IDEALISMO	COMPROMISO	DISCIPLINA CONSECUENTE
<b>P3</b> (Si usted realizara un trabajo brillante su jefe inmediato se lo reconocería personalmente)	-.29335	<b>'70784 (0'71)</b>	'05906	'02542
<b>P12</b> (Me gustaría saber que mi trabajo está contribuyendo al desarrollo de la organización)	-.20401	'09862	<b>'80909 (0'65)</b>	'01568
<b>P11</b> (Estoy dispuesto a esforzarme para ayudar a la organización)	-.12282	'01524	<b>'80488 (0'47)</b>	-.14206
<b>P13</b> (En mi trabajo, me gustaría sentir que estoy realizando un esfuerzo, no para mi propio bien, sino también para el bien de la organización)	-.15127	'14642	<b>'77611 (0'58)</b>	-.02881
<b>P6</b> (Si se ausentara del trabajo durante varios días sin notificarlo a la organización con una excusa razonable, su supervisor vería bien que usted fuera despedido)	'00930	-.14787	-.04378	<b>'86281 (0'56)</b>
<b>P2</b> (Si llegara tarde al trabajo usted recibiría una reprimenda de su jefe)	'37135	'16332	-.10812	<b>'62341 (0'49)</b>

FUENTE: *Elaboración propia.*

### 3. Hipótesis.

La finalidad de este apartado es la de recapitular una serie de hipótesis que generalmente se han venido aceptando como ciertas dentro del campo de la teoría organizativa, para constatar si se justifican desde una perspectiva empírica en las organizaciones investigadas en nuestro estudio. Para ello se intentará establecer las relaciones oportunas entre las diferentes variables y grupos que intervienen en el análisis: sexo, edad, antigüedad, posición en la jerarquía, tipos de influencia, compromiso, etc. Concretamente, las hipótesis formuladas fueron las siguientes:

*H.1. Cualquier modalidad de penalización del comportamiento disminuye el compromiso del individuo con la organización.*

*H. 2. El abuso del poder provocará una mayor alienación del individuo en relación al uso de la disciplina justificada.*

- H.3. *Incitar económicamente a los componentes de la organización aumentará su grado de compromiso.*
- H.4. *El personal operativo percibirá con mayor intensidad la influencia disciplinaria y la incitación económica como aspectos claves para su comportamiento.*
- H.5. *El compromiso que desarrollen los directivos y socios cooperativistas será más elevado que el alcanzado por los miembros del personal operativo.*
- H.6. *La percepción de la disciplina disminuye a medida que aumenta la edad del individuo y la antigüedad en la organización.*
- H.7. *La práctica disciplinaria es mayor a medida que aumenta el tamaño de la organización.*
- H.8. *El tipo de influencia predominante variará según el tipo de organización.*

#### 4. La muestra.

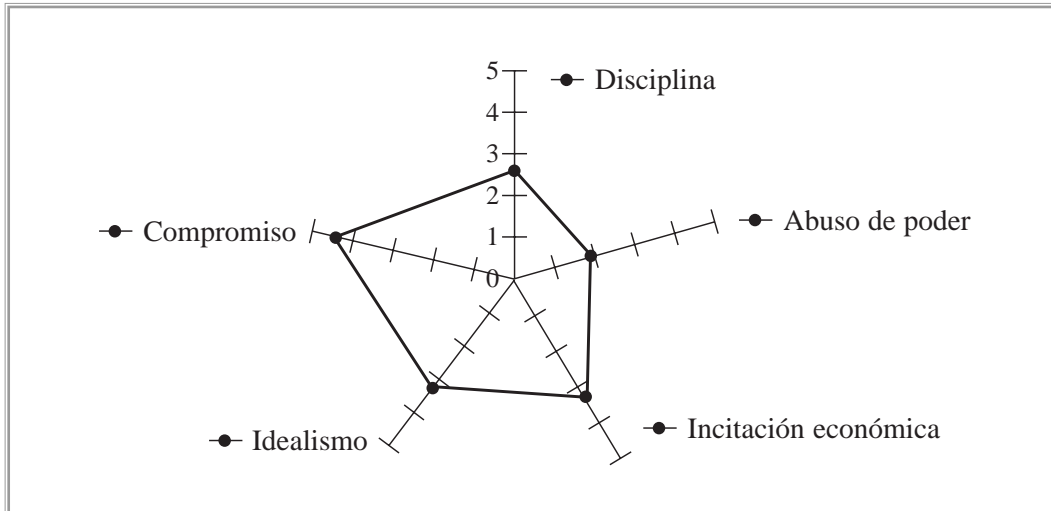
La información con la que se trabajó fue recogida durante el primer semestre de 1996. Se encuestaron 809 sujetos integrantes de diferentes organizaciones, que dio como resultado un total de 749 cuestionarios válidos (50). El 66'35 por 100 de los individuos fueron hombres y el 29'77 por 100 mujeres. La edad media se situó en torno a los 37 años. La antigüedad media de permanencia en la organización que presentan los sujetos encuestados fue de 11'54 años. Finalmente, el 67'7 por 100 de las personas encuestadas no tenían ningún tipo de cargos de responsabilidad directiva, mientras que el 27'9 por 100 ocupaban algún puesto de dirección.

Los valores medios obtenidos para las principales variables que conforman nuestra investigación aparecen reflejados en el **gráfico 1**.

---

(50) La distribución por sectores de los individuos encuestados fue la siguiente: organizaciones normativas, 51 (6'8%); públicas, 56 (7'5%); construcción, 131 (17'5%); sanidad, 55 (7'3%); turismo, 26 (3'5%); eléctricas, 61 (8'1%); alimentación, 75 (10'0%); agrícola, 20 (2'7%); banca, 70 (9'3%); administración, 26 (3'5%); medios de comunicación, 7 (0'9%); textil, 25 (3'3%); educación, 53 (7'1%); automóvil, 27 (3'6%); seguros, 21 (2'8%); distribución, 30 (4'0%); industrial, 15 (2'0%).

GRÁFICO 1. Valores medios de las variables investigadas.



FUENTE: *Elaboración propia.*

## 5. Análisis de resultados.

### 5.1. Disciplina y compromiso.

#### A. UN MODELO DE REGRESIÓN.

En un primer momento, uno de los objetivos prioritarios de la investigación fue el de corroborar o desmentir el supuesto efecto de la variable del poder sobre el grado de compromiso que desarrollan los individuos con su organización. Para conseguir este objetivo se realizó un análisis de regresión múltiple, utilizando al compromiso organizativo como elemento dependiente y a las diferentes fuentes de poder -según la tipología de ETZIONI- como variables independientes. Los resultados obtenidos aparecen a continuación:

$$COMPROMISO = 4'083429 - 0'361068 x PCNC + 0'067756 x PR$$

Tal y como se puede observar, el compromiso organizativo disminuye a medida que aumenta el abuso de poder (la escasa significación de la penalización justificada aconseja su exclusión del análisis del compromiso organizativo). La incitación económica contribuye a aumentar el compromiso de los individuos en la organización (la significación del idealismo sigue la misma dirección que en el caso de la disciplina consecuente). Esta idea nos hace pensar que podemos *moldear* el com-

promiso de los empleados de la organización, modificando el tipo de influencia. Si se reduce la disciplina organizativa no justificada -abuso de poder-, por tanto, concediendo una mayor flexibilidad en el puesto de trabajo, orientada adecuadamente mediante los sistemas de incentivos, se conseguirá probablemente que los empleados se muestren más comprometidos y, en consecuencia, que sus objetivos y los de la organización no se consideren enfrentados. En definitiva, que se pongan los cimientos necesarios para el diseño de estructuras más esféricas.

#### B. UN ANÁLISIS DE VARIANZAS.

Se consideró como variables independientes a las tres modalidades de influencia directivos-colaboradores, estableciendo grupos diferenciados que se deslizan desde un nivel reducido de la misma en cada una de sus variantes -disciplina, abuso, incitación económica e idealismo- hasta un grado elevado, pasando por un nivel intermedio. La categorización en tres grupos nos servirá para dirigir un análisis de varianzas (ANOVA) que ponga de manifiesto si existen diferencias significativas entre los individuos según su percepción -alta, baja o intermedia- del tipo de influencia utilizado en sus organizaciones.

El compromiso entendido como *un proceso participativo que usa la entera capacidad de los trabajadores, diseñado para estimular el compromiso de los empleados hacia el éxito organizacional* (COTTON, 1993; 3), se verá afectado en gran medida por la forma de control practicada en la organización.

En este sentido, se partió de la hipótesis de que el uso de la disciplina en cualquiera de sus variedades -contingente o no contingente-, provocaría efectos negativos sobre el grado de compromiso del sujeto en la organización. El deseo personal de esforzarse para el bien organizativo sería menor si la organización utiliza como instrumento de control la penalización de los comportamientos no deseados.

La primera hipótesis de investigación pretende arrojar alguna luz sobre la confusión que existe en relación al efecto que la penalización del comportamiento ejerce sobre la actitud del sujeto en su organización (véase apartado 1 del epígrafe VI).

Los resultados obtenidos confirman que el compromiso que desarrollan los sujetos que integran el grupo que percibe el mayor grado de coerción justificada es superior al del grupo intermedio y éste, a su vez, mayor que el compromiso evidenciado por los individuos que sienten que en su organización se utiliza escasamente la penalización como instrumento de control. Además, el análisis de varianzas (ANOVA) demuestra estadísticamente, mediante la prueba de Scheffe, que existen diferencias significativas entre el primer grupo y los otros dos, aunque no existen tales diferencias entre los dos grupos con un nivel de poder coercitivo contingente más bajo. Estos resultados confirman que el aumento en la cantidad de poder coercitivo utilizado por la organización incide decisivamente en la reducción del nivel de compromiso del sujeto.

En relación al uso injustificado de la coerción, el valor medio de compromiso entre aquellos individuos que perciben un menor grado de penalización por parte de su organización es el más elevado de todos los grupos. Sorprendentemente, este fenómeno entre los sujetos que sienten en mayor medida la penalización no contingente alcanza un valor ligeramente superior en comparación con los miembros que se sitúan en un nivel de penalización intermedio, cuya percepción más diluida del uso de la coerción debería inclinarlos a una actitud más favorable hacia su organización, en comparación con aquellos sujetos que consideran que la organización utiliza fuertemente la disciplina no contingente como mecanismo de control organizativo. A pesar de que esta situación puede parecer problemática para la comprobación de las hipótesis planteadas, si nos atenemos a la prueba de Scheffe, se observa que entre estos dos grupos no existen diferencias significativas, por lo que no resulta relevante el que el compromiso entre ambos no siga la dirección prevista. Es mucho más destacado el hecho de que la prueba de Scheffe sí evidencie estas diferencias entre el grupo que percibe la coerción no justificada en menor grado y los otros dos restantes. De esta forma se corrobora que aquellos sujetos que consideran que en su organización se emplea débilmente el poder coercitivo no justificado, se muestran más comprometidos con la misma, en comparación con aquellos otros cuya percepción de esta modalidad del poder es más notoria.

Los datos expuestos anteriormente nos llevan a afirmar que la primera hipótesis se cumple en su totalidad, es decir, el uso de cualquier modalidad de penalización del comportamiento, el uso abusivo de la disciplina, disminuirá el compromiso del sujeto con su organización.

### 5.2. Alienación y abuso de poder.

Son varios los autores que manifiestan que las penalizaciones -empleadas como instrumento de control- acarrearán efectos negativos sobre la actitud del sujeto en la organización (véase apartado 1.2 del epígrafe VI). Si dicho efecto se manifiesta efectivamente, la intensidad variará en función de la aplicación justificada o injustificada del control coercitivo.

La práctica excesiva del poder coercitivo como instrumento de influencia, según LUTHANS y KREITNER (1985), causa respuestas *emocionales y ansiosas* que suponen una total aversión hacia la persona encargada de administrar dichas sanciones, así como el cambio e incluso la eliminación de conductas que sí eran deseables. Este efecto sería aún más desastroso si la penalización no se fundamenta en ningún hecho justificado.

Por tanto, la hipótesis de investigación 2 establecerá si, efectivamente, el poder coercitivo no contingente agudiza aún más el problema de la actitud del individuo hacia su organización en comparación con la práctica del poder coercitivo contingente. Para confirmarla se realizó nuevamente un análisis de regresión múltiple. Los resultados obtenidos del mismo producen la siguiente ecuación:

$$ALIENACIÓN = 1'097140 + 0'027579 \times PCC + 0'363462 \times PCNC$$

La interpretación de este instrumento confirma que la alienación que desarrolla el individuo hacia su organización está fuertemente influenciada por el uso de la coerción no contingente. El efecto de la penalización, cuando ésta es justificada, es bastante más débil. Por tanto, puede afirmarse que el grado de alienación del sujeto está determinado en mayor medida por el uso de las sanciones no justificadas por parte de la organización. Cuando la disciplina no es justificada, la rigidez organizativa será aún mayor.

### 5.3. *Incitación económica y compromiso.*

Los estudios de SIMS y SZILAGYI (1975), KELLER y SZILAGYI (1976) y PODSAKOFF, TODOR y SKOV (1982) evidenciaron que el comportamiento de recompensa contingente de los directivos, estaba relacionado positivamente con la satisfacción de los subordinados.

Por tanto, la tercera hipótesis intentará demostrar que la administración de recompensas justificadas se traducirá en una mayor satisfacción entre los subordinados (51).

Los resultados obtenidos en relación a las gratificaciones materiales como instrumento de control, evidenciaron que el grupo que percibe con mayor intensidad la práctica de esta modalidad de gobierno es el que manifiesta un mayor grado de compromiso con su organización. El conglomerado de sujetos con un grado intermedio de poder remunerativo muestra un nivel de compromiso inferior al segmento anterior pero superior al evidenciado por los miembros pertenecientes al grupo que percibe con menor intensidad esta forma de poder, que son los que declaran el nivel de compromiso más bajo.

La prueba de Scheffe confirma que existen diferencias significativas entre el nivel de compromiso de los tres grupos establecidos, lo que nos sirve para afirmar que la tercera hipótesis se manifiesta en la dirección que se planteaba. Las bases para una mayor flexibilidad organizativa basada en el compromiso de los individuos y como cimiento del cambio hacia la estructura esférica se deben fundamentar en un adecuado sistema de incentivos que incite a la unión objetivos organizativos-objetivos personales.

### 5.4. *Vinculación organizativa.*

Hasta este momento se ha deducido globalmente que la disciplina, en determinados casos, redundará en un menor compromiso organizativo, y que cierta flexibilidad en las formas de control, contribuirán al acercamiento del individuo a la organización. Por consiguiente, la dirección debería

---

(51) Otros estudios que podemos consultar para analizar el efecto de las recompensas sobre el comportamiento de los grupos de individuos son: DECI (1961); PORTER y LAWLER (1965); REITZ (1971); GEORGOPOULOS, MAHONEY y JONES (1957); TOPPEN (1965); HOUSE (1971); y, CHERRINGTON, REITZ y SCOTT (1971).



ser el órgano que facilitara las actitudes comprometidas de sus miembros. Desde este punto de vista, puede pensarse en el individuo como un sujeto pasivo que *enciende* o *apaga* su compromiso con la organización en función de la calidad de la *energía recibida*. Sin embargo, esta reflexión puede ser arriesgada, otros factores pueden contribuir al *alumbrado* organizativo o al *apagón* definitivo. Para profundizar en esta cuestión, se establecieron una serie de hipótesis que pretenden detectar la existencia de condicionantes que puedan mejorar la visión organizativa en este sentido.

Es factible que los diferentes grupos de individuos que integran las organizaciones no perciban de la misma manera -o no aprecien con la misma intensidad- la modalidad de poder empleado en las mismas. En este sentido, BUCHANAN (1974) advierte que el poder simbólico -idealismo- debe acentuarse extremadamente entre los miembros pertenecientes al grupo directivo, ya que *el compromiso de los directivos es esencial para la supervivencia y eficacia de la organización (...), la responsabilidad fundamental de los directivos es mantener la organización en un estado de salud o de bienestar que le permita continuar con su trabajo* (52).

DRUMMOND (1993) establece tres grupos diferenciados: alta dirección, línea media y personal operativo, y confirma en su estudio empírico que la incitación económica es más elevada entre los individuos pertenecientes al núcleo de operaciones, al igual que ocurre con la disciplina contingente. Paradójicamente, en la aplicación de la disciplina no justificada como mecanismo de control, no se encontraron diferencias significativas entre los diferentes grupos de individuos.

Por tanto, la cuarta hipótesis intentará demostrar que la incitación económica será más apreciada por aquellos miembros de la organización pertenecientes al núcleo del personal operativo, así como que la organización practicará en mayor medida -con este grupo de subordinados- la disciplina como mecanismo de control.

Si el tipo de influencia difiere en función del grupo sobre el que éste se aplique, el nivel de compromiso que cada uno alcance no podrá ser homogéneo. La vinculación entre la ausencia de control y la alienación puede ser de gran interés, ya que puede estar poniendo de manifiesto que el poder será diferente dependiendo del grupo humano de la organización que estemos observando (53).

---

(52) BUCHANAN (1974; 533-4).

(53) De esta forma, el estudio de ALPERT (1978) observó que la ausencia de una rígida estructura, en un innovador modelo penitenciario, confería a los funcionarios un poder informal que era utilizado para penalizar arbitrariamente a los internos. Esta situación era percibida por los mismos como arbitraria e independiente de su comportamiento en la prisión, y por tanto, escapaba al control del individuo, lo que se traducía directamente en un elevado nivel de alienación. Así, *puede existir una vinculación entre el nivel de poder de los bajos participantes y las tres formas organizativas de ETZIONI* (DRUMMOND, 1993; 58). Los miembros de organizaciones coercitivas, como puede ser el caso de los reclusos, tendrán muy poco control sobre su actividad en la organización; los empleados de organizaciones utilitarias disfrutaban de algo más de control que los presos y, finalmente, los miembros de organizaciones normativas, serán los que gocen del control más elevado sobre su actividad, a pesar de que DRUMMOND (1993; 58) advierte que el control que parecen disfrutar los individuos que integran este último tipo de organizaciones puede ser meramente ilusorio, *ya que internamente supone una aceptación de los dictados impuestos por la organización*. Ello se traducirá directamente en un incremento del nivel de compromiso del individuo.

El estudio de DRUMMOND (1993) no encontró diferencias significativas en los niveles de compromiso que desarrollan los diferentes grupos investigados, es más, contrariamente a la hipótesis que se plantea, el grado de compromiso más alto lo manifiestan aquellos empleados que se encuentran en la base de la pirámide organizativa (54).

En la quinta hipótesis se pretende confirmar -o en todo caso rechazar definitivamente- la creencia de que determinados grupos se sienten identificados en mayor medida con la organización. Por tanto, las dos hipótesis anteriores propugnan que las diferentes formas de poder no se manifiestan exclusivamente a nivel interorganizativo, sino que incluso dentro de la organización existirán diferencias en la forma de percibir la aplicación del control entre los grupos de individuos que la integran y, por tanto, su nivel de compromiso será también diferente.

Para evaluar estas posibles diferencias de opinión se han agrupado a todos los sujetos en las siguientes categorías: sin responsabilidad, con responsabilidad directiva y socios cooperativistas. Este último grupo fue integrado en la muestra ya que se consideró coherente el que éstos percibieran el poder de una manera diferenciada a como lo harían los sujetos que no participaban en la propiedad de sus organizaciones, ni en la gestión de las mismas. Los resultados más significativos que se derivan del análisis de varianza aparecen resumidamente a continuación en la **tabla 2**.

**TABLA 2. Tipos de influencia y vínculos organizativos.**

GRUPOS	PCC	PCNC	PR	COMPROMISO
Sin responsabilidad .....	2'6509	1'8433	3'2330	4'3100
Directivos .....	2'4670	1'7391	3'6763	4'4944
Cooperativistas .....	2'2481	1'4889	3'0357	4'8741

**FUENTE:** *Elaboración propia.*

A la luz de los datos anteriores, la disciplina contingente se manifiesta con mayor intensidad entre el grupo de empleados sin ningún tipo de responsabilidad directiva (2'6509), mientras que es más reducido entre los puestos directivos, y el más bajo entre los socios cooperativistas. Además, entre este último grupo y el primero, existen diferencias significativas según la prueba de Scheffe.

(54) Es necesario advertir que esta situación únicamente se produce en la investigación realizada sobre los empleados de una universidad. Los resultados obtenidos entre los trabajadores de una empresa pública y los de una fábrica muestran una línea más coherente, ya que en ambos casos el personal operativo muestra los niveles más reducidos de implicación. A pesar de todo, siguen sin encontrarse diferencias significativas entre los diferentes grupos al nivel de significación del 95 por 100.

Conclusiones similares se derivan del análisis de la forma injustificada de la coerción en las organizaciones. La percepción de los tres grupos sigue la misma dirección que en el caso anterior, aunque con una menor intensidad. Nuevamente vuelven a aparecer las diferencias significativas entre los cooperativistas y los empleados sin responsabilidad directiva.

Observando los efectos de la incitación económica entre los diferentes grupos, se aprecia que son los directivos los individuos que perciben con mayor intensidad este mecanismo de control del comportamiento, seguido de los empleados, y finalmente de los cooperativistas. Estos últimos, posiblemente, tengan otras formas de recompensa mucho más gratificantes.

Por último, el compromiso se manifiesta con gran intensidad entre el grupo de los socios cooperativistas (4'8741 sobre una puntuación máxima de 5), seguido del grupo directivo (4'4944) y, finalmente, del grupo de subordinados (4'3100). La prueba de Scheffe muestra diferencias significativas entre todos los grupos.

A la vista de las conclusiones obtenidas puede asegurarse que la cuarta y quinta hipótesis se cumplen en las organizaciones investigadas.

##### *5.5. La influencia temporal y la percepción disciplinaria.*

La literatura en sociología industrial sugiere que la satisfacción se incrementa a lo largo de la vida (ARGYLE, 1972). La hipótesis que planteamos en este epígrafe pretende establecer si existe alguna relación entre la edad y antigüedad de los individuos que integran las organizaciones y el grado de implicación que éstos desarrollan, ya que parecen existir algunas evidencias que así lo demuestran (55).

Todas estas evidencias empíricas no obtienen resultados homogéneos, por tanto, nuestro propósito con esta hipótesis será esclarecer definitivamente los efectos y condicionamientos que la edad y/o antigüedad de los miembros de la organización puedan ejercer sobre el método de control utilizado por ésta.

Para contrastar la hipótesis referida a la edad de los sujetos se segmentó la muestra en tres grupos: 1-EDAD, aquellos individuos más jóvenes cuya edad no superara los 31 años; 2-EDAD, sujetos con edades comprendidas entre los 32 y 40 años; finalmente, 3-EDAD integra al grupo de personas con una edad superior a los 40 años.

---

(55) DRUMMOND (1993); CLEGG y WALL (1981); BUCHANAN (1974); COOK y WALL (1980); MOWDAY y otros (1982); SHELDON (1971); LEE (1971); HREBINIAK y ALUTTO (1973); CIALDINI (1988); JONES y otros (1975); STEERS (1977); DEWAR y WERBEL (1979); GLISSON y DURICK (1988); SCHULZ y SCHULZ (1988); BURNS, ANDERSEN y STEPHEN (1990).

Los resultados del análisis demuestran la significación de éste ( $p < 0'01$ ). Los miembros pertenecientes a 1-EDAD advierten un mayor uso del PCC (2'7767) por parte de su organización. Además, existen diferencias significativas entre estos individuos, los más jóvenes, y los demás grupos, es decir, personas con más de 31 años de edad.

La percepción de la disciplina por parte de los miembros del grupo 2-EDAD es de 2'5212, sin que existan diferencias significativas con respecto a los sujetos que forman parte de 3-EDAD, ya que éstos presentan una puntuación de 2'5485.

Por tanto, podemos afirmar que los individuos más jóvenes, hasta los 31 años, consideran que su organización les impone una forma de control del comportamiento coercitiva en mayor medida que su colegas de mayor edad.

En relación al abuso de poder, en este caso, la significación (0'4971) es mayor que 0'001, por lo que podemos afirmar que no existen diferencias significativas entre los grupos de edad en relación a la percepción de éstos sobre el empleo de la coerción no justificada. A pesar de ello, el grupo 1-EDAD, el más joven, observa un uso ligeramente superior de dicho poder (1'8349) frente a los otros dos clanes (2-EDAD: 1'7966 y 3-EDAD: 1'7510).

Con respecto al efecto de la antigüedad en la organización sobre la percepción que los sujetos tengan del poder coercitivo, se delimitaron hasta tres grupos diferenciados: 1-ANTI: personas con una antigüedad inferior a tres años; 2-ANTI: de 4 a 12 años; y 3-ANTI: 12 años o más de antigüedad en la organización. Las medias que presentan cada uno de los diferentes grupos formados son las que aparecen a continuación, diferenciando entre las dos modalidades de poder.

**TABLA 3. Disciplina y antigüedad en la organización.**

GRUPO	DISCIPLINA CONTINGENTE (PCC)	ABUSO DE PODER (PCNC)
Poca antigüedad ..... (1-ANTI)	2'8496	1'8496
Antigüedad media ..... (2-ANTI)	2,5861	1'8402
Mucha antigüedad ..... (3-ANTI)	2'4987	1'7139

**FUENTE:** *Elaboración propia.*

Si se compara la percepción de los diferentes grupos con respecto al ambiente disciplinario, se verifica que en todos los casos, el grupo considera que la organización hace uso en mayor medida de la coerción justificada como mecanismo de control del comportamiento.

Los miembros con menor antigüedad en la empresa (1-ANTI), son los que advierten un mayor uso de ambas clases de coerción, mientras que las personas que pertenecen a la organización desde hace más tiempo (3-ANTI), son aquellos que consideran que esta forma de poder se emplea poco en la organización, por lo menos con respecto a las creencias del resto de individuos. Sin embargo, no existen diferencias significativas entre los grupos en cuanto a la percepción que éstos tienen de la aplicación de abuso de poder en la organización. Además, existen indicios para pensar que una vez que se llega a un número determinado de años de permanencia en la empresa, la percepción sobre los mecanismos de control empleados en la misma se estabilizan (56).

Puede concluirse que la edad y la antigüedad constituyen dos factores determinantes a la hora de evaluar la disciplina que aplican las organizaciones. En el caso del abuso del poder, ninguna de estas variables suponen un factor diferenciador significativo, es decir, la disciplina injustificada no es aceptada por los subordinados en ningún caso, no se diluye ni con la edad, ni con la antigüedad.

#### *5.6. Disciplina y tamaño de la organización.*

Distintos autores se han preocupado de analizar la influencia que el tamaño de la organización pueda provocar en la forma de control empleada por la organización (57). El incremento del tamaño conduce a un aumento de la complejidad y de la diferenciación, que hacen necesarios mayores esfuerzos para conseguir la coordinación y la integración de las actividades de la organización (LAWRENCE y LORSCH, 1967; GALBRAITH, 1973).

---

(56) Según la prueba de Scheffe, el grupo 1-ANTI muestra diferencias significativas con el 2-ANTI y con el 3-ANTI en lo que respecta a sus ideas acerca del poder coercitivo justificado que se practica en las organizaciones investigadas. Estas diferencias no se aprecian entre estos dos últimos grupos.

(57) De esta manera, BURNS y otros (1990) aseguran que en los hospitales de tamaño grande se impone un mayor número de controles en comparación con aquellos de dimensiones más reducidas. La investigación de BURNS, ANDERSEN y STEPHEN (1990) sugiere que en los hospitales de tamaño grande la insatisfacción y los conflictos serán más intensos, debido sobre todo al aumento de la formalización y la complejidad que se traduce en relaciones de naturaleza más impersonal entre los miembros de la organización. En esta misma línea, el estudio de MILLER (1967) entendía que debería existir menos control organizativo y más incentivos profesionales en el laboratorio que en la gran unidad (p. 756). Por tanto, los individuos que integran el laboratorio percibían con menor intensidad el uso de la coerción como mecanismo de control. Conclusiones similares sobre el efecto del tamaño en el uso del poder las encontramos en COOK y WALL (1980).

Los cambios estructurales que se manifiestan a medida que aumenta el tamaño de la organización se materializarán -en nuestra opinión- en un aumento de las penalizaciones de los comportamientos no deseados, en definitiva, en un mayor uso de la disciplina (58). La séptima hipótesis comprobará si esta afirmación es realmente cierta. Se cuestionará hasta qué punto el tamaño de las organizaciones influye de alguna forma en el tipo de influencia empleado.

Puede pensarse que las organizaciones de tamaño grande practicarán en mayor medida la penalización y disciplina sobre los comportamientos no deseados de sus subordinados. En sentido opuesto, el contacto directo y estrecho que se produce entre los miembros de las organizaciones más pequeñas, favorecerá el que los comportamientos no deseados sean corregidos mediante otros instrumentos sin necesidad de recurrir a la sanción.

Las conclusiones obtenidas en este análisis ponen de manifiesto el que en las organizaciones más grandes, la disciplina es más elevada, sobre todo en comparación con las organizaciones catalogadas de tamaño medio y las pequeñas organizaciones. Entre estos dos últimos grupos no existen diferencias significativas, hecho que sí ocurre con las organizaciones de mayor tamaño. Por tanto, en las organizaciones de tamaño más grande, el uso de la disciplina, aunque justificada, es más elevado que en las organizaciones de tamaño más reducido.

Los resultados en relación al abuso de poder presentan conclusiones similares. Los sujetos que forman parte de las organizaciones más grandes muestran la sensación más elevada de esta modalidad del poder y aparecen diferencias significativas con respecto a las percepciones recibidas por los integrantes de los otros dos grupos.

Estos resultados nos conducen a afirmar que para ambas modalidades de influencia, el aumento del tamaño de la organización es un factor determinante que se traduce en un incremento de esta práctica y, por tanto, en una mayor disciplina que dificulta el compromiso.

### *5.7. Influencia según diferentes tipos organizativos.*

Las características estructurales que existen entre las diversas formas organizativas pueden incidir en la presencia de diferencias respecto al tipo de influencia ejercida para controlar las conductas de los empleados en la organización. De esta manera, las organizaciones pertenecientes a un determinado sector pueden practicar un método de control distinto al utilizado por otras integradas en sectores de actividad diferentes. Igualmente, las organizaciones lucrativas o no lucrativas podrían presentar especificidades de control propias y, posiblemente, divergentes.

---

(58) Algunas investigaciones que encuentran esta relación más débil serían: TALACCHI (1960); PORTER y LAWLER (1965); JAMES y JONES (1976); BERGER y CUMMINGS (1979); LINN, BROOK, CLARK, y otros (1985); SCHULZ y SCHULZ (1988).

Podríamos establecer todas las clasificaciones organizativas que no parecieran oportunas para el objeto de nuestra investigación. Por motivos de extensión, esta hipótesis se centrará en la investigación de las diferentes formas de influencia utilizada predominantemente en cinco sectores de actividad: banca, seguros, construcción, sanidad y educación.

Una de las aportaciones relevantes en relación a esta hipótesis nos la proporciona DRUMMOND (1993). Esta autora encuentra que el poder simbólico -idealismo- es el más utilizado en las organizaciones normativas; las organizaciones utilitarias emplean en mayor medida la incitación económica; y, en una institución penitenciaria se practica fundamentalmente el poder coercitivo (59).

#### A. TIPOS DE INFLUENCIA POR SECTORES.

A tenor de lo expuesto anteriormente podría pensarse que en los sectores de la educación y la sanidad se manifestará en menor medida el uso de la coerción para controlar los comportamientos de sus individuos debido, entre otros factores, a la mayor formación y autonomía de sus miembros en el desempeño de la actividad, lo que implicaría mayores dificultades para imponerles una forma de control coercitivo.

Los resultados obtenidos confirman esta primera impresión. El sector bancario, de seguros y sanitario presenta valores intermedios. El análisis referido al uso de la disciplina no justificada confirma la misma dirección del anterior aunque con menor intensidad. Los sujetos que trabajan en la construcción perciben un uso mayor de esta forma de poder, seguidos por los miembros del sector sanitario. El sector donde se utiliza en menor medida la penalización no contingente vuelve a ser en el educativo.

La incitación económica es más importante para los individuos que actúan en el sector bancario, mientras que en el sector sanitario toma el valor más reducido según la apreciación de sus miembros. El compromiso es muy elevado en todos los sectores de actividad, siendo especialmente significativo entre los sujetos que trabajan en el sector educativo (4'7736 sobre un valor máximo de 5). El valor mínimo de compromiso lo perciben los trabajadores de la construcción.

---

(59) Así, FRANKLIN (1975) encontró que el poder remunerativo era el más apreciado entre los subordinados, independientemente del carácter -normativo o utilitario- de la organización. En el supuesto del compromiso alcanzado por los sujetos, éste difería entre los diferentes tipos organizativos. De esta forma, el personal de a «cuello blanco» de las organizaciones que este autor había considerado como más normativas, un hospital y dos periódicos, mostraba un nivel de implicación superior a los subordinados integrados en organizaciones utilitarias.

## B. TIPOS DE INFLUENCIA Y PROPIEDAD.

También podría pensarse que una organización de carácter público, posiblemente actúe sobre el comportamiento de sus miembros, de una manera diferente a la que se practique en las compañías de titularidad privada, y la actuación de ambas, también es posible que difiera con respecto a la que podríamos encontrar en organizaciones que adopten la forma jurídica de cooperativas de trabajo asociado (60), ya que el sentimiento de propiedad que implica a su miembros, provocará efectos diferenciados con respecto al que desarrollan los integrantes de los otros dos grupos.

El grupo de individuos que integran las organizaciones con personalidad jurídica de cooperativas de trabajo asociado, presentan el grado más reducido en lo que respecta al poder coercitivo justificado, muy similar al de los individuos que trabajan en organizaciones públicas y distanciado de los sujetos pertenecientes a organizaciones privadas, los cuales se muestran más receptivos ante la aplicación de esta forma de poder (61). Posiblemente, sobre los miembros de las cooperativas de trabajo asociado, al ser propietarios de la organización, no se ejerza con intensidad la disciplina como forma de control del comportamiento.

Por lo que respecta a la percepción acerca de la intensidad de la disciplina, evoluciona de manera similar a la que se producía en el apartado anterior. Los miembros de las cooperativas presentan el nivel más bajo de esta forma de control, mientras que los trabajadores que prestan sus servicios en empresas u organizaciones privadas, son los que sienten un peso mayor de este poder, existiendo además, diferencias significativas entre estos dos grupos.

En el caso de la incitación económica, las conclusiones obtenidas demuestran, como era de esperar, que son los individuos que integran las organizaciones privadas los que presentan una percepción más elevada. Esta forma de recompensa positiva del comportamiento es muy apreciada entre dichos individuos, mostrando diferencias significativas con respecto a las declaraciones de los miembros de organizaciones públicas, y aún más definida, con respecto a los sentimientos que manifiestan los cooperativistas investigados.

Las diferencias en cuanto al grado de compromiso mostrado por estos grupos indican que son los miembros de las cooperativas de trabajo asociado los que sienten un mayor grado de compromiso con su organización. Las personas integrantes de los otros dos grupos, muestran niveles de compromiso más reducidos, apareciendo diferencias estadísticamente significativas entre estos dos últimos y el primer grupo.

---

(60) Para poder confirmar esta afirmación se seleccionó una muestra compuesta por socios de diferentes cooperativas de trabajo asociado.

(61) La prueba de Scheffe evidencia diferencias significativas entre este último grupo y el primero.



A la luz de todos estos hechos puede concluirse que las formas de influencia que emplean las organizaciones variarán dependiendo de una serie de factores como pueden ser el sector en el que actúen, o el tipo de propiedad que se ejerza -público, privado, cooperativo-, por lo que la octava hipótesis se confirma en su totalidad.

## X. CONCLUSIONES

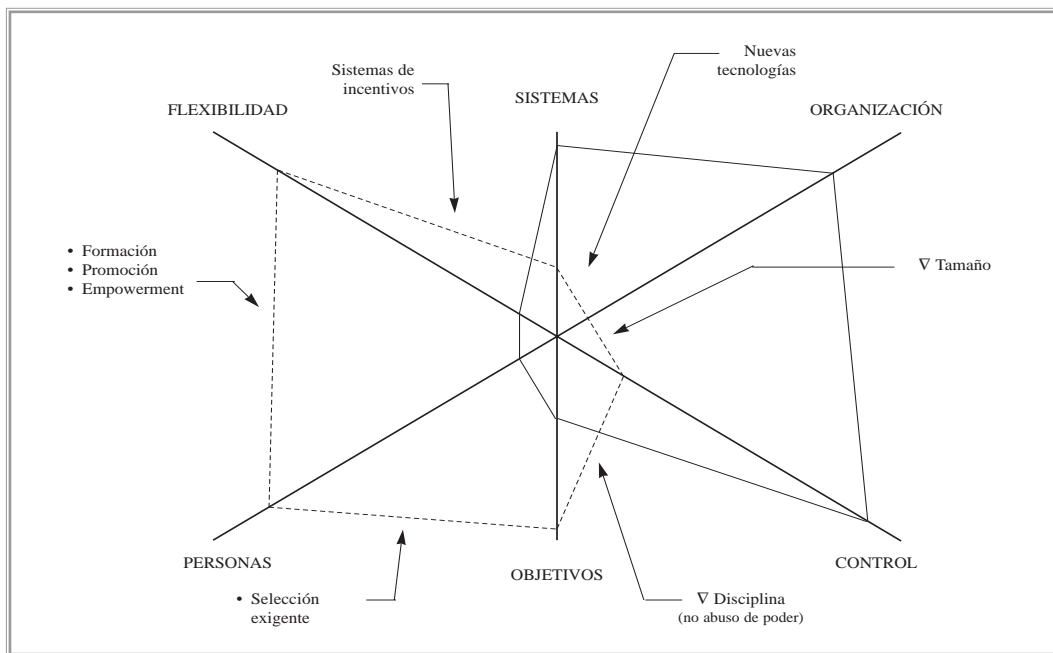
Si la palabra clave para conseguir el compromiso organizativo y, por tanto, para sentar las bases de cierta dimensión esférica en la organización es la flexibilidad, únicamente las organizaciones integradas por personas comprometidas con sus objetivos, con unos propósitos comunes, y con responsabilidad mutua y compartida con la dirección podrán dar ese salto cualitativo que supone el tránsito hacia formas estructurales mejor adaptadas. Las conclusiones obtenidas del contraste de hipótesis, recapituladas a continuación, refuerzan esta argumentación:

1. El uso de cualquier modalidad de penalización del comportamiento, el uso abusivo de la disciplina, disminuirá el compromiso del sujeto con su organización (Hipótesis 1.<sup>a</sup>).
2. El grado de alienación del sujeto está determinado en mayor medida por el uso de las sanciones no justificadas por parte de la organización (Hipótesis 2.<sup>a</sup>).
3. Las bases para una mayor flexibilidad organizativa basada en el compromiso de los individuos y como cimiento del cambio hacia la estructura esférica se deben fundamentar en un adecuado sistema de incentivos que incite a la unión con los objetivos organizativos (Hipótesis 3.<sup>a</sup>).
4. La disciplina -contingente y no contingente- se manifiesta con mayor intensidad entre el grupo de empleados sin ningún tipo de responsabilidad directiva, mientras que es más reducido entre los puestos directivos, y el más bajo entre los socios cooperativistas. En cuanto a la incitación económica entre los diferentes grupos, apreciamos que son los directivos los individuos que perciben con mayor intensidad este mecanismo de control del comportamiento, seguido de los empleados, y finalmente de los cooperativistas. El compromiso se manifiesta con gran intensidad entre el grupo de los socios cooperativistas, seguido del grupo directivo y, finalmente, del grupo de subordinados (Hipótesis 4.<sup>a</sup> y 5.<sup>a</sup>).
5. La edad y la antigüedad constituyen dos factores determinantes a la hora de evaluar la disciplina que aplican las organizaciones. En el caso del abuso del poder, no es aceptado por los subordinados en ningún caso, no se diluye ni con la edad, ni con la antigüedad (Hipótesis 6.<sup>a</sup>).
6. En las organizaciones más grandes, la disciplina es más elevada, sobre todo en comparación con las organizaciones catalogadas de tamaño medio y las pequeñas organizaciones. Los resultados en relación al abuso de poder presentan conclusiones similares (Hipótesis 7.<sup>a</sup>).

7. En las organizaciones con personalidad jurídica de cooperativas de trabajo asociado, presentan el grado más reducido en lo que respecta al abuso de poder y disciplina, muy similar al de los individuos que trabajan en organizaciones públicas y, distanciado de los sujetos pertenecientes a organizaciones privadas, lo cuales se muestran más receptivos ante la aplicación de esta forma de poder. En el caso de la incitación económica, las conclusiones obtenidas demuestran que son los individuos que integran las organizaciones privadas los que presentan una percepción más elevada (Hipótesis 8.<sup>a</sup>).
8. Las formas de influencia que emplean las organizaciones también variarán dependiendo del sector en el que actúen, o la actividad que desarrollen sus miembros. En nuestro caso, el sector donde se utiliza en menor medida la penalización no contingente es el educativo. (Hipótesis 8.<sup>a</sup>).

A la vista de los resultados obtenidos resulta imprescindible aunar esfuerzos en pos de aumentar el compromiso organizativo. Demasiadas organizaciones de nuestro entorno subsisten utilizando la disciplina como principal mecanismo de control y corrección de las conductas no deseadas. Sin embargo, en esta investigación se ha demostrado que esta práctica -sobre todo cuando se utiliza sin fundamento- repercute negativamente en el nivel de compromiso de los miembros de la organización, dificultando cualquier opción hacia reformas esféricas en la estructura.

**FIGURA 5. Estrategias organizativas hacia la estructura esférica.**



FUENTE: *Elaboración propia.*

Estas evidencias empíricas plantean y nos sugieren una serie de desafíos tanto personales como organizativos (véase figura adjunta). En primer lugar se requiere una actitud implícita de la dirección hacia la implantación de un mayor grado de flexibilidad que se traduzca en conductas explícitas. En segundo lugar, deben arbitrarse los mecanismos adecuados de selección y de formación en orden a conseguir simultáneamente un mayor grado de profesionalización de los colaboradores. En tercer lugar, en un ámbito más amplio, se requiere un tamaño óptimo, seguramente inferior al actual, que favorezca el contacto interpersonal imprescindible para el logro de determinados niveles de compromiso. Y por último, sustituir controles personales discrecionales por controles impersonales y objetivos que funcionen a tiempo real pero que a su vez estén ligados con un sistema de incentivos coherente con los objetivos de la organización.

Estas propuestas tienen su coherencia en una nueva concepción de la organización muy distinta al modelo, más o menos generalizado, fundamentado en la desconfianza y en el control. Por un lado, las personas deberían ser consideradas, tanto en las estructuras como en los procesos, verdadero activo y origen de sus potencialidades. Por otro lado, tendría que considerarse que el auténtico desafío organizativo consiste en crear un ambiente de motivación inducida que potencie el compromiso y libere sus fuerzas motivadoras: la energía, la emoción, el entusiasmo y el esfuerzo en la consecución de los objetivos organizativos.

## BIBLIOGRAFÍA

- ABELSON, M. A. y SHERIDAN, J. E. «Catastrophe model of employee withdrawal leading to job terminations among nursing home staff». *National Academy of Management Meetings*, 1981, San Diego.
- ADLER, P. A. y ADLER, P. «Intense loyalty in organizations: a case study of college athletics». *Administrative Science Quarterly*, 1988, 33, pp. 401-17.
- ADLER, P. S. y BORYS, B. «Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive». *Administrative Science Quarterly*, 1996, 41, pp. 61-89.
- ALPERT, G. P. «Prisons as formal organizations-compliance theory in action». *Sociology and Social Research*, 1978, 63 (1), pp. 112-30.
- ANGLE, H. L. y PERRY, J. L. «An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness». *Administrative Science Quarterly*, 1981, 26, pp. 1-14.
- ARGYLE, M. *The Social Psychology of Work*. Penguin Books, 1972, Baltimore.
- ARMOR, D. J. «Theta Reliability and Factor Scaling». En Costner, H. L. (Ed.). *Sociological Methodology 1973-1974*. Jossey Bass, 1974, pp. 17-50, San Francisco.
- BACHMAN, J. G. «Faculty satisfaction and the dean's office: An organizational study of twelve liberal arts colleges». *Journal of Applied Psychology*, 1968, 42, pp. 55-61.
- BACHMAN, J. G., BOWERS, D. G. y MARCUS, P. M. «Bases of supervisory power: A comparative study in five organizational settings». En A. S. Tannenbaum (Ed.), *Control in organizations*. McGraw-Hill, 1968, pp. 229-38, New York.

- BACHMAN, J. G., SMITH, C. G. y SLESINGER, J. A. «Control, performance, and job satisfaction: An analysis of structural and individual effects». *Journal of Personality and Social Psychology*, 1966, 4, pp. 127-36.
- BATEMAN, T. S. y STRASSER, S. «A longitudinal analysis of the antecedent of organizational commitment». *Academy of Management Journal*, 1984, 27 (1), pp. 93-112.
- BLAU, P. M. y SCOTT, W. R. *Formal Organizations: A Comparative Approach*. Chandler, 1962, San Francisco.
- BLAUNER, R. *Alienation and Freedom*. University of Chicago Press, 1964, Chicago.
- BLUEDORN, A. C. «A unified modal of turnover from organizations». *Human Relations*, 1982, 35, pp. 135-53.
- BRADBURN, N. M. *The Structure of Psychological Well-being*. Ed. Aldine, 1969, Chicago.
- BUCHANAN, B. «Building organizational commitment. The socialization of managers in work organizations». *Administrative Science Quarterly*, 1974, 19, pp. 533-46.
- BURKE, R. J. y WILCOX, D. S. «Bases of supervisory power and subordinate job satisfaction». *Canadian Journal of Behavioral Science*, 1971, 3, pp. 183-93.
- BURNS, L. R., ANDERSEN, R. M., y SHORTELL, S. M. «The effect of hospital control strategies on physician satisfaction and physician-hospital conflict». *Health Service Review*, 1990, 25, pp. 527-60.
- BUSCH, P. «The sales manager's bases of social power and influence upon the sales force». *Journal of Marketing*, 1980, 44 (4), pp. 91-101.
- CARMINES, E. G. y ZELLER, R. A. *Reliability and Validity Assessment*. Ed. Sage, 1979, Beverly Hills.
- CHEENY, G. «On the various and changing means of organizational membership - a field study of organizational identification». *Communication Monographs*, 1983, 50 (4), pp. 342-62.
- CHERRINGTON, D. J., REITZ, H. J., y SCOTT, W. E. «Effects of contingent and non-contingent rewards in the relationship between satisfaction and task performance». *Journal of Applied Psychology*, 1971, 55, pp. 531-6.
- CHOW, E. N. L. y GRUSKY, O. «Productivity aggressiveness and supervisory style». *Sociology and Social Research*, 1980, 65 (2), pp. 23-36.
- CIALDINI, R. B. *Influence: Science and Practice*. Glenview Il., 1988.
- CLEGG, C. W. y WALL, T. D. «A note on some new scales for measuring aspects of psychological well being at work». *Journal of Occupational Psychology*, 1981, 54, pp. 221-5.
- 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, pp. 39-52.
- COTTON, J. L., VOLLRATH, D. A., LENGNICK-HALL, M. L. y FROGGATT, K. L. «Fact: The form of participation does matter. A rebuttal to Leana, Locke, and Schweiger». *Academy of Management Journal*, 1990, 15, pp. 147-53.
- COTTON, J. L., VOLLRATH, D. A., FROGGATT, K. L., LENGNICK-HALL, M. L. y JENNINGS, K. R. «Employee participation: Diverse forms and different outcomes». *Academy of Management Journal*, 1988, 13, pp. 8-22.
- COTTON, J. L. *Employee Involvement*. Ed. Sage, 1993, Estados Unidos.
- DECI, E. L. «Effects of externally mediated rewards in intrinsic motivation». *Journal of Personality and Social Psychology*, 1961, 18, pp. 105-15.
- DEWAR, R. y WERBEL, J. «Universalistic and Contingency Prediction of Employee Satisfaction and Conflict». *Administrative Science Quarterly*, 1979, 24, pp. 426-48.

- DONOVAN, F. R. *The saleslady*. The University of Chicago Press, 1929, Chicago.
- DRUMMOND, H. *Power and Involvement in Organizations*. Ed. Avebury, 1993, Vermont.
- ETZIONI, A. *A comparative analysis of complex organizations*. The Free Press of Glencoe Inc., 1975.
- FLEMING, J. S. «An Index of Fit for Factor Scales». *Educational and Psychological Measurement*, 1985, 45, 725-8.
- FRANKLIN, J. L. «Power and commitment-empirical assessment». *Human Relations*, 1975, 28 (8), pp. 737-53.
- FRENCH, J. R. y RAVEN, B. «The bases of social power». En D. Cartwright and A. Zander, (Eds.) *Group Dynamics*. Harper and Row, 1968, New York.
- GALBRAITH, J. *Designing Complex Organizations*. Addison-Wesley, 1973.
- GEORGOPOULOS, B. S., MAHONEY, G. M. y JONES, N. W. «A path-goal approach to productivity». *Journal of Applied Psychology*, 1957, 41, pp. 345-53.
- GLISSON, C. y DURICK, M. «Predictions of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations». *Administrative Science Quarterly*, 1988, 33, pp. 61-81.
- GONDRAND, F. *L'Information dans l'Enterprises et l'Organisations*. Les Editions d'Organisations, 1990, París.
- GREENE, C. N. «A longitudinal investigation of performance-reinforcing leader behavior and subordinate satisfaction and performance». En S. Sikula & R. Hilgert (Eds.), St. Louis: Washington University, 1976, pp. 157-85.
- GREENE, C. N. y PODSAKOFF, P. M. «Effects of withdrawal of performance contingent reward on supervisory influence and power». *Academy of Management Journal*, 1981, 24 (3), pp. 527-42.
- GUILFORD, J. P. *Psychometric Methods*. McGraw-Hill, 1954, New York.
- HALL, D. T. y SCHNEIDER, B. «Correlates of organizational identification as a function of career pattern and organizational type». *Administrative Science Quarterly*, 1972, 17, pp. 340-50.
- HALL, D. T., SCHNEIDER, B. y NYGREN, H. T. «Personal factors in organizational identification». *Administrative Science Quarterly*, 1970, 15, pp. 176-90.
- HANDY, C. B. «El nuevo lenguaje de la labor de organización y sus consecuencias para los líderes». *Harvard Deusto Business Review*, 1996, 74, pp. 18-21.
- HANDY, C. B. *Understanding Organization*. Penguin, 1985, Harmondsworth.
- HEISSE, D. R. «Some issues in Psychological Measurement». En Costner, H. L. (Ed.). *Sociological Methodology 1973 - 1974*. Jossey Bass, 1974, pp. 1 -15.
- HOUSE, R. J. «A path-goal theory of leader effectiveness». *Administrative Science Quarterly*, 1971, 16, pp. 19-30.
- HREBINIAK, L. C. y ALUTTO, J. A. «Personal and role-related factors in the development of organizational commitment». *Administrative Science Quarterly*, 1973, 18, pp. 555-72.
- JAMES, L. R. y JONES, A. P. «Organizational structure: A Review of Structural Dimensions and Their Conceptual Relationships with Individual Attitudes and Behaviors». *Organizational Behavior and Human Performance*, 1976, 16, pp. 74-113.
- JONES, P. P., JAMES, L. R. y BRUNI, J. R. «Perceived leadership behavior and employee confidence in the leader as moderated by job involvement». *Journal of Applied Psychology*, 1975, 60, pp. 146-9.

- KAISER, H. F. «An index of factorial simplicity». *Psychometrika*, 1974, 39, pp. 31-6.
- KANTER, R. M. «Commitment and social organization. A study of commitment mechanisms in utopian communities». *American Sociological Review*, 1968, 33, pp. 499-517.
- KANTER, R.M. *Men and Women of the Corporation*. Basic Books, 1977, New York.
- KELLER, R. T. y SZILAGYI, A. D. «Employee reactions to leader reward behavior». *Academy of Management Journal*, 1976, 19, pp. 619-27.
- KIPNIS, D. *The powerholders*. University of Chicago Press, 1976, Chicago.
- KNIGHTS, D. y ROBERTS, J. «The power of organization and the organization of power». *Organization Studies*, 1982, 3 (1), pp. 47-63.
- KOCH, J. D. y STEERS, R. M. «Job attachment, satisfaction and turnover among public sector employees». *Journal of Vocational Behavior*, 1978, 12, pp. 119-28.
- KOTTER, J. P. *The General Managers*. Free Press, 1982, New York.
- LAWRENCE, P. R. y LORSCH, J. *Organizations and Environmets*. Harvard University Press, 1967, Cambridge.
- LEANA, C. R., LOCKE, E. A. y SCHWEIGER, D. M. «Fact and fiction in analyzing research on participative decision making: A critique of Cotton, Vollrath, Froggatt, Lengnick-Hall, and Jennings». *Academy of Management Review*, 1990, 15, pp. 137-46.
- LEE, S. M. «An empirical analysis of organizational identification». *Academy of Management Journal*, 1971, 14, pp. 213-26.
- LINN, L. S. y OTROS. «Physicians and Patient Satisfactions as Factors Related to the Organization of Internal Medicine Group Practices». *Medical Care*, 1985, 10, 1171-8.
- LUTHANS, F. y KREITNER, R. *Organizational Behavior Modification and Beyond*. Foresman and Co., 1985, Glenview.
- MANN, F. y DENT, J. *Appraisals of supervisors*. Ann Arbor: Survey Research Center, University of Michigan, 1954.
- MANZ, C. C. y SIMS, H. P. *Superliderazgo*. Ed. Paidós, 1993, Barcelona.
- MARCH, J.G. y OLSEN, P. *Ambiguity and Choice in Organizations*. Universitetsforlaget, 1976, Bergen, Norway.
- MATHIEU, J. E. y ZAJAC, D. M. «A review and meta analysis of the organizational commitment». *Journal of Applied Psychology*, 1990.
- MILLER, G.A. «Professionals in bureaucracy: alienation among industrial scientists and engineers». *American Sociological Review*, 1967, 32, pp. 755-68.
- MINTZBERG, H. *El poder en la organización*. Ed. Ariel, 1992, Barcelona.
- MORALES, P. *Medición de Actitudes en Psicología y Educación*. Ed. Ttartalo, 1988, San Sebastián.
- MORROW, P. L. «Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment». *Academy of Management Review*, 1983, 8 (3), pp. 486-500.
- MORSE, N. C. *Satisfaction in the white-collar job*. Ann Arbor: Survey Research Center, University of Michigan, 1953.
- MOWDAY, R.T., PORTER, L. y STEERS, R.H. *Employee Organization Linkages. The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. Ed. Academic Press, 1982, London.

- NUNNALLY, J. C. *Psychometric Theory*. Ed. McGraw-Hill, 1978, New York.
- O'REILLY, C. A. y PUFFER, S. M. «The impact of rewards and punishments in a social context: a laboratory and field experiment». *Journal of Occupational Psychology*, 1989, 62, pp. 41-53.
- O'REILLY, C. A. y CALDWELL, D. F. «The commitment and job tenure of new employees: Some evidence of post-decisional justification». *Administrative Science Quarterly*, 1981, 26, pp. 597-616.
- PARSONS, T. *The social system*. The Free Press, 1951, Glencoe.
- PETERS, T. *Nuevas organizaciones en tiempos de caos*. Ed. DEUSTO, 1994, Bilbao.
- PFEFFER, J. *El poder en las organizaciones*. Ed. McGraw-Hill, 1993, Madrid.
- PFEFFER, J. y SALANCIK, G. R. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Harper and Row, 1978, Nueva York.
- PODSAKOFF, P. M. «Determinants of supervisors use of reward and punishment. A literature review and suggestions for future research». *Organizational Behavior and Human Performance*, 1982, 29, pp. 58-83.
- PODSAKOFF, P. M., TODOR, W. D. y SKOV, R. «Effects of leader contingent and non-contingent reward and punishment behavior on subordinate performance and satisfaction». *Academy of Management Journal*, 1982, 25 (4), pp. 810-21.
- PODSAKOFF, P. M., TODOR, W. D., GROVER, B.A. y HUBER, O. L. «Situational moderators of leader reward and punishment behavior -fact or fiction-». *Organization Behavior and Human Performance*, 1984, 34, pp. 21-63.
- PORTER, L. W. y LAWLER, E. E. *Managerial attitudes and performance*. Irwin, 1965, Homewood.
- PORTER, L. W., CRAMPON, W. J. y SMITH, F. W. «Organizational commitment and managerial turnover: A longitudinal study». *Organizational Behavior and Human Performance*, 1976, 15, pp. 87-98.
- 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, pp. 603-9.
- RAHIM, M. A. «Relationships of leader power to compliance and satisfaction with supervision: evidence from a national sample of managers». *Journal of Management*, 1989, 15(4), pp. 545-56.
- RAHIM, M. A. y BUNTMAN, G. F. «Supervisory power bases, styles of handling conflict with subordinates, and subordinate compliance and satisfaction». *The Journal of Psychology*, 1989, 123(2), pp. 195-210.
- RAVEN, B. H. y KRUGLANSKI, A. E. «Conflict and power». En P. Swingle (Ed.), *The Structure of Conflict*. Academic Press, 1970, New York.
- REITZ, H. J. «Managerial attitudes and perceived contingencies between performance and organizational response». *Academy of Management Proceedings*, 1971, pp. 227-38.
- ROETHLISBERGER, F. J. y DICKSON, W. J. *Management and the worker. An account of a research program conducted by the Western Electric Company, Chicago*. Harvard University Press, 1939, Cambridge.
- SÁNCHEZ, J. «La integración del individuo en las organizaciones». *Capital Humano*, 1994, 72, pp. 42-8.
- SCHEIN, E. «Organizational socialization and the profession of management». *Industrial Management Review*, 1968, 9, pp. 1-9.
- SCHNAKE, M. E. y DUMLER, M. P. «Some unconventional thoughts on the use of punishments in organizations: Reward as punishment and punishment as reward». *Journal of Social Behavior and Personality*, 1989, 4 (1), pp. 97-107.



- SCHULZ, R. y SCHULZ, C. «Management Practices, Physician Autonomy, and Satisfaction: Evidente from Mental Health Institutions in the RFA». *Medical Care*, 1988, 8, pp. 750-63.
- SHELDON, M. E. «Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization». *Administrative Science Quarterly*, 1971, 16, pp. 143-50.
- SIMS, H. P. y MANZ, C. C. «Observing leader verbal behavior-toward reciprocal determinism in leadership theory». *Journal of Applied Psychology*, 1984, 69 (2), pp. 222-32.
- SIMS, H.P. y SZILAGYI, A. D. «Leader reward behaviour and satisfaction and performance». *Organizational Behavior and Human Performance*, 1975, 14, pp. 426-38.
- STEERS, R. M. «Antecedent and Outcomes of Organizational Commitment». *Administrative Science Quarterly*, 1977, 22, pp. 46-56.
- STEVENS, J. M., BEYER, J. M. y TRICE, H. M. «Assessing personal, role and organizational predictors of managerial commitment». *Academy of Management Journal*, 1978, 21, pp. 380-96.
- SUTTON, R. I. y RAFAELI, A. «Untangling the Relationship Between Displayed Emotions and Organizational Scales: The Case of Convenience Stores». *Academy of Management Journal*, 1988, 31, P. 465.
- TALACCHI, S. «Organization Size, Individual Attitudes and Behavior: An Empirical Study». *Administrative Science Quarterly*, 1960, 3, pp. 398-420.
- TJOSVOLD, D. «The effects of attribution and social context on superior's influence and interaction with low performing subordinates». *Personnel Psychology*, 1985, 38 (2), pp. 361 -76.
- TJOSVOLD, D. «Power and social context in superior subordinate interaction». *Organization Behaviour and Human Decision Processes*, 1985, 35 (3), pp. 281-93.
- TOFFLER, A. *El cambio del poder*. Ed. P&J, 1995, Tercera Edición, Barcelona.
- TOPPEN, J. T. «Money reinforcement and human operant behavior: Piecework payment and time payment comparison». *Perceptual and Motor Skills*, 1965, 21, pp. 907-12.
- VANCOUVER, J. B. y SCHMIDT, N. W. «An exploratory examination of person-organization fit: organizational goal congruence». *Personnel Psychology*, 1991, 44 (2), pp. 333-352.
- WALKER, C. R. y GUEST, R. H. *The man on the assembly line*. Harvard University Press, 1952, Cambridge.
- WARR, P. B. «A study of psychological well-being». *British Journal of Psychology*, 1978, 69, pp. 111-21.
- WHYTE y OTROS. *Money and motivation*. Harper, 1955, New York.
- WRONG, D. H. *Power, Its Forms Bases and Uses*. Ed. Basil Blackwell, 1979, Oxford.
- ZAHN, G. L. y WOLF, G. «Leadership and the art of cycle maintenance: A stimulation modal of superior subordinate interaction». *Organizational Behavior and Human Performance*, 1981, 28 (1), pp. 26-49.
- ZUCKER, L. G. «The Role of Institutionalization in Cultural Persistence». *American Sociological Review*, 1977, 42, pp. 726-43.