
TIPOS DE TRABAJO Y LAS VARIABLES DE DISEÑO ORGANIZATIVO: REVISIÓN TEÓRICA Y UN MODELO PROPUESTO

Types of Work and Organizational Design Variables: Theoretical Review and a Proposed Model

Gerardo J. Zapata Rotundo
Luis E. Sigala Paparella

Resumen: En el presente artículo de carácter teórico se propone un modelo determinista de tipos de trabajo y variables de diseño organizativo. En este sentido, se parte de una revisión de dos perspectivas teóricas que bajo sus postulados explican el diseño de las organizaciones: el *control externo* y el *voluntarismo*. En la primera perspectiva, sus principales exponentes son la *teoría contingente* y la *teoría dependencia de recursos*, y en la segunda el *voluntarismo*, donde se ubica la teoría de la *strategic choice* como una posición equilibrada. En el modelo teórico propuesto, se presentan los productos elaborados por la organización como una variable intermedia en la secuencia establecida entre los factores determinantes que surgen de la perspectiva de control externo y el voluntarismo, y como consecuencia de ello la definición tanto de los tipos de trabajo requeridos para llevar a cabo la producción de esos productos, como las variables de diseño organizativo necesarias para su adecuada gestión, que en esencia condicionan la forma burocrática, mecánica u orgánica que adopta la empresa.

Palabras claves: Estructura organizativa, tipos de trabajo, variables de diseño organizativo, lógica dominante, *Strategic Choice*, teoría contingente y voluntarismo.

Abstract: This paper proposes a theoretical deterministic model of work types and organizational design variables. The research is based on two theoretical perspectives that explain the organizational design: external control and voluntarism. In the first perspective, the main theories are contingent and resource dependence, and in the second voluntarism, where is located also the theory of *strategic choice* as a more balanced. In the proposed theoretical model, we present the products made by the organization as an intermediate variable in the sequence established between determinants arising from the perspective of external control and voluntarism, and consequently defining both types work required to carry out the production of such products and organizational design variables required for proper management, which essentially determine the organic-mechanistic and bureaucratic forms that organizations adopt.

Keywords: Organizational Structure, Dominant Logic, Types of Work, Organizational Design Variables, *Strategic Choice*, Contingent Theory and Voluntarism.

Introducción

La teoría de la organización cuenta con evidencias teóricas y empíricas que indican que las variables de diseño organizativo se ven afectadas, por una parte, por factores internos-externos o de contingencia (Van de Ven y Drazin, 1985; Donaldson, 2001; Simon, 2007; Nienhüser, 2008; Wei, 2006; Jokipii, 2010; Zapata y Mirabal, 2011), y por otra parte por la visión y percepción que tienen los gerentes y directivos acerca de la manera como debe ser organizada y gestionada la empresa (Child, 1997; Peris et al. 2006; Zapata et al., 2008). Esto tiene consecuencias importantes en la configuración de la forma organizativa que adopta —*burocrática, mecánica u orgánica*— y, por ende,

en el tipo de trabajo que debe llevarse a cabo para poder producir adecuadamente los bienes o servicios que ofrece al entorno o exigidos por él. Así, el primer planteamiento se ubica dentro de la *perspectiva de control externo* en la que sus principales exponentes son la teoría contingente y la teoría dependencia de recursos. Y en segundo término, encontramos la *perspectiva del voluntarismo*, representada principalmente por la teoría de la *strategic choice*. De este modo, en este artículo se realiza un análisis de ambas perspectivas teóricas que, de acuerdo con sus postulados, ayudan a explicar y comprender que en determinadas circunstancias y bajo ciertos factores alrededor y dentro de la organización, el trabajo puede ser organizado de manera distinta y como consecuencia de ello la gestión de las variables de diseño organizativo.

Con esta rigurosa revisión y análisis bibliográfico se plantea un modelo teórico determinista de los tipos de trabajo y las variables de diseño organizativo, el cual se ubica en los planteamientos de la teoría *visión basada en actividades –activity-based view–*. Esta indica que las estrategias de la organización tienen que fundamentarse en el conocimiento detallado de las actividades llevadas a cabo en ella y que definen la naturaleza del trabajo (Johnson *et al.*, 2003; Wittington, 2003, 2006; Jarzabkowski *et al.*, 2007).

De este modo, se discuten en un primer apartado de esta investigación las *perspectivas de control externo y el voluntarismo*, destacándose sus características más relevantes y las implicaciones que tienen para el diseño, la administración y el comportamiento de las organizaciones. En un segundo apartado, se desarrollan las características de los diferentes tipos de trabajo tomados como modelos en esta investigación, relacionándoseles de modo importante con las principales variables de diseño organizativo: *centralización, formalización, especialización, sistemas de incentivos y mecanismos de coordinación y control*. Finalmente, en un último apartado, se presentan una serie de reflexiones y el modelo teórico propuesto.

Desde el punto de vista metodológico, el presente artículo tiene un carácter teórico, sustentado en una rigurosa revisión y análisis bibliográfico principalmente de revistas científicas y de algunos libros especializados que tratan el tema objeto de estudio.

1. Perspectivas de control externo y voluntarismo

1.1 CONTROL EXTERNO

La perspectiva de control externo busca explicar las características, el diseño y el comportamiento de las organizaciones basado en las limitaciones y restricciones impuestas por los factores del entorno en función de su grado de dinamismo y complejidad, convirtiéndose, por tanto, en su principal condicionante (Zapata y Mirabal, 2011). Siendo los exponentes más relevantes de esta perspectiva: *la teoría contingente y la teoría dependencia de recursos*.

En las bases del planteamiento de la teoría contingente, está el supuesto de que existen condicionantes externos e internos a la organización que actúan como variables explicativas o independientes sobre un conjunto de variables de diseño organizativo –por ejemplo: formalización, centralización, especialización, mecanismos de coordinación y tipos de trabajo–, que se constituyen en las variables explicadas o dependientes. Así, encontramos en la literatura algunos de esos condicionantes-contingentes: origen, historia, entorno, propiedad, control, tamaño y localización de la organización (Grupo de Aston¹); sistema técnico, marco institucional y valores (Moreno-Luzón et al., 2001); tamaño de la organización (Blau, 1970); incertidumbre sobre las tareas (Galbraith, 1977); edad y tamaño de la empresa (Mintzberg, 1979); y los conocimientos (Birkinshaw et al., 2002).

Esta teoría enfatiza el hecho de que un cambio en los factores de contingencia, conduce a un cambio en la estructura de la organización,

¹ El Grupo de Aston está representado en los trabajos clásicos de Pugh et al. (1968, 1969) y Pugh (1973).

como respuesta a la necesidad de recuperar el desempeño a través del ajuste entre sus variables internas de diseño organizativo y esos factores contingentes (Donalson, 2001; Sillince, 2005; Simon, 2007; Zapata et al. 2009), lo que significa que las organizaciones que alcancen un mejor ajuste serán las más eficientes y por tanto tendrán una mayor probabilidad de sobrevivir o de desarrollarse. Cabe destacar que la orientación determinista del enfoque contingente no se centra en el individuo, sino particularmente en las propiedades objetivas del entorno donde se desarrolla la acción de la empresa, convirtiéndose el comportamiento de los gerentes y directivos en una reacción necesaria a las restricciones establecidas por los factores que lo constituyen (Astley y Van de Ven, 1983; Simon, 2007; Zapata et al., 2009) y, en consecuencia, actúan dentro de las limitaciones que les imponen. Esos hechos dejan a la dirección y a la gerencia un papel de poco protagonismo.

Por otra parte, la *teoría de la dependencia de recursos* estima que la organización no tiene la capacidad para producir todos los recursos o servicios necesarios para su adecuado funcionamiento. Por lo tanto, debe participar en un proceso de relaciones y transacciones de intercambio con los distintos actores de su entorno (Pfeffer y Salancik, 1978; Ulrich y Barney, 1984; Fink et al., 2006; Nienhüser, 2008; Freiling, 2008; Hillman et al., 2009). Esto quiere decir que no puede realizar todas las actividades para ser auto-suficiente, de allí surge la necesidad de adquirir recursos fuera de ella, creando, en consecuencia, una dependencia con unidades externas y, por tanto, adquiere cierto grado de vulnerabilidad frente al entorno. De este modo, la *teoría de la dependencia de recursos* comparte la visión determinista-contingente en cuanto que el comportamiento, la administración y el diseño de la organización están significativamente condicionados por una serie de mecanismos impersonales, objetivos o factores de contingencia que actúan como limitantes sobre las acciones de quienes toman las decisiones estratégicas (Zapata y Mirabal, 2011).

1.2 VOLUNTARISMO Y *STRATEGIC CHOICE*

Los fundamentos básicos del *voluntarismo*, o la capacidad de influir sobre el entorno y configurarlo, se encuentran en los trabajos seminales de Weick (1969, 1979). Es lo que se puede llamar “*condicionamiento cognitivo*, a través de los sentidos, la voluntad y la iniciativa, los hombres interpretan y asignan significado a la experiencia conformando así el entorno a través de su visión, su concepción del mundo y sus actuaciones (*enactment*)” (Peris et al., 2006: 76). Así, la gerencia o la dirección de la empresa de acuerdo a sus visiones y modos de pensamiento, escogen donde participará y la manera como lo hará. Es lo que de alguna manera se constituye en una opción para el diseño de la organización, que se traduce, en parte como una acción subjetiva percibida e interpretada por quienes administran y dirigen la organización. Dichas percepciones, pueden estar influidas por características intrínsecas o predisposiciones mentales del individuo; es decir, por la construcción previa en sus mentes de *sesgos y mapas cognitivos* (Zapata y Canet, 2009)².

La *perspectiva voluntarista* hace énfasis en la capacidad del individuo y sus acciones en la determinación de lo que deberá ser y alcanzar la organización, “ve al individuo como la unidad básica de análisis y fuente principal de cambio organizacional” (Astley y Van de Ven, 1983: 247). De este modo, considera a sus miembros agentes autónomos, pro-activos y auto-dirigidos (Astley y Van de Ven, 1983; Whittington, 1988), con suficiente capacidad para definir las variables de diseño organizativo y por tanto la estructura organizativa y forma de organización que adopta la empresa. Destaca el *voluntarismo*, por una parte, el concepto de *environment enactment* promovido por Weick (1969, 1979) –la postura más radical del voluntarismo–, quien

² Los sesgos y mapas cognitivos, constituyen reglas de decisión, mecanismos cognitivos y opiniones subjetivas que las personas utilizan para ayudarse en la toma de decisiones (Busenitz y Barney, 1997; Arnott, 2006; Keil et al., 2007): las mismas permiten desarrollar modelos simplificados del mundo o de la realidad que los rodea, con el propósito de facilitar las propuestas de solución a los problemas de diseño organizativo, y entre ellos la estructura de la organización (Zapata y Canet, 2009).

argumenta que el individuo posee todo el poder para definir o crear su propio entorno de acuerdo a sus interpretaciones y preferencias perceptivas.

Dentro del marco de la *perspectiva voluntarista* –desde una vertiente más moderada y balanceada–, encontramos la teoría de la *strategic choice* desarrollada por Child (1972, 1997). En sus planteamientos trata de ser correctivo entre las posiciones extremas del determinismo contingente y el voluntarismo en su expresión más radical propuesto por Weick, por la razón misma que presta atención a la interdependencia entre la *elección* y las *limitaciones del entorno sobre el comportamiento* de la organización. Se centra, como un buen representante del voluntarismo, en el papel desempeñado por los gerentes y los directivos en la formación de las condiciones y los procesos dentro y alrededor de la organización. Destacando la idea que su actuación puede impactar sobre su desempeño, reconociendo en buena medida que las principales decisiones tomadas por los gerentes y los directivos sirven para definir las principales relaciones con el entorno.

La *strategic choice*, postula la necesidad de una mayor autonomía para los miembros de la organización en el proceso de toma de decisiones, con respecto a la perspectiva de *control externo*. Esto se traduce, en mejores posibilidades de elegir entre distintas alternativas relacionadas con:

- a) El sector del mercado donde la empresa deberá participar,
- b) Los productos con los que lo hará,
- c) El tipo de trabajo que aplicará, y
- d) Los requerimientos de gestión de las variables de diseño organizativo.

Como consecuencia de ello, la adopción de la estructura organizativa que la empresa considere más adecuada.

De este modo, la teoría de la *strategic choice* plantea que no solo los factores del entorno restringen y determinan las características de la organización; sino que también hay otros como los estilos de liderazgo, las estructuras mentales y los sesgos cognitivos, las percepciones e interpretaciones de los gerentes y directivos y su sistema de valores (Zapata et al., 2008). Pero también reconoce que el entorno no es simplemente definido por la empresa a través de sus miembros tal como lo plantea en voluntarismo más radical, puesto que de él surgen fuerzas traducidas en amenazas u oportunidades constituidas en criterios de decisión para llevar a cabo la acción y la elección (Child, 1972; Child, 1997; Child et al., 2003). En ese sentido, intenta resolver la “contradicción entre *voluntarismo* y *contingencia* al entender que la dirección de la empresa, teniendo en cuenta las condiciones del entorno y otras limitaciones (*contingencia*), elige en qué sector va a competir y cómo lo va hacer (*voluntarismo*)” (Peris et al., 2006: 78). Trata entonces de establecer un equilibrio entre contingencia y voluntarismo puro.

Se observa, pues, que frente a las ideas contingentes anteriores, el entorno es visto principalmente en términos de *percepciones de la incertidumbre*. Bajo esa visión, la estructuración de la organización se constituye como un proceso de interpretación individual, producto de la construcción y reconstrucción del entorno percibido, y de “una voluntad apresada por la propia visión y concepción de las cosas” (Peris, et al., 2006:77).

2. Características de los tipos de trabajo y las variables de diseño organizativo

En las organizaciones se puede encontrar distintos tipos de trabajo. Unos más rutinarios porque se encuentran estandarizados y formalizados; es decir, se conocen los procedimientos o la manera de llevarlos a cabo, son repetitivos y por lo general se caracterizan por una baja diversidad de tareas y poca incertidumbre para su realización, los cuales llevan a situaciones laborables altamente predecibles que

conducen a elevados niveles de codificación de los procedimientos de trabajo y áreas de jerarquía-autoridad claramente definidas. Cuando esta situación no modifica el contenido del trabajo (fácil de analizar y planificar), y el conocimiento está concentrado principalmente en los altos niveles de dirección, la discrecionalidad es escasa para el trabajador. En esta situación, también se coordinará con base a planes y normas establecidas, y todo ello se caracterizará por un contexto social sustentado en el ejercicio del poder jerárquico y la autoridad.

Se encuentran también trabajos no rutinarios y poco programados, por lo general con una amplia diversidad de tareas y con procesos de conversión difícil de entender que requieren de adecuados conocimientos o de un determinado número de habilidades para ejecutarlos; en esta situación se puede producir una distribución del conocimiento hacia los supervisores y trabajadores directos acompañado de un aumento de su discrecionalidad. En todo caso, la naturaleza y características del trabajo y la posibilidad de convertirlos en rutinas, determinan la capacidad como mecanismos de adquisición, aprendizaje y almacenaje del conocimiento organizacional (Nelson y Winter, 1982)³, que pueden condicionar las acciones y decisiones estratégicas de los gerentes (Johnson et al., 2003; Wittington, 2003, 2006; Jarzabkowski et al., 2007).

Ahora bien, las condiciones para desarrollar diferentes *tipos de trabajo* en una organización –rutinario y no rutinario, y más o menos complejos–, pueden estar determinadas por una serie de factores condicionantes. De este modo, durante el desarrollo y análisis de las diferentes teorías abordadas en esta investigación –contingente y voluntarismo–, se ha observado que el diseño y la forma de organización que adopta la empresa, está influida tanto por factores externos-internos o de

³ Las rutinas organizacionales conectan diferentes actividades y tipos de trabajo “a través del comportamiento aprendido altamente establecido como modelo, repetitivo o cuasi-repetitivo, o también basado en parte en un conocimiento tácito” (Winter, 2003: 991).

contingencia, como por factores intrínsecos asociados a quienes dirigen y organizan a la empresa, que conduce a lo que se denominará *visión directiva*. En estos últimos factores se ha encontrado, por ejemplo: *los estilos de liderazgo, las estructuras mentales y sesgos cognitivos, las percepciones e interpretaciones de los gerentes y directivos y su sistema de valores*. Estos factores pueden determinar en cierta medida las características y particularidades de los productos o servicios elaborados por la empresa y exigidos por el entorno, y en función a ello variará la necesidad de realizar trabajos de naturaleza más o menos compleja que condicionarán, a su vez, la manera de administrar las variables de diseño organizativo y, por consiguiente, las acciones y decisiones de los gerentes.

El modelo tipo de trabajo tomado como referencia está caracterizado inicialmente en las investigaciones de Moreno-Luzón et al. (2001), Peris et al. (2001), y Zapata et al. (2008) y Zapata et al. (2010), incorporándose aquí algunas propuestas relacionadas con la gestión y comportamiento de las variables de diseño organizativo referidas fundamentalmente a: *centralización, formalización, especialización, mecanismos de coordinación y sistemas de incentivos*. De esos autores, se desprende la idea de que todo tipo de trabajo posee una dimensión *cognitiva*, basada en la dificultad o facilidad para conocer su contenido y ejercer su control que lleva a la definición de la naturaleza compleja o no del trabajo. Y una dimensión de *variedad* del trabajo, que implica tanto cambios en las actividades que deben realizarse para la producción de los bienes o servicios, como cierta dificultad para ser programadas y formalizadas en rutinas. Si estas dos dimensiones se combinan, da lugar a cuatro tipos de trabajo:

- Trabajo sencillo, rutinario y no sometido a cambios
- Trabajo sencillo y sometido a cambios frecuentes
- Trabajo complejo, cualificado y no sometido a cambios frecuentes
- Trabajo complejo, cualificado y sometido a cambios frecuentes

2.1 VARIABLES DE DISEÑO ORGANIZATIVO CONSIDERADAS EN EL MODELO PROPUESTO

Centralización

Gira en torno al poder formal que tiene un individuo, una unidad organizativa o grupo de ellas, para tomar determinadas decisiones estratégicas u operativas (Pugh et al., 1968; Donaldson, 2001; Mintzberg, 1979; Pleshko, 2007; Zapata, 2011). De este modo, la toma de decisiones es centralizada cuando esta recae en la alta dirección, y es descentralizada cuando parte de esas decisiones son realizadas por los gerentes o empleados de niveles medios o inferiores de la pirámide empresarial.

Formalización

Se reconoce a través de dos dimensiones: *formalización organizativa y profesional*. La primera, constituye la medida por medio de la cual la organización depende de reglas, tareas y procedimientos escritos para predeterminar la conducta y el comportamiento de sus miembros (Donaldson, 2001; Meilich, 2005; Pleshko, 2007; Zapata, 2011). Por otra parte, la formalización profesional se corresponde a las características y naturaleza de cada profesión. Es decir, aquella relacionada con los especialistas formados en instituciones de educación superior que se integran al sistema de dirección y operación de la empresa e incorporan estándares, métodos y procedimientos o formas de comportamiento que sirven de guía a la actuación del personal cualificado o que realiza un trabajo profesional.

Especialización

Se encuentran básicamente dos tipos de especialización: *tareas y conocimiento* (Zapata y Sigala, 2010). *La especialización de tareas*, corresponde a la descomposición del trabajo en múltiples actividades asignadas de manera única a cada cargo, con lo cual lleva a trabajos limitados y con cualificaciones únicas (Pugh et al., 1968; Hall, 1996; Donaldson, 2001). Por otra parte, la *especialización de conocimientos* se vincula con la cantidad, variedad y profundidad de conocimientos y

habilidades que debe poseer un individuo para responder a trabajos con un alto grado de incertidumbre y dificultad para ser entendidos y ejecutados. Situación que trae como consecuencia alta *complejidad cognitiva*⁴.

Sistemas de incentivos

Constituyen todas aquellas medidas adoptadas por la organización relacionadas con las recompensas a los trabajadores que abarcan tanto los aspectos financieros como no financieros, condicionados a la medición del resultados del trabajo o a la observación de determinadas normas de comportamiento (Town et al., 2004): En ese sentido, y tal como es conocido, se encuentran incentivos *extrínsecos* e *intrínsecos*.

Los incentivos extrínsecos

Giran alrededor de las recompensas monetarias al trabajador. Entre estos tipos de incentivos: sueldo o salario, vacaciones, comisiones, bonos por productividad y planes de pensión, los cuales deben ser proporcionales al esfuerzo realizado por el trabajador (Eisenhardt, 1989; Baron y Kreps, 1999; Seo, 2007). Por su parte, los *incentivos intrínsecos* están vinculados con una cuota de poder o posición jerárquica, la retroalimentación del desempeño a través de la evaluación, la promoción de la estabilidad laboral y la carrera profesional, el estímulo a la participación y el reconocimiento social.

Mecanismos de Coordinación

Es una variable de diseño organizativo que contribuye a integrar la estructura de la organización. Los encontramos *horizontal* y *vertical*. Los horizontales representan las formas de comunicación y coordinación del trabajo que se realiza a través de toda la estructura organizativa con independencia del sistema de jerarquía. En ellos: puestos de

⁴ La *complejidad cognitiva*, se refiere al grado de conocimientos, habilidades y experiencia que requiere la organización a través de sus miembros para ejecutar las actividades con elevados niveles de cualificación, y así enfrentar con éxito los problemas difíciles de solucionar en el momento de producir los bienes y servicios.

enlace, equipos de trabajo y comités permanentes. Por otra parte, los mecanismos de coordinación vertical, responden al sistema de autoridad-subordinación y a la cadena de mando.

2.2 DESARROLLO DEL MODELO TIPOS BÁSICOS DE TRABAJO

Trabajo sencillo, rutinario y no sometido a cambios

Situación que se plantea cuando la empresa se desenvuelve en un entorno exigente de productos o servicios sencillos o fáciles de elaborar y comercializar, y no sometidos a cambios frecuentes. En este caso, el producto se caracteriza por su naturaleza estable que permite poner en práctica la codificación y estandarización de los procesos de trabajo. Este escenario, produce bajos niveles de incertidumbre y, en consecuencia, problemas de baja complejidad y fácil comprensión. Situación que permite la ejecución de actividades sencillas, rutinarias y, por tanto, con una alta especialización de tareas.

Debido a la naturaleza rutinaria y estable de las tareas, la dirección en los niveles superiores de la jerarquía puede retener la cantidad suficiente de conocimientos, información y experiencia para dirigir, controlar y supervisar directamente, y con cierta facilidad, las operaciones de la empresa. Estas circunstancias, dejan un marco claro para el establecimiento de *altos* niveles de centralización tanto operativa como estratégica y de formalización organizativa, como mecanismos de coordinación y control del trabajo. Por otra parte, se requieren niveles básicos de cualificación profesional en las actividades de dirección, coordinación y supervisión de las tareas o trabajos rutinarios, por lo que se puede valorar de *media-baja* la formalización profesional.

El carácter rutinario de las actividades y el nivel *medio* o *alto* de formalización organizativa y de una pronunciada centralización, hacen previsible, fundamentalmente, la aplicación de mecanismos de coordinación con un carácter vertical, ya sea a través de referencias jerárquicas tales como el contacto directo entre supervisor y empleado,

y por medio de normas y procedimientos escritos. Notándose un alejamiento importante, aunque no total, de mecanismos de coordinación horizontal. Asimismo, la ausencia en este modelo de tareas calificadas y de la necesidad de gestión del conocimiento, “hace que sean poco relevantes los valores compartidos y el compromiso como mecanismos de coordinación y control. En el tipo de trabajo sencillo, rutinario y no sometido a cambios, la coordinación y el control se lleva a cabo combinando, según los casos, diferentes niveles de *formalización y centralización*” (Moreno-Luzón et al., 2001: 228). En otras palabras, mediante la combinación de controles burocráticos personales –supervisión directa–, e impersonales –reglas, procedimientos y normas de comportamiento–. Esto hace pensar en la necesidad de niveles muy *bajos* de coordinación a través de mecanismos informales, tales como la socialización, la adaptación mutua y el contacto directo no jerárquico. En vista de estas características, la forma de organización que adquiere la empresa tiende a ser mecánica.

Por otra parte, las condiciones desarrolladas en este modelo, pueden llevar a la organización a establecer políticas de recursos humanos orientadas:

- A la selección de personal con una formación muy específica en sus tareas y con baja expectativa de promoción;
- A la selección de un individuo que busca, fundamentalmente, la obtención de un salario por un trabajo; y
- Al entrenamiento y formación del personal en función de las tareas especializadas para las cuales son contratados.

Finalmente, esta situación de trabajos sencillos-rutinarios y no sometidos a cambios, se corresponde con lo establecido en la teoría básica de agencia en cuanto a que si las tareas son programables y el comportamiento observable, entonces se establecerán preferiblemente contratos donde se recompensa al agente a través de su comportamiento y con una tendencia clara hacia pagos fijos o según ese comportamiento observable (Eisenhardt, 1989; Stroh et al., 1996).

A continuación se ofrece en el cuadro N.º 1, un resumen del comportamiento y uso de las variables de diseño organizativo analizadas y su relación con el tipo de trabajo sencillo y no sometido a cambios frecuentes.

Cuadro N.º 1
Modelo de tipo de trabajo sencillo y no sometido a cambios frecuentes
y la gestión de las variables de diseño organizativo
(Entorno sencillo-estable)

Centralización, formalización y especialización	Sistema de incentivos
<ul style="list-style-type: none"> • Alta centralización • Alta formalización organizativa y media-baja formalización profesional • Alta especialización de tareas y media-baja especialización de conocimientos 	<ul style="list-style-type: none"> • Sueldo básico • Remuneración basada en el comportamiento o en pagos fijos • Pagos por antigüedad y promoción a cargos
Políticas de personal	Mecanismos de coordinación
<ul style="list-style-type: none"> • Selección de personal con una formación muy especializada y que busca un salario fijo • Promover políticas de formación orientadas a tareas muy especializadas y con bajas expectativas de promoción 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel alto de mecanismos vertical • Nivel bajo de mecanismos horizontal • Nivel bajo de mecanismos informales

Fuente: Elaboración propia.

Trabajo sencillo y sometido a cambios frecuentes

Este modelo, se plantea en la situación que la organización se desenvuelve en un entorno que exige productos sencillos para su elaboración pero sujetos a cambios frecuentes, lo que sugiere un entorno sencillo pero dinámico. En consecuencia, habrá un ligero aumento en la complejidad cognitiva en relación a la situación

anterior, ya que a pesar de que las tareas son sencillas y fáciles de entender, se presenta variedad en los productos elaborados o comercializados por la empresa y, por tanto, en el trabajo que debe realizarse. Situación que agrega un cierto grado de dificultad e incertidumbre y, en consecuencia, niveles *medios-bajos* de complejidad cognitiva, puesto que lo que inicialmente es ausencia de este tipo de complejidad, por el carácter analizable de los problemas y las tareas, se ve incrementada, en alguna medida, por la necesaria adaptación a los permanentes cambios.

Lo anteriormente expuesto conduce a un grado medio-bajo de especialización de tareas, no obstante acompañada de un incremento en la especialización de conocimientos con respecto a la situación anterior: *trabajo sencillo, rutinario y no sometido a cambios*, necesarios para poder enfrentar los mayores niveles de variedad en los productos, y en las tareas que hay que ejecutar para materializarlos.

En cuanto a la formalización organizativa, tenemos que si los ritmos de los cambios en los productos son muy frecuentes, entonces se dificulta el uso intensivo de manuales, rutinas y procedimientos codificados como mecanismos de coordinación y control indirecto de las actividades; es decir, hay una necesidad real de mayor flexibilidad y por tanto niveles inferiores de ese tipo de formalización. En estas circunstancias “el producto o servicio concreto que debe elaborar la empresa modificará las proporciones entre formalización (F) y centralización (C), pero en general cabe suponer que para este tipo de trabajo tendremos $F < C$ ” (Peris et al., 2001: 30).

Se observa que la gestión del trabajo y el estilo de dirección estarán orientados, en este caso, básicamente a una reducción del grado de formalización organizativa –control indirecto–, y a una mayor centralización –control directo– como mecanismo de control y coordinación. Sin embargo, la presencia de cambios y variedad en los productos exige del trabajador una mayor preparación y conocimientos que le provean de capacidad para enfrentarse a esa variedad.

De igual forma, aunque los niveles de formalización organizativa son del tipo medio-bajo, hay un incremento de la formalización profesional con respecto a la situación anterior –*trabajo sencillo, rutinario y no sometido a cambios*–, puesto que la presencia de una mayor variedad de productos, y de sus tareas asociadas, exige un mayor nivel de cualificación del personal que participa en las tareas de diseño, dirección, supervisión y control de esos productos. Asimismo, no hay que negar el hecho que la organización de acuerdo a sus fines y objetivos, y en función al mayor o menor grado de variedad en los productos, puede determinar con cierta precisión los tipos de habilidades requeridas de sus empleados, sobre todo porque en la medida que se delega en los trabajadores, hay un incremento en la *formalización profesional*. Bajo estas circunstancias, se valora en esta situación un grado *medio* de formalización profesional.

Con respecto a las *políticas de recursos humanos*, deben girar en torno a la selección o captación de personal con una formación variada, que le permita adaptarse a los cambios frecuentes en los productos elaborados o comercializados por la empresa y con actitud positiva hacia el aprendizaje, el compromiso, la participación e implicación con el trabajo, lo cual lleva a pensar en un incremento en la socialización como mecanismo de coordinación y control.

Con relación al sistema de incentivos, al observarse una tendencia importante en cambios frecuentes en los productos y que en alguna medida se delega capacidad de decisión, se plantea entonces una situación donde puede hacerse difícil observar el comportamiento del empleado. En consecuencia, se presentan las condiciones mínimas donde se da preferencia al establecimiento de contratos con recompensas o pagos variables basados en los resultados del trabajador (Eisenhardt, 1989; Stroh et al., 1996). No obstante, siempre habrá la clase de sueldo o salario básico como remuneración mínima al trabajador y, por supuesto, no son descartables los incentivos no financieros orientados a la motivación intrínseca.

Con respecto a los mecanismos de coordinación, los bajos niveles de formalización organizativa y el grado medio-alto de centralización que se da en una situación de *trabajo sencillo y sometido a cambios frecuentes*, hacen pensar en mecanismos de coordinación vertical con mayor énfasis en las referencias y puestos jerárquicos que implica mayor grado de contacto directo formal entre empleados y gerentes o supervisores. Por otra parte, los mecanismos de *coordinación horizontal* se ven influenciados por el aumento en la complejidad cognitiva debido a la variedad en los productos. Pero esa situación, puede entrar en contradicción con los altos niveles de centralización presente en esta situación, estimándose que solo será posible implementar un nivel *medio* de mecanismos de coordinación horizontal.

En síntesis, con las características descritas en esta parte del modelo, la organización tiende a adquirir una forma de organización burocrática simple.

A continuación se ofrece en el cuadro N.º 2, un resumen del comportamiento y uso de las variables analizadas y su relación con el tipo de trabajo sencillo y sometido a cambios frecuentes.

Cuadro N.º 2
Modelo de tipo de trabajo sencillo y sometido a cambios frecuentes
y la gestión de las variables de diseño organizativo
(Entorno sencillo-dinámico)

Centralización, formalización y especialización	Sistema de incentivos
<ul style="list-style-type: none"> • Media-alta centralización • Media-baja formalización organizativa, y un nivel medio de formalización profesional • Nivel medio-bajo de especialización de tareas, y un nivel medio de especialización de conocimientos 	<ul style="list-style-type: none"> • Sueldo básico y recompensas no financieras • Remuneración basada en resultados y pagos variables • Remuneración basada en el comportamiento de acuerdo al carácter más o menos variable de los bienes y/o servicios y de las tareas que se realizan

Políticas de personal	Mecanismos de coordinación
<ul style="list-style-type: none">• Selección de personal con una formación más variada• Selección de personal con una actitud positiva hacia mayores niveles de complejidad cognitiva, y con disposición para enfrentar la variedad en los productos. Significa una actitud positiva para el aprendizaje	<ul style="list-style-type: none">• Nivel medio-alto de mecanismos vertical• Nivel medio de mecanismos horizontal• Nivel medio-bajo de mecanismos informales

Fuente: Elaboración propia

Trabajo complejo, cualificado y no sometido a cambios frecuentes

En esta parte del modelo, se plantea en la condición que la empresa se desenvuelve en un entorno complejo pero estable. Situación que exige poca variedad en los productos o servicios, pero con complejidad en sus características y por consiguiente complejidad para su elaboración o comercialización. Aquí, se requiere de trabajos cualificados que deben llevarse a cabo, principalmente, por individuos con un adecuado nivel de cualificación profesional.

En este caso, la estabilidad del entorno puede simplificar los requerimientos de *gestión del conocimiento*, puesto que estos se limitan, en parte, a los métodos y procedimientos establecidos por los administradores que integran el sistema de dirección, o a los métodos y procedimientos de los profesionales de la base operativa de la empresa que participan directamente en la producción y comercialización de los bienes o servicios. Esto significa que hay una mayor tendencia a la aplicación de una técnica conocida por una actividad profesional para resolver los problemas operativos, traducido, a su vez, en un mayor grado de *formalización profesional* (Moreno-Luzón et al., 2001; Zapata et al., 2008). Sin embargo, la presencia de formalización profesional, puede entrar en contradicción con altos niveles de formalización organizativa. Por lo tanto, la empresa debe estimar establecer niveles intermedios de formalización en respuesta a la

estabilidad del producto, pero con el cuidado de no caer en conflicto con los intereses de la alta cualificación profesional que limitaría su acción y capacidad para solucionar los problemas complejos generados de su trabajo. Por consiguiente, es conveniente aplicar un nivel medio de formalización organizativa y un nivel medio-alto de formalización profesional.

Por otra parte, la mayor formalización profesional y complejidad cognitiva requerida en esta situación, son contradictorios también con altos niveles de centralización, puesto que los trabajos cualificados —o profesionales— requieren de ciertos niveles de autonomía e independencia para ejecutarlos y de un adecuado poder para tomar decisiones importantes; en otras palabras, es necesario un incremento de la descentralización. Siendo el grado de formalización principalmente aportado por el carácter profesional de los empleados, y en una medida menor por las normas y procedimientos establecidos en la empresa.

Con respecto a la variable especialización, la naturaleza compleja de los productos y en consecuencia del trabajo, exige un grado *medio-alto* de especialización de conocimientos que le permita a la organización enfrentar y resolver los problemas difíciles de abordar, característicos en situaciones de *trabajos complejos*. Asimismo, se requiere un nivel *medio* de especialización de tareas compatible con el carácter estable de los productos y de sus tareas asociadas, pero que a su vez no entre en contradicción con los mayores niveles de complejidad presentes aquí.

Con respecto a las políticas de recursos humanos, estas deberán estar orientadas:

- A la selección y captación de personal profesional con un mayor nivel de cualificación;
- Al enriquecimiento del trabajo; y

- Al desarrollo de programas de capacitación y formación idiosincrásica. Adicionalmente, la empresa debe considerar la selección y captación de personas con la idea de hacer carrera profesional y de un alto sentido de implicación con el trabajo.

De igual forma, las condiciones en las cuales las tareas tienen un alto nivel de complejidad y son difíciles de comprender o convertir en rutinas, producen las circunstancias para poner en práctica nexos contractuales donde se establecen pagos o remuneraciones variables basadas en el desempeño o resultados del trabajador (Eisenhardt, 1989; Stroh et al., 1996). Sin embargo, el *alto* nivel de formalización del trabajo a través de los protocolos seguidos por los profesionales hace predecible definir sus tareas, habiendo una buena posibilidad de aplicar remuneraciones basadas en el comportamiento.

Con respecto a los *mecanismos de coordinación*, es consecuente pensar que los verticales se encuentran sobrepasados por los mecanismos de coordinación horizontal –puestos de enlace, grupos de trabajo, comité y directivos integradores; es decir, aquellos que no dependen de la jerarquía, y su naturaleza no está principalmente determinada por el simple hecho de que un individuo sea superior jerárquicamente a otro. Los mecanismos de coordinación horizontal pueden llevar a una comunicación más participativa, flexible y fluida, condiciones necesarias para trabajos complejos que requieren de un personal más cualificado y participativo.

A continuación se ofrece en el cuadro N.º 3, un resumen del comportamiento y uso de las variables de diseño organizativo analizadas y su relación con el tipo de trabajo complejo y no sometido a cambios frecuentes.

Cuadro N.º 3

Modelo tipo de trabajo complejo, cualificado y no sometido a cambios frecuentes y la gestión de las variables de diseño organizativo (Entorno complejo-estable)

Centralización, formalización y especialización	Sistema de incentivos
<ul style="list-style-type: none"> • Media-baja centralización • Media-alta formalización profesional, y un nivel medio de formalización organizativa • Media-alta especialización de conocimientos, y nivel medio de especialización de tareas 	<ul style="list-style-type: none"> • Sueldo básico • Remuneración basada en resultados y pagos variables • El carácter profesional no impide la aplicación de pagos por comportamiento • Recompensas no financieras
Políticas de personal	Mecanismos de coordinación
<ul style="list-style-type: none"> • Selección y captación de personal profesional con un nivel medio o alto de cualificación • Promoción del enriquecimiento del trabajo • Selección y captación de personal con la idea de hacer carrera profesional 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel medio-bajo de mecanismo vertical • Nivel medio-alto de mecanismos de coordinación horizontal • Presencia de socialización

Fuente: Elaboración propia.

Trabajo complejo, cualificado y sometido a cambios frecuentes

Esta parte del modelo se plantea frente a un entorno complejo y dinámico, lo cual genera una elevada incertidumbre en la realización del trabajo, siendo, por tanto, las tareas y las decisiones de naturaleza poco programadas y rutinarias. Esto implica un tipo de producto con un ritmo alto de cambio, variedad y, por consiguiente, con un alto requerimiento en la cantidad y calidad de los conocimientos necesarios para materializarlos. De este modo, la competitividad de la empresa depende fundamentalmente de su capacidad para enfrentar un entorno complejo y dinámico exigente de productos complejos

y cambiantes en relación a su diseño y procesos de elaboración, que requieren, a su vez, de modificación y desarrollo permanente del conocimiento ya existente (Peris et al., 2001; Moreno-Luzón et al., 2001; Zapata et al., 2008). Bajo estas condiciones, se observa tanto una *alta complejidad cognitiva* como de especialización de conocimientos, así como una *baja* especialización de tareas.

Se plantea entonces que la situación de *trabajo complejo y sometido a cambios frecuentes*, es el caso más puro del trabajo cualificado y creativo, donde no se trata simplemente de aplicar un *tipo de conocimiento estándar a un problema estándar* (Moreno-Luzón et al., 2001). Por tanto, ninguno de los dos mecanismos de coordinación y control basados en la *formalización organizativa* o en la *centralización*, pueden aplicarse plena y satisfactoriamente para administrar este tipo de trabajo. No obstante, la exigencia de personal cualificado para resolver problemas complejos puede introducir ciertos elementos de formalización en lo que se refiere a pautas profesionales, que sirven de patrones de referencia para abordar la complejidad y la variedad en los productos y por ende el tipo de trabajo complejo. De esta manera, se estima la necesidad de una *baja* formalización organizativa y de un nivel *medio-alto* de formalización profesional.

Con relación a la centralización tampoco es efectiva y oportuna, puesto que la *alta complejidad cognitiva*, producto del tipo de trabajo difícil de comprender y de realizar, exige alto grado de cualificación y de mayor autonomía e iniciativa en los diferentes niveles de la jerarquía, de tal manera que se puedan aprovechar las capacidades y los conocimientos. Es por ello deseable la presencia de altos niveles de descentralización operativa y en buena medida estratégica. Esto se traduce en una mayor capacidad de respuesta a los problemas complejos, debido a que las personas directamente involucradas en las actividades de diseño y producción de los bienes o servicios participan activamente con sus conocimientos en sus propios sitios de trabajo, independientemente de la posición jerárquica donde se encuentren.

Así, los niveles máximos de formalización organizativa y centralización serán reducidos; sin embargo, habrá un predominio de la formalización sobre la centralización debido a que las reglas y normas, e incluso la estandarización de ciertas etapas del trabajo, son más compatibles con el trabajo cualificado y creativo (Peris et al., 2001; Zapata et al., 2008). Así, niveles elevados de formalización organizativa y centralización, no serán una ayuda muy adecuada y satisfactoria para la coordinación y el control del tipo de trabajo complejo y variado, siendo entonces esenciales altos niveles de *socialización* como mecanismo de coordinación y control.

En cuanto a las políticas de recursos humanos, en este modelo de *trabajo complejo, cualificado y sometido a cambios frecuentes*, la empresa deberá orientar su selección y captación hacia trabajadores y profesionales cualificados, tolerantes a la incertidumbre y a los cambios permanentes, así como con deseos de crecimiento personal y disposición de intercambiar información, trabajar en equipo, aceptar adecuados niveles de autonomía y compartir valores.

Referido al sistema de ordenación de los incentivos, la teoría de agencia postula que cuando los trabajos son ambiguos y difíciles de programar, son más adecuadas las remuneraciones basadas en los resultados y por tanto con características de pagos variables (Eisenhardt, 1989; Stroh et al., 1996). Ahora bien, bajo las condiciones descritas, las recompensas intrínsecas apoyadas en la autoestima, la participación, la satisfacción y el enriquecimiento del trabajo y en la percepción de justicia y equidad, pueden asumir un papel importante como complemento de las recompensas extrínsecas, conduciendo al ordenamiento satisfactorio de los incentivos como mecanismo de coordinación y motivador de la actividad dentro de la organización.

Por otra parte, el carácter complejo y variado de los productos o servicios, y el tipo de trabajo complejo y dinámico requerido, determinan la necesidad de formas de organización más orgánicas donde la mayoría de los mecanismos de control, coordinación y supervisión burocráticos –directos y algunos indirectos como la

formalización— sean sustituidos por mecanismos más informales basados en la socialización, la adaptación mutua, el contacto directo y la participación⁵. No obstante, hay que destacar que no es posible eliminar en su totalidad los mecanismos de control basados en la jerarquía, puesto que son necesarios niveles básicos que proporcionen las garantías mínimas para el cumplimiento de las políticas, los objetivos y las estratégicas planteadas por la dirección de la empresa. Es decir, niveles adecuados y tolerantes de burocracia.

Finalmente, al igual que en los casos anteriores, se ofrece a continuación en el cuadro N.º 4 un resumen del comportamiento y uso de las variables de diseño organizativo analizadas y su relación con el tipo de *trabajo complejo y sometido a cambios frecuentes*.

Cuadro N.º 4
Modelo de tipo de trabajo complejo, cualificado y sometido a cambios frecuentes y la gestión de las variables de diseño organizativo (Entorno complejo-dinámico)

Centralización, formalización y especialización	Sistema de incentivos
<ul style="list-style-type: none">• Baja centralización• Baja formalización organizativa, y un nivel medio-alto de formalización profesional• Baja especialización de tareas, y un nivel alto de especialización de conocimientos	<ul style="list-style-type: none">• Sueldo o salario básico• Remuneración basada en resultados y pagos variables• El carácter profesional no impide la aplicación de remuneraciones basadas en el comportamiento• Recompensas no financieras, orientadas a la motivación intrínseca

⁵ Este caso de tipos de trabajo, cuyas dificultades de medición hacen indispensable que su control se base en la socialización. La actuación de los empleados será aquí flexible, descentralizada y con discrecionalidad, y la cohesión que proporcionan las tradiciones, las creencias y los valores comunes dará lugar a la organización tipo *clan* (Ouchi, 1979, 1980).

Políticas de Personal	Mecanismos de Coordinación
<ul style="list-style-type: none">• Selección y captación de trabajadores y profesionales cualificados, y tolerantes con la incertidumbre• Selección y captación de personas con interés en el crecimiento personal, intercambiar información, trabajar en equipos y compartir objetivos y valores• Enriquecimiento del trabajo	<ul style="list-style-type: none">• Nivel bajo de mecanismos vertical• Nivel alto de mecanismos horizontal• Nivel alto de mecanismos informales y de socialización

Fuente: Elaboración propia.

3. A modo de reflexión final

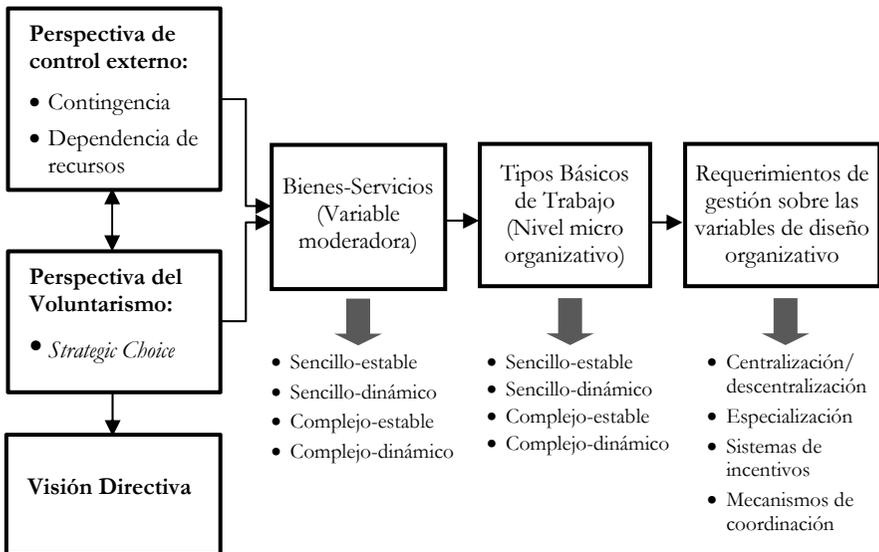
Del voluntarismo, representado desde una posición más radical por los planteamientos de Weick (1969, 1979) y desde una visión más equilibrada la propuesta de la *strategic choice* de Child (1972, 1997), surge la idea de que el modelo de control externo –*determinista-contingente y dependencia de recursos*–, puede darse de una manera diferente. Esto significa que no necesariamente existe una relación tan directa y concluyente entre los factores contingentes y las variables organizativas, entre ellas los tipos básicos de trabajo que deben darse en la organización para producir adecuadamente los bienes y servicios que ofrece a su entorno o exigidos por él.

De esta forma, se plantea en esta investigación que el diseño organizativo y la forma de administrar a la empresa, no solo es un producto de condicionantes contingentes dentro y alrededor de ella, sino también de factores intrínsecos en los gerentes y directivos que motivan su actuación y, por tanto, en la manera como deben diseñarla y dirigirla. Esto incluye, además, la formación de la naturaleza y características del trabajo necesario para poder realizar los productos ofrecidos por la empresa. Esa naturaleza del trabajo condicionará, a su vez, de modo importante la definición y el comportamiento de

las variables de diseño organizativo y la forma de organización que adopta la empresa: *burocrática, mecánica u orgánica*. Es decir, se establece una secuencia: *factores condicionantes provenientes de la perspectiva de control externo y el voluntarismo, los bienes y servicios producidos, los tipos básicos de trabajo y, finalmente, la gestión de las variables de diseño organizativo y como consecuencia de ello la forma organizativa que adopta la empresa*.

De este modo, dentro del marco de las ideas desarrolladas y los planteamientos realizados en los diferentes apartados de esta investigación, a continuación en la figura N.º 1 se ofrece el modelo determinista de los tipos de trabajo y las variables de diseño organizativo.

Figura N.º 1
Modelo determinista de los tipos de trabajo
y las variables de diseño organizativo



Fuente: Elaboración propia.

En el modelo propuesto, los productos elaborados o comercializados por la empresa se comportan como una variable moderadora entre los

factores que surgen del control externo –factores contingentes– y los provenientes del voluntarismo puro y la *strategic choice*. Estando representada la organización en el modelo por las variables micro-organizativas:

- Tipos básicos de trabajo, y
- Requerimientos de gestión sobre las variables de diseño: centralización, formalización, especialización, sistemas de incentivos y mecanismos de coordinación.

Los tipos básicos de trabajo –*sencillo-estable, sencillo-dinámico, complejo-estable, complejo-dinámico*–, se concretan bajo dos condicionantes:

- Cuando la organización define el sector del mercado donde desea participar y decide con qué productos competirá, o cuando posteriormente los factores contingentes lo determinen así;
- Por el impacto de los factores del voluntarismo sobre la acción y elección de los directivos que forman su visión frente a la concepción de los bienes o servicios que deben producir. Con lo cual los factores del voluntarismo serán: *la percepción del entorno, la discrecionalidad y grado de autonomía de los directivos, los estilos de dirección, los sesgos y mapas cognitivos, los valores y creencias, la experiencia y los conocimientos adquiridos*. Que en esencia, todo esto forma lo que se puede denominar como la *Visión Directiva*.

Notándose que una vez concretado el *tipo básico de trabajo*, la dirección procederá a definir los requerimientos de gestión sobre las variables de diseño y la estructura organizativa. Del buen diseño y organización de esos dos últimos elementos dependerá, en gran parte, la gestión eficiente del trabajo y el adecuado ajuste con los factores contextuales, y como consecuencia de ello, se obtendrán productos conformes a las exigencias del mercado donde la empresa ha decidido participar con ciertas garantías de competitividad y buen desempeño. Por otra parte, el comportamiento de las variables de diseño definirán las formas organizativas que tenderá a adoptar la organización, a saber: *burocrática, mecánica u orgánica*.

Referencias bibliográficas

- Astley, Graham y Van de Ven Andrew (1983). Central Perspective and Debates in Organizations Theory. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, N.º 2, pp. 245-273.
- Arnott, David (2006). Cognitive Biases and Decision Support Systems Development: A Design Science Approach. *Information Systems Journal*, Vol. 16, pp. 55-78.
- Baron, James y Kreps, David (1999). *Strategic Human Resource Frameworks for General Managers*. Editorial Addison-Wesley.
- Birkinshaw, J., Nobel, R. y Ridderstra, J. (2002). Knowledge as a Contingency Variable: Do the Characteristics of Knowledge Predict Organization Structure? *Organization Science*, Vol. 13, N.º 3, pp. 274-289.
- Blau, Peter (1970). A Formal Theory of Differentiation in Organizations. *American Sociological Review*, Vol. 35, N.º 2, pp. 201-218.
- Busenitz, Lowell y Barney, Jay (1997). Differences Between Entrepreneurs and Managers in Large Organizations: Biases and Heuristics in Strategic Decision-Making. *Journal of Business Venturing*, Vol. 2, pp. 9-30.
- Child, John (1972). Organization Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. *Sociology*, Vol. 6, pp. 1-22.
- Child, John (1997). In the Analysis of Action, Structure, Organization and Environment: Retrospect and prospect strategic choice in the analysis of action, structure, Organization and Environment. Retrospect and Prospect. *Organization Studies*, Vol. 18, N.º 1, pp. 43-76.
- Child, John; Lleanne, Chung y Howard, Davies (2003). The Performance of Cross-Border Units in China: A Test of Natural

Selection, Strategic Choice and Contingency Theories. *Journal of International Business Studies*, Vol. 43, N.º 3, pp. 242-254.

Donaldson, Lex (2001). *The Contingency Theory of Organizations*, London, Sage Publications.

Eisenhardt, Kathleen (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, Vol. 14, N.º 3, pp. 57-74.

Fink, R. C., Edelman, L., Hatten, K. J. y Jamen, W. (2006). Transaction Cost Economics, Resource Dependence Theory, and Customer-supplier Relationships. *Industrial and Corporate Change*, Vol. 15, N.º 3, pp. 497-529.

Freiling, Jörg. (2008). RBV and the Road to the Control of External Organizations. *Management Revue*, Vol. 19, N.º (1/2), pp. 33-52.

Galbraith, Jay (1977). *Organization Design*. Addison-Wesley.

Hall, Richard (1996). *Organizations, Structures, Processes and Outcomes*. Nueva York: Prentice Hall International, Inc.

Hillman, Amy; Withers, Michael y Collins, Brian (2009). Resource Dependence Theory: A Review. *Journal of Management*, Vol. 35, N.º 6, pp. 1404-1427.

Jarzabkowski, P., Blogun, J. y Seidl, D. (2007). Strategizing: The Challenges of a Practice Perspective. *Human Relations*, Vol. 60, N.º 1, pp. 5-27.

Johnson, G., Melin, L. y Wittington, R. (2003). Micro Strategy and Strategizing: Toward an Activity-Based View. *Journal of Management Studies*, Vol. 40, N.º 1, pp. 4-22.

Jokipii, Annukka (2010). Determinants and Consequences of Internal Control in Firms: A Contingency Theory Based Analysis. *Journal of Management & Governance*, Vol. 14, N.º 2, pp. 115-144.

- Keil, Mark; Gordon, Depledge y Rai, Arun (2007). Escalation: The Role of Problem Recognition and Cognitive Bias. *Decision Sciences*, Vol. 38, N.º 3, pp. 391-421.
- Meilich, Ofer (2005). Are Formalization and Human Asset Specificity Mutually Exclusive? -A Learning Bureaucracy Perspective. *Journal of American Academy of Business*, Vol. 6, N.º 1, pp. 161-169.
- Moreno-Luzón, María; Peris, Fernando y González, Tomás (2001). *La gestión de la calidad y diseño de organizaciones: Teoría y estudio de casos*. Madrid: Prentice Hall.
- Mintzberg, Henry (1979). *The Structuring of Organizations. A Synthesis of the Research*. Nueva Jersey: Prentice-Hall. Nadler, D. y Tushman, M. (1999). *El Diseño de la Organización como Arma Competitiva*. México: Oxford.
- Nelson, R. R. y Winter, S. G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Nienhüser, Werner (2008). Resource Dependence Theory How Well Does It Explain Behavior of Organizations. *Management Revue*, Vol. 19, N.º 1/2, pp. 9-32.
- Peris, Fernando, González, Tomás y Méndez, Manuel (2001). Organización, diseño organizativo y comportamiento: Modelo conceptual y modelo analítico. *Quadern de Treball*, N.º 116 (nova época). Facultad de Economía. Universidad de Valencia.
- Peris, Fernando., Peris-Ortiz; Marta y Zapata, Gerardo (2006). Complementariedad de teorías en la administración eficiente del trabajo: Un análisis microorganizativo. *Revista Compendium*, Vol. 9, N.º 17, pp. 75-94.
- Ouchi, William (1979). A Conceptual Framework for the Design of Organization Control Mechanisms. *Management Science*, Vol. 25, N.º 9, pp. 833-848.

- Ouchi, William (1980). Markets, Bureaucracies, and Clans. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, pp. 129-142.
- Pfeffer, J. y Salancik, G. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Harper & Row, Publishers.
- Pleshko, Larry P. (2007). Strategic Orientation, Organizational Structure, and the Associated Effects on Performance. *Journal of Financial Services Marketing*, Vol. 12, N.º 1, pp. 53-64.
- Pugh, D. S.; Hickson D. J.; Hinings C. R. y Turner C. (1968). Dimensions of Organizational Structure. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 13, N.º 1, pp. 65-103.
- Pugh, D.S. (1973). *Does Context Determine Form? Organizational Dynamics*. En: Pugh D. S Huff (1997), *Organization Theory*, London, Penguin Books, 4th ed., pp. 16-35.
- Seo, Jeongil (2007). *Pay Equity in CEO Compensation and Agency Problems: Socio-Psychological Agency Theory Framework*. Tesis Doctoral, University of Wisconsin-Madison.
- Sillince, John (2005). A Contingency Theory of Rhetorical Congruence. *Academy of Management Review*, Vol. 30, N.º 3, pp. 608-621.
- Simon, Cadez (2007). A Configuration Form of fit in Management Accounting Contingency Theory: An Empirical Investigation. *The Business Review*, Vol. 7, N.º 2, pp. 220-227.
- Stroh, Linda; Brett, Jeanne, Baumann, Joseph y Reilly, Anne (1996). Agency Theory and Variable Pay Compensation Strategies. *Academy of Management Journal*, Vol. 39, N.º 3, pp. 751-767.
- Town, R.; D. Wholey; J. Kralewski y B. (2004). Dowd. Assessing the Influence of Incentives on Physicians and Medical Groups. *Medical Care Research Review*, Vol. 61, pp. 80-120.

- Ulrich, David y Barney, Jay (1984). Perspectives in Organizations: Resource Dependence, Efficiency, and Population. *Academy of Management Review*, Vol. 9, N.º 3, pp. 471-481.
- Van De Ven, A. y Drazin, R. (1985). The Concept of Fit in Contingency Theory. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 7, pp. 333-365.
- Wei, Wu (2006). The Relationship Among Corporate Political Resources, Political Strategies and Political Benefits of Firms in China Based on Resource Dependency Theory. *Singapore Management Review*, Vol. 2, N.º 2, pp. 85-96.
- Weick Karl (1969). *The Social Psychology of Organizing*. Addison-Wesley Publishing.
- Weick Karl (1979). Cognitive Processes in Organization. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 1, pp. 47-74.
- Winter, S. G. (2003). Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*, Vol. 24, N.º 10, pp. 991-995.
- Whittington, R. (1988). Environment, Structure y Theories of Strategic Choice. *Journal of Management Studies*, Vol. 25, N.º 6.
- Whittington, R. (2003). The Work of Strategizing and Organizing: For a Practice Perspective. *Strategic Organization*, Vol. 1, N.º 1, pp. 117-125.
- Whittington, R. (2006). Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies*, Vol. 27, N.º 5, pp. 613-634.
- Zapata-Rotundo, Gerardo y Canet, María Teresa y Peris, Fernando (2008). Visión directiva y elección estratégica: su influencia en los tipos básicos de trabajo. *Cuadernos de Administración*, Vol. 21, N.º 37, pp. 185-209.

- Zapata-Rotundo, Gerardo y Canet, María Teresa (2009). La cognición del individuo: Reflexiones sobre sus procesos e influencia en la organización. *Revista Espacio Abierto: Cuaderno Venezolano de Sociología*, Vol. 18, N.º 2, pp. 46-62.
- Zapata-Rotundo, Gerardo, Mirabal, Alberto y Hernández, Aymara (2009). Modelo teórico conceptual de la estructura organizativa: Un análisis contingente. *Revista Ciencia y Sociedad*, Vol. 34, N.º 4, pp. 618-640.
- Zapata-Rotundo, Gerardo y Sigala-Paparella, Luis (2010). Tipología de la especialización del trabajo en la organización: Fundamentos para su propuesta. *Visión Gerencial*, Vol. 9, N.º 2, pp. 430-442.
- Zapata-Rotundo, Gerardo J.; Canet Giner, María Teresa y Marta, Peris-Ortiz (2010). Work as Core Issue in Organizational Theory and Innovation?. Ponencia y documento presentado: *The Conference of the International Network of Business and Management Journals (INBAM 2010)*. Valencia, España.
- Zapata-Rotundo, Gerardo y Mirabal, Alberto (2011). El cambio en la organización: Un estudio teórico desde la perspectiva de control externo. *Estudios Gerenciales*, Vol. 27, N.º 119, pp. 79-98.
- Zapata-Rotundo, Gerardo J. (2011). Variables estructurales de diseño organizativo y formas básicas de organización: Un estudio desde las perspectivas burocrática y orgánica. *Ciencia y Sociedad*, Vol. xxxvi No. 4, pp. 655-681.

Dr. Gerardo Zapata Rotundo

Es analista de Sistemas (UCLA, 1985), licenciado en Contaduría Pública (UCLA, 1993), especialista en Auditoría (UCLA, 1998) y doctor en Dirección de Empresas por la Universidad de Valencia, España, (2006). Docente-investigador titular del Decanato de Administración y Contaduría (DAC) de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado” (UCLA), Venezuela. Posee experiencia docente en el área de informática, organización y métodos, sistemas de información y sistemas administrativos. Miembro del comité editor de la revista científica *Compendium* (DAC/UCLA). Se desempeña en las líneas de investigación en Organización de Empresas y Teoría de las Organizaciones, con diversas publicaciones en revistas científicas, libros y ponencias en congresos.

Email: zapager@yahoo.com

Dr. Luis Eduardo Sigala Paparella

Es abogado (Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, 1994). Tiene una maestría en Administración de Empresas (Instituto de Estudios Superiores de Administración, Caracas, 1997) y es doctor en Dirección de Empresas por la Universidad de Valencia, España, (2006). Actualmente es docente-investigador titular del Decanato de Administración y Contaduría de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado” (UCLA), Venezuela, en las áreas de Gerencia Estratégica y Dirección de Empresas Internacionales. Es miembro del Comité editorial de la revista científica

Gerardo Zapata Rotundo, Luis Zigala Paparella

Gestión y Gerencia adscrita al Centro de Investigación del Decanato de Administración y Contaduría de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”. Sus publicaciones incluyen artículos y ponencias sobre temas de organización y estrategia empresarial.

Email: lsigala@ucla.edu.ve

Recibido: 12/12/2012

Aprobado: 11/03/2013