

# ¿Son eficientes las estrategias coercitivas en el control de la conducta desviada en el trabajo? Un modelo basado en normas, control y castigo organizativo

Pablo Zoghbi Manrique de Lara • Domingo Verano Tacoronte  
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

RECIBIDO: 9 de junio de 2005

ACEPTADO: 18 de diciembre de 2006

**Resumen:** Este estudio pretende integrar diferentes conceptos y constructos, relacionados básicamente con las normas, el control y el castigo, para el análisis de la eficiencia de las estrategias coercitivas sobre la conducta desviada en el trabajo o DWB (Deviant Workplace Behavior). En el modelo propuesto destaca la incorporación y análisis de nuevos constructos como la anomia, en su relación directa, e indirecta hacia dimensiones del DWB: organizativas (DWBO) e interpersonales (DWBI). Dicho modelo también sugiere que las percepciones de legitimidad y armonía normativa influyen sobre la anomia (confusión normativa o amoralidad) y que, a su vez, resultarían antecedentes del DWB al igual que el control y el miedo al castigo (que también se sugieren asociados). Los datos se obtuvieron de 154 miembros, no profesores, de una universidad pública española. Regresiones múltiples jerárquicas muestran influencia sobre el DWB de la armonía normativa y de la anomia. También se observa influencia disuasoria sobre el DWB, cuando media la anomia, de la legitimidad normativa. Finalmente, se constata un efecto estimulante del miedo al castigo sobre el DWB, y en especial sobre el DWBO relacionado con Internet. Las conclusiones desaconsejan el uso de la coerción y la disciplina punitiva contra el DWB. Por otra parte, aconsejan la instauración de unas reglas oficiales en armonía con las normas y procedimientos de los grupos de trabajo, y de una normativa firme, clara, consensuada y transmisora de valores, que disminuya la anomia.

**Palabras clave:** Comportamiento organizativo desviado / DWB / Armonía normativa / Control / Disciplina / Castigo / Anomia organizativa / Estrategias coercitivas.

## Are Coercive Strategies Useful for Efficient Control of Deviant Workplace Behavior? A Model Based in Organizational Rules, Control and Punishment

**Abstract:** This study aims to analyze the effectiveness of coercive strategies on deviant workplace behavior (DWB) by modeling different topics and constructs concerning organizational normative, control and punishment. The model suggested stresses the performance of the scarcely empirically studied anomie, in eliciting DWB, both targeting (directly and/or indirectly) at organizations (DWBO) and individuals (DWBI). That model also suggests that perceptions of normative legitimacy and harmony affect anomie (amoralidad) and, in turn, antecedes DWB jointly with control and fear of punishment (which they are also expected be associated among them). Data were collected of 154 non-teaching employees of a Spanish university. Multiple Regressions reveals an influence of normative harmony and anomie, on DWB. Anomie also mediates the association between legitimacy and DWB. Finally, fear of punishment elicits DWB, and specially DWBO Internet. Results made the use of coercive strategies against DWB inadvisable. In contrast, results advise an official normative in harmony with informal procedures and rules, in the work groups. They also advise the establishment of a well value grounded, clear, and agreed normative, to be able in diluting anomie.

**Key Words:** Deviant workplace behavior / DWB / Normative harmony / Control / Discipline / Punishment / Organizational anomie / Coercive strategies.

## INTRODUCCIÓN

Los comportamientos desviados negativos en el lugar de trabajo, *Deviant Workplace Behaviors* (DWB), donde los trabajadores muestran una informalidad negativa (incumpliendo lo exigido oficialmente) que daña su desempeño laboral, son objeto de un creciente interés en la literatura sobre Comportamiento Organizativo y Dirección de Recursos Humanos (Rotundo y Sackett, 2002). Sólo en términos de costes por pérdida de productividad el DWB cuesta anualmente a las organizaciones estadounidenses 4.200 millones de dólares (Bensimon, 1994). Un estu-

dio de Bennett y Robinson (2000) afirma que, en las empresas norteamericanas, el 79% de los empleados alguna vez han perdido seriamente los nervios en sus puestos de trabajo, y un 42% han formulado comentarios obscenos. Otras investigaciones confirman que el 75% de los empleados han sustraído material de su empresa al menos en una ocasión (McGurn, 1988). También, en el mismo país, se constata que el 42% de las mujeres han sido acosadas en su trabajo (Gruber, 1990). La necesidad de avanzar en estrategias de control sobre tales conductas parece indudable.

Fue Anthony, en 1952, quien reconoció explícitamente, por primera vez, que los tipos de control son dependientes entre sí, de forma tal que sería necesario diseñar una estrategia que integrara muchos de los elementos que, doctrinalmente, se estudian aisladamente. Hopwood (1974) apoya esta tesis cuando señala que una estrategia de control jamás puede ser unidimensional. Jaworski *et al.* (1993) condicionan el éxito del control en las organizaciones al diseño de una estrategia que incorpore sistemas formales (p.e., supervisión directa) e informales (p.e., rituales, tradiciones, uso de factores ambientales, etc.).

La coerción (del lat. *coercio, -ōnis*), hace referencia a la presión ejercida sobre alguien para forzar su voluntad o su conducta. Las estrategias coercitivas, basadas en su supuesto efecto beneficioso en disuadir el DWB, comprende elementos como el peso de las normas, el control objetivo y subjetivo, y la amenaza del castigo, que resultan ser prácticas muy comunes en las organizaciones (véase, e.g., Hawkins, 1984; Reiss, 1984; Braithwaite, 1985; 1989; Ayres y Braithwaite, 1992). En efecto, el trinomio normas, control y castigo, aparece en la literatura como tres pilares habituales en donde se asientan las estrategias coercitivas (Molm 1994; O'Reilly y Puffer, 1989; Hawkins, 1984; Seligman, 1975). Paradójicamente, la reciente atención hacia dichas estrategias, por parte de los investigadores, es escasa y, por tanto, se muestra en clara contradicción con el extendido uso que dicha práctica parece exigir (Ayres y Braithwaite, 1992; Schnake, 1986; Braithwaite, 1985, 1989; Reiss, 1984; Arvey e Ivancevich, 1980). Por nuestra parte, en el contexto de los últimos quince años, apenas hemos encontrado en el panorama nacional e internacional, no sin esfuerzo, una veintena de investigaciones en publicaciones de alta relevancia.

Una explicación de la desatención investigadora aludida podría provenir del marco más recurrido en la investigación del DWB: las teorías de intercambio social (Blau, 1964). En efecto, es notorio el tradicional escepticismo de éstas hacia la eficacia de las estrategias coercitivas en su intento de controlar conductas desviadas. Sin embargo, también en el contexto del intercambio

social la eficacia de la estrategia coercitiva obtiene respaldos. Molm (1987, 1994), o Blalock (1987), como ejemplos, afirman que el castigo, puede añadir o restar valor a las transacciones –intercambios– y, por tanto, no encuentran razones para abandonar su investigación en el citado marco de estudio.

Desde nuestra percepción, estamos ante una línea de investigación clásica pero, ciertamente, abandonada. Quizá ello justifique la necesidad de réplicas generales que aborden la influencia del miedo al castigo sobre el DWB, constructo reciente de Robinson y Bennett (1995), con la progresiva incorporación de nuevos constructos que permitan un avance en la investigación. En este sentido, Ball *et al.* (1994) buscan relaciones puntuales del castigo con conductas anti-cívicas, ó anti-*citizenship*, correlacionadas con el DWB, pero consideradas doctrinalmente como constructos distintos (Kelloway *et al.*, 1999). También Bass (1990:915) menciona la teórica utilidad de la anomia definiéndola como: “...la pérdida de control social contra la conducta desviada, debido a una disolución de las normas y estándares [y valores organizativos].”

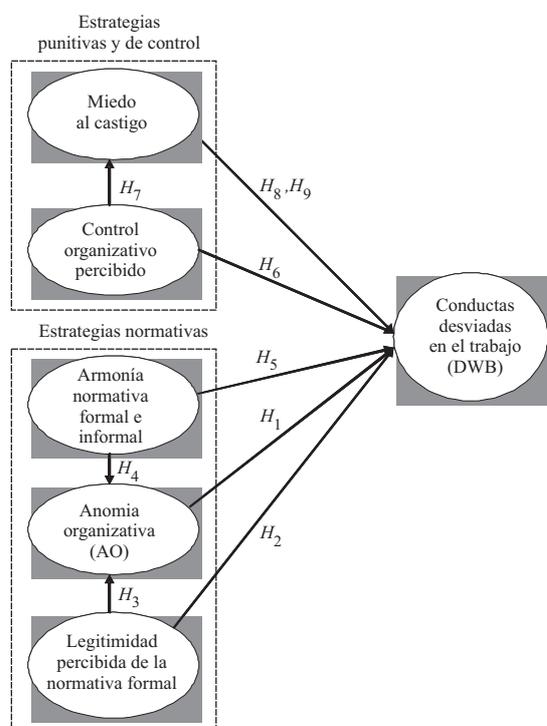
Nuestro trabajo pretende, como objetivo básico, conducir un estudio que integre diferentes conceptos y constructos, relacionados básicamente con las normas, el control y el castigo, para analizar la influencia de las estrategias coercitivas sobre el constructo DWB. Sin embargo, tal integración si bien basada en conceptos clásicos, incorpora variables desatendidas por la literatura, como es el caso de la anomia. Además, nuestra conjunta incorporación en el modelo de ciertas variables independientes en el control del DWB, como la legitimidad y armonía normativa –como factores normativos–, y el control subjetivo y temor al castigo –como factores puramente coercitivos–, no encuentra precedentes en la literatura. Tampoco se registran trabajos que examinen el efecto estimulante conjunto sobre el DWB de la anomia, la legitimidad y la armonía normativa. Es cierto que Caruana *et al.* (2001) estudian la influencia de la anomia organizativa (AO) sobre el DWB, pero su trabajo no aborda el papel controlador que pretendemos en nuestro modelo, ni su efecto conjunto con otras variables. Hodson (1999) estudia la anomia organizativa (AO)

que padecen solamente los superiores –no los subordinados objeto de los comportamientos DWB– y se centra más en su influencia sobre las conductas cívicas organizativas (OCB).

El modelo propuesto, por tanto, sugiere relaciones específicas entre antecedentes entre sí, como son la percepción de legitimidad, armonía normativa, y la anomia organizativa (AO); o la relación entre el control y el miedo al castigo entre sí, amén de su influencia sobre el DWB. El análisis de tales relaciones se apunta que pudieran enriquecer el estudio de la eficacia de las estrategias coercitivas sobre el DWB (véase la figura 1).

En la estructura del documento que se aporta, tras un previo fundamento doctrinal de las hipótesis y la descripción del método que se ha seguido, se presentará unos resultados que serán discutidos en orden a extraer pertinentes conclusiones. Finalmente, se ofrecerá las limitaciones del estudio y las implicaciones teóricas y prácticas, que darán paso a una sugerencia de posibles futuras investigaciones.

**Figura 1.-** Modelo ‘a priori’ que incorpora distintas estrategias de control sobre los comportamientos desviados en el trabajo



## ANTECEDENTES DOCTRINALES

El DWB podría definirse como aquella conducta que transgrede voluntariamente las normas de la organización y, en consecuencia, pone en peligro el buen desenvolvimiento de dicha institución, de sus miembros, o de ambas cosas a la vez (Robinson y Bennett, 1995). De la definición anterior podemos extraer dos dimensiones del DWB, estas son, el DWB-O que representa las conductas desviadas dirigidas contra la organización (*Organizational Deviance*), y el DWB-I que hace referencia a las conductas desviadas interpersonales, es decir, dirigidas a otros miembros de la organización (*Interpersonal Deviance*). El carácter interpersonal del DWBI permite también contemplar la especificidad del DWBI dirigido particularmente hacia el cliente (en nuestro caso el DWBI usuario o alumno), así como el específico del DWBO dirigido contra el sistema organizativo informático (Lim, 2002) en lo que se refiere a un mal uso (privado, no profesional) de Internet (DWBO Internet).

El uso de factores individuales, sociales e interpersonales a la hora de explicar conductas informales positivas (OCB) o negativas (DWB) en el trabajo, ha constituido una línea de investigación de amplia atención (Vardi y Wiener, 1996; Boye y Jones, 1997; Vardi, 2001). Si bien los primeros –factores individuales–, tales como los rasgos de personalidad de los trabajadores, han dado menos frutos (Robinson y Greenberg, 1998), los factores sociales e interpersonales se han mostrado más influyentes (Robinson y Greenberg, 1998; Robinson y O’Learly-Kelly, 1998). En efecto, las percepciones sobre la propia organización y sus procedimientos se muestran claramente influyentes sobre la conducta organizativa (Angle y Perry, 1983). Así, es consensuada la influencia, en el DWB, de percepciones sobre determinados elementos del entorno organizativo, en donde la empresa se constituye en un marco de relaciones de intercambio social (Blau, 1964).

En este sentido, estudios previos sobre DWB encuentran evidencias empíricas que sugieren que los empleados son más propensos a presentar DWB cuando perciben un tratamiento injusto en su intercambio social con la organización. Por ejemplo, Greenberg (1990), demuestra que entre

los trabajadores que sufrían recortes salariales percibidos como injustos, existía más incidencia de robos; Skarlicki y Folger (1997) descubren que los empleados que sienten ser tratados injustamente por su organización se comportan vengativamente contra ésta; y Aquino *et al.* (1999) también encuentran que la injusticia percibida en el trabajo se muestra como causa central en la aparición del DWB.

Bass (1990) define la normas en las organizaciones, como aquellos estándares de comportamiento que un grupo acuerda con respecto a las tareas que debe desempeñar, los objetivos que se propone alcanzar, la forma de alcanzarlos, y las pautas de relación entre sus miembros. La justicia de una organización podría verse reflejada en sus políticas y procedimientos (Greenberg, 1990). En efecto, la existencia de una normativa formal se presenta como algo demandado por el grupo para beneficio de todos (Turner *et al.*, 1990), y una dejación del empresario en este empeño puede llegar a ser censurado como inequidad por los mismos trabajadores. La normativa formal, por tanto, puede muy bien traslucir las tres variantes de equidad que ofrece la literatura: la justicia compensatoria o distributiva, la justicia de los procedimientos organizativos y, la justicia interpersonal de los supervisores. En esta línea argumental, la aplicación de una normativa en una organización podría ser vista como un elemento de justicia y, por tanto, desalentar el DWB.

Ahora bien, dicha asociación, sin más, podría resultar una iniciativa excesivamente simple para poder sugerir efectos sobre el DWB. Parece necesario especificar también las características de dicha normativa y los procesos específicos que conlleva. Barnard (1938), pionero en el estudio del incumplimiento normativo en la organización, considera que el rechazo del trabajador de las instrucciones de la jerarquía es generado por percepciones negativas o injustas sobre ella, en la medida en que: a) el subordinado no comprende claramente la normativa; b) ésta sea percibida como incongruente con los objetivos de la organización; c) su cumplimiento obstaculice, frontalmente, sus propios intereses u objetivos personales; y d) no exista capacidad física y mental suficiente para llevar a cabo el cumpli-

miento. Tekleab y Taylor (2003) enfatizan la tendencia a la conformidad sobre las obligaciones de la organización y de sus empleados, a iniciativa de ambos, como determinante de la satisfacción de éstos, de la disminución de sus intenciones de abandonarla, y de la aparición de mejoras en el desempeño. En esta línea, Wilhelm *et al.* (1993) señalan que las discrepancias entre la autoridad y sus subordinados perjudican la calidad de las relaciones de intercambio y, paralelamente, favorecen disfunciones tales como insatisfacción, la propensión a salidas indeseadas como la rotación, y la sensación de inequidad o injusticia. De forma inversa, la ausencia de estas discrepancias propicia actitudes de compromiso organizativo y cooperación: variables independientes ampliamente aceptadas en la literatura como asociadas negativamente con el DWB. Por tanto nuestra primera hipótesis es:

- *Hipótesis 1: El nivel de percepción de los empleados de la conformidad o armonía entre la normativa formal e informal estará relacionado negativamente con su DWB.*

Desde el marco de las relaciones de intercambio (Blau, 1964), las percepciones organizativas que más se han estudiado por su influencia sobre el DWB son: a) las sociales que hacen referencia al soporte percibido de la jerarquía legítima (Smith *et al.*, 1983), b) la credibilidad ética (Farth *et al.*, 1990), y c) el soporte institucional de la organización prestado a sus miembros (e.g., Moorman *et al.*, 1998). Como vemos, éstas parecen relacionar imágenes de legitimidad y apoyo, con el DWB. Así, Aryee *et al.* (2002) apuntan relación entre la confianza en los procedimientos marcados por la organización y sus líderes, y el DWB.

En efecto, Milgram (1974) enfatiza la legitimidad normativa como otra de sus características esenciales para el cumplimiento. Demuestra la relación positiva con la obediencia en la medida que las normas sean percibidas, por el empleado, como provenientes de una autoridad legítima (que no actúa en nombre propio sino en el de su institución). Por consiguiente, el porqué un trabajador decide desobedecer la normativa de su organización puede depender también de la ima-

gen, fundada o no, de ilegitimidad de que gozaría la norma que se le exige cumplir. Por ello, el empleado podría resistirse a obedecer instrucciones de su jefe si no las percibe como legítimas según los códigos normativos oficiales de su organización. La legitimidad así concebida pudiera muy bien denominarse legitimidad formal en tanto que su último referente es la norma oficial de la empresa. Creemos que los estudios anteriores nos permiten formular nuestra segunda hipótesis:

- *Hipótesis 2: La percepción de legitimidad de la normativa formal por los empleados de la organización estará relacionada negativamente con su DWB.*

La anomia (del griego, *an-*: ausencia, y *-nomos*: ley, norma) es un concepto sociológico desarrollado por el francés Emile Durkheim (1893, 1897) a fines del siglo XIX. MacIver (1950) y Srole (1956) estudian la anomia desde una vertiente psicológica subjetiva. En esta línea MacIver (1950) habla de la pérdida del sentimiento de integración del individuo en la sociedad. Srole (1956) apunta a la pérdida de cualquier sistema de valores del sujeto anómico y, por tanto, a un sentimiento psicológico de descontrol ante el devenir del tiempo, desesperanza ante el futuro, y el abandono en un presente sin perspectivas como necesaria higiene mental.

En la literatura de las organizaciones, la anomia organizativa (AO), como desorden organizativo, es un concepto objeto de un discreto desarrollo doctrinal. Por ejemplo, Allport (1924), afirma que cuando una organización no expresa claramente sus valores, se convierte en anómica (véase también Shedd y Bachrach, 1991). La define como débil, carente de vitalidad, con importante falta de cohesión. Para Hodson (1999) las organizaciones anómicas son aquellas cuyos centros de trabajo adolecen de un mínimo de normas generales que los regulen.

Sin embargo, desde la perspectiva del constructo de Srole (1956), el hablar de ‘organización anómica’ no parece tener mucho sentido. Si para Srole la anomia es una sensación de desarraigo social, no parece que una organización pueda estar desarraigada de sí misma. Las consi-

deraciones del párrafo anterior, desde un enfoque macrosocial, quizá permitan hablar de ‘una organización que propicie patologías anómicas individuales’ entre sus miembros. Sin embargo, los antecedentes macrosociales, como variable independiente de la anomia en las organizaciones no es lo que refleja el constructo de Srole, sino que más bien referencia a sensaciones psicológicas subjetivas de anomia. Tampoco la escala de Srole mide ‘conductas anómicas.’ Éstas, probablemente, no son sino consecuencias (variables dependientes) de las sensaciones anómicas aludidas (McClosky y Schaar, 1965).

El origen sociológico de la anomia, por tanto, no creemos debe impedirnos su utilización en las organizaciones. En efecto, al Srole proponer su constructo de anomia como percepción subjetiva *–felt anomie–*, la contraposición sociológica-organizativa no debe ser obstáculo puesto que los sentimientos de anomia del constructo de Srole son siempre los mismos independientemente de cuáles sen los antecedentes que los genere (Hagedorn y Labovitz, 1968). Otra cuestión sería la distinta ‘sensibilidad’ de la escala de Srole a los contextos sociológicos frente a los contextos más específicamente organizativos. Tal extremo, como veremos, nos puede exigir una leve adaptación de la escala de Srole a nuestro estudio en la organización.

Una vez soslayada su medición, habría justificar los antecedentes de la AO en nuestro modelo: la legitimidad y armonía normativa. En este sentido, McClosky y Schaar (1965) encuentran una relación directa entre AO y las condiciones socio-culturales en las que se desenvuelve el sujeto anómico. Afirman que los sentimientos anómicos aparecen con más frecuencia, y mayor intensidad, en situaciones de confusión normativa, y ausencia de valores sólidos y creíbles. En esta línea, un sistema normativo que goce de legitimidad, por definición, reflejaría una cultura organizativa legítima y, por tanto, una nítida jerarquía de valores. A su vez, Merton (1957) también apunta que una estructura social sólida favorece la legitimidad de sus normas y, proporciona un soporte social al individuo que le evita sentimientos de anomia. También MacIver (1950) hace hincapié en el enfrentamiento entre valores, o normas, como un importante desenca-

denante del sentimiento de anomia. Y, como antes vimos, Hodson (1999) concibe operacionalmente la AO como una normativa deficientemente consensuada en el centro de trabajo. En esta línea Gal (1985) afirma que normas establecidas al margen de un sistema de valores compartidos generan conflictos personales y escepticismos hacia la organización. Por tanto, las hipótesis siguientes serían:

- *Hipótesis 3: La percepción de legitimidad de la normativa formal por los empleados está relacionada negativamente con su AO.*
- *Hipótesis 4: El nivel de percepción de los empleados de la conformidad o armonía entre la normativa formal e informal estará relacionado negativamente con su AO.*

La anomia surge seminalmente para explicar comportamientos desviados en la sociedad (Durkeim, 1951). Así, Clinard (1952) estudia su relación con la sociología del comportamiento desviado en el ‘mercado negro’, Lemert (1954) analiza la relación entre la anomia y el alcoholismo, Short y Strodtbeck (1965) lo hace en el marco de las bandas de delincuentes, y Lindesmith y Gagnon (1964) investigan su relación con la toxicomanía. También Hodson (1999), en el ámbito de la organización, investiga con éxito, una hipotética relación entre la anomia de los supervisores y una dimensión del DWB: la resistencia del trabajador hacia determinadas obligaciones e instrucciones recibidas en su trabajo. En una línea parecida, Potter (1989) admite que la AO contribuye a aumentar la propensión de un trabajador a mostrar conductas desviadas. También Cohen (1995) aporta un modelo donde relaciona la AO con valores sociales, estrategia empresarial, cultura organizativa, y conductas criminales en empresas de negocio. En esta línea argumental, la AO se ha demostrado que es, empíricamente, un predictor de la rotación (Taylor y Zimmerer, 1992): niveles bajos e intermedios de anomia en los supervisores se constituyeron en una causa importante de la aparición de niveles indeseables de rotación. Por tanto, en un ámbito organizativo no vemos razones opuestas para considerar nuestra siguiente hipótesis:

- *Hipótesis 5: El nivel de AO que presentan los empleados estará relacionado positivamente con su DWB.*

Todas las organizaciones controlan a sus miembros con la intención de que éstos dirijan sus conductas hacia los estándares deseados por el empresario (Scott, 1998). Así, por ejemplo, Jaeger y Baliga (1985) han resaltado la capacidad del control en las organizaciones para alcanzar sus objetivos. Flamholtz (1996) define el control organizativo como mecanismos diseñados en las organizaciones para incrementar la probabilidad de que las personas se comporten de manera congruente con los objetivos de la organización.

Friedman (1977) distingue dos mecanismos claramente diferenciados de supervisión en el centro de trabajo: el de ‘control directo’ frente a un segundo denominado de ‘autonomía responsable’, donde el trabajador goza de amplia autonomía y confianza. House (1996) en su teoría del camino-meta advierte de la dificultad de intentar decantarse por un estilo de control óptimo. Más bien considera que en una situación de tareas ambiguas y desestructuradas, el subordinado puede agradecer mecanismos de supervisión más estrechos. Sin embargo, una ‘autonomía responsable’ puede ser fuente de satisfacción y mayor desempeño, cuando las tareas se muestran, por su nítida estructura y clara delimitación, redundantes con una supervisión muy estrechamente controladora.

Alchian y Woodward (1988) desde las teorías económicas aplicadas a la organización, establecen que, en ocasiones, el comportamiento oportunista de los trabajadores les lleva a buscar su propio interés con astucia, llegando incluso a incumplir sus compromisos contractuales cuando a la otra parte le resulta difícil supervisar o controlar su comportamiento. Añaden que las promesas, en sí mismas, no garantizan que los individuos se obliguen a cumplir sus compromisos. White y Lippitt (1960) (1968) demuestran una relación importante entre la dedicación a la tarea y la calidad del desempeño. En las supervisiones de menos control, propias del estilo de supervisión liberal, donde la dedicación a la tarea fue del 33%, frente al 50% del democrático, los investi-

gados mostraban desánimo y pocas ganas de hacer las cosas bien. Incluso, en ocasiones, destruían los trabajos propios y ajenos, ante la impasibilidad del líder formal. Gaines y Jermier (1983) resaltan el importante papel que desempeñan los procesos de control, histórica y modernamente, en el control de conductas ocasionales de tipo DWB. Por tanto, sugerimos una hipótesis en esta misma línea:

- *Hipótesis 6: El nivel de percepción de control por los empleados estará relacionado negativamente con su DWB.*

La percepción del control organizativo, así como sus posibles efectos sobre la conducta humana organizativa, han recibido sobre todo la atención de la literatura sobre el liderazgo y se presenta muy relacionada con el castigo. Ciertamente, el control percibido de la organización se relaciona positivamente con el miedo al castigo, pues la sensación de transparencia de sus conductas debe disminuir su probabilidad que sus DWB queden impunes. En la literatura sobre control organizativo, a través de estrategias de influencia, Kipnis *et al.* (1984) exigen, como telón de fondo, un sistema punitivo. Por ello la sensación de percepción de control, aparte de constituirse en sí misma en antesala del castigo, puede cumplir una función delatora percibida, que aumente la sensación de vulnerabilidad al castigo (Davis, 1968). Luckenbill (1982) apoya este razonamiento en el ámbito sociológico. Empieza enmarcando el castigo en un modelo donde existen dos roles: a) la fuente, que intenta disuadir con la amenaza del castigo, y b) la conducta intencionada. Desde este planteamiento constata que el sujeto que planea una conducta indeseada para la fuente, abandona su plan con mayor probabilidad si percibe a la fuente (la organización, en nuestro caso) con capacidad de infligirle un castigo. Esa mayor capacidad, demuestra, es mayor mientras lo es la capacidad percibida del sujeto de controlar su comportamiento, por parte de sus agentes (jefatura, en nuestro caso). Una, creemos prudente, analogía, nos permitiría formular la hipótesis que sigue:

- *Hipótesis 7: El nivel de percepción de control por los empleados estará relacionado positi-*

*vamente con su temor al castigo por parte de su organización.*

El miedo al castigo se considera una herramienta importante para el control social de las organizaciones debido a la creencia muy extendida de que la última causa del DWB en la organización se gesta en la racionalidad de las mentes de los trabajadores. Éstos sopesan los costes del castigo en sus cálculos, y, si resultaran elevados, con probabilidad serán disuadidos del DWB. Es cierto que, el aparato legal y administrativo para el control social de organizaciones, utiliza enfoques diversos y alternativos al castigo organizativo (e.g., Clinard y Yeager, 1980; Bardach y Kagan, 1982; Simpson, 2002), pero sin embargo, a pesar de ello, el castigo es a menudo una estrategia reguladora muy recurrida por las organizaciones, sus directivos, o ambos (e.g., Hawkins, 1984; Reiss, 1984; Braithwaite, 1985; 1989; Ayres y Braithwaite, 1992). La doctrina distingue el castigo contingente, este es, el no arbitrario ni inoportuno, que se activa tras el incumplimiento normativo, del castigo no contingente, indiscriminado o aleatorio (e.g., Molm 1994).

El castigo contingente ha sido tradicionalmente más relacionado con la satisfacción del subordinado (Cherrington *et al.*, 1971) que con su desempeño (Podsakoff y Todor, 1985). Sin embargo, en determinadas situaciones, el castigo contingente puede motivar y propiciar mejoras en sus desempeños (Arvey y Ivancevich, 1980; Georgopoulos, 1965). Así, Korukonda y Hunt (1989) hacen hincapié en el fértil mensaje de desaprobación, que supone el castigo, desde el sistema de control organizativo, hacia lo que se hace mal en las empresas. Mensajes que agradecen los propios trabajadores, pues refuerzan la validez de las normas organizativas, y clarifican los estándares, que armonizan los intercambios organizativos, y que pueden, por tanto, evitar situaciones de ambigüedad: caldos de cultivo, muchas veces, de situaciones anómicas (Atwater *et al.*, 1998). También Bass y Avolio (1992) subrayan la pésima percepción de los trabajadores de la pasividad de las organizaciones, a la hora de responder a las infracciones de la normativa. El castigo contingente, por definición, recupera esa

la deseada percepción de una organización atenta e implicada, y, por tanto, puede ser, incluso, demandado por los propios trabajadores.

El castigo no contingente ha sido frecuentemente asociado con un menor, y peor, desempeño laboral (Deutsch, 1985). En tal dirección parecen apuntar los experimentos de deCharms y Hamblin (1960) cuando demuestran que el temor a un castigo severo puede generar trastornos indeseados en las conductas de los trabajadores, tales como la ansiedad. Seligman (1975) habla de depresiones en el ánimo y menores niveles de esfuerzo.

Desde la literatura sobre dirección de recursos humanos, existen autores, como, p.e., Hubermann (1964, 1975), precursores de la llamada disciplina positiva, que seriamente cuestionan la utilidad del castigo. Su escepticismo es casi unánime. Afirman que el castigo se apoya, con frecuencia, en la fuerza del miedo y, cuando late un trasfondo de amenaza de castigo, es difícil el florecimiento de actitudes positivas. Apuestan, por tanto, por una gestión disciplinaria donde, abandonando el castigo, se potencie la figura del supervisor como mediador, que busque soluciones acordadas y que recurra, por ejemplo, a la aplicación de un día libre de reflexión para el empleado indisciplinado (Bryant, 1984). Existen experiencias exitosas a este respecto, donde el DWB disminuyó significativamente mediante la disciplina positiva (Osigweh y Hutchison, 1989). La disciplina clásica, argumentan tales autores, entra una y otra vez en crisis pues sus fundamentos simplifican un fenómeno más complejo, como es la conducta humana organizativa (Regueira, 1994; Klemm, 1995; Preston y Topf, 1994).

El constructo ‘miedo al castigo’, tal y como se propone en nuestro estudio, incluye una supeditación repetida en su escala (véase la tabla 1) al temor al castigo *sólo ante el caso de un incumplimiento de la normativa*. Ello nos permitiría afirmar que el miedo que se mediría, en el presente trabajo, podría estar asociado a un castigo contingente. En efecto, no es un miedo a un

castigo errático o incontrolado (no contingente) por el empleado, sino supeditado a un incumplimiento que, a priori, decide libremente dicho empleado. En este sentido, podría preverse una relación negativa entre miedo al castigo y DWB.

Sin embargo, también hemos podido registrar autores que se muestran muy críticos hacia la utilidad del castigo, como los citados desde la disciplina positiva. En resumen, existen investigaciones y posturas, por tanto, contradictorias en la literatura. Todo ello, creemos nos exigiría plantear dos hipótesis que compitan entre sí:

- *Hipótesis 8a: El temor al castigo proveniente de la organización percibido por los empleados estará relacionado negativamente con su DWB.*
- *Hipótesis 8b: El temor al castigo proveniente de la organización percibido por los empleados estará relacionado positivamente con su DWB.*

## METODOLOGÍA

### ÁMBITO DEL ESTUDIO Y TRABAJO DE CAMPO

El universo o población objeto de presente estudio lo constituyen los 758 miembros del personal de administración y servicios (PAS) una universidad pública española. Del total, 344 son funcionarios de carrera mientras que el resto, 414, disponen de otra vinculación legal. Por edades 358 tiene 40 años o menos, y sólo 23 más de 60 años. El cuadro 1 muestra datos análogos en relación a la muestra. Comparativamente, vemos que las estructuras descriptivas de la muestra y de la población son similares.

Para obtener los datos se lanzó un cuestionario por correo electrónico en dos fases, la primera se comenzó el 5 de octubre, y la segunda el 11 de noviembre de 2004. Se instaló, para ello, dicho cuestionario en la intranet de la universidad, al que se facilitó el acceso a través de un enlace en el mismo, a la vez que se solicitaba la colabo-

**Cuadro 1.- Estructuras de la población y de la muestra estudiada**

	TAMAÑO	SEXO		EDAD		CATEGORÍA	
		Hombre	Mujer	Menos de 40	Más de 60	Funcionarios	Laborales
Población	758	47,3%	52,7%	47,2%	3%	45,4%	54,6%
Muestra	154 (20,32%)	50,7%	49,3%	47,4%	6,6%	46,7%	53,3%

ración. Las respuestas se remitían escalonadamente y se recibieron hasta el 2 de diciembre de 2004. Finalmente, las válidas fueron 154, tras rechazar 5 al ser cumplimentadas insuficientemente o por incoherencia en los datos. Tal respuesta supuso un 20,32% de la población investigada, y un error muestral del 7,1% (cuadro 1).

### MEDICIÓN DE VARIABLES

Las escalas utilizadas se estructuraron según el tipo propuesto por Likert, donde el (1) refleja el máximo desacuerdo, y (7) el máximo acuerdo. Algunos ítems con registro opuesto se recodificaron. Resumen de los principales datos del análisis factorial exploratorio (AFE) de los cuatro antecedentes y las dos dimensiones de la AO, se ofrecen en la tabla 1. Vemos que son constructos distintos. Además, la varianza explicada supera un 60% satisfactorio (Hair *et al.*, 1998). Datos sobre la probada validez del método son mostrados al final de las tablas 1 y 2. La fiabilidad de las variables fue establecida a través del alfa de Cronbach, cuyos valores aparecen en la diagonal principal de la tabla de correlaciones (tabla 3).

♦ *Miedo al castigo.* La escala utilizada para medir esta variable es una adaptación de la de Trahan y Steiner (1994) para calibrar la severidad de la acción disciplinaria. Trahan y Steiner (1994) utilizan 12 niveles. Sólo 6 de los 12 que dichos autores proponen realmente responden a castigos que realmente, en la organización pública investigada, pudieran ser considerados potencialmente aplicables. Por ejemplo, ‘el miedo a no considerar méritos para un aumento de sueldo’ o ‘el miedo poner el empleado a prueba’, entre otros, consideramos podrían resultar poco relevantes, y fueron desechados. Los 6 restantes fueron redactados de forma que registraran el miedo percibido a cada uno de los 6 tipos de sanción disciplinaria seleccionados (1, mínimo; 7, máximo) ante un supuesto incumplimiento normativo.

♦ *Percepción de control organizativo.* Para medir este constructo se utilizó una escala de 4 ítems que fue diseñada a partir de la revisión de la literatura relacionada con el liderazgo (Bass, 1990) y el control organizativo (e.g., Friedman, 1977; House 1996).

♦ *Conformidad o armonía entre la normativa formal e informal.* Se utilizó una escala de 5

ítems, construida por los autores, a partir de los conceptos de formalidad e informalidad normativa en la literatura (e.g., Barnard, 1938; Turner, *et al.*, 1990). La escala está diseñada para medir la adecuación percibida de las normas oficiales de la universidad y de sus grupos informales. Algunos ítems se cuestionaban en sentido inverso y fueron recodificados.

♦ *La percepción de legitimidad de la normativa formal.* Utilizamos una escala de 6 ítems, construida por los autores, a partir de literatura psicosocial (e.g., Milgram, 1974) y organizativa sobre normativa organizativa y normativa grupal. Algunos de los ítems fueron invertidos en su polaridad para incrementar la fiabilidad de la escala. Dichos ítems tuvieron que ser recodificados.

♦ *Anomia organizativa.* Utilizamos la escala de 9 ítems de Srole (1956) que ha sido elegida para medir la anomia, desde 1973, por el Centro de Investigación de Opinión Nacional de los EE.UU. Ahora bien, en línea con el planteamiento inicial anterior, eliminamos ítems que podrían medir una anomia extraorganizativa, como por ejemplo, ‘es poco serio traer un hijo al mundo tal y como se presenta el futuro’. Incluimos otros que midiesen percepciones anómicas, desde una perspectiva próxima al grupo primario de trabajo, tal y como apunta, por ejemplo, Hodson (1999) en su visión de la AO. Además, revisamos e incorporamos detalles de otras escalas en la medición de esta segunda dimensionalidad –a priori– de la AO, como la propuesta por McClosky y Schaar (1965), la Team Anomie Scale de Farrell (2001), y el Social Support Questionnaire de Sarason *et al.* (1983). El resultado final es una escala de 12-ítems, que tras el análisis factorial se redujo a dos factores (véase tabla 1). El primer factor referencia el desarraigo o escepticismo que percibe el empleado desde una perspectiva más macroorganizativa. El segundo desde una óptica más cercana a su contexto íntimo del grupo de trabajo.

♦ *Comportamientos DWB.* La escala de 15-ítems utilizada para calibrar el DWB fue una versión más reducida de la 18-ítems propuesta por Bennett y Robinson (2000). Ciertos ítems relacionados con conductas xenófobas, o religiosamente discriminatorias, entre otras, consideramos no procedían en dicho colectivo es-

**Tabla 1.-** Análisis factorial exploratorio (AFE) de las variables in dependientes y la AO

	F1	F2	F3	F4	F5	F6
<b>(F1) MIEDO AL CASTIGO (Valor propio 7,2 = ; Varianza explicada % = 23,4 ; Alfa = 0,92)</b>						
Reconozco que a veces he cumplido la normativa de la universidad por miedo a que...						
...mi jefe me haga un comentario llamándome la atención	,818	,201	,014	-,086	,049	,135
...reciba una carta donde mis superiores me llamen la atención	,845	,204	,034	-,092	,152	,045
...me sancionen llevándome a un curso o aprendizaje obligado	,761	,012	-,058	,382	-,067	-,031
...me vigilen y controlen más estrechamente	,831	,095	,073	,212	,098	,005
...me trasladen de unidad o destino	,877	,112	,062	,064	,039	-,034
...me abran un expediente con intención de despedirme	,832	,086	,047	-,009	,121	,005
<b>(F2) CONTROL ORGANIZATIVO PERCIBIDO (Valor propio = 4,0; Explained variance % = 12,9; Alfa = 0,71)</b>						
Percibes que las relaciones con tus compañeros y/o alumnos son controladas por la universidad	,184	,731	,004	,331	,068	,034
Percibes presión en tu trabajo por alcanzar unos objetivos	,243	,700	,008	,153	,271	-,065
Percibes que el correcto uso de tus herramientas de trabajo puede ser inspeccionado	,162	,743	-,006	,254	-,028	-,258
Percibes que puedes, en cualquier momento, recibir una censura por no cumplir estrictamente tus obligacio-	,221	,753	,092	-,101	,060	-,015
<b>(F3) ARMONIA NORMATIVA FORMAL E INFORMAL (Valor propio = 3,4; Varianza explicada % = 11; Alfa = 0,8)</b>						
Estaría dispuesto a incumplir alguna norma en mi trabajo si mi grupo de compañeros me apoyase (R)	,131	-,214	,718	,296	,124	,050
Para que el trabajo salga adelante nunca hay que saltarse la normativa	,035	,127	,827	-,098	,063	,010
Nunca he tenido, en algunas cuestiones, que hacer más caso a mi grupo de trabajo que a la normativa	,038	,102	,814	-,121	,223	-,159
A veces siento que mis compañeros y yo vemos una cosa y la normativa de la universidad otra distinta (R)	-,069	,184	,552	,040	,437	-,128
La verdad es que mi grupo de trabajo y las normas de la universidad van por el mismo camino	,015	,114	,426	,403	,246	,224
<b>(F4) LEGITIMIDAD NORMATIVA FORMAL (Valor propio = 1,8; Varianza explicada % = 5,9; Alfa = 0,73)</b>						
Las normativas de mi trabajo son muchas veces fruto de los caprichos de mis jefes (R)	,220	,330	,202	,507	,154	,018
Creo que la normativa de mi trabajo son normas serias y bien pensadas por expertos de la universidad	,117	,211	,076	,579	,228	-,180
En mi trabajo lo que se puede hacer o no, cambia constantemente (R)	,138	,377	,126	,545	,137	,071
Confío mucho en la seriedad de la normativa de régimen interno de la universidad	,071	,096	,124	,633	,143	,034
<b>(F5) AO -DESARRAIGO DE LA INSITITUCIÓN (Valor propio = 1,5; Varianza explicada % = 4,8; Alfa = 0,83)</b>						
A veces no puedo dejar de preguntarme qué hago yo en una organización como ésta	,059	,006	,205	-,252	,470	,301
Para triunfar en la universidad no hay caminos buenos o malos sino caminos fáciles o difíciles	,072	,106	,225	,064	,822	-,108
En esta empresa hay que vivir el hoy, en el futuro prefiero no pensar	,094	,027	-,003	-,072	,718	,058
A pesar de lo que nos quieran decir, en esta universidad, en general, la gente cada vez está peor	-,019	,176	,152	,008	,767	-,033
Tal y como están las cosas en la universidad es difícil ilusionarse con el futuro	,058	,066	-,027	,161	,821	-,016
La mayoría de los empleados de la universidad no se interesan realmente por los problemas de los demás	,067	-,016	,069	,290	,449	,027
En mi trabajo no se sabe con quién uno puede contar de verdad	,243	,099	-,034	,207	,527	,265
A veces pienso que no sé que es lo que la universidad realmente quiere de nosotros	,053	,074	,163	,022	,716	,026
<b>(F6) AO -DESARRAIGO DEL GRUPO (Valor propio = 2; Varianza explicada % = 4,2; Alfa = 0,89)</b>						
Me siento desintegrado de mi grupo de trabajo	,006	-,029	-,047	,045	,168	,916
No deseo seguir perteneciendo a mi grupo de trabajo	-,022	-,040	-,040	,017	,205	,916
Trabajar en equipo, en mi grupo de trabajo, es difícil	,045	-,057	-,007	,362	,030	,727
No me importaría que mi grupo de trabajo desapareciera	,062	-,078	-,029	-,160	-,061	,836
Total Varianza explicada % = 62,27						
Total Alpha de Cronbach = 0,68						
Kaiser-Meyer-Olkin = 0,791						
Rotación Varimax. Prueba de esfericidad de Bartlett (Chi-cuadrado aproximado = 2580,175; gl = 465; ig. = 0,000)						

**Tabla 2.-** Análisis factorial exploratorio (AFE) del DWB

	F1	F2	F3	F4
<b>(F1) DWBO</b>				
A veces he llegado tarde sin avisar	,675	,075	-,017	,017
A veces he trabajado menos de lo que debiera	,759	,114	,042	,301
A veces no he seguido, por diferentes motivos, las instrucciones de mi/s jefe/s	,650	,068	,271	,130
A veces he puesto poco esfuerzo en mis tareas	,765	,271	,152	,215
A veces me he tomado demasiado tiempo libre	,697	,200	,132	,325
<b>(F2) DWBI</b>				
A veces me he pasado un poco discutiéndole a un compañero	,197	,792	,149	,015
A veces no he hablado precisamente bien de algún compañero	,131	,745	,014	,284
A veces me he pasado un poco bromeando con algún compañero	,177	,735	,310	-,046
<b>(F3) DWBI Alumno</b>				
A veces me he pasado un poco regañando a un alumno	,103	,204	,886	,077
A veces he tratado mal a algún alumno	,204	,012	,867	,034
A veces me he pasado un poco bromeando con algún alumno	,047	,201	,756	,072
<b>(F4) DWBO Internet</b>				
En Internet a veces me he conectado desde mi trabajo para...				
... visitar portales o periódicos digitales para buscar información personal	,197	,033	,059	,819
... visitar la Web de mi cuenta corriente de mi banco o caja	,120	,094	,008	,717
... enviar o abrir correos personales, no profesionales	,184	,155	,034	,810
... navegar y así evadirme un poco	,185	-,026	,112	,805
Total Varianza explicada % = 66,46				
Total Alpha de Cronbach = 0,853				
Kaiser-Meyer-Olkin = 0,829				
Rotación Varimax. Prueba de esfericidad de Bartlett (Chi-cuadrado aproximado = 929,460; gl = 105; Sig. = 0,000)				

tudiado. Por ello, fueron desechados. Se añadieron 3 ítems más del DWBI dirigido hacia al alumno –diseñados por los autores–, y cuatro ítems del DWBO Internet, según la escala de *cyberloafing* de Lim (2002), con pretensiones de cuádruple dimensionalidad (DWBO, DWBI, DWBI alumno, y DWBO Internet). Así se confirma en el AFE que recoge la tabla 2.

♦ *Variables de control.* Atendiendo a revisión de la literatura hemos considerado dos variables, el sexo (1 = hombre, 2 = mujer), y la edad (1= de 23 a 30; 2 = de 31 a 40; 3 = de 41 a 50; 4 = de 51 a 60; 5 = de 61 a 70; 6 = de 71 a 75), que podrían covariar con nuestras variables dependientes e independientes y que, por tanto, podrían ser incorporadas como variables de control en nuestros análisis (e.g., Zellars *et al.*, 2002; Aquino *et al.*, 2004).

## RESULTADOS

La tabla 3 muestra las correlaciones bivariadas ( $r$ ) entre todas las variables objeto de la investigación. Dichas variables fueron centradas, y se utilizaron los ítems previstos según los propuestos por el previo análisis factorial. Para contrastar las hipótesis que vinculan los antecedentes de nuestro modelo con las cuatro dimensiones del DWB se efectuaron regresiones jerárquicas múltiples (Cohen y Cohen, 1983). Se siguieron tres pasos: 1) en primer lugar, se introduje-

ron las variables de control, 2) a continuación las variables miedo al castigo y control percibido, y la legitimidad, armonía percibida y anomia (AO), en dos bloques separados, y de forma independiente; y 3), finalmente, todas las variables a la vez. Las variables fueron centradas a fin de reducir la multicolinealidad (Aiken y West, 1991). Los resultados, con sus correspondientes coeficientes Beta estandarizados ( $B$ ), se pueden apreciar en la tabla 4.

A la vista de los datos obtenidos, la legitimidad percibida muestra una correlación significativa, si bien débil, con el DWBO ( $r = -0,152$ ;  $p \leq 0,1$ ), que al no confirmarse en los modelos de regresión jerárquica, más fiables, sostendría con prudencia la Hipótesis 2. Sin embargo, en los modelos, la armonía normativa percibida sí muestra una relación significativa, con el DWBO, y DWBO Internet. También se muestra significativa, en la matriz de correlaciones, con el DWBI alumno. Por tal razón, aceptamos las Hipótesis 4. La dos dimensiones de la AO, incrementan el DWB –concretamente el DWBO Internet y el DWBI–. Tales resultados nos llevan a aceptar las Hipótesis 5.

Por otra parte, ya que el miedo al castigo muestra relaciones positivas con el DWBO, DWBI alumno, y DWBO Internet –aumenta la conducta desviada–, rechazamos, entre las Hipótesis 8a y 8b competitivas, la Hipótesis 8a y aceptamos la Hipótesis 8b. El control organizativo, no presenta relación con ninguna dimensión

**Tabla 3.-** Estadísticos descriptivos y correlaciones bivariadas

	M	SD	(1)	(2)	(3)	(0,920)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
(1) Sexo	1,49	0,50	---											
(2) Edad	2,59	0,61	-,009	---										
(3) DWBO	2,54	1,28	-,013	-,086	(0,798)									
(4) DWBI	2,47	1,26	-,001	-,096	,384****	(0,700)								
(5) DWBI alumno	1,67	1,01	-,085	,001	,292****	,443****	(0,830)							
(6) DWBI Internet	3,30	1,60	,107	-,220***	,513****	,257***	,155*	(0,822)						
(7) Armonía normativa formal-informal	4,21	1,71	,048	-,075	-,173**	-,080	-,136*	-,192**	(0,795)					
(8) AO (Desarraigo de institución)	4,08	1,33	,055	,140*	,097	,008	,018	,168**	-,482****	(0,831)				
(9) AO (Desarraigo lugar trabajo)	2,49	1,49	,114	-,075	,118	,163**	-,019	-,027	0,27	-,222***	(0,890)			
(10) Legitimidad normat. percibida	4,22	1,29	-,080	-,020	-,152*	-,023	-,035	-,107	,454****	-,652****	-,199**	(0,728)		
(11) Control organiz. percibido	3,66	1,31	-,104	,071	-,041	,005	-,009	-,068	-,168**	,234***	-,146*	-,328****	(0,712)	
(12) Miedo castigo	2,29	1,53	,008	-,062	,116	,013	,121	,170**	-,188**	,236***	,068	-,352****	,401****	(0,920)

Sexo: 1=hombre, 2=mujer; Edad: 1=de 23 a 30; 2=de 31 a 40; 3=de 41 a 50; 4=de 51 a 60; 6=de 71 a 75.  
 NOTA: Las alfas de Cronbach se muestran en la diagonal. Niveles de significación: \*  $p \leq 0,1$ ; \*\*  $p \leq 0,05$ ; \*\*\*  $p \leq 0,01$ ; \*\*\*\*  $p \leq 0,001$ .

del DWB, por lo que rechazamos la Hipótesis 6.

Vamos ahora a considerar las hipótesis que relacionan estas variables entre sí. Para ello, hemos realizado cinco regresiones simples que se muestran en la tabla 5. La Hipótesis 3, que plantea una relación de la legitimidad normativa con la AO, encuentra apoyo. También encuentra sostén la Hipótesis 1, al darse una relación negativa, y significativa, entre la armonía normativa y la AO proveniente de la institución ( $B=-0,482$ ;  $p \leq 0,001$ ), aunque si bien no con la AO procedente del lugar de trabajo ( $B=-0,027$ ;  $p$  no significativa).

También aceptamos la Hipótesis 7, que plantea la influencia positiva del control organizativo sobre el miedo al castigo ( $B = 0,401$ ;  $p \leq 0,001$ ). Ello confirmaría la influencia de un mayor control organizativo percibido sobre una superior sensación de miedo al castigo de los empleados.

## DISCUSIÓN

La presente investigación ha pretendido replicar la utilidad de las estrategias de control coercitivas como herramienta, a disposición de la dirección de los recursos humanos, de desaliento del DWB. A la vista de la Figura 2, y recapitulando en los objetivos básicos mencionados del estudio, vamos a detenernos en cada uno de los resultados que preceden.

En primer lugar, desde el trinomio normas, control y miedo al castigo las primeras, es decir, características de la normas de la organización estudiada, se muestran muy importantes en la regulación del DWB, en general. Más concretamente, la armonía de la normativa formal e informal percibida, presenta relación –excepto con el DWBI– con tres de las cuatro dimensiones del DWB propuestas, y en el sentido previsto (véase la figura 2). Además, el control del DWBI queda

**Tabla 4.-** Regresiones múltiples jerárquicas de los distintos grupos de variables independientes estudiadas sobre las dimensiones del DWB

y	DWBO				DWBI				DWBI Cliente				DWBO Internet			
	Paso 1	Paso 2a	Paso 2b	Paso 3	Paso 1	Paso 2a	Paso 2b	Paso 3	Paso 1	Paso 2a	Paso 2b	Paso 3	Paso 1	Paso 2a	Paso 2b	Paso 3
VARIABLES DE CONTROL																
Sexo	-.013	-.025	-.021	-.030	-.004	.000	-.001	-.002	-.085	-.092	-.092	.093	.099	.074	.067	.073
Edad	-.093	-.085	-.080	-.069	-.096	-.098	-.099	-.099	-.002	-.002	.012	-.008	-.216***	-.219***	-.180**	-.198**
VARIABLES NORMATIVAS																
Armonía normativa formal-informal		-.164*		-.166*		-.129		-.130		-.125		-.127		-.176*		-.180**
AOG (Desarraigo de institución)		-.060		-.056		.053		.056		-.048		-.048		.109*		.109*
AOG (Desarraigo lugar trabajo)		.079		-.058		.173*		.170*		-.037		-.048		-.029		-.044
Legitim. normat. percibida		-.146		-.145		.100		.089		-.023		-.007		-.022		.048
VARIABLES COERCITIVAS																
Control organizat. percibido			.118	-.126			-.007	-.018			-.066	-.074			-.100	-.102
Miedo al castigo			.161*	.131			.011	-.019			.147*	.126			.199**	.187**
$\Delta R^2$		.061	.025	.019		.039	.001	.001		.033	.019	-.008		.055	.021	.049
$\Delta F$		1,024	.605	-.083		.440	-.320	-.028		.008	.400	-.253		-2,04**	-1,45***	-.065***
$R^2$ ajustada ( $AR^2$ )	-.004	.029	.007	.034	-.004	.005	-.018	-.009	-.006	-.017	-.002	-.019	.045	.059	.053	.075
F	.668	1,692	1,2173	1,609	.680	1,12	.360	.840	.532	.614	.936	.683	4,50***	2,46**	3,05***	2,40***

NOTA: Los incrementos en  $\Delta R^2$  y en  $\Delta F$  en el Paso 3, se calculan sobre las  $R^2$  y F del Paso 2i más elevadas. \*  $p \leq 0,1$ ; \*\*  $p \leq 0,05$ ; \*\*\*  $p \leq 0,01$ ; \*\*\*\*  $p \leq 0,001$ .

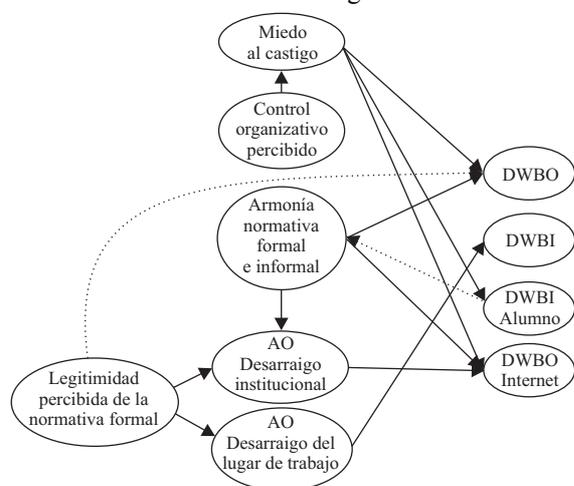
**Tabla 5.-** Regresiones simples entre distintas variables independientes consideradas en el modelo

y	ANOMIA ORGANIZATIVA		ANOMIA ORGANIZATIVA		MIEDO AL CASTIGO
	AO institucional	AO lugar de trabajo	AO institucional	AO lugar de trabajo	
VARIABLES NORMATIVAS					
Armonía normativa formal-informal	-.482****	-.027			
Legitimidad normativa percibida			-.614****	-.199***	
VARIABLES COERCITIVAS:					
Control organizativo percibido					.401****
R cuadrado ajustada ( $AR^2$ )	.228	-.006	.420	.033	.155
F	44,42****	.106	103,99****	5,791***	28,615****

NOTA: \*  $p \leq 0,1$ ; \*\*  $p \leq 0,05$ ; \*\*\*  $p \leq 0,01$ ; \*\*\*\*  $p \leq 0,001$ .

cubierto por la influencia de la legitimidad normativa cuando media (a través de) la AO en los grupos de trabajo (véase la figura 2), circunstancia que también se da idénticamente en el caso del DWBO Internet cuando media la AO institucional. En una primera aproximación, podríamos concluir, por tanto, que todas las dimensiones del DWB planteadas, parecen mostrar dependencia hacia la parte estratégica más normativa de nuestro modelo.

**Figura 2.-** Modelo final ‘a posteriori’ según las relaciones contrastadas en la investigación



NOTA: Las líneas en trazo discontinuo, muestran relaciones sólo mediante correlaciones bivariadas.

En segundo lugar, la AO ha resultado un segundo aspecto importante según los resultados. Contabiliza dos de las cuatro relaciones que influyen sobre el DWB (Figura 2). Efectivamente, si bien la AO institucional influye en el DWBO Internet, la AO a nivel de grupo de trabajo, con cierta lógica, aumenta el DWBI. Y lo creemos lógico pues, el DWBI, refleja relaciones interpersonales que quizá se dan más, por supuesto, en los grupos de trabajo. Por tanto, la percepción de los empleados de un apoyo normativo por parte de la organización, conjuntamente con las dos dimensiones referenciadas de la AO, constituyen un elemento de importante influencia en el control del DWB. Y dicho apoyo, por tanto, será más eficaz, en la medida que se articule, por la dirección organizativa, unas normas claras, firmes, creíbles y fiables desde los estamentos más

próximos a los grupos de trabajo de los empleados. La parte más estratégica-normativa de nuestro modelo replica, por tanto, favorablemente.

Mención aparte, la legitimidad percibida no presenta significación como variable independiente directa sobre el DWB. Ciertamente parece que la pérdida, en el análisis de regresiones múltiples (Tabla 4), del efecto significativo que dicha variable traía de las correlaciones bivariadas inicialmente calculadas (tabla 3) sobre el DWBO ( $r = -0,152$ ;  $p \leq 0,1$ ), pudo ser absorbido por la AO institucional, al ser ambas introducidas en el mismo modelo, y mostrar una previa relación substancial ( $r = 0,454$ ;  $p \leq 0,001$ ), como se puede apreciar en la tabla 3 de correlaciones. Sin embargo, a pesar de la pérdida de su significación mencionada con respecto la conducta DWBO, la legitimidad normativa nos aporta, como ya hemos visto, una relación intensa y útil con la AO (véase en la figura 2, las dos líneas trazadas dirigidas hacia ambas dimensiones de la AO), ya que mediando la AO se relacionan indirectamente con el DWBI y DWBO Internet. En efecto, la legitimidad formal y, por tanto, los esfuerzos de la institución por respaldar oficialmente su normativa ofrecerían una oportunidad estratégica importante para combatir la AO, propiciando percepciones de certidumbre reglamentaria y deprimiendo finalmente el DWB. Dicha variable, pues, junto con las dos vistas anteriormente, indirectamente, coadyuva la demostrada eficiencia del engranaje normativo replicado en el control del DWB.

Sin embargo, las variables de control y temor al castigo percibido –coercitivas puras–, se muestran nítidamente menos útiles. En efecto, en las regresiones múltiples jerárquicas (tabla 4) la construcción, con dichas variables, de modelos lineales múltiples en los pasos *Paso2b* y *Paso3*, sólo supuso la constatación de un efecto explicativo añadido importante ( $\Delta R^2$ ) en el caso de DWBO Internet, y mostrando una asociación *positiva* entre el DWBO Internet y el temor al castigo. Obviamente, desde el punto de vista de una estrategia coercitiva, tal verificación resulta poco útil, puesto que invalida el uso clásico del temor al castigo como variable disuasoria del DWB.

Dado que, en el marco de las estrategias coercitivas, y dentro del trinomio control, miedo

al castigo y normativa, el aspecto normativo se ha mostrado más consistente y explicativo a la hora de controlar la conducta informal que el puramente coercitivo, podría concluirse que la coerción –en especial el miedo al castigo–, en nuestro estudio, podría estar generando una actitud de resistencia o rechazo, tal vez de hostilidad, hacia la institución –fuente de dicha coerción– y, como consecuencia de ello, un incremento de las conductas desviadas hacia la ésta (DWBO y DWBO Internet), y un posible desahogo –DWB alumno– hacia el alumnado, que a modo de ‘chivo expiatorio’ estaría recogiendo parte de dicha reacción hostil indeseada. Pudiera que dicha reacción negativa partiera de una percepción injusta de la organización por parte de los empleados más temerosos. También pudiera ocurrir que dicho constructo ‘miedo al castigo’ reflejara el sentimiento de un castigo (o sistema disciplinario) percibido como injusto.

En conclusión, la presente investigación, parece proporcionar una útil réplica a la investigación coercitiva existente que detecta una utilidad parcial de dichas estrategias de coerción, que en el trinomio normas, control y miedo al castigo parece confirmarse sólo en el caso de la normas, pero no así en el caso del control y, menos aún, en el caso del castigo.

## IMPLICACIONES, LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES

El presente estudio tiene implicaciones, tanto prácticas como doctrinales, para el estudio de las estrategias de control de la conducta desviada en las organizaciones. Desde las primeras –las prácticas–, el manejo directo de dicha conducta, parece exigir a las organizaciones el fomento de la existencia de una normativa firme, clara y armónica, que impida la aparición de escepticismos y actitudes amorales, mediante el consenso de un entramado normativo que genere certidumbre, coherencia y estabilidad. En tal propósito parece importante apoyar, oficialmente, a dicha normativa, legitimando la regulación de régimen interno mediante su elaboración participada y recogiendo el sentir de toda la jerarquía e, incluso, de los empleados investigados en los grupos de trabajo donde se desenvuelven. Ello capitalizaría la

que parece ineludible necesidad de disponer de unas reglas oficiales en armonía con las normas y procedimientos de los grupos de trabajo, y de fomentar el soporte normativo y la transmisión de valores, sobre todo en el puesto de trabajo, – desde donde también fluye, según hemos visto, la AO– para evitar desarraigos anómicos que perjudican el DWB.

La consecución de una percepción clara de legitimidad por parte del trabajador se erige, a la luz de nuestro estudio, en un destacado argumento a favor de los ambientes armónicos y adaptados. Por ello es conveniente que cada orden o sugerencia de la jerarquía no sea percibida como un capricho o liberalidad, sino en clara sintonía con la normativa vigente (Turner *et al.*, 1990). La realidad organizativa nos muestra que, con respecto a la legitimidad normativa, los trabajadores también supeditan su visión de lo que es legítimo a un referente más arraigado en el entramado social de la empresa: la normativa de los grupos informales. Es la que podría llamarse legitimidad informal. Ya Sherif (1935) afirmaba seminalmente que las normas sociales surgen como patrones de respuesta en los grupos ante situaciones nuevas o ambiguas. Y MacNeil *et al.* (1976) descubren que si los grupos tienen normas establecidas y sus propios mecanismos de coerción las normas formales u oficiales, dictadas por el empresario, aunque pudieran estar vigentes, sólo pueden ser válidas si el grupo las acata. Por tanto, el problema del incumplimiento normativo creemos que debería comenzar por dilucidar a qué normas hace referencia dicho incumplimiento. Probablemente, con mucha frecuencia, cuando se censura a un trabajador de inobservancia a las normas, se alude frecuentemente sólo al incumplimiento de la normativa formal del empresario. Tal denuncia parece olvidar que el trabajador, en su grupo de trabajo, sólo está sujeto a su normativa informal, y sólo si la normativa formal del empresario encuentra calado en aquélla, se puede prever un nivel aceptable de cumplimiento (véase también a Nee y Ingram, 1998). Sólo así creemos la importante influencia mostrada del engranaje normativo, en nuestra investigación, podría ser capitalizable.

Otra implicación práctica derivaría de la debilidad que ha mostrado el entramado de las va-

riables de ‘control percibido’ y ‘miedo al castigo’. Aunque parece irrenunciable, hoy por hoy, la existencia de un mecanismo sancionador, como telón de fondo, de cualquier sistema de control de una organización –incluso de la misma sociedad–, sí creemos que las organizaciones deberán tender a relegar en el tiempo, cada vez más, en la línea de la disciplina positiva, la oportunidad del accionamiento punitivo. Antes de dicho accionamiento parece que se deben desarrollar herramientas intermedias, como las propiciadoras de concordia normativa, compromiso, y de fuertes culturas organizativas, que harán que el tener que recurrir al castigo, más que un último recurso, se perciba como un síntoma de fracaso.

No fácilmente ubicable en la literatura sobre la motivación en las organizaciones, el estudio de la anomia en las organizaciones, creemos que debería abrirse paso en la doctrina a la vista del apoyo que ha presentado en nuestra modesta investigación, y que destacamos como primera implicación doctrinal. Un fenómeno social que califica y explica, en buena parte, la evolución y desarrollo de nuestras sociedades durante el último siglo, creemos que no ha gozado del exigible paralelismo pertinente, en el estudio del comportamiento humano en las organizaciones. Ya Bennett y Robinson (2003), referentes de primera línea en este campo, advierten de la necesidad de explicar las conductas DWB apelando a la permeabilidad de la organización hacia los fenómenos sociales que la circundan. Sin embargo, en la lista de variables que contabilizan, si bien de forma sólo taxativa y no exhaustivamente, soslayan una mención explícita a la AO. Quizá tendríamos que empezar a plantearnos si en nuestras organizaciones el problema del DWB nos exigiría ahora no sólo hablar de ‘empleados desmotivados’ sino, también, de ‘empleados anómicos.’

Por último, convendría advertir de ciertas limitaciones que creemos adolece nuestra investigación. En primer lugar, la institución académica estudiada es una universidad de relativa reciente creación, y con una plantilla más joven, y con menor nivel de funcionarios, que otras más consolidadas en el territorio nacional e internacional. Tal circunstancia puede poner límites a la

extrapolación de las conclusiones de la presente investigación. En segundo lugar, el colectivo estudiado del PAS universitario reúne ciertas condiciones de trabajo inherentes, muchas veces, a las peculiaridades del trabajador público que también limitan las extrapolaciones a otros colectivos privados. En último lugar, la utilización de varios constructos diseñados por los mismos autores, así como la dimensión inédita del DWBI hacia el alumno, mientras no adquieran un contraste pleno sobre su validez, creemos deben anotarse como limitaciones de este trabajo.

Finalmente, el relativo éxito del engranaje normativo sugerido podría hacernos pensar que un moderno sistema de control del DWB debe ir más en la línea situacional que se niegue a personalizar dicho DWB como empleados haraganes o poco responsables. Quizá deba intentar comprenderlos más como empleados fuertemente condicionados en su DWB por un entorno actitudinal desfavorable. Desde esta perspectiva sería muy sugerente un estudio longitudinal sobre ‘la formación de actitudes’ como herramienta quizá más poderosa para controlar a medio y largo plazo conductas informales en las organizaciones. En esta línea debemos explicitar nuestra apuesta personal por el aprendizaje organizativo, como herramienta capaz de integrar el ‘conocimiento’ y conseguir esas mejoras conductuales entre los miembros de la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

- ACKROYD, S.; THOMPSON, P. (1999): *Organisational Misbehaviour*. London: Sage.
- AIKEN, L.S.; WEST, S.G. (1991): *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- ALCHIAN, A.A.; WOODWARD, S. (1988): “The Firm Is Dead; Long Live the Firm. Review of The Economic Institutions of Capitalism, by Oliver E. Williamson”, *Journal of Economic Literature*, vol. 26, (March), pp. 65-79.
- ALLPORT, F.H. (1924): *Social Psychology*. Boston: Houghton Mifflin.
- ANGLE, H.L.; PERRY, J.L. (1983): “Organizational Commitment: Individual and Organizational Influences”, *Work and Occupations*, vol. 10, núm. 2, pp. 123-146.
- ANTHONY, R.N. (1952): *Management Controls in Industrial Research Organizations*. Cambridge: Divi-

- sion of Research, Graduate School of Business, Harvard University Press.
- AQUINO, K.; LEWIS, M.U.; BRADFIELD, M. (1999): "Justice Constructs, Negative Affectivity, and Employee Deviance: A Proposed Model and Empirical Test", *Journal of Organization Behavior*, vol. 20, pp. 1073-1091.
- AQUINO, K.; GALPERIN, B.L.; BENNETT, R. (2004): "Social Status and Aggressiveness as Moderators of the Relationship between Interactional Justice and Workplace Deviance", *Journal of Applied Psychology*, vol. 34, núm. 5, pp. 1001-1029.
- ARVEY, R.; IVANCEVICH, J. (1980): "Punishment in Organizations: A Review, Propositions and Research Suggestions", *Academy of Management Review*, vol. 5, pp. 123-132.
- ATWATER, L.E.; DIONNE, S.D.; CAMOBRECO, J.F.; AVOLIO, B.J.; LAU, A. (1998): "Individual Attributes and Leadership Style: Predicting the Use of Punishment and its Effects", *Journal of Organizational Behavior*, 19, pp. 559-576.
- ARYEE, S.; BUDHWAR, P.S.; CHEN, Z.X. (2002): "Trust as a Mediator Of The Relationship between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, pp. 267-285.
- AYRES, I.; BRAITHWAITE, J. (1992): *Responsive Regulation: Transcending the Deregulation Debate*. New York: Oxford University Press.
- BALL, G.A.; TREVINO, L.K.; SIMS, H.P. (1994): "Just and Unjust Punishment: Influences on Subordinate Performance and Citizenship", *Academy of Management Journal*, 37, 2, pp. 299-322.
- BARDACH, E.; KAGAN, R.A. (1982): *Going by the Book, The Problem of Regulatory Unreasonableness*. Philadelphia: Temple University Press.
- BARNARD, C. (1938): *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- BASS, B. (1990): *Bass y Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. New York: Free Press.
- BASS, M.; AVOLIO, B. (1992): "Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond", *Journal of European Industrial Training*, vol. 14, pp. 21-37.
- BENNETT, R.J.; ROBINSON, S.L. (2000): "The Development of a Measure of Workplace Deviance", *Journal of Applied Psychology*, vol. 85, pp. 349-360.
- BENNETT, R.J.; ROBINSON, S.L. (2003). "The Past, Present, and Future of Workplace Deviance Research" en J. Greenberg [ed.]: *Organizational Behavior: The State of the Science*, pp. 247-281. 2ª ed. Mahwah: Erlbaum.
- BENSIMON, H.F. (1994): "Violence in the Workplace", *Training and Development Journal*, (January), pp. 27-32.
- BLALOCK, H.M. (1987): "A Power Analysis of Conflict Processes", en E.J. Lawler y B. Markovsky [ed.]: *Advances in Group Processes*, vol. 4, pp. 1-40. Greenwich: JAI Press.
- BLAU, P.M. (1964): *Exchange and Power in Social Life*. John Wiley and Sons.
- BOYE, M.W.; JONES, J.W. (1997): "Organizational Culture and Employee Counterproductivity", en R. A. Giacalone y J. Greenberg [ed.]: *Antisocial Behavior in Organizations*, pp. 172-184. Thousand Oaks: Sage.
- BRAITHWAITE, J. (1985): *To Punish or Persuade: Enforcement of Coal Mine Safety*. Albany: State University of New York Press.
- BRAITHWAITE, J. (1989): *Crime, Shame and Reintegration*. Cambridge: Cambridge University Press.
- BRYANT, A. (1984): "Replacing Punitive Discipline with a Positive Approach", *Personnel Administrator*, 29, 2, pp. 79-87.
- CALORI, R.; LUBATKIN, M.; VERY, P. (1994): "Control Mechanisms in Cross-Border Acquisitions: An International Comparison", *Organization Studies*, vol. 15, pp. 361-379.
- CARUANA, A.; EWING, M.T.; RAMASESHAN, B. (2001): "Anomia and Deviant Behaviour in Marketing: Some Preliminary Evidence", *Journal of Managerial Psychology*, vol. 16, núm. 5-6, pp. 322-388.
- CHERRINGTON, D.; REITZ, H.; SCOTT, W. (1971): "Effects of Contingent and Noncontingent Reward on the Relationship between Satisfaction and Task Performance", *Journal of Applied Psychology*, vol. 55, pp. 531-536.
- CLINARD, M.B. (1952): *The Black Market: A Study of White-Collar Crime*. New York: Rinehart.
- CLINARD, M.B.; YEAGER, P.C. (1980): *Corporate Crime*. New York: The Free Press.
- COHEN, D. (1995): "Ethics and Crime in Business Firms: Organizational Culture and the Impact of Anomie", en F. Adler y W. Laufer [ed.]: *The Legacy of Anomie Theory*, pp. 183-206. New Brunswick: Transaction.
- COHEN, J.; COHEN, P. (1983): *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*. 2ª ed. Hillsdale: Erlbaum.
- DAHL, R.P. (1968): "Power", en D.L. Sills [ed.]: *International Encyclopaedia of the Social Sciences*. vol. 12. New York: Macmillan.
- DAVIS, K. (1968): "Success of Chain of Command Oral Communications in a Manufacturing Management Group", *Academy of Management Journal*, vol. 11, pp. 379-387.
- DECHARMS, R.; HAMBLIN, R.L. (1960): *Structural Factors and Individual Needs in Group Behavior*. St. Louis: Washington University.

- DEUTSCH, M. (1985): *Distributive Justice*. New Haven: University Press.
- DURKHEIM, E. (1984): *The Division of Labor in Society*. (Translated by W.D. Halls). New York: Free Press. (Versión original de 1893).
- DURKHEIM, E. (1951): *Suicide: A Study in Sociology*. (Translated by John A. Spaulding and George Simpson). New York: Free Press. (Versión original de 1897).
- FARH, J.L.; PODSAKOFF, P.M.; ORGAN, D.W. (1990): "Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope Versus Satisfaction", *Journal of Management*, vol. 16, pp. 705-721.
- FARRELL, M.; SCHMITT, M.; HEINEMANN, G. (2001): "Informal Roles and the Stages of Interdisciplinary Team Development", *Journal of Interprofessional Care*, vol. 15, núm. 3, pp. 281-93.
- FLAMHOLTZ, E.G. (1996): *Effective Management Control: Theory and Practice*. Boston: Kluwer.
- FRIEDMAN, A. (1977): "Responsible Autonomy versus Direct Control over the Labour Process", *Capital and Class*, 1, pp. 43-57.
- GAINES, J.; JERMIE, J.M. (1983): "Emotional Exhaustion in a High Stress Organization", *Academy of Management Journal*, 26, pp. 567-586.
- GAL, G.F. (1985): *Using Auditor Knowledge to Formulate Data Model Constraints: An Expert System for Internal Control Evaluation*. (PhD Dissertation). Ann Arbor: Michigan State University. University Microfilm International.
- GEORGOPOULOS, B.S. (1965): "Normative Structure Variables and Organizational Behavior", *Human Relations*, 18, pp. 155-169.
- GREENBERG, J. (1990): "Employee Theft as a Reaction to Underpayment Inequity: The Hidden Cost of Pay Cuts", *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, pp. 561-568.
- GRUBER, J.E. (1990). "Methodological Problems and Policy Implications in Sexual Harassment Research", *Population Research and Policy Review*, 9, pp. 235-254.
- HAIR JR., J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W.C. (1998). *Multivariate Data Analysis*. 5th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- HAWKINS, K. (1984): *Environment and Enforcement: Regulation and the Social Definition of Pollution*, *Oxford Socio-Legal Studies*. Clarendon Press, Oxford: Oxford University Press.
- HAYEK, F. (1994): *The Road to Serfdom*. Chicago: University of Chicago Press.
- HOBBS, T. (1997): *Leviatán*. Barcelona: Altaza. (Versiones de 1651 y de 1951).
- HODSON, R. (1999): "Organizational Anomie and Worker Consent", *Work and Occupations*, vol. 26, (August), pp. 292-323.
- HOPWOOD, A. (1974): *Accounting and Human Behaviour*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- HOUSE, R.J. (1996): "Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and a Reformulated Theory", *Leadership Quarterly*, 7, pp. 323-352.
- HUBERMAN J. (1964): "Discipline without Punishment", *Harvard Business Review*, vol. 42, pp. 62-68.
- HUBERMAN, J. (1975): "Discipline without Punishment' Live", *Harvard Business Review*, (July-August), pp. 6-8.
- JAEGER, A.M.; BALIGA, B.R. (1985): "Control Systems and Strategic Adaptation: Lessons from the Japanese Experience", *Strategic Management Journal*, vol. 6, pp. 115-134.
- JAWORSKI, B.J.; STATHAKOPOULOS, V.; KRISHNAN, H.S. (1993): "Control Combinations in Marketing: Conceptual Framework and Empirical Evidence", *Journal of Marketing*, vol. 57, núm. 1, pp. 57-69.
- KIPNIS, D. (1984): "The Use of Power in Organizations and in Interpersonal Settings", en S. Oskamp [ed.]: *Applied Social Psychology Annual*, pp. 179-210. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- KIPNIS, D.; SCHMIDT, S.M.; SWAFFIN-SMITH, C.; WILKINSON, I. (1984): "Patterns of Managerial Influence: Shotgun Managers, Tacticians, and Bystanders", *Organizational Dynamics*, vol. 12, núm. 3, pp. 58-67.
- KLEMM, L.J. (1995): "Using Progressive Discipline", *Journal of Credit Union Executive*, vol. 35, pp. 26-28.
- KORUKONDA, A.; HUNT, J.G. (1989): "Pat on the Back Versus Kick in the Pants: An Application of Cognitive Inference to the Study of Leader Reward and Punishment Behaviours", *Group and Organization Studies*, vol. 14, núm. 3, pp. 299-324.
- LEMERT, E.M. (1954): *Alcohol and the Northwest Coast Indians*. Los Angeles: University of California Publications in Culture and Society.
- LIM, V.K.G. (2002): "The IT Way of Loafing on the Job: Cyberloafing, Neutralizing and Organizational Justice", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, pp. 675-694.
- LINDESMITH, A.R.; GAGNON, J.H. (1964). "Anomie and Drug Addiction". En Climaro, M. "Anomie and Deviant Behavior." New York: Free Press.
- LUCKENBILL, D.F. (1982): "Compliance Under Threat of Severe Punishment", *Social Forces*, vol. 60, núm. 3, pp. 811-825.
- MACIVER, R.M. (1950): *The Ramparts We Guard*. New York: Macmillan.
- MACNEIL, M.K.; SHERIF, M. (1976): "Norm Change Over Subject Generations as a Function of Arbitrariness of Prescribed Norms", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 34, pp. 762-773.

- MCCLOSKEY, H.; SCHAAR, J.H. (1965): "Psychological Dimensions of Anomy", *American Sociological Review*, 30, pp. 14-40.
- MCGURN, T. (1988): "Spotting the Thieves Who Work Among Us", *Wall Street Journal*, vol. 7, (March), p. 16.
- MERTON, R.K. (1957): "Priorities in Scientific Discovery", *American Sociological Review*, vol. 22, pp. 635-659.
- MILGRAM, S. (1974): *Obedience to Authority: An Experimental View*. New York: Harper y Row.
- MILLS, P.K. (1983): "Self-Management: Its Control and Relationship to Other Organizational Properties", *Academy of Management Review*, 8, pp. 445-453.
- MOLM, L.D. (1987): "Extending Power Dependence Theory: Power Processes and Negative Outcomes", en E.J. Lawler y B. Markovsky [ed.]: *Advances in Group Processes*, vol. 4, pp. 178-198. Greenwich: JAI Press
- MOLM, L.D. (1994): "Is Punishment Effective? Coercive Strategies in Social Exchange", *Social Psychology Quarterly*, 57, 2, pp. 75-94.
- MOORMAN, R.H.; BLAKELY, G.L.; NIEHOFF, B.P. (1998): "Does Organizational Support Mediate the Relationship between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior?", *Academy of Management Journal*, vol. 41, pp. 351-357.
- MORGAN, P.M. (1977): *Deterrence: A Conceptual Analysis*. Beverly Hills: Sage.
- NEE, V.; INGRAM, P. (1998): "Embeddedness and Beyond: Institutions, Exchange, and Social Structure", en M.C. Brinton y V. Nee [ed.]: *The New Institutionalism in Sociology*, pp. 19-45. New York: Russell Sage Found.
- NEVES, C.M. (2003): "Optimism, Pessimism, and Hope in Durkheim", *Journal of Happiness Studies*, vol. 4, núm. 2, pp. 169-183.
- OSIGWEH, C.; HUTCHISON, W.R. (1989): "Positive Discipline", *Human Resource Management*, vol. 28, núm. 3, pp. 367-383.
- PARSONS, T. (1963): "On the Concept of Influence", *Public Opinion Quarterly*, vol. 27, núm. 1, pp. 37-62.
- PODSAKOFF, P.; TODOR, W. (1985): "Relationships between Leader Reward and Punishment Behavior and Group Processes and Productivity", *Journal of Management*, vol. 11, núm. 1, pp. 55-73.
- POTTER, R.H. (1989): "Ethics, Discipline, and Human Nature: A New Look at Management and Deviance", *Industrial Management*, vol.31, núm.2, pp.14-21.
- PRESTON, R.; TOPF, M. (1994): "Safety Discipline: A Constructive Approach", *Journal of Occupational Hazards*, vol. 54, pp. 51-54.
- REGUEIRA GARCÍA, C.D. (1994): *Disciplina positiva en las organizaciones*. Madrid: CDR.
- REISS, A.J. (1984): "Selecting Strategies for Social Control over Organizational Life", en K. Hawkins y J.M. Thomas [ed.]: *Enforcing Regulation*, pp. 23-35. Boston: Kluwer-Nijhoff.
- ROBBINS, S.P. (1998): *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications*. 8ª ed. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- ROBINSON, S.L.; BENNETT, R.J. (1995): "A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study", *Academy of Management Journal*, vol. 38, pp. 555-572.
- ROBINSON, S.L.; GREENBERG, J. (1998): "Employees Behaving Badly: Dimensions, Determinants, and Dilemmas in the Study of Workplace Deviance", en C.L. Cooper y D.M. Rousseau [ed.]: *Trends in Organizational Behavior*, vol. 5, pp. 1-30. New York: Wiley.
- ROBINSON, S.L.; O'LEARY-KELLY, A.M. (1998): "Monkey See, Monkey Do: The Influence of Work Groups on the Antisocial Behavior of Employees", *Academy of Management Journal*, vol. 41, pp. 658-672.
- ROTUNDO, M.; SACKETT, P.R. (2002): "The Relative Importance of Task, Citizenship, and Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy-Capturing Approach", *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, pp. 66-80.
- SACHDEV, H.J.; BELLO, D.C.; PILLING, B.C. (1994): "Control Mechanisms within Export Channels of Distribution", *Journal of Global Marketing*, vol. 8, núm. 2, pp. 31-50.
- SARASON, I.G.; LEVINE, H.M.; BASHAM, R.B.; SARASON, B.R. (1983): "Assessing Social Support: The Social Support Questionnaire", *Journal of Personality and Social Support*, vol. 44, pp. 127-139.
- SCOTT, W.R. (1998): *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*. 4ª ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- SELIGMAN, M. (1975): *Helplessness*. San Francisco: Freeman.
- SHEDD, J.; BACHRACH, S. (1991): *Tangled Hierarchies*. San Francisco: Jossey-Bass.
- SHERIF, M. (1935): "A Study of Some Social Factors in Perception", *Archives of Psychology*, 27, p. 187.
- SHORT JR., J.F.; STRODTBECK, F.L. (1965): *Group Process and Gang Delinquency*. Chicago: University of Chicago.
- SIMONS, R. (1995): *Levers of Control*. Boston: Harvard Business School Press.
- SIMPSON, S.S. (2002): *Corporate Crime, Law, and Social Control*. Cambridge: Cambridge University Press.

- SKARLICKI, D.P.; FOLGER, R. (1997): "Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice", *Journal of Applied Psychology*, 82, pp. 434-443.
- SMITH, C.A.; ORGAN, D.W.; NEAR, J.P. (1983): "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents", *Journal of Applied Psychology*, vol. 68, pp. 653-663.
- SROLE, L. (1956): "Social Integration and Certain Corollaries: An Exploratory Study", *American Social Review*, vol. 21, pp. 709-716.
- TAYLOR, G.S.; ZIMMERER, T.W. (1992): "voluntary Turnover among Middle-Level Managers: An Analysis of Perceived Causes", *Journal of Managerial Issues*, vol. 4, núm. 3, pp. 424-437.
- TEKLEAB, A.G.; TAYLOR, M.S. (2003): "Aren't there Two Parties in an Employment Relationship? Antecedents and Consequences of Organization-Employee Agreement on Contract Obligations and Violations", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24, pp. 585-608.
- TRAHAN, W.A.; STEINER, D.D. (1994): "Factors Affecting Supervisors' Use of disciplinary Actions Following Poor Performance", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15, pp. 129-139.
- TURNER, J.C.; HOGG, M.A.; OAKES, P.J.; REICHER, S.D.; WETHERELL, M.S. (1990): *Rediscovering the Social Group: A Self-Categorization Theory*. Oxford: Blackwell.
- VARDI, Y. (2001): "The Effects of Organizational and Ethical Climates on Misconduct at Work", *Journal of Business Ethics*, vol. 29, pp. 325-337.
- VARDI, Y.; WEINER, Y. (1996): "Misbehavior in Organizations: A Motivational Framework", *Organizational Science*, vol. 7, núm. 2, pp. 151-165.
- WHITE, R.K.; LIPPIT, R. (1960): *Autocracy and Democracy: An Experimental Enquiry*. New York: Harper.
- WHITE, R.; LIPPITT, R. (1968): *Leader Behavior and Member Reaction in Three Social Climates: Research and Theory*. New York: Harper and Row.
- WILHELM, C.C.; HERD, A.M.; STEINER, D.D. (1993): "Attributional Conflict between Managers and Subordinates: An Investigation of Leader-Member Exchange Effects", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 14, pp. 531-544.
- ZELLARS, K.L.; TEPPER, B.J.; DUFFY, M.K. (2002): "Abusive Supervision and Subordinates' Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, núm. 6, pp. 1068-1076.