

El efecto de la centralización/descentralización de una organización sobre su nivel de conflicto: un análisis teórico

MARÍA CONCEPCIÓN GARCÍA GÓMEZ
Y MARÍA ÁNGELES MONTORO SÁNCHEZ
Universidad Complutense de Madrid

RESUMEN

A lo largo de este trabajo se presenta un marco teórico que pretende identificar y estudiar en profundidad la relación entre dos áreas o campos de estudio, el diseño organizativo y el comportamiento organizativo. Para ello, se han seleccionado únicamente dos dimensiones objeto de estudio, una por cada área respectivamente. El artículo presenta una relación que permite estudiar el efecto de la centralización/descentralización de una organización sobre su nivel de conflicto, tanto funcional como disfuncional.

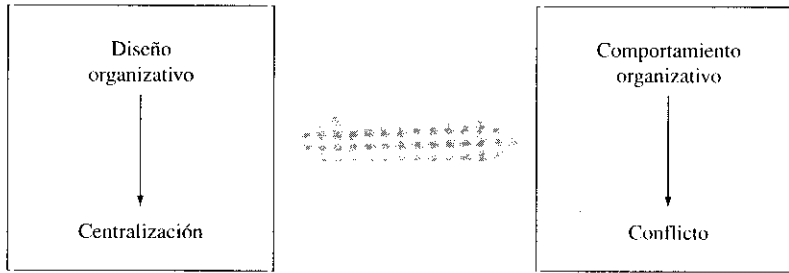
ABSTRACT

Along this paper a theoretical framework is presented that tries to identify and to study the relationship between two research areas, organizational design and organizational behavior. In order to achieve this goal, we have chosen two dimensions: one for each area. This paper presents a relationship that allows to think about the effect of centralization/decentralization of an organization on its level of conflict, functional or dysfunctional.

INTRODUCCIÓN

El objetivo de este trabajo es estudiar en profundidad la relación entre dos áreas de la teoría de la organización, el diseño organizativo y el comportamiento organizativo. Para ello, como una primera aproximación, se ha seleccionado sólo una variable representativa de cada uno de los campos. Por un lado, con respecto al diseño organizativo, se ha considerado la centralización como una dimensión relevante del mismo. Por otro, como indicador del comportamiento organizativo, se ha elegido el nivel de conflicto organizativo (Figura 1). Por tanto, el propósito del presente artículo es mostrar la relación entre

FIGURA 1
Objetivo del estudio



Fuente: Elaboración propia.

la centralización/descentralización de una organización y su nivel de conflicto organizativo.

Una revisión de la literatura especializada ha permitido identificar numerosos estudios tanto sobre diseño organizativo como sobre comportamiento organizativo. Con respecto al diseño organizativo, 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). Así, han surgido multitud de 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; Brown, 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; Barcklay, 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 cubrir esta laguna de investigación, analizando de forma extensa la relación entre la centralización/descentralización de una organización y su nivel de conflicto, tanto funcional como disfuncional.

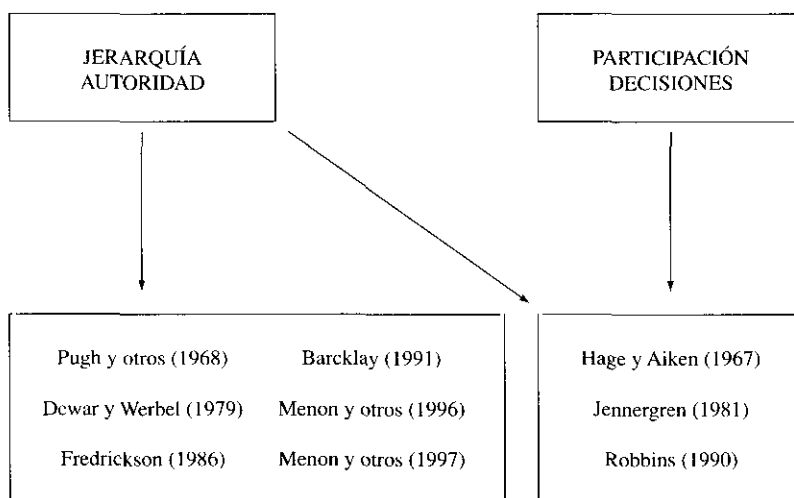
Para ello, en primer lugar expondremos la definición de cada una de las dimensiones objeto de estudio. A continuación, presentaremos las relaciones entre ambas. Por último, recogeremos las principales conclusiones obtenidas así como las posibles líneas futuras de investigación.

CENTRALIZACIÓN/DESCENTRALIZACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

La centralización constituye, quizás, la dimensión más problemática de la estructura organizativa (de la Fuente Sabaté y otros, 1997). Aunque la literatura sobre la misma es extensa, no hay acuerdo sobre su definición y su medida, si bien siempre hace referencia a la distribución de poder dentro de la organización. Una revisión de los principales trabajos sobre centralización/descentralización revela la existencia de dos nociones o formas de medir el grado de centralización en una organización, tal como representaremos en la Figura 2 (Hage y Aiken, 1967; Jennergren, 1981).

La primera se refiere a los niveles jerárquicos donde se toman las decisiones o a la influencia relativa de los distintos niveles en la toma de decisiones,

FIGURA 2
Enfoques de la centralización



Fuente: Elaboración propia.

medida a la que Hage y Aiken (1967) denominan *jerarquía de autoridad*. La segunda, *participación en la toma de decisiones* (Hage y Aiken, 1967), 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.

Así, Pugh y otros (1968) consideran que la centralización tiene que ver con la localización de la autoridad para tomar decisiones que afectan a toda la organización, por lo que su investigación sobre la misma, en una muestra aleatoria de 52 organizaciones del área de Birmingham, trata de identificar el nivel de la escala jerárquica donde puede autorizarse una acción, incluso si es necesaria una posterior confirmación rutinaria.

Dewar y Werbel (1979) coinciden con Hage y Aiken (1967) en la definición de la centralización de las tareas de decisión como la concentración de las decisiones, aunque sólo de aquéllas que especifican los métodos y procedimientos de los recursos clave, por lo que difieren en el tipo de decisiones consideradas. Esta misma definición de centralización ha sido utilizada en estudios recientes (Barcklay, 1991; Menon y otros, 1996; Menon y otros, 1997). En la misma línea, aunque con una visión más general, se encuadra el trabajo de Fredrickson (1986) quien define la centralización como el grado en que están concentrados, tanto el derecho a tomar decisiones como el derecho a evaluar actividades.

Robbins (1990), en un intento por lograr una definición integradora de los dos enfoques, considera que la centralización se refiere al grado en que se concentra la autoridad formal para tomar decisiones en un individuo, unidad o nivel, normalmente situado en la parte alta de la organización. Además, también pone de manifiesto el hecho de que, desde una perspectiva organizativa, la toma de decisiones forma parte de un proceso mayor y que, por tanto, la medida de la centralización debe tener en cuenta el grado de control que el directivo mantiene sobre el proceso completo de toma de decisiones, desde la recogida de información hasta la ejecución de la decisión. Cuantas más fases de este proceso estén controladas por el decisor, mayor será la centralización de la toma de decisiones (de la Fuente Sabaté y otros, 1997).

A pesar de que en la literatura se han utilizado ambos enfoques de centralización, la mayoría de las veces de forma separada, ambos indicadores están fuertemente relacionados entre sí, como se pone de manifiesto en la definición integradora de Robbins (1990). Cuando la toma de decisiones está concentrada en un punto, y, por consiguiente, centralizada según la segunda noción, es lógico pensar que ese punto estará situado en la parte más alta de la jerarquía y, por ello, habrá centralización según la primera noción.

Sin embargo, la correlación entre ambos indicadores no es perfecta (Jennergren, 1981), por lo que es necesario hacer la distinción entre los dos enfoques. Esta es la razón por la cual Hage y Aiken (1967) realizan un análisis de correlación parcial para determinar los efectos independientes que tiene cada una de estas medidas de centralización sobre otras propiedades estructurales (formalización y complejidad).

Por último, es necesario diferenciar la descentralización de otro concepto muy relacionado con ella, la delegación. En muchas ocasiones, el término delegación se utiliza como sinónimo de descentralización. Es cierto que ambos conceptos responden a la necesidad de reducir el ángulo de control de los superiores jerárquicos. Sin embargo, la delegación tiene un significado más concreto, que implica una relación puntual en la que una persona transmite autoridad a otra para la realización de una tarea específica o para la toma de una decisión concreta, mientras que la descentralización es un proceso por el que se traslada la autoridad para tomar decisiones a lugares más próximos al problema y a la aplicación de las decisiones, con carácter general.

Además, la justificación de la descentralización es más amplia, considerándose válidos tres grupos de razones para su utilización en una organización (de la Fuente Sabaté, 1990; Robbins, 1990).

En primer lugar, ya se ha citado la necesidad de reducir el ángulo de control de los superiores jerárquicos, por lo que el primer grupo de razones hace referencia a aspectos relacionados con las características de las personas que toman decisiones, es decir, a las limitaciones cognitivas del individuo. Los directivos tienen una capacidad limitada para procesar información, por lo que se ven obligados a dispersar la concentración de la toma de decisiones cuando las entradas de información sobrepasan dicho límite.

En segundo lugar, también existen razones relacionadas con la necesidad impuesta en los entornos turbulentos de aumentar la flexibilidad y, por tanto, reducir los retrasos en la resolución de problemas. Las organizaciones necesitan responder rápidamente a los cambios en las condiciones del entorno, circunstancia que la descentralización facilita al evitar que la información recorra todos los niveles de la jerarquía.

Por último, razones relacionadas con la motivación en el trabajo, sobre todo en el caso de puestos profesionales, donde se requiere creatividad, acción y decisión personal y en los puestos intermedios, donde la descentralización contribuye a la formación del futuro personal directivo.

Estos tres grupos de razones justifican la existencia de una tendencia hacia la descentralización, aunque la dirección la adopte de forma selectiva y no homogénea dentro de la organización. Sin embargo, esto no significa que siempre sea deseable la descentralización, sino que existen condiciones, por ejemplo situaciones de crisis, bajo las que es preferible la centralización.

CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES

Cuando se utiliza el término conflicto, se hace referencia a la existencia de diferencias incompatibles percibidas entre dos o más partes, que son resultado de alguna forma de interferencia u oposición. El hecho de que las diferencias sean reales o no, es irrelevante, lo que importa, es que las partes perciban que hay diferencias, entonces existe un estado de conflicto (Robbins, 1996).

Dentro de la literatura sobre conflicto destaca el consenso existente en concebir el mismo como un proceso dinámico (Molla Descals y Sánchez Pérez, 1997). Así, Pondy (1967) señala que el proceso consta de cinco etapas diferentes: latencia, percepción, sentimiento, manifestación y resultados.

La etapa de latencia hace referencia a las fuentes fundamentales del conflicto. Dicho estado se caracteriza por la existencia de condiciones que pueden dar lugar a la aparición de situaciones conflictivas. En cuanto a la percepción, es la fase en la que las partes perciben que existe conflicto pero sin que se den las condiciones de la etapa anterior, por tanto se da cuando el conflicto es sólo una percepción y cuando no existe ninguna condición de conflicto latente.

El sentimiento es la etapa que se caracteriza por la existencia de tensión y ansiedad que se añade a la percepción. Aquí, el conflicto se percibe y esto altera la actitud hacia la otra parte. La manifestación hace referencia a todos los tipos de comportamiento conflictivo, los cuales dependen del contexto en el que se desarrollen. Se da cuando existe un comportamiento que consista en impedir a la otra parte el logro de sus objetivos. Por último, la etapa de resultados trata de recoger la conducta después del conflicto.

Los trabajos que afrontan el estudio del conflicto, definen el mismo bajo alguna(s) de sus faceta(s). A continuación hacemos una revisión de las distintas aproximaciones que se han realizado para delimitar el concepto de conflicto.

Dentro de la literatura organizativa podemos encontrar distintas aportaciones a la conceptualización o definición del conflicto. Así, para Smith (1966) el conflicto es una situación en la cual las condiciones, prácticas u objetivos de los diferentes participantes son inherentemente incompatibles. De acuerdo con Raven y Kruglanski (1970), el conflicto es la tensión entre dos o más entidades sociales (individuos, grupos o grandes organizaciones) que surge de la incompatibilidad de respuestas actuales o deseadas.

La distinción hecha por Raven y Kruglanski (1970) entre respuestas actuales y deseadas proviene de la práctica común de separar el conflicto en dos o más categorías que representan una dimensión de comportamiento y una dimensión de actitud (Molla Descals y Sánchez Pérez, 1997). La primera de ellas se refiere al conflicto manifiesto, que significa acciones públicas y la dimensión de la actitud, al conflicto subyacente o fundamental que incluye atracciones, intereses y deseos interpersonales.

Por otro lado, Schmidt y Kochan (1972) definen el conflicto como el comportamiento abierto que surge de un proceso en el que una unidad busca mejorar sus intereses en sus relaciones con otras. Para Thomas (1976), el conflicto es el proceso que empieza cuando una parte percibe que la otra ha frustrado, o está a punto de frustrar, alguno de sus intereses.

El conflicto manifiesto es el concepto central del estudio de Barclay (1991). Para él, el conflicto manifiesto es una interacción donde las acciones de un grupo tienden a impedir algún resultado contra la resistencia de otro grupo, esto es, su comportamiento. Para completar su explicación añade a continuación: «si un ejemplo particular de conflicto se caracteriza por ser real o imagi-

nado (conflicto percibido), por diferencia de intereses (conflicto latente), por gran tensión (conflicto afectivo)... Éstas son cuestiones apropiadas para entender el conflicto pero no para definirlo; el conflicto es definido por el enfrentamiento de los actores» (Katz y Kahn, 1978: 613).

Como hemos señalado anteriormente, el nivel objeto de análisis en el presente estudio es el conflicto interdepartamental u organizativo. Walton y otros (1969) señalan que las relaciones entre los departamentos en una organización formal se pueden caracterizar por el grado de respuesta de un departamento a las necesidades de otro departamento, la precisión del intercambio de información, y las actitudes de los miembros de un departamento hacia otro departamento o hacia sus miembros. El conflicto interdepartamental significa que hay interferencia más que consideración, que la información es distorsionada u ocultada, y que se dan actitudes de molestia y desconfianza entre departamentos. Este concepto de conflicto incluye estados afectivos y comportamiento conflictivo.

Para Jaworski y Kholi (1993) el conflicto interdepartamental se refiere a la tensión entre los departamentos que surge de la incompatibilidad de las respuestas actuales o deseadas. Como puede apreciarse, esta definición está basada en la propuesta por Raven y Kruglanski (1970). En un trabajo más reciente, Menon y otros (1997) siguen manteniendo la misma definición.

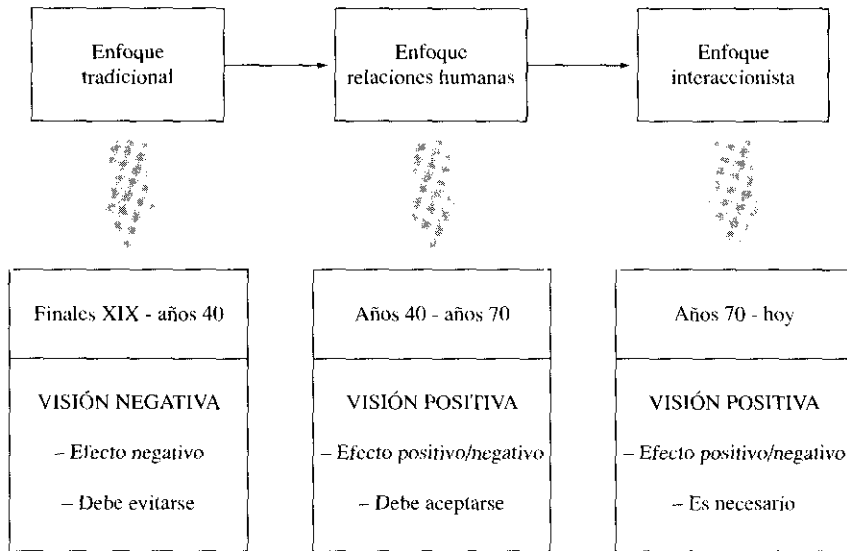
El conflicto representa a menudo problemas serios para las organizaciones actuales (Baron, 1985). De hecho, Thomas y Schmidt (1976) muestran que los directivos profesionales invierten alrededor de un 20% de su tiempo en tratar con el conflicto y su impacto. Además, el conflicto persistente puede ejercer efectos negativos sobre el funcionamiento de la organización. Especialmente, el conflicto interdepartamental es probable que interfiriera en la coordinación y la comunicación entre departamentos (Jaworski y Kholi, 1993).

Esto no quiere decir, por supuesto, que el conflicto organizativo produce sólo resultados negativos. En algunos casos, puede originar beneficios de considerable valor. Así, el conflicto puede conducir a una consideración más cuidadosa de nuevas ideas y enfoques (Baron, 1985).

A lo largo de la literatura organizativa, se han establecido tres teorías o enfoques diferentes sobre el conflicto en las organizaciones, como aparece recogido en la Figura 3 (Robbins, 1996). La primera teoría, que dominó en la literatura desde finales del siglo XIX hasta finales de la década de los cuarenta, es el punto de vista tradicional del conflicto. Éste argumenta que el conflicto debe evitarse, ya que indica mal funcionamiento de la organización porque tiene exclusivamente un efecto negativo. De acuerdo con esto, el papel de la dirección es deshacer los conflictos en la organización.

Una segunda teoría es el punto de vista de las relaciones humanas del conflicto, que plantea que el conflicto es un resultado natural e inevitable en cualquier organización y que no es malo en sí mismo, sino que puede influir de forma positiva en el funcionamiento de una empresa. Este enfoque acepta que el conflicto es inevitable por lo que aboga por su aceptación y considera que, in-

FIGURA 3
Enfoques en el estudio del conflicto



Fuente: Elaboración propia.

cluso en algunas ocasiones, puede beneficiar a la empresa. Este enfoque dominó el pensamiento desde finales de los años cuarenta hasta mediados de los setenta.

La tercera y más reciente perspectiva, el punto de vista interaccionista del conflicto, propone no solamente que el conflicto puede ser positivo sino también, que algo de conflicto es absolutamente necesario para el funcionamiento eficaz de una organización o unidades dentro de ella. Mientras que el enfoque de relaciones humanas acepta el conflicto, el punto de vista interaccionista lo estimula, sobre todo cuando señala que una organización armoniosa, apacible y tranquila es fácil que se vuelva estática, apática y sin capacidad para reaccionar a las necesidades de cambio e innovación. La principal contribución del enfoque interaccionista es que estimula a la dirección a mantener un nivel mínimo de conflicto.

Ahora bien, el punto de vista interaccionista no propone que todos los conflictos sean buenos. Algunos conflictos apoyan las metas de la empresa, éstos son los conflictos funcionales, mientras que otros evitan que una organización alcance su objetivos, éstos son los conflictos disfuncionales. La funcionalidad o disfuncionalidad del conflicto es una cuestión de criterio y de grado,

ya que un nivel de conflicto considerado por la dirección de una organización como positivo puede no serlo para otra. El límite entre uno y otro no está claro. La dirección debe estimular el conflicto para obtener todos los posibles beneficios de sus cualidades funcionales y reducirlo cuando su nivel se convierte en una fuerza que puede provocar efectos negativos.

Aunque gran parte de la literatura se ha centrado en el estudio del conflicto disfuncional, se acepta de forma general que el conflicto también tiene consecuencias positivas para una organización (Smith, 1966; Baron, 1985; Barcklay, 1991; Menon y otros, 1996).

El *conflicto disfuncional* se refiere a comportamientos poco saludables dentro de una organización tales como distorsión y retención de información para perjudicar a los que toman las decisiones, hostilidad y desconfianza durante la interacción (Thomas, 1990), y creación de obstáculos que impiden el proceso de toma de decisiones. El conflicto disfuncional también se refleja a través de comportamientos oportunistas dentro de la organización tales como departamentos que exageran las necesidades para influir en otros (Barcklay, 1991) y retienen información (Jaworski y Kholi, 1993).

El *conflicto funcional* se refiere al desafío saludable y vigoroso de ideas, creencias y suposiciones (Baron, 1991). Recoge la forma constructiva del conflicto que Eisenhardt y Bourgeois (1988) han propuesto que existe en organizaciones innovadoras y con éxito.

Conviene destacar que algunos trabajos sobre conflicto organizativo utilizan una terminología diferente cuando hablan del conflicto funcional y del conflicto disfuncional. Así, concretamente el conflicto funcional es denominado conflicto cognitivo, mientras que el conflicto disfuncional, conflicto afectivo (Amason, 1996; Brockmann, 1996; Amason y Schweigen, 1994; Cosier y Dalton, 1990).

Integrando las distintas aportaciones realizadas al concepto de conflicto, nosotros 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. Por ello, vamos a considerar las diferentes facetas del proceso de conflicto, incluyendo además, los dos aspectos posibles del mismo, funcional y disfuncional, para evaluar los efectos que éste puede tener en la organización.

ANÁLISIS DE LA RELACIÓN ENTRE LA CENTRALIZACIÓN Y EL CONFLICTO

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) de que el conflicto interdepartamental es una consecuencia del contexto organizativo dentro del cual tiene lu-

gar 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, Barkclay (1991) recurriendo a la teoría de comportamiento organizativo formula un modelo donde 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. Así, en la Figura 4 hemos recogido algunos de éstos.

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.

Barkclay (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.

FIGURA 4
Estudios que relacionan las dimensiones estructurales con el conflicto

<p>CORWIN (1969)</p>	<p>Diferenciación estructural: — Especialización — Niveles de autoridad — Complejidad organizativa Participación en el sistema de autoridad Procedimientos de regulación Heterogeneidad y estabilidad Estructura interpersonal</p>
<p>DEWAR Y WERBEL (1979)</p>	<p>Estilo de estructura: — Centralización — Formalización Estilo de control: — Frecuencia de la vigilancia — Grado de aplicación del control</p>
<p>BARCKLAY (1991)</p>	<p>Nivel organizativo: — Estructura organizativa • Especialización • Formalización • Centralización • Tamaño de la organización — Procesos organizativos • Cercanía de la supervisión • Suboptimización de incentivos — Clima organizativo Nivel departamental: — Frustración relacionada con la tarea — Espíritu de equipo — Heterogeneidad — Perfil demográfico del departamento Nivel interdepartamental: — Ambigüedad jurisdiccional — Interdependencia de tareas — Barreras de comunicación — Diversidad en las perspectivas departamentales</p>
<p>MENON, BHARADWAJ y HOWELL (1996)</p>	<p>Centralización Formalización Espíritu de equipo Conexión interdepartamental Barreras de comunicación</p>
<p>MENON, JAWORSKI y KHOLI (1997)</p>	<p>Liderazgo: aversión al riesgo Estructura organizativa: — Centralización — Departamentalización — Niveles jerárquicos Orientación del sistema de recompensas: basado en el mercado</p>

Fuente: Elaboración propia.

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. Así, nuestro propósito es profundizar en la relación entre jerarquía de autoridad y participación en la toma de decisiones, y conflicto funcional y disfuncional.

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. Menos 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.

Por ello, es lógico pensar que estas circunstancias sólo pueden darse en situaciones de menor centralización entendida como jerarquía de autoridad. Esto nos lleva a 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.

La misma relación se mantiene al considerar la centralización como menor participación en la toma de decisiones. De acuerdo con Corwin (1969), la participación en el sistema de autoridad es una variable que influye sobre el conflicto, aunque la relación sea diferente según el tipo de conflicto que se considere. Respecto 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 con-

flicto funcional en una organización, es decir, cuanto mayor sea la descentralización, entendida como participación en la toma de decisiones, mayor será el nivel de conflicto funcional.

Por otro lado, también es posible encontrar evidencia teórica y empírica que asocia la centralización en sus dos enfoques con el conflicto, pero en este caso 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; Barcklay, 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 (Dewar y Werbel, 1979).

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.

Respecto al segundo enfoque de centralización, ya se ha señalado anteriormente que la participación en el sistema de autoridad influye de forma diferente según el tipo de conflicto (Corwin, 1969). Para el caso de conflicto disfuncional, cuando el nivel de centralización es mayor, es decir, los directivos de niveles superiores resuelven frecuentemente los desacuerdos y, por tanto, la participación en la toma de decisiones es menor para los niveles inferiores, exis-

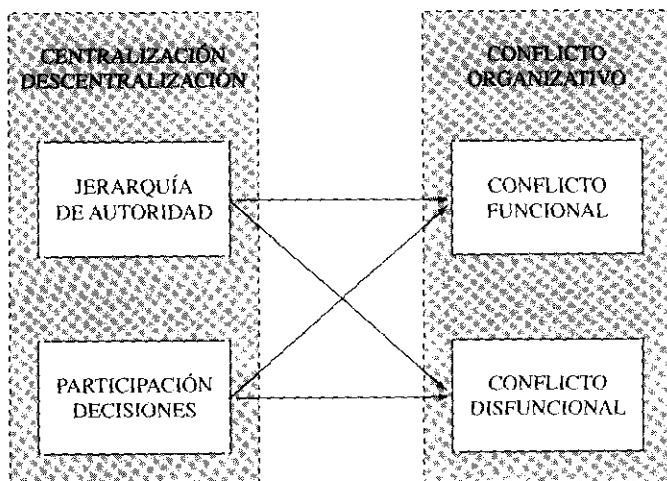
ten dos razones por las que los ratios de conflicto, considerado como bloqueo, aumentarán.

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, esto es, cuanto menor sea la descentralización, entendida como participación en la toma de decisiones, mayor será el nivel de conflicto disfuncional.

En la Figura 5 recogemos gráficamente las relaciones encontradas entre ambas dimensiones de estudio. Por tanto, mostramos los vínculos entre el grado de centralización/descentralización de una organización, en sus dos enfoques de jerarquía de autoridad y participación en la toma de decisiones, y el nivel de conflicto organizativo, funcional y disfuncional.

FIGURA 5
Relaciones entre la centralización y el conflicto



Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

Este trabajo, a partir de una revisión de recientes estudios empíricos que relacionan factores estructurales y factores de comportamiento, ha 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.

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, hemos identificado un conjunto de relaciones entre ambas variables. En primer lugar, hemos encontrado asociación entre la centralización, entendida como jerarquía de autoridad, negativa con el grado de conflicto funcional y positiva con el grado de conflicto disfuncional; y en segundo lugar, hemos hallado vinculación entre la descentralización, entendida como participación en la toma de decisiones, positiva con el grado de conflicto funcional y negativa con el grado de conflicto disfuncional.

Por último, es necesario señalar que el presente trabajo sólo intenta ser un primer paso para el desarrollo de una línea de investigación. Este puede ser el punto de partida para la realización de posteriores estudios empíricos que contrasten las relaciones encontradas, bien en un sector concreto o bien en muestras formadas por empresas pertenecientes a distintos sectores, que permitan hacer comparaciones intersectoriales, tanto de forma estática como dinámica. También, puede considerarse el efecto que otras dimensiones estructurales, de forma aislada o conjunta, puedan tener sobre el conflicto organizativo.

BIBLIOGRAFÍA

- AMASON, A. C. (1996): «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, n.º 1, pp. 123-148.

- AMASON, A. C., y SCHWEIGER, D. M. (1994): «Resolving the Paradox of Conflict, Strategic Decision Making and Organizational Performance», *International Journal of Conflict Management*, vol. 5, pp. 239-253.
- BARCKLAY, D. (1991): «Interdepartmental Conflict in Organizational Buying: The Impact of the Organizational Context», *Journal of Marketing Research*, vol. 28, n.º 2, pp. 145-159.
- BARON, R. (1991): «Positive Effects of Conflict: A Cognitive Perspective», *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 4, n.º 1, pp. 25-36.
- (1985): «Reducing Organizational Conflict: the Role of Attributions», *Journal of Applied Psychology*, vol. 70, pp. 434-441.
- BROCKMANN, E. (1996): «Removing the Paradox of Conflict from Group Decisions», *Academy of Management Executive*, vol. 10, n.º 2, pp. 61-82.
- CORVIN, R. (1969): «Patterns of Organizational Conflict», *Administrative Science Quarterly*, vol. 14, n.º 4, pp. 507-522.
- COSIER, R. A., y DALTON, D. R. (1990): «Positive Effects of Conflict: A Field Assessment», *The International Journal of Conflict Management*, vol. 1, n.º 1, pp. 81-92.
- DEWAR, R., y WERBEL, J. (1979): «Universalistic and Contingency Predictions of Employee Satisfaction and Conflict», *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, n.º 3, pp. 426-448.
- EISENHARDT, K., y BOURGEOIS, L. J. (1988): «Politics of Strategic Decision Making in High-Velocity Environments: Toward a Mid-Range Theory», *Academy of Management Journal*, vol. 31, pp. 737-770.
- FREDRICKSON, J. Q. (1986): «The Strategic Decision Process and Organizational Structure», *Academy of Management Review*, vol. 11, n.º 2, pp. 280-297.
- FUENTE SABATÉ, J. M. DE LA (1990): *La Estructura Organizativa de las Empresas en Castilla-León*, Gráficas Celarayn S.A., León.
- FUENTE SABATÉ, J. M. DE LA; GARCÍA-TENORIO RONDA, J.; GUERRAS MARTÍN, L. A., y HERNANGÓMEZ BARAHONA, J. (1997): *Diseño Organizativo de la Empresa*, Civitas, Madrid.
- HAGE, J., y AIKEN, M. (1967): «Relationship of Centralization to other Structural Properties», *Administrative Science Quarterly*, vol. 12, pp. 72-92.
- JAWORSKI, B. J., y KOHLI, A. K. (1993): «Market Orientation: Antecedents and Consequences», *Journal of Marketing*, vol. 57, pp. 53-70.
- JENNERGREN, L. L. (1981): «Decentralization in Organizations», en NYSTROM y STARBUCK (1981): *Handbook of Organizational Design*, Oxford University Press, Londres.
- KATZ, D., y KAHN, R. L. (1978): *The Social Psychology of Organizations*. John Wiley & Sons, Nueva York, 2.ª edición.
- MENON, A.; BHARADWAJ, S. G., y HOWELL, R. (1996): «The Quality and Effectiveness of Marketing Strategy: Effects of Functional and Dysfunctional Conflict in Intra-organizational Relationship», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 24, n.º 4, pp. 299-313.
- MENON, A.; JAWORSKI, B. J., y KOHLI, A. K. (1997): «Product Quality: Impact of Interdepartmental Interactions», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25, n.º 3, pp. 187-200.
- MOLLA DESCALS, A., y SÁNCHEZ PÉREZ, M. (1997): «El Análisis del Conflicto en el Canal de Comercialización», *Dirección y Organización*, n.º 18, pp. 42-51.
- PONDY, L. R. (1967): «Organizational Conflict: Concepts and Models», *Administrative Science Quarterly*, vol. 12, pp. 296-320.

- (1969): «Varieties of Organizational Conflict», *Administrative Science Quarterly*, vol. 14, n.º 4, pp. 499-505.
- PUGH, D.; HICKSON, D.; HINNINGS, C., y TURNER, C. (1968): «Dimensions of Organizational Structure», *Administrative Science Quarterly*, vol. 13, pp. 65-105.
- RAVEN, B. H., y KRUGLANSKI, A. W. (1970): «Conflict and Power», en P. SWINGLE (ed.): *The Structure of Conflict*, Academic Press, Nueva York, pp. 69-109.
- ROBBINS, S. P. (1990): *Organizational Theory: Structure, Designs and Applications*, Prentice Hall International Editions, Englewood Cliffs, 3.ª edición.
- (1996): *Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones*, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., Englewood Cliffs, 7.ª edición.
- SCHMIDT, S. M., y KOCHAN, T. A. (1972): «Conflict: Toward Conceptual Clarity», *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, pp. 359-370.
- SMITH, C. G. (1966): «A Comparative Analysis of Some Conditions and Consequences of Intraorganizational Conflict», *Administrative Science Quarterly*, vol. 10, pp. 504-529.
- THOMAS, K. W. (1976): «Conflict and Conflict Management», en M. D. DUNNETTE (ed.): *Handbook of Industrial Organizational Psychology*, Rand McNally, Inc., pp. 889-935.
- (1990): «Conflict and Negation Processes in Organizations», en M. D. DUNNETTE (ed.): *Handbook of Industrial Organizational Psychology*, Consulting Psychological Press, Palo Alto.
- THOMAS, K. W., y SCHMIDT, W. H. (1976): «A Survey of Managerial Interest with Respect to Conflict», *Academy of Management Journal*, vol. 19, n.º 2, pp. 315-318.
- THOMAS, K. W.; WALTON, R., y DUTTON, J. (1972): «Determinants of Interdepartmental Conflict», en M. TUIE; R. CHISHOLM, y M. RADNOR (ed.): *Inter-Organizational Decision Making*, Aldine, pp. 45-69.
- WALTON, R., y DUTTON, J. (1969): «The Management of Interdepartmental Conflict: A Model and Review», *Administrative Science Quarterly*, vol. 14, pp. 73-84.
- WALTON, E.; DUTTON, J., y CAFFERTY, T. (1969): «Organizational Context and Interdepartmental Conflict», *Administrative Science Quarterly*, vol. 14, pp. 522-542.