

La centralización y el conflicto en las empresas del sector químico español

María Ángeles MONTORO SÁNCHEZ

Departamento de Organización de Empresas
Universidad Complutense de Madrid
mangeles@ccee.ucm.es

María Concepción GARCÍA GÓMEZ

Departamento de Organización de Empresas
Universidad Complutense de Madrid
cogarcia@ccee.ucm.es

Fecha de recepción: 10/01/2008

Fecha de aceptación: 22/05/2008

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es analizar empíricamente el efecto de la centralización/descentralización de una organización sobre su nivel de conflicto, tanto funcional como disfuncional. Para ello, se ha utilizado una muestra de empresas del sector químico español. Los resultados han permitido analizar para la centralización tanto la jerarquía de autoridad como la participación en la toma de decisiones, y para el conflicto organizativo, su naturaleza funcional y disfuncional.

Palabras clave: centralización, descentralización, conflicto funcional, conflicto disfuncional, sector químico.

Centralization and conflict in firms from Spanish chemistry industry

ABSTRACT

The goal of this paper is to empirically analyze the effect of centralization on functional and dysfunctional conflict in organizations. To do this we have used a sample of firms from the Spanish chemistry industry. Results have allowed to analyze the hierarchy of authority and the participation in taking decisions. Additionally, the dysfunctional and functional nature of the organizational conflict has been studied.

Key words: centralization, decentralization, functional conflict, dysfunctional conflict, chemistry industry.

SUMARIO: 1. Introducción. 2. La centralización y el conflicto. 3. Metodología. 4. Resultados. 5. Conclusiones.

* Este trabajo ha sido financiado por el proyecto SEJ2005-08805 del Ministerio de Educación y Ciencia, el proyecto IB05-183 del Principado de Asturias, el proyecto CCG06-UCM-HUM-1052 de la Universidad Complutense de Madrid, el proyecto V069 de la Comunidad de Madrid y la Universidad Rey Juan Carlos y la Cátedra Iberdrola de Investigación en Dirección y Organización de Empresas.

1. INTRODUCCIÓN

Considerando la vinculación entre el diseño organizativo y el comportamiento organizativo, con este trabajo pretendemos alcanzar un doble objetivo. El primero se refiere a la elaboración de un marco teórico que permita analizar la relación entre ambas áreas. Para ello, como una primera aproximación, se ha seleccionado sólo una variable representativa de cada una de ellas. Por un lado, con respecto al diseño organizativo, se ha considerado la centralización como dimensión relevante y, como indicador del comportamiento organizativo, se ha elegido el nivel de conflicto organizativo. Una vez identificadas las relaciones entre las variables, el segundo objetivo va dirigido a contrastar empíricamente el modelo teórico resultante.

Una revisión de la literatura especializada ha permitido identificar numerosos estudios tanto sobre diseño organizativo como sobre comportamiento organizativo. Con respecto al primero, muchos de los trabajos tratan de obtener dimensiones que representen de la mejor forma posible el diseño de las organizaciones (Hage y Aiken, 1967; Pugh y otros, 1968; Fredrickson, 1986; de la Fuente Sabaté, 1990; de la Fuente Sabaté y otros, 1997). Así, han surgido distintas variables, pero siguiendo a Robbins (1990) se puede aceptar que la complejidad, la formalización y la centralización son las dimensiones esenciales de la estructura organizativa en las que se agrupan todas las demás, aunque conviene señalar que esta afirmación no es universalmente aceptada.

En cuanto al comportamiento organizativo, son muy numerosos los trabajos que centran su atención en el estudio del conflicto en distintos niveles (Corwin, 1969; Pondy, 1969; Walton y Dutton, 1969; Walton y otros, 1969; Baron, 1985). Muchos de ellos tratan de identificar cuáles son tanto las causas o antecedentes como los resultados del conflicto. Entre las posibles fuentes de conflicto en la organización, la centralización es una dimensión considerada relevante por varios autores (Corwin, 1969; Dewar y Werbel, 1979; Barclay, 1991; Menon y otros, 1996; Menon y otros, 1997).

Ahora bien, creemos que el efecto de dicha dimensión estructural sobre el conflicto es lo suficientemente significativo como para profundizar y obtener un conocimiento mayor del mismo. Además, se ha observado que gran parte de la investigación sobre conflicto únicamente se centra en el conflicto disfuncional, siendo menores las aportaciones que incluyen también el conflicto funcional. Unido a esto, conviene apuntar que en la literatura organizativa española, también son escasos los trabajos sobre conflicto, y aún más aquellos que estudian únicamente la relación entre las dos dimensiones elegidas.

Por tanto, el presente trabajo pretende contrastar y verificar la relación entre la centralización/descentralización de una organización y su nivel de conflicto, tanto funcional como disfuncional, en una muestra de empresas del sector químico español.

Para ello, en primer lugar estableceremos el marco conceptual junto con la definición de cada una de las dimensiones objeto de estudio y las relaciones existentes entre ellas. A continuación, presentaremos los resultados del estudio empírico realizado. Por último, recogeremos las principales conclusiones obtenidas así como las posibles líneas futuras de investigación.

2. LA CENTRALIZACIÓN Y EL CONFLICTO

2.1. Marco conceptual del estudio

La literatura sobre comportamiento organizativo desarrolla un fuerte argumento teórico (Smith, 1966; Thomas, 1976) y, en algunos casos, empírico (Dewar y Werbel, 1979; Thomas y otros, 1972) acerca de que el conflicto interdepartamental es una consecuencia del contexto organizativo dentro del cual tiene lugar la toma de decisiones. Este contexto se refiere a la organización como sistema social, la forma en que está estructurada, y el modo en que los subsistemas de la misma están interrelacionados. Katz y Kahn (1978:628) mantienen que los factores contextuales son buenos predictores del conflicto.

Del mismo modo, Barclay (1991) recurriendo a la teoría de comportamiento organizativo formula un modelo donde determinadas características organizativas afectan al conflicto interdepartamental. Como resultado de su investigación encontró que el conflicto interdepartamental es una consecuencia del contexto organizativo en el que se produce la toma de decisiones. Este contexto incluye la organización como un sistema social, la forma en que la organización está estructurada y la forma en que los subsistemas de la organización están interrelacionados. Ahora bien, su principal aportación es integrar los factores organizativos clave que afectan tanto al conflicto funcional como al disfuncional.

Por otro lado, Menon y otros (1997) argumentan que el conflicto interdepartamental puede ser reducido mediante una cuidadosa estructuración de la organización. Esta idea es la que nos ha empujado a considerar sólo aquellos trabajos que relacionan dimensiones estructurales con el conflicto dentro de la organización.

Corwin (1969) define un conjunto de relaciones entre el conflicto organizativo y cinco variables organizativas adaptando su medida para una muestra formada por 28 organizaciones. Concretamente, considera la diferenciación estructural, la participación en el sistema de autoridad, los procedimientos de regulación, la heterogeneidad y estabilidad del personal y la estructura interpersonal como factores representativos de la estructura organizativa. Los resultados de su trabajo muestran que las relaciones entre estas variables y el conflicto son diferentes dependiendo del contexto y del tipo de conflicto.

De otro modo, Dewar y Werbel (1979) en su revisión de la vinculación entre satisfacción y conflicto, por un lado; y los estilos de estructura y control (orgánicas y mecánicas), por otro, seleccionan como dimensiones significativas de los tipos de estructura la centralización de las tareas de decisión y la formalización.

Barclay (1991) estudia el efecto que sobre el conflicto manifiesto tienen un conjunto de factores de tres niveles diferentes: organizativo, departamental e interdepartamental. A nivel organizativo considera que la estructura, los procesos y el clima de la organización son los factores más significativos que pueden tener influencia sobre el conflicto. Como en otros estudios similares, especialización, formalización y centralización de la autoridad son las dimensiones seleccionadas para representar la estructura, añadiendo además el tamaño de la organización.

Menon y otros (1996) ofrecen una revisión de los antecedentes y consecuencias del conflicto funcional y disfuncional en las relaciones intraorganizativas. Como características de diseño organizativo tienen en cuenta la formalización, la interconexión interdepartamental, las barreras de comunicación, el espíritu de equipo y la centralización.

Por último, Menon y otros (1997) examinan la vinculación entre las interacciones interdepartamentales y la calidad de los productos. Para ello, consideran dos conceptos específicos de las interacciones interdepartamentales, la conexión y el conflicto, aspectos que relacionan con la estructura organizativa. De nuevo la centralización es considerada como dimensión relevante de la estructura organizativa, junto con la departamentalización y los niveles jerárquicos.

Sin embargo, de entre todas las dimensiones estructurales analizadas por los distintos autores, nosotros hemos elegido la centralización como dimensión relevante, entendida ésta en su doble acepción de jerarquía de autoridad y participación en la toma de decisiones. En cuanto al conflicto, hemos considerado interesante estudiar tanto la cara positiva como la cara negativa del mismo (Amason, 1996). Así, nuestro propósito es profundizar en la relación entre jerarquía de autoridad y participación en la toma de decisiones, y conflicto funcional y disfuncional.

Como ya se ha puesto de manifiesto, existen dos nociones o formas de medir el grado de centralización en una organización (Hage y Aiken, 1967; Jennergren, 1981). La primera, jerarquía de autoridad, se refiere a los niveles jerárquicos donde se toman las decisiones. La segunda, participación en la toma de decisiones, representa el grado en que los integrantes de distintos niveles participan en la toma de decisiones que afectan a la organización en su conjunto, sin hacer referencia a los niveles jerárquicos.

Integrando las distintas aportaciones realizadas en la literatura al concepto de conflicto, utilizaremos el término conflicto organizativo para referirnos a la existencia de diferencias incompatibles entre dos o más departamentos, que se derivan de alguna forma de interferencia u oposición (Robbins, 1996). La cara positiva, el conflicto funcional o cognitivo, se refiere al desafío saludable y vigoroso de ideas, creencias y suposiciones (Baron, 1991) y recoge la forma constructiva del conflicto. La cara negativa, el conflicto disfuncional o afectivo, hace referencia a comportamientos poco saludables dentro de una organización tales como distorsión, retención de información (Jaworski y Kholi, 1993) y creación de obstáculos que perjudican la toma de decisiones, hostilidad y desconfianza durante la interacción (Thomas, 1990), así como comportamientos oportunistas dentro de la organización (Barclay, 1991).

2.2. Análisis de la relación

Como se ha señalado anteriormente, Eisenhardt y Bourgeois (1988) indican que en organizaciones innovadoras y con éxito se da un conflicto de tipo constructivo. En dichas organizaciones, los departamentos individuales muestran un deseo de considerar nuevas ideas y cambios sugeridos por otros departamentos además

de proporcionar voluntariamente información e ideas para otros dentro de la organización. Menon y otros (1996) señalan que durante los conflictos funcionales ocurre una interacción consultiva entre los miembros de la organización, quienes expresan libremente sentimientos y opiniones.

Dado que estas circunstancias sólo pueden darse en situaciones de menor centralización, se puede concluir que a medida que aumenta la descentralización el nivel de conflicto funcional será mayor, o lo que es lo mismo cuanto mayor sea la centralización, entendida como jerarquía de autoridad, menor será el nivel de conflicto funcional, relación que aparece recogida en la hipótesis 1:

Hipótesis 1: “Cuanto mayor es la centralización, entendida como jerarquía de autoridad, menor será el nivel de conflicto funcional”

Por otro lado, también es posible encontrar evidencia teórica y empírica que asocia la centralización, como jerarquía de autoridad, con el conflicto disfuncional, como vamos a recoger a continuación.

Según hemos definido la jerarquía de autoridad, ésta implica que en los niveles altos de la organización se toman un gran número de decisiones. Por ello, los departamentos pierden control sobre las actividades que desarrollan. Esta pérdida de control disminuye la satisfacción del departamento y aumenta la frustración que puede dirigirse contra los niveles altos de la organización y/o contra otros departamentos. Esta es la razón por la que distintos autores proponen una relación directa entre centralización de autoridad y conflicto disfuncional (Dewar y Werbel, 1979; Barclay, 1991; Menon y otros, 1996; Menon y otros, 1997).

En esta línea, Dewar y Werbel (1979) señalan que las organizaciones descentralizadas conducen a menores ratios de conflicto y mayores niveles de satisfacción, mientras que las centralizadas producen un efecto de alienación en los trabajadores lo que implica un clima de actitudes negativas hacia el trabajo y la organización. Esto puede desembocar en conflicto disfuncional. Además, la frustración del deseo de control que supone la centralización se traduce a menudo en respuestas agresivas, llevando a situaciones de suspicacia, desconfianza y falta de cooperación entre los participantes.

Por otro lado, la centralización reduce la flexibilidad, disminuye la autonomía, aumenta el aislamiento, inhibe el intercambio de ideas y críticas constructivas dentro de una organización y reduce la satisfacción en el trabajo, lo que incrementa el conflicto entre los departamentos. Este razonamiento es el que guió a Menon y otros (1996) a postular una senda entre la centralización y el conflicto disfuncional.

Por último, Menon y otros (1997) indican que la centralización tiende a crear un clima de tensión y conflicto. La toma de decisiones descentralizada aumenta la comunicación y la confianza entre los departamentos de una organización.

Basándonos en los resultados de estos trabajos, nosotros consideramos que existirá una relación entre ambas variables, de forma que cuanto mayor sea la centralización, entendida como jerarquía de autoridad, mayor será el nivel de conflicto disfuncional, como recogemos en la hipótesis 2:

Hipótesis 2: “Cuanto mayor es la centralización, entendida como jerarquía de autoridad, mayor será el nivel de conflicto disfuncional”

Respecto al segundo enfoque de centralización, la participación en el sistema de autoridad influye de forma diferente según el tipo de conflicto (Corwin, 1969). En cuanto al conflicto funcional, la centralización puede reducir los ratios de conflicto ya que permite controlar sus efectos reduciendo la motivación para expresar abiertamente desacuerdos que podrían implicar consecuencias positivas para la organización.

Aunque el estudio de esta relación no ha sido muy extenso en la literatura, la aportación de Corwin (1969) nos induce a considerar que es relevante. Por ello, asumimos que existirá una relación negativa entre centralización y conflicto funcional en una organización, tal y como mostramos en la hipótesis 3:

Hipótesis 3: “Cuanto mayor es la descentralización, entendida como participación en la toma de decisiones, mayor será el nivel de conflicto funcional”

Para el caso de conflicto disfuncional, cuando el nivel de centralización es mayor, es decir, los directivos de los niveles superiores resuelven frecuentemente los desacuerdos y, por tanto, la participación en la toma de decisiones es menor para los niveles inferiores, existen dos razones por las que los ratios de conflicto, considerado como bloqueo, aumentarán.

En primer lugar, el hecho de que los superiores tomen decisiones para resolver diferentes aspectos y que el resto de los miembros no participen en su resolución, puede llevar a un aumento de la tensión. Esto origina un clima propicio para que surjan y/o se desarrollen formas de conflicto disfuncional. En segundo lugar, aquellos aspectos resueltos por los superiores sin la participación de los subordinados, pero que éstos pueden arreglar fácilmente por ellos mismos, pueden generarles tal frustración que provoque conflicto disfuncional.

Todo esto nos lleva a establecer que se dará una relación positiva entre la no participación en la toma de decisiones y el conflicto disfuncional, que queda recogida en la hipótesis 4:

Hipótesis 4: “Cuanto menor es la descentralización, entendida como participación en la toma de decisiones, mayor será el nivel de conflicto disfuncional”

3. METODOLOGÍA

3.1. Muestra y recogida de datos

Para el análisis de las relaciones planteadas en el modelo y el contraste de las hipótesis derivadas del mismo, se ha seleccionado una muestra de empresas. Debido a las características de las variables objeto de estudio, pueden existir dife-

rencias significativas entre empresas pertenecientes a distintos sectores. Por ello, se ha decidido realizar el contraste con empresas de un solo sector. En concreto, se ha elegido una muestra compuesta por las empresas del sector químico que aparecen entre las 2.500 mayores empresas españolas en la edición de 1997 del directorio "Fomento de la Producción".

Inicialmente, la muestra estaba formada por 90 empresas. Sin embargo, durante la fase de recogida de datos se puso de manifiesto que se habían producido algunos cambios en las empresas de la muestra. Concretamente, algunas de ellas habían cesado en su actividad, mientras que otras se habían fusionado. Después de considerar estas incidencias, la muestra final ha quedado constituida por 85 empresas.

Una vez definida la muestra, el siguiente paso consistió en recoger la información necesaria para medir las variables del modelo. Dada la naturaleza de las mismas, no era posible obtener datos procedentes de fuentes secundarias. Por esta razón, se procedió a la elaboración de un cuestionario que, mediante tres preguntas subdivididas en ítemes, nos permitió obtener la información directamente de las empresas.

Dicho cuestionario, enviado a principios del mes de marzo de 1998, iba dirigido al director general de cada una de las empresas con una carta personalizada, solicitando su participación en el estudio. Pasado un tiempo prudencial se procedió a contactar telefónicamente con las empresas de las que no se había obtenido respuesta. Con esto se ha conseguido una tasa de respuesta válida de 38%, puesto que ninguno de los cuestionarios fue excluido para el estudio, ya que todos ellos estaban completamente contestados.

3.2. Medida de las variables

Para medir el grado de centralización/descentralización de una organización se utilizaron dos indicadores: jerarquía de autoridad y participación en la toma de decisiones. La elección de esta medida, desarrollada inicialmente por Hage y Aiken (1967), se debe a que es una de las más ampliamente utilizadas en la literatura sobre estructura organizativa.

En primer lugar, dado que la jerarquía de autoridad se refiere a la influencia relativa de los distintos niveles en la toma de decisiones, se pidió a los directivos que valorasen en una escala de 1 a 5 (1 = completamente en desacuerdo, 5 = completamente de acuerdo) su grado de acuerdo con los siguientes cuatro ítemes descriptores de dicha influencia: "En general, los empleados pueden realizar pocas acciones sin que su superior/supervisor las apruebe", "En general, los empleados deben consultar a su superior/supervisor incluso las pequeñas cuestiones", "En general, los empleados necesitan la aprobación de su superior/supervisor para tomar la mayoría de las decisiones" y "Se fomenta/anima a los empleados para que tomen sus propias decisiones" (este último ítem fue valorado en sentido inverso).

En segundo lugar, para medir la participación en la toma de decisiones, los directivos debían valorar la frecuencia con la que los empleados participan en los siguientes aspectos de la empresa: "La fijación de objetivos", "La elaboración de

programas generales de la empresa”, “La elaboración de políticas generales de la empresa (ej., promoción, formación, ...)” y “La asignación/distribución de recursos en las distintas actividades de la empresa”. En este caso, se utilizó una escala de frecuencia de 1 a 5 (1 = nunca, 5 = siempre).

Con respecto al conflicto organizativo, hemos diferenciado entre conflicto funcional y disfuncional. Para medir el conflicto funcional, y tras una revisión de la literatura sobre comportamiento organizativo, se ha adaptado a las características de nuestro estudio la conceptualización de Barclay (1991). Así, nuestra medida de conflicto funcional, ha quedado constituida por dos ítemes, que solicitan el grado de acuerdo del directivo con las siguientes afirmaciones: “Los empleados expresan libremente sus opiniones y sentimientos” y “Los debates, discusiones, desacuerdos entre los empleados son considerados positivos para el funcionamiento de la empresa”. Utilizamos nuevamente la escala de grado de acuerdo de 1 a 5.

Por último, el conflicto disfuncional fue medido con un conjunto de seis ítemes. Tres de ellos proceden del trabajo de Menon y otros (1996), mientras que los tres restantes fueron adaptados de Menon y otros (1997). Dichos ítemes tratan de representar en qué medida el directivo está de acuerdo con una serie de rasgos que describen la existencia de conflicto dentro de la organización: “A veces algunos departamentos exageran sus necesidades de recursos”, “Existe cierta desconfianza entre los empleados”, “Existen muchos desacuerdos entre los empleados”, “En general, los empleados no están de acuerdo con las decisiones de la dirección”, “En ocasiones se oculta o distorsiona información necesaria para la toma de decisiones” y “En ocasiones surgen problemas que dificultan o retrasan la toma de decisiones”. Al igual que en el caso del conflicto funcional, la escala utilizada fue de grado de acuerdo de 1 a 5.

3.3. Análisis de los datos

Una vez concluido el proceso de obtención de información, se procedió a la transcripción de los datos, utilizando para ello el paquete estadístico “SPSS para Windows” (versión 7.5). Tras su codificación y tabulación, y con el fin de contrastar las hipótesis del modelo que exponen las relaciones entre las variables, se realizaron regresiones lineales.

Ahora bien, con anterioridad a dicho análisis, y para reducir la dimensionalidad de algunas de las variables, dado que se medían con varios ítemes, efectuamos un análisis factorial. Concretamente, realizamos un análisis factorial utilizando el método de “componentes principales” con rotación varimax para la jerarquía de autoridad, para la participación en la toma de decisiones y para el conflicto disfuncional. Con respecto al conflicto funcional, puesto que éste fue medido con dos ítemes, no se consideró oportuno realizar dicho análisis.

A continuación, procedemos a comentar los resultados del análisis de componentes principales realizado para cada uno de los indicadores. Recogemos además, los valores de los test de Kaiser-Meyer-Olkin y de esfericidad de Bartlett para cada uno de los factores obtenidos.

El análisis factorial realizado sobre los cuatro ítemes propuestos para medir la jerarquía de autoridad generó un sólo factor denominado FJERARQ. El cuadro 1 muestra las cargas factoriales y las comunalidades para cada uno de los ítemes que componen este factor. Estas cargas, muy significativas dado que sus valores son mayores de 0,5, son las obtenidas en la matriz factorial puesto que al obtener un único factor la solución no se ha podido rotar. Dicho factor tiene un valor total de 3,114 y explica un 77,848% de la varianza. El análisis de fiabilidad de este primer factor proporciona un valor *alpha* de Cronbach de 0,9022. Como podemos observar este valor indica que dicho factor puede considerarse un instrumento de medición excelente de la variable.

Cuadro 1. Resultados del análisis factorial del índice de jerarquía de autoridad

FACTOR - ÍTEMES	CARGA FACTORIAL	COMUNALIDAD
FJERARQ		
➤ Jer Aprob Acciones	0,901	0,811
➤ Jer Aprob Dec	0,916	0,840
➤ Jer Consultar	0,916	0,839
➤ Jer Fom Defc	0,790	0,623
KMO = 0,775	Bartlett = 84,295	Significación = 0,000

Fuente: Elaboración propia

El test de adecuación de la medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) resulta favorable (KMO = 0,775) puesto que tiene un valor superior a 0,5. Igualmente favorable resulta el test de esfericidad de Bartlett, ya que es muy elevado y está asociado a un nivel de significación de 0,000. Asimismo, el valor de las comunalidades obtenidas es muy elevado para todos los ítemes.

Con respecto a la participación en la toma de decisiones, el análisis factorial realizado sobre los cuatro ítemes también generó un único factor denominado FPARTIC. Las cargas factoriales, también muy significativas, y las comunalidades obtenidas para cada uno de los ítemes aparecen reflejadas en el cuadro 2. Este factor tiene un valor total de 2,718 y explica un 67,947% de la varianza. El análisis de fiabilidad proporciona un valor *alpha* de 0,8391 lo que convierte a este factor en un instrumento de medición de la variable bueno.

Los resultados de los tests (Kaiser-Meyer-Olkin y Bartlett) resultaron favorables (KMO = 0,696, Bartlett = 58,670, nivel de significación = 0,000), por lo que el análisis factorial es adecuado. De igual modo, el valor de las comunalidades obtenidas es elevado para todos los ítemes.

El análisis de componentes principales con rotación varimax aplicado al conflicto disfuncional generó dos factores con los cuales se explica un 73,186% de la varianza. El primero de ellos, FDISFUN1, obtiene un valor total de 2,79, explica un 46,509% de la varianza y alcanza un *alpha* de 0,8195 que indica una buena fiabilidad. El segundo, FDISFUN2, tiene un valor de 1,601 explicando un 26,677% de la varianza y con un *alpha* de 0,5631 que consideramos válido (el *alpha* previo de los seis ítemes fue de 0,7257). De nuevo las cargas factoriales para ambos fac-

Cuadro 2. Resultados del análisis factorial del índice de participación en la toma de decisiones

FACTOR - ÍTEMES	CARGA FACTORIAL	COMUNALIDAD
FPARTIC		
➤ Part Objetivos	0,787	0,619
➤ Part Políticas	0,730	0,534
➤ Part Programas	0,923	0,852
➤ Part Recursos	0,844	0,713
KMO = 0,696	Bartlett = 58,670	Significación = 0,000

Fuente: Elaboración propia

tores son muy significativas. Además, los resultados de los test KMO y esfericidad de Bartlett son positivos, así como el valor de las comunalidades que son bastante elevadas (Cuadro 3).

Cuadro 3. Resultados del análisis factorial del índice de conflicto disfuncional

FACTOR - ÍTEMES	CARGA FACTORIAL	COMUNALIDAD
FDISFUN1		
➤ Cdisf Desacuerdo		
➤ Cdisf Desconf	0, 883	0,806
➤ Cdisf No Acc Direc	0,840	0,718
➤ Cdisf Oc Inform	0,716	0,825
FDISFUN2	0,733	0,740
➤ Cdisf Exag Nec		
➤ Cdisf Retr Dec	0,828	0,687
	8,782	0,615
KMO = 0,708	Bartlett = 69,949	Significación = 0,000

Fuente: Elaboración propia

Por último, la medida de conflicto funcional está integrada por dos ítemes. No tiene sentido aplicar un método factorial cuando existen menos de tres ítemes. Por esta razón procedimos a la creación de una nueva variable resumen, CFUNC, cuyos valores son la media de los valores de los ítemes que formaban el índice. La fiabilidad de la nueva variable puede considerarse válida ($\alpha = 0,54$).

4. RESULTADOS

En este apartado pretendemos alcanzar el segundo objetivo de la investigación -analizar la relación centralización/descentralización de una organización con su nivel de conflicto en las empresas del sector químico español-, para lo cual proce-

deremos a contrastar las hipótesis planteadas. En línea con los estudios anteriores (Barclay, 1991; Menon y otros, 1996; Menon y otros, 1997), la técnica estadística utilizada para el contraste de dichas hipótesis ha sido el análisis de regresión simple.

Específicamente, para cada hipótesis se diseñaron modelos en los que las variables dependientes fueron los dos factores obtenidos en el análisis de componentes principales con rotación varimax en el caso del conflicto disfuncional (FDISFUN1 y FDISFUN2) y la variable resumen obtenida como media de los dos ítems representativos del conflicto funcional (CFUNC). Las variables independientes han sido los dos factores procedentes de la simplificación de las escalas de medición de la jerarquía de autoridad (FJERARQ) y la participación en la toma de decisiones (FPARTIC).

Una vez finalizados los análisis estadísticos de simplificación y fiabilidad de los indicadores de las variables, pasamos realizar cada una de las regresiones. El cuadro 4 refleja las correlaciones existentes entre todos los indicadores.

Cuadro 4. Correlaciones

	FJERARQ	FPARTIC	FDISFUN1	FDISFUN2	CFUNC
FJERARQ	1,000				
FPARTIC	-0,203	1,000			
FDISFUN1	0,393*	-0,050	1,000		
FDISFUN2	0,294	-0,214	0,000	1,000	
CFUNC	-0,523**	0,268	-0,427*	-0,142	1,000

* La correlación es significativa al nivel 0,05 ** La correlación es significativa al nivel 0,01

Fuente: Elaboración propia

La primera hipótesis de nuestra investigación planteaba la posibilidad de relación entre la centralización y el conflicto funcional, en el sentido de que cuanto mayor es la centralización, entendida como jerarquía de autoridad, menor será el nivel de conflicto funcional. Para analizar esta relación estimamos una ecuación de regresión donde el conflicto funcional fue la variable dependiente y la jerarquía de autoridad, la variable independiente.

Como muestran los resultados de la regresión (cuadro 5) esta hipótesis es apoyada con un nivel de significación importante ($p < 0,001$). Dado el sentido de la relación el valor de beta es negativo (-0,523), lo que sugiere que efectivamente cuanto mayor es la jerarquía de autoridad en una organización, menor será su nivel de conflicto funcional.

Con el objetivo de contrastar la hipótesis dos, se diseñaron dos ecuaciones de regresión que relacionaban la jerarquía de autoridad con cada uno de los factores indicadores del conflicto disfuncional. Los resultados (cuadro 6) demuestran que existe una relación positiva entre la centralización, entendida como jerarquía de autoridad y el nivel de conflicto disfuncional de una organización (Beta = 0,393; Beta = 0,294). Como puede observarse el carácter de esta relación es también significativo.

En cuanto a la hipótesis tres, los resultados de la regresión (cuadro 6) permiten detectar la existencia de una relación positiva entre la descentralización, medida como el grado de participación en la toma de decisiones y el nivel de conflicto funcional en la organización (0,268), aunque no tan fuerte como en el caso de las relaciones anteriores.

Sin embargo, el contraste de la última hipótesis, cuyo objetivo era identificar la relación entre la participación en la toma de decisiones y el grado de conflicto disfuncional, resultó no significativo en las regresiones efectuadas sobre los dos factores indicativos del nivel de conflicto disfuncional (cuadro 6). Por lo tanto, esta relación no se apoya (Beta = -0,050; Beta = -0,214; no significativo), como ya se intuía observando los resultados de la tabla de correlaciones.

Cuadro 5. Resultados de los análisis de regresión simple

VARIABLES INDEPENDIENTES	VARIABLES DEPENDIENTES					
	CFUNC		FDISFUN1		FDISFUN2	
	Beta	Beta tipif	Beta	Beta tipif	Beta	Beta tipif
FJERARQ	-	-0,523	0,393**	0,393	0,294*	0,294
FPARTIC	0,367*** 0,188*	0,268	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.
	* $p < 0,10$	** $p < 0,05$	*** $p < 0,001$	NS = No significativo		

Fuente: Elaboración propia

5. CONCLUSIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

Nuestra intención con este trabajo ha sido alcanzar dos objetivos. En primer lugar, a partir de una revisión de recientes estudios empíricos que relacionan factores estructurales y factores de comportamiento, hemos pretendido obtener vínculos relevantes entre una de las dimensiones estructurales más problemáticas, la centralización de la organización y el grado de conflicto en la misma. El segundo objetivo ha consistido en contrastar empíricamente sobre una muestra formada por empresas del sector químico español, las hipótesis generadas a partir del modelo teórico que representa las relaciones encontradas entre ambas variables.

En cuanto a la centralización, se ha puesto de manifiesto la necesidad de distinguir entre dos nociones de la misma. Así, se puede considerar, por un lado, la centralización como un concepto relacionado con los niveles jerárquicos donde se toman las decisiones. Por otro, la centralización puede hacer referencia al grado de participación de los integrantes de distintos niveles en la toma de decisiones que afecta al conjunto de la organización. Estas dos facetas de la centralización se corresponden con la jerarquía de autoridad y la participación en la toma de decisiones, respectivamente.

Con respecto al conflicto, surge en las organizaciones cuando existen diferencias incompatibles entre las distintas partes o componentes de las mismas, que son

resultado de alguna forma de desacuerdo. Los efectos de estos posibles desacuerdos no siempre son de carácter negativo, como pudiera pensarse en una primera aproximación. Por el contrario, el conflicto puede provocar efectos positivos, incentivando a los integrantes de la organización para que el resultado de sus críticas sea constructivo.

A partir de aquí, una vez identificadas teóricamente un conjunto de relaciones entre ambas variables, el análisis empírico de las mismas ha puesto de manifiesto que no todas ellas se dan con la misma intensidad. En primer lugar, hemos encontrado una fuerte asociación negativa entre la centralización, entendida como jerarquía de autoridad, con el grado de conflicto funcional; y una fuerte asociación positiva con el grado de conflicto disfuncional.

En segundo lugar, con respecto a la relación entre la descentralización, entendida como participación en la toma de decisiones, y el grado de conflicto funcional los resultados empíricos permiten confirmar que efectivamente existe una vinculación positiva entre ambas variables.

Sin embargo, el análisis de la relación negativa entre la participación en la toma de decisiones y el conflicto disfuncional, resultó en el sentido que se esperaba pero no lo suficientemente significativo como para aceptarlo. Esto pone de manifiesto que, aunque en el plano teórico parece razonable detectar un vínculo entre estas variables, en el caso concreto de nuestra muestra no ha sido posible apoyarlo.

Los resultados del estudio sugieren que la relación entre la centralización/descentralización y el conflicto organizativo es mucho más compleja que lo previamente propuesto por la teoría. Por ello, este trabajo puede ser el origen de una línea de investigación en la cual se vaya completando el modelo propuesto considerando el efecto que otras dimensiones estructurales, de forma aislada o conjunta, puedan tener sobre el conflicto organizativo. Además de completar dicho modelo, también se pueden realizar contrastes en muestras de empresas de otros sectores o bien en muestras formadas por empresas pertenecientes a distintos sectores, que permita hacer comparaciones intersectoriales, tanto de forma estática como dinámica.

Por otra parte, en posteriores estudios podrían completarse las medidas de las variables, incluyendo nuevos ítems que recojan aspectos más específicos para matizar el significado concreto de cada una de ellas. Igualmente, podría ser interesante enviar el cuestionario no sólo al director general, sino también a directivos de otros niveles de la organización, con el fin de obtener una visión más completa y global. Con esto, podríamos contribuir a un acercamiento entre la teoría y la práctica empresarial, de modo que los resultados de la investigación académica sean de utilidad para una dirección más eficaz de las empresas.

BIBLIOGRAFÍA

- AMASON, A.C. Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams. *Academy of Management Journal*, Vol. 39, no 1, 1996, p. 123-148.
- BARCLAY, D. Interdepartamental Conflict in Organizational Buying: The Impact of the Organizational Context. *Journal of Marketing Research*, Vol. 28, no 2, 1991, p. 145-159.
- BARON, R. Positive Effects of Conflict: A Cognitive Perspective. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 4, no 1, 1991, p. 25-36.
- BARON, R. Reducing Organizational Conflict: the Role of Attributions. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 70, 1985, p. 434-441.
- CORVIN, R. Paterns of Organizational Conflict. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 14, no 4, 1969, p. 507-522.
- DEWAR, R.; WERBEL, J. Universalistic and Contingency Predictions of Employee Satisfaction and Conflict. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, no 3, 1979, p. 426-448.
- EISENHARDT, K.; BOURGEOIS, L.J. Politics of Strategic Decision Making in High-Velocity Environments: Toward a Mid-Range Theory. *Academy of Management Journal*, Vol. 31, 1988, p. 737-770.
- FREDRICKSON, J.W. The Strategic Decision Process and Organizational Structure. *Academy of Management Review*, Vol. 11, no 2, 1986, p. 280-297.
- FUENTE SABATE, J.M. *La Estructura Organizativa de las Empresas en Castilla León*. Gráficas Celarayn S.A., León, 1990.
- FUENTE SABATE, J.M. de la; GARCÍA-TENORIO RONDA, J.; GUERRAS MARTÍN, L.A.; HERNANGÓMEZ BARAHONA, J. *Diseño Organizativo de la Empresa*. Civitas, Madrid, 1997.
- HAGE, J.; AIKEN, M. Relationship of Centralization to other Structural Properties. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12, 1967, p. 72-92.
- JAWORSKI, B.J.; KOHLI, A.K. Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, Vol. 57, 1993, p. 53-70.
- JENNERGREN, L.P. Decentralization in Organizations. En NYSTROM y STARBUCK (1981): *Handbook of Organizational Design*. Oxford University Press, Londres, 1981.
- KATZ, D.; KAHN, R.L. *The Social Psychology of Organizations*. John Wiley & Sons, Nueva York, 2^a edición, 1978.
- MENON, A.; BHARADWAJ, S.G.; HOWELL, R. The Quality and Effectiveness of Marketing Strategy: Effects of Functional and Dysfunctional Conflict in Intraorganizational Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 24, no 4, 1996, p. 299-313.
- MENON, A.; JAWORSKI, B.J.; KOHLI, A.K. Product Quality: Impact of Interdepartamental Interactions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, no 3, 1997, p. 187-200.
- PONDY, L.R. Varieties of Organizational Conflict, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 14, no 4, 1969, p. 499-505.
- PUGH, D.; HICKSON, D.; HINNINGS, C.; TURNER, C. Dimensions of Organizational Structure. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 13, 1968, p. 65-105

- ROBBINS, S.P. *Organization Theory: Structure, Designs and Applications*. Prentice Hall International Editions, Englewood Cliffs, 3^a edición, 1990.
- ROBBINS, S.P. *Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones*. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., Englewood Cliffs, 7^a edición, 1996.
- SMITH, C.G. A Comparative Analysis of Some Conditions and Consequences of Intraorganizational Conflict. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 10, 1966, p. 504-529.
- THOMAS, K.W. Conflict and Conflict Management. En M.D. DUNNETTE (Ed.): *Handbook of Industrial Organizational Psychology*. Rand McNally, Inc., 1976, p. 889-935.
- THOMAS, K.W. Conflict and Negotiation Processes in Organizations. En M.D. DUNNETTE (Ed.): *Handbook of Industrial Organizational Psychology*. Consulting Psychological Press, Palo Alto, 1990.
- THOMAS, K.W.; WALTON, R.; DUTTON, J. Determinants of Interdepartmental Conflict. En M. TUIE; R. CHISHOLM; M. RADNOR (Ed.): *Inter-Organizational Decision Making*. Aldine, 1972, p. 45-69.
- WALTON, R.; DUTTON, J. The Management of Interdepartmental Conflict: A Model and Review. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 14, 1969, p. 73-84.
- WALTON, R.; DUTTON, J.; CAFFERTY, T. Organizational Context and Interdepartmental Conflict. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 14, 1969, p. 522-542.