

MECANISMOS DE COORDINACIÓN Y TIPOS BÁSICOS DE TRABAJO

Mechanisms of Coordination and Basic Types of Work

RESUMEN

La presente investigación responde a un enfoque metodológico cuantitativo, el tema sustantivo es analizar y determinar si existe una relación entre los tipos básicos de trabajo y los mecanismos de coordinación horizontal presentes en una organización. Del análisis de referencias teóricas relevantes se deriva una hipótesis general, la cual postula que: “*Los mecanismos de coordinación horizontal en las organizaciones difieren significativamente entre los distintos tipos básicos de trabajo*”. Esta última, es contrastada a través de un estudio empírico llevado a cabo sobre una muestra de grandes empresas españolas. Se concluye que: los tipos básicos de trabajo, en relación a su complejidad y variedad, requieren de diferentes mecanismos de coordinación horizontal y la naturaleza del trabajo es un variable importante en su definición.

PALABRAS CLAVES: integración y segmentación organizativa, mecanismos de coordinación horizontal, tipos básicos de trabajo y entorno.

ABSTRACT

The present article has a qualitative methodological approach. Its main purpose is to analyze and determine whether or not there is a relationship between the basic kinds of works and the horizontal mechanisms of coordination used in an organization. From the analysis of relevant theoretical references is derived the following hypothesis: “The horizontal mechanism of coordination disagree mainly among the different kinds of works”. This is contrasted through an empirical study made on a sample of large spanish enterprises. In conclusion, the basic main kinds of works, related to its complex and variety, request of different horizontal mechanisms of coordination and the nature of work is a relevant variable in its definition.

KEYWORDS: basic kinds of work, horizontal mechanism of coordination, organizative integration and segmentation.

1. INTRODUCCIÓN

La estructura de la organización puede definirse en términos de diferenciación e integración entre sus partes constitutivas. Existen importantes trabajos que abordan la teoría contingente [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7] [8] [9], entre otros), los mismos indican que las exigencias particulares del entorno hacen que la organización se segmente en distintas unidades, de tal manera que pueda manejarse adecuadamente dentro de él y responder eficientemente. Así, la diferenciación se entiende como el estado de segmentación de la organización en subsistemas, cada uno de los cuales tienden a desarrollar características particulares con estructuras distintas. Se incluyen en esa segmentación las diferencias existentes entre los departamentos en cuanto a la orientación de sus objetivos, formas de comunicación, organización y coordinación del trabajo.

De los estudios clásicos y dentro del marco de la teoría contingente [1] [2], se desprende la idea fundamental de que cuando las organizaciones realizan trabajos complejos en respuestas a las demandas del entorno, tienden a complicarse internamente, surgiendo, por tanto,

nuevas unidades organizativas. Éstas permiten atender las diferentes partes especializadas de ese entorno tomando en cuenta las limitaciones de actuación y control en un entorno general por parte de los gerentes [1]. Esto último referido a la discusión acerca de la racionalidad limitada del individuo [10].

Asimismo, los autores anteriores sostienen, que como proceso de compensación a la fragmentación y segmentación, la división del trabajo en departamentos lleva a la necesidad de unificar esfuerzos para alcanzar los objetivos de la organización. En este orden de ideas, definen la integración o la coordinación como el atributo del estado de colaboración entre los departamentos, en los cuales se realiza la unidad de esfuerzos exigidos por el entorno para alcanzar los objetivos organizativos [1]. Con esto se entiende que diferentes niveles de diferenciación y condiciones del entorno, dan lugar a distintas maneras de integración o coordinación [11] [12].

En todo caso, lo fundamental aquí es que la complejidad del entorno donde se desenvuelve la empresa, la cual implica mayor dinamismo, cambio y dificultad de las tareas o el trabajo que es necesario llevar a cabo en la

GERARDO J. ZAPATA ROTUNDO

Licenciado en Contaduría Pública
Ph.D. en Dirección de Empresas.
Universidad de Valencia, España.
Profesor Asociado.
Universidad Centroccidental
“Lisandro Alvarado”, Venezuela
zapager@yahoo.com

AYMARA HERNÁNDEZ ARIAS

Ingeniero en Informática
MSc en Ingeniería Industrial
Doctorante Centro de Estudios en
Desarrollo. Universidad Central de
Venezuela.
Profesor Asociado
Universidad Centroccidental
Lisandro Alvarado, Venezuela.
ahernand@ucla.edu.ve

organización, conduce a la necesidad de diferenciar. Mayor complejidad del sector y de las tareas o el trabajo, conduce a más diferenciación para poder hacer frente a los diferentes aspectos de la complejidad, y a causa de ello a una creciente necesidad de integración o a la aplicación de distintos mecanismos de coordinación horizontal que ayuden a alcanzar una unidad de esfuerzo mayor que garantice el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

De esta manera, esta investigación pretende evaluar la relación entre los mecanismos coordinación horizontal –o integración – y la naturaleza o tipos básicos de trabajo necesario para la producción de los bienes y/o servicios que ofrece la empresa o que son exigidos por el entorno.

2.- LOS MECANISMOS DE COORDINACIÓN HORIZONTAL

La coordinación o integración constituye un proceso mediante el cual se alcanza una unidad de esfuerzo entre los distintos subsistemas o partes-componentes de la organización, necesaria para alcanzar, de manera adecuada, tanto el cumplimiento del trabajo realizado dentro de ella como los objetivos propuestos.

Cabe destacar que la *integración* es un concepto inversamente relacionado con la *diferenciación*; es decir, mientras más diferenciada está una organización, más difícil resultará resolver los distintos puntos de vistas y establecer una eficaz colaboración entre sus partes-componentes. Por tanto, si el *estado de diferenciación* es alto, la organización necesitará mecanismos de coordinación mucho más complejos que aseguren un nivel adecuado de cohesión y conexión, en otras palabras, mecanismos capaces de resolver la *complejidad relacional*¹. Los *mecanismos de coordinación* constituyen un grupo de variables de diseño organizativo que contribuyen a integrar la estructura. De esta forma, basado en los trabajos de [1] [2] [15] [16] [17] y [18], se desprenden tres principales mecanismos de coordinación horizontal²:

a) **Posiciones o puestos de enlace.** Denominados por [15] como *roles de enlace*. Se dan cuando se requiere una cantidad considerable de contacto para coordinar el trabajo de dos o más unidades organizativas, a través de un puesto de trabajo encargado de encauzar directamente la comunicación

sin necesidad de recurrir a los tradicionales canales verticales [15] [16]. El puesto de enlace, además de servir como elemento de coordinación, actúa como una fuente de conocimientos y experiencia transmitida al resto de los miembros de la organización. Asimismo, desempeña el rol de un asesor y facilitador del trabajo entre las distintas unidades coordinadas. Generalmente, el *puesto de enlace* no posee autoridad formal para imponer sus decisiones, pero su posición lo convierte en centro neurálgico de la organización con poder informal [16].

- b) **Grupos o equipos de trabajo.** [16] lo define como un comité temporal conformado para lograr una tarea específica. Es decir, los grupos de trabajo se constituyen con empleados de diferentes especialidades y unidades quienes se reúnen para realizar una tarea específica. Cumplida su misión, el grupo es disuelto y sus miembros van a formar parte de otro grupo, o simplemente regresan a su departamento funcional. Los grupos de trabajo suelen formarse cuando las organizaciones tienen un proyecto a gran escala, una gran innovación.
- c) **Comités permanentes.** [16] y [17] nos explican que corresponde a un grupo de trabajo más estable, formado por individuos de diferentes departamentos convocados con regularidad para discutir y resolver temas de interés común entre distintas unidades de la organización. En otras palabras, es otro tipo de grupo formal encargado de resolver problemas y de tomar decisiones de carácter rutinario. Por ejemplo: los comités de compras, personal, programación, planificación y presupuesto, entre otros.

3. TIPOS BÁSICOS DE TRABAJO: DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES

En las organizaciones podemos encontrar distintos tipos de trabajo. Unos más rutinarios y con un alcance muy limitado que se hallan estandarizados y formalizados; es decir, se conocen los procedimientos para llevarlos a cabo, son repetitivos y por lo general se caracterizan por una baja diversidad de tareas; los mecanismos necesarios para su coordinación son a veces poco complejos y muy jerarquizados. Es ésta la situación donde la incertidumbre es baja y priva respecto a los métodos y existe poca variedad en las tareas a ejecutar [19]. Por otra parte, otros trabajos necesitan de una gran cantidad de conocimientos o de un buen número de habilidades para ejecutarlos, los cuales requieren mecanismos de coordinación horizontales. Ahora bien, las condiciones para desarrollar los diferentes *tipos básicos de trabajo* –rutinarios y no rutinarios, y más o menos complejos–, pueden estar presentes simultáneamente en una misma organización.

Es así, como en la presente investigación se plantea un modelo conceptual de cuatro tipos básicos de trabajo, que

¹ Se refiere a la estructura de las relaciones o interacciones que se dan entre las partes-componentes de la organización, observando que puede llegarse a la complejidad relacional por dos razones. Una, porque hay muchas partes involucradas en el sistema organizacional; y otra, porque lo que hay que coordinar e integrar es difícil y complejo [13] [14].

² Se entiende por mecanismo de coordinación horizontal aquellos que no depende de la jerarquía o del puesto que ocupa la persona en la estructura de la organización.

surge de las propuestas desarrolladas por [13] [20] [21] apoyados en el trabajo precursor de [22]. Dicho modelo se basa en dos características fundamentales: *la complejidad y la variedad/dinamismo* del trabajo, y está conformado por tipos de trabajo que responden a la necesidad de la empresa de elaborar bienes y/o servicios con distintos niveles de complejidad y variedad. A continuación se describen brevemente algunas de sus principales características:

a) Trabajo sencillo, rutinario y no sometido a cambios.

El trabajo toma estas características cuando la empresa se desenvuelve en un entorno estable y poco complejo que exige productos y/o servicios sencillos o fáciles de elaborar, y no sometidos a cambios frecuentes en sus propiedades; situación que produce baja incertidumbre y, en consecuencia, problemas con poca dificultad y de fácil comprensión. En este caso, es posible poner en práctica la codificación y estandarización de los procesos de trabajo, lo que implica niveles elevados de *formalización*. Asimismo, y debido a la naturaleza rutinaria y estable de las tareas que se dan en esta situación, la dirección puede retener la cantidad suficiente de conocimientos e información para dirigir y supervisar directamente, y con cierta facilidad, todas las operaciones de la empresa; es decir, se desarrolla un estilo de dirección orientado a la supervisión y al control directo del empleado.

b) Trabajo sencillo y sometido a cambios frecuentes e inciertos.

Responde a un entorno exigente de productos sencillos de elaborar pero sujetos a cambios o con variaciones frecuentes en sus propiedades. En este sentido, tenemos que si los ritmos de cambio en los productos son muy frecuentes entonces se dificulta el uso intensivo de manuales, rutinas y procedimientos escritos como mecanismos de coordinación y control indirecto del trabajo, por lo que hay una necesidad de mayor flexibilidad y de menores niveles de formalización. De igual forma, hay un incremento en relación al tipo de trabajo anterior, de los niveles de formación profesional, puesto que la presencia de una mayor variedad y cambios en los productos exige un mayor nivel de cualificación del personal que participa en las tareas de diseño y supervisión de esos productos.

c) Trabajo complejo, cualificado y no sometido a cambios frecuentes.

En este tipo de trabajo, la organización se desenvuelve en un entorno complejo pero estable, el cual exige poca variedad en los productos, pero con complejidad en sus características y dificultad para su elaboración. Esta situación necesita de trabajos cualificados, los cuales deben ser llevados a cabo, principalmente, por individuos con un buen nivel de cualificación profesional. De lo anterior se desprende la idea de que los bienes y/o servicios elaborados por la empresa dependen, en muchos casos, de los métodos y procedimientos establecidos por los profesionales que forman parte de la base operativa de la empresa y que

participan directamente en el diseño y elaboración de esos productos.

d) Trabajo complejo, cualificado y sometido a cambios frecuentes e inciertos.

Se presenta en empresas que se desenvuelven en *entornos complejos y dinámicos*, donde las tareas y las decisiones son de naturaleza no programada y constituyen, una función compleja dentro del esquema de gestión empresarial. Implica un tipo de producto con un ritmo alto de cambio, variedad y, por consiguiente, un alto requerimiento en la cantidad y calidad de los conocimientos necesarios para materializarlos. La competitividad de la empresa depende fundamentalmente de su capacidad para enfrentarse al entorno, exigente de productos complejos y cambiantes en relación a su diseño y procesos de elaboración, los cuales requieren, a su vez, la modificación y el desarrollo permanente del conocimiento existente [13] [20] [21].

Finalmente, y en relación a los planteamientos teóricos expuestos, se desprende la siguiente hipótesis general que se contrasta en el estudio empírico. **HG:** *Los mecanismos de coordinación horizontal (puesto de enlace, equipos de trabajos y comités) en las organizaciones, difieren significativamente entre los distintos tipos básicos de trabajo.*

4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para confirmar o rechazar la hipótesis planteada, se han tomado los resultados parciales de [9]. Los mismos, se fundamentan en un estudio empírico de carácter cuantitativo³ cuya base de análisis la constituye una población de 1.709 grandes empresas de todos los sectores de la economía española, siendo el criterio de selección: *empresas de cualquier sector de la economía española con un volumen de facturación mayor de 50 millones de euros y que ocupen a un número igual o mayor a 250 empleados*⁴.

³ Con lo cual se enmarca dentro del paradigma epistemológico positivista. La investigación cuantitativa está orientada a recoger información objetivamente medible [23], y persigue la obtención de información representativa del conjunto de la población objeto de estudio [24]. La investigación cuantitativa tiene una visión de la realidad como algo creado, preexistente o externo a nuestra conciencia, susceptible de ser percibida por nuestros sentidos o sus extensiones, se puede ver, oír y palpar [25]. Es decir, se ubica dentro de la concepción ontológica realista u objetiva.

⁴ Para determinar el tamaño de las empresas, se siguieron las recomendaciones de la Comisión Europea del 06 de mayo de 2003, publicadas en el Diario Oficial de la Unión Europea No. L-124

El estudio de campo se realizó entre los meses de Marzo a Julio de 2005. Para tal efecto, se diseñó un cuestionario estructurado de envío postal del cual se obtuvieron 116 cuestionarios válidos que conforman la muestra definitiva de empresas. Estos resultados se traducen en un nivel de confianza del 90% y un margen de error de $\pm 7,30\%$. La hipótesis planteada incluye la cuantificación de las variables latentes que se recogen en la tabla 1, y responde a una serie de ítems que evalúan los diferentes mecanismos de coordinación presentes en las organizaciones, los niveles de cualificación y dificultad del trabajo, el grado de incertidumbre asociado a las tareas realizadas, la dificultad para comprender el contenido del trabajo, y el grado de dificultad para programar o planificar el trabajo necesario para diseñar y producir los bienes y/o servicios ofrecidos por la empresa o exigidos por el entorno.

Se identificaron tres tipos básicos de trabajo en las grandes empresas españolas a través de la aplicación de los métodos estadísticos, análisis *cluster* y análisis de la *varianza con un factor*, tomando como base la información obtenida a través de las escalas de medición que para tal propósito fueron diseñadas. En la tabla 2 se recogen dichos resultados.

5. ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Se observa en la tabla 2 que existen diferencias entre la tipología de tipos básicos de trabajo sugerida en la teoría y la que surge del estudio empírico.

En concreto, en el tipo básico de trabajo G1 correspondiente a la propuesta teórica, se habla de un *trabajo sometido a cambios frecuentes*, pero del estudio empírico resulta un nivel más intermedio para esta dimensión, es decir, un trabajo de *variedad moderada*.

En el tipo de trabajo G2 sucede la misma situación, pero con la dimensión *complejidad del trabajo*.

Con respecto al trabajo G3 –*trabajo complejo, cualificado y sometido a cambios frecuentes*–, tanto en el estudio teórico como en el empírico se mantienen las mismas características en las dos dimensiones de la naturaleza del trabajo.

Se nota que el tipo de trabajo *sencillo, rutinario y no sometido a cambios frecuentes* propuesto en el marco teórico, no aparece en la tipología empírica. Situación que se explica, en parte, por la posibilidad de que las grandes empresas españolas hoy en día ya no compitan en entornos que, a la vez, tengan muy poca complejidad y mucha estabilidad.

Tabla 1 Escalas de Medición de la Naturaleza del Trabajo

Variabes Latentes y Manifiestas o Ítems de la Escala
<p>Complejidad del Trabajo</p> <p>V1a: Se requieren un nivel medio-alto o alto de conocimientos y habilidades técnicas para llevar a cabo las tareas de diseño o producción de los bienes y/o servicios.</p> <p>V1b: Con frecuencia existe dificultad para comprender el contenido del trabajo en las tareas de diseño o producción de los bienes y/o servicios.</p> <p>V1c: En general, el trabajo de carácter operativo en la empresa incorpora habilidades y/o conocimientos que requieren delegar en el trabajador una parte de las tareas de planificación y/o programación.</p> <p>V1d: Por las características del sector y de los productos o servicios que elabora la empresa, es importante la formación y el entrenamiento del personal.</p> <p>V1e: Por las características del sector donde compete la empresa, se hace necesario llevar a cabo cambios y adaptaciones frecuentes en los bienes y/o servicios.</p>
<p>Variedad del Trabajo⁵</p> <p>V2a: Con frecuencia se presentan excepciones o cambios en la realización de las tareas de diseño o producción de los bienes y/o servicios.</p> <p>V2b: El tipo de trabajo más representativo en la empresa, de carácter operativo o estrechamente relacionado con las operaciones, está sometido a reglas, procedimientos, estándares y rutinas.</p> <p>V2c: La planificación y programación de los bienes y/o servicios que elabora la empresa, no pueden prever todas las adaptaciones necesarias como consecuencia de los cambios en el entorno.</p> <p>V2d: La empresa no puede eliminar un cierto nivel de incertidumbre, ligada a la organización del trabajo, como consecuencia de las excepciones, los cambios y la complejidad de las tareas.</p> <p>V2e: Como consecuencia de las excepciones, los cambios y la complejidad de las tareas, existe incertidumbre que afecta a los bienes y/o servicios.</p>
<p>Mecanismos de Coordinación</p> <p>V3a: Existen cargos y puestos que se dedican a coordinar las actividades y proyectos entre los departamentos</p> <p>V3b: Se forman grupos de trabajo para el desarrollo y/o coordinación de nuevos productos o proyectos</p> <p>V3c: Se forman grupos o comités de trabajo para resolver y decidir sobre problemas comunes y rutinarios entre los departamentos.</p>

⁵ Se utilizó inicialmente una escala de cinco ítems. Luego cuando se realizó el análisis estadístico correspondiente a la fiabilidad y validez de constructo de la escala de medición, se procedió a desincorporar el ítem V2b puesto que no cumplía con los requisitos mínimos de aplicabilidad estadística.

Tabla 2 Definición de los Tipos Básicos de Trabajo: Resultado Empírico

Naturaleza del Trabajo	Grupo 1 (G1)	Grupo 2 (G2)	Grupo3 (G3)
Grado de Complejidad	Medio-Bajo	Medio-Alto	Alto
Tipo de Trabajo según su Naturaleza (1) :	Trabajo sencillo	Trabajo con complejidad moderada	Trabajo complejo y cualificado
Grado de Variedad	Medio-Alto	Medio-Bajo	Alto
Tipo de Trabajo según su Naturaleza (2):	Trabajo de variedad moderada	Trabajo no sometido a cambios frecuentes	Trabajo sometido a cambios frecuentes
Tipos básicos de Trabajo (1+2) del Resultado Empírico	Trabajo sencillo y de variedad moderada.	Trabajo con complejidad moderada, y no sometido a cambios frecuentes	Trabajo complejo, cualificado y sometido a cambios frecuentes
Propuesta Teórica	Trabajo sencillo y sometido a cambios frecuentes	Trabajo complejo, cualificado y no sometido a cambios frecuentes	Trabajo complejo, cualificado y sometido a cambios frecuentes

Finalmente, el contraste de la hipótesis de trabajo propuesta se llevó a cabo a través del estadístico chi-cuadrado cuyos resultados se recogen en la siguiente tabla 3⁶.

	Valor	gl	Significabilidad Asintótica
Chi-cuadrado de Pearson	10,206(a)	4	0,037
Razón de Verosimilitud	10,454	4	0,033
N de casos Válidos	116		

Se puede apreciar que el estadístico *chi-cuadrado* toma un valor con una probabilidad por debajo de 0,05, razón por la cual se puede rechazar la hipótesis de independencia entre las variables categóricas, lo que significa que los tipos de trabajo y los mecanismos de coordinación están relacionados y son distintos estadísticamente entre los grupos. En consecuencia, los resultados apoyan el contenido de la hipótesis planteada en cuanto a que los *mecanismos de coordinación horizontal difieren significativamente entre los distintos tipos básicos de trabajo*.

Por otra parte, en la tabla 4 se recogen los porcentajes de utilización de los mecanismos de coordinación horizontal por las empresas agrupadas en torno a los tres tipos básicos de trabajo (G1, G2 y G3), obtenidos en el estudio empírico. En dicha tabla se observa que el 70% de las empresas del grupo 3, caracterizadas por tener un tipo de trabajo complejo, cualificado y sometido a cambios frecuentes, hacen uso de manera simultánea de todos los mecanismos de coordinación horizontal evaluados; es decir, puestos de enlace, equipos de trabajos y comités.

Así, puede verse que en la medida que nos desplazamos de trabajos menos complejos (G1) a trabajos con una naturaleza más compleja y con una elevada frecuencia de cambios en su contenido o manera de llevarse a cabo

(G3), se requiere la presencia de una mayor variedad y de sofisticados mecanismos de coordinación horizontal.

Tabla 4 Mecanismos de Coordinación Horizontal y Tipos de Trabajo

Utilizados de forma Simultánea	Grupo 1 (G1) N=37 ⁷	Grupo 2 (G2) N=43	Grupo3 (G3) N=36
Un mecanismo	32,4%	25,5%	13,3%
Dos mecanismos	35,1%	28,0%	16,7%
Tres mecanismos	32,4%	46,5%	70,0%

6. CONCLUSIONES

En relación a los mecanismos de coordinación horizontal, se evaluaron en el estudio empírico tres tipos: puestos de enlace, equipos de trabajo y comités permanentes. Una empresa puede hacer uso de un único mecanismo de coordinación o de varios de ellos de manera simultánea; de hecho, así se observó en el trabajo empírico. Por tanto, la combinación de mecanismos de coordinación se dio de la siguiente manera: 1) puestos de enlace y equipos de trabajo; 2) puestos de enlace y comités; 3) equipos de trabajo y comités; y 4) las empresas utilizan simultáneamente los tres mecanismos de coordinación. Esta última situación es la que genera mayor complejidad en la implementación de estos mecanismos de coordinación. Lo anterior permite concluir que las grandes empresas, en nuestro caso empresas españolas, con bajos o moderados niveles de complejidad en el trabajo, como sucede con los grupos G1 y G2, no requieren de una gran variedad de mecanismos de coordinación horizontal. Pero en la medida que nos desplazamos a la situación donde el nivel de complejidad del trabajo es mayor, se requerirá una mayor presencia y sofisticados mecanismos de coordinación, que en su conjunto implica más dificultad y complejidad para ponerlos en práctica. Se habla aquí, pues, que las empresas agrupadas en G3 – con *trabajo complejo, cualificado y sometido a cambios frecuentes* – hacen uso intensivo y de manera simultánea de puestos de enlace, equipos de trabajo y de comités permanentes. Esto, a su vez, permite concluir que el grado y variedad en la

⁶ Para la prueba de *chi-cuadrado* se re-codificaron los mecanismos de coordinación de la siguiente manera: (1), en el caso de que la empresa utilice sólo un mecanismo de coordinación; (2), si la empresa utiliza dos mecanismos simultáneamente; y (3), si emplean todos los mecanismos de coordinación simultáneamente.

⁷ N= número de empresas por grupo (G1, G2,G3).

aplicación de los mecanismos de coordinación horizontal dependerá en una buena medida de la naturaleza del trabajo realizado en la organización. Finalmente, los resultados de la investigación nos llevan a afirmar que la dimensión complejidad del trabajo tiene un efecto explicativo mayor que la dimensión variedad del trabajo, en la definición de los mecanismos de coordinación horizontal a ser utilizados por las grandes empresas.

7. BIBLIOGRAFÍA

- [1] Lawrence, P. R. y Lorsch, J. W., "Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration". Las citas y referencias corresponden a la versión en castellano: "Organización y Ambiente" (1976). Editorial Labor, S.A. 3er. Edición, 1967.
- [2] Lawrence, P. R. y Lorsch, J. W., "Differentiation and Integration in Complex Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 12 (1), 1-47, 1967.
- [3] Drazin, R. y Van De Ven A. H., "Alternative Forms of Fit in Contingency Theory", en *Administrative Science Quarterly*, 30 (2), pp. 514-539, 1985.
- [4] Child, John, "Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organization and Environment: Retrospect and Prospect", *Organization Studies*, vol. 18 (1), 43-76, 1997.
- [5] Moreno-Luzón, María y Peris, Fernando, "Strategic approaches, organizational design and quality management. Integration in a fit and contingency model". *The International Journal of Quality Science*, 3 (3), 328-347, 1998.
- [6] Donaldson, Lex., *The contingency Theory of Organizations*. London: Sage Publications, 2001.
- [7] Chenhall, Robert, "Management Control Systems Design within its Organizational Context: Findings from Contingency-Based Research and Directions for the Future", *Accounting, Organizations and Society*, 28, 127-168, 2003.
- [8] Robbins, Stephen, "Administración", México D.F: Editorial Pearson Educación, 2005.
- [9] Zapata, Gerardo, "Teoría contingente y *strategic choice* en la organización eficiente del trabajo y el diseño organizativo: teoría y estudio empírico", Universidad de Valencia, España, 2006.
- [10] Simon, H., "El Comportamiento Administrativo" (1979). Madrid: Biblioteca de Economía de la Empresa-Aguilar, 1979.
- [11] Child, John; Leanne, Chung y Howard, Davies, "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 (3), 242-254, 2003.
- [12] Lloria, Begoña Lloria y Peris, Fernando J., "Mecanismos de Coordinación Estructural, Facilitadores y Creación de Conocimiento" en la Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 26 (1), 2007.
- [13] Peris, Fernando; González, Tomás y Méndez, Manuel, "Organización, Diseño Organizativo y Comportamiento: Modelo Conceptual y Modelo Analítico", *Quadern de Treball*, 116. Facultad de Economía de la Universidad de Valencia, España, 2001.
- [14] Zapata, Gerardo, "Las Formas Organizativas: El Dilema entre la Teoría Burocrática y la Teoría Orgánica", en *Compendium*, 16, 67-82, 2006.
- [15] Galbraith, J. R., "Competing with Flexible Lateral Organizations". Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, Publishing Company, second edition, 1994.
- [16] Mintzberg, Henry, "The Structuring of Organizations. A Synthesis of The Research". New York: Printice-Hall, Inc., 1979.
- [17] Nadler, D. y Tushman, M., "El Diseño de la Organización como Arma Competitiva". México: Ediciones Oxford, México. Primera edición en castellano, 1999.
- [18] Daft, Richard, *Teoría y Diseño de la Organización*. México: International Thomson Editores, 2000.
- [19] Perrow Charles, "Organizational Analysis: A Sociological View", Belmont, California: Wadsworth Publishing Company, 1970.
- [20] Moreno-Luzón, María; Peris, Fernando y González, Tomás "La Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones: Teoría y Estudio de Casos", Madrid: Prentice Hall, 2001.
- [21] Peris, Fernando; Peris-Ortiz, Marta y Zapata Rotundo, Gerardo, J., "Complementariedad de Teorías en la Administración Eficiente del Trabajo: Un Análisis Microorganizativo", en *Compendium*, 17, 75-94, 2006.
- [22] Perrow, Charles, "A Framework for the Comparative Analysis of Organizations", en *American Sociological Review*, 32 (2), 194-208, 1967.
- [23] Miquel, Salvador; Bigné, Enrique; Antonio, Cuenca; Miquel, María y Levy, Jean-Perry, "Investigación de Mercados". Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, 1997.
- [24] Bigné, Enrique, "Etapas del Proceso". En: *La Investigación en Marketing*. Coordinadores: Martínez J., Martín F., Martínez E., Sanz L. y Vacchiano C. Vol. 1, capítulo 2, 2000.
- [25] Domínguez, Dafnis, "Foro: Investigación Cuantitativa y Cualitativa ¿Disyuntiva Onto-Epistemológica? Centro de Experimentación para el Aprendizaje Permanente (CEPAP), 2004.