

«Estructura Organizativa y Eficiencia Empresarial. Propuesta de un Modelo Contingente de Análisis»

El trabajo se integra dentro de la teoría de la organización en su perspectiva contingente, e intenta proporcionar una descripción de la estructura organizativa de las empresas castellano-leonesas y aportar ciertas sugerencias sobre las pautas de diseño y comportamiento eficiente de las mismas. Tras establecer el marco del análisis, el modelo a contrastar y las hipótesis de trabajo, se realiza un breve repaso de las variables que se consideran en la investigación y de los resultados más significativos de la misma. En este sentido, cabe resaltar que, aún con todas las cautelas propias de este tipo de trabajos, el modelo propuesto y la metodología utilizada se revelan como pertinentes de cara a la contrastación de las hipótesis consideradas, y supone una ampliación del ámbito tradicional de la investigación organizativa, bajo los planteamientos del paradigma contingente "contexto-estructura-eficiencia". El artículo finaliza con una breve referencia a otro marco investigador dentro de la disciplina: el proporcionado por la Nueva Economía Institucional.

Lana antolakuntza teoriaren perspektiba barnehartzailean kokatuta dago eta Gaztela-Leoneko enpresen antolakuntza egitura azaltzea eta beraien diseinu eta portaera eraginkorraren ezaugarriei buruzko hainbat iradokizun ekartzea du helburu. Analisiaren kokagunea, kontrastatzeko eredua eta lan hipotesiak ezarri ondoren, ikerketa lanean kontuan hartu diren aldagaien ikuspen laburra eta ikerketaren emaitza adierazgarrienak azaltzen dira. Zentzu honetan, azpimarratu behar da, moeta honetako lanetan egoten diren zalantzak gutxi ez badira ere, proposatutako eredua eta erabilitako metodologia egokiak direla kontuan hartutako hipotesiak kontrastatzeko eta, halaber, antolakuntza ikerketaren ohiko eremua zabaldu egiten dela "testuinguru-egitura-eraginkortasuna" paradigma barnehartzailearen planteamenduei esker. Artikuluaren amaieran, labur aipatzen da disziplinaren barneko beste ikerketa eremu bat: Erakundeko Ekonomia Berriak sortzen duena.

This paper is part of the theory of organisation in its contingent perspective, and endeavours to describe the corporate organisational structure in Castilla y León and to provide some suggestions on its design and efficient behavioural standards. After establishing the pattern of analysis, the model to be contrasted and work hypotheses, the variables considered in the research and the most significant results thereof are briefly reviewed. In this sense, it is significant that, while bearing in mind all the usual caution as regards this kind of study, the model proposed and the methodology used have proved to be fully applicable for contrasting the hypotheses considered, which means an amplification of the traditional scope of organisational research under the "context-structure-efficiency" contingent paradigm. The article finishes with a brief reference to another field of research within the same discipline: the field displayed by the New Institutional Economy.

1. Introducción
 2. El enfoque contingente. Principios de investigación
 3. Modelo propuesto e hipótesis subyacentes
 4. El estudio empírico y sus fases
 5. Factores de diseño estructural. Una tentativa de clasificación de las organizaciones productivas
 6. Análisis contingente. Las relaciones contexto-estructura
 7. Eficiencia empresarial y estructura organizativa
 8. Economía y organización
 9. Conclusiones
- Bibliografía**

Palabras clave: Análisis económico de la empresa, eficiencia empresarial y estructura organizativa, teoría de la organización.

Nº de clasificación JEL: D21, D23, L10, L20.

1. INTRODUCCIÓN

El creciente interés de la economía por las formas de asignación de recursos alternativas al mercado, ha provocado su convergencia hacia la teoría de la organización, disciplina que, a su vez, se beneficia de los instrumentos de análisis económico para la mejor comprensión del fenómeno organizativo a través del estudio de unas instituciones especialmente relevantes: las empresas (Barney y Ouchi, 1986; Cuervo, 1989). No obstante, la proliferación de aportaciones y perspectivas, además del carácter interdisciplinar de la problemática organizativa, ha dado lugar a la formación de un cuerpo doctrinal de difícil delimitación (2) (Pfeffer, 1987; Davous y

Melese, 1986), cuyo mayor reto en el presente es la reconducción de los distintos enfoques hacia «una» teoría de la organización que explique por qué las organizaciones adoptan determinadas formas estructurales y por qué funcionan como lo hacen (Jensen, 1983).

El enfoque contingente ha sido en los últimos tiempos un punto de encuentro en la teoría de la organización. La esencia de esta perspectiva radica en la búsqueda de aquellos aspectos que influyen en la definición o diseño de las estructuras organizativas y las situaciones que caracterizan su eficiencia; en tanto que sus resultados más relevantes apuntan hacia la inexistencia de configuraciones estructurales óptimas aplicables a cualquier entidad en cualquier circunstancia. En este sentido, la tarea del organizador consiste en

(1) El presente trabajo constituye, en lo esencial, un resumen del libro del autor: *La estructura organizativa de las empresas de Castilla y León*, publicado por el Servicio de Estudios de la Consejería de Economía y Hacienda de la Junta de Castilla y León. Valladolid, 1990.

(2) En palabras de H. Koontz (1961; 1980), una jungla de teorías casi inextricable.

la continua adaptación de los factores internos que regulan el funcionamiento de la organización a la evolución de aquellos otros de carácter externo que están fuera de su control (Cuervo, 1989; Otley, 1988; Robbins, 1987; Fernández, 1986; Desreumaux, 1986).

Aunque la investigación contingente continúa siendo fructífera, en los últimos años ha crecido el interés y número de trabajos dedicados al análisis organizativo desde una perspectiva institucional. En efecto, tanto la superación de las limitaciones del modelo de empresa neoclásico, como la necesidad de dotar a la teoría de la organización de un núcleo teórico que aumente sus posibilidades de aplicación empírica (Jacquemin, 1989; Salas, 1989), se han convertido en el caldo de cultivo idóneo para el desarrollo de la llamada «economía de las organizaciones» (3) disciplina en la que convergen los conceptos inspiradores de la teoría de la organización y la microeconomía, en aras de una mejor comprensión del fenómeno organizativo y su eficiencia.

Nuestro objetivo en el presente trabajo será, en primer lugar, describir el enfoque contingente y sus características a través de la presentación de un modelo de análisis estructural elaborado bajo dicha perspectiva; plantear de forma sucinta los principales resultados de la investigación empírica realizada, y, por último, introducir los fundamentos de la economía de las organizaciones como nuevo campo de estudio de la estructura organizativa y su eficiencia. Unas conclusiones finales cierran el artículo.

2. EL ENFOQUE CONTINGENTE. PRINCIPIOS DE INVESTIGACIÓN

Las aportaciones clásicas a la teoría de la organización adolecían de una visión

(3) Denominación que se corresponde con la utilizada por alguno de los pioneros en este campo (Hess, 1983; Barney y Ouchi, 1986), y que ya fue apuntada por V. Salas (1989) cuando se refiere a la «economía de la organización interna».

mecanicista de la naturaleza humana y se planteaban con un carácter excesivamente determinista y normativo, bastante alejado de la realidad que pretendían explicar (Cuervo, 1989). La reacción psico-social que se produjo a partir de los años treinta, tampoco resultó adecuada para el análisis de la estructura organizativa y su administración. El sesgo psicológico y reduccionista, así como una visión demasiado «romántica» del ser humano, limitaron en gran medida las aplicaciones de estos planteamientos (Tena Millán, 1989).

Se hacía necesario un nuevo marco conceptual que propiciara la integración de los conocimientos dispersos sobre las organizaciones y, al mismo tiempo, permitiera el desarrollo progresivo de la disciplina, un marco que prestara más atención a la organización, su diseño e interrelaciones con el contexto en el que la institución realiza sus actividades (Hernangómez y Fuente, 1992). La perspectiva de sistemas fue la base que sustentó la evolución de la teoría de la organización hacia lo que se denominan escuelas modernas, fundamentalmente el enfoque de contingencias (Lawrence y Lorsch, 1976; Kast y Rosenzweig, 1979) (4).

El objetivo de esta escuela no es otro que la comprensión del funcionamiento de las organizaciones bajo diversas condiciones —contingencias— para, a partir de ahí, establecer los diseños estructurales y las acciones directivas más adecuadas en cada caso. El axioma esencial que orienta toda la investigación es que no existe una forma óptima de organizar, muy al contrario, toda organización que desee ser eficiente debe procurar la congruencia entre los diversos niveles que la afectan: psico-social (individuos y grupos en interacción), estructura y procesos internos (especialización, coordinación y sistemas de información, planificación y control), contexto

(4) Un resumen de las aportaciones dentro de este enfoque puede verse en los trabajos de Z. Fernández (1986), A. Desreumaux (1986) y D. Otley (1988).

organizativo (edad, dimensión, tecnología y dependencia) y entorno (Robbins, 1987). Tras investigar ampliamente las principales interrelaciones existentes entre la estructura organizativa y determinadas contingencias externas (Pugh, 1984; Woodward, 1980; Khandwalla, 1977), este enfoque se orienta actualmente al establecimiento de taxonomías que incluyan configuraciones estructurales básicas aplicables en función de las contingencias que afronta la organización (Mintzberg, 1984), de las fases del ciclo de vida organizativo (Astley, 1985) o de las estrategias y tecnologías de la empresa (Simon, 1990).

Una particularidad importante de los estudios incluidos en este enfoque es su interés por la contrastación empírica de las hipótesis propuestas. En función del principio de investigación elegido para explicar el proceso de formación y desarrollo estructural, se pueden distinguir tres grandes grupos de trabajos (Desreumaux, 1986; Miller, 1980):

a) Trabajos que intentan descubrir determinadas regularidades en el proceso de formación estructural y que son el resultado de vínculos impersonales entre ciertas características organizativas y una serie de factores contextuales o contingencias externas. El principio explicativo de este proceso de vinculación es el «determinismo contextual». Los representantes más significativos de este primer agregado se integran bajo la denominación «Grupo de Aston» (Pugh y Hickson, 1976; Pugh y Hinings, 1976; Pugh y Payne, 1977).

b) Corriente de los historiadores de los negocios, los cuales desarrollan una concepción según la cual la evolución de las estructuras está íntimamente ligada a la composición y características del equipo directivo de las empresas. La formación de la estructura se explica por el principio de

«discrecionalidad gerencial» (Child, 1972; Miles y Snow, 1978).

c) Corriente de síntesis, en la que, partiendo de las críticas a los dos grupos anteriores, se pretenden alcanzar clasificaciones o taxonomías con cierto poder predictivo, es decir, capaces de asignar organizaciones individuales a grupos o categorías de instituciones 181 establecidas en función de sus características estructurales y contextuales conjuntamente analizadas. Los dos principios de investigación más arriba señalados se abordan de manera simultánea, intentando construir modelos multivariantes que representen el proceso de formación estructural como un fenómeno dinámico en el que las variables internas —de control— y externas interactúan a lo largo del tiempo alcanzando sucesivos equilibrios o situaciones eficientes y, en última instancia, procuran la supervivencia de la organización (Mealiea y Lee, 1979; Kalika, 1985).

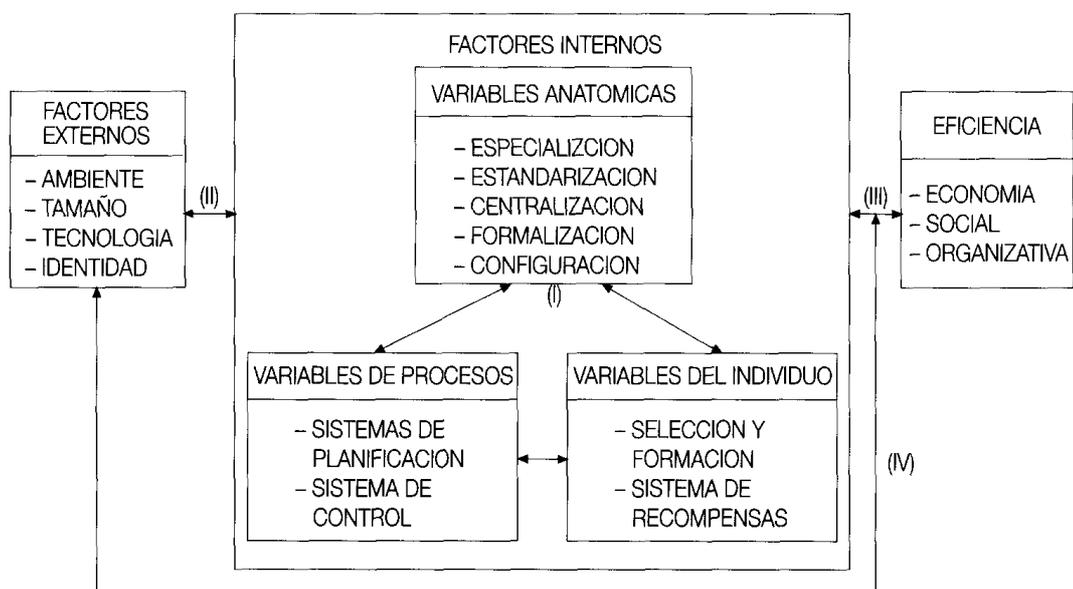
3. MODELO PROPUESTO E HIPÓTESIS SUBYACENTES

El modelo de análisis propuesto (5) para el estudio de la estructura organizativa de las empresas de Castilla y León, podría ser incluido dentro de esta última corriente de síntesis, ya que considera que la eficiencia (6) está relacionada con la estructura, la

(5) Los trabajos teóricos y empíricos que han servido de base para la elaboración del modelo han sido, fundamentalmente: Valle Cabrera (1986), Fernández (1986), Kalika (1985), Mintzberg (1984), Van de Ven y Joyce (1981), Galbraith (1977) y Pugh (1973).

(6) La eficiencia de una institución creada, por definición, para el logro de uno o varios objetivos predeterminados, debe ser evaluada en términos del cumplimiento de los mismos y su relación con los medios utilizados para alcanzarlos. A propósito de la definición de eficiencia puede verse el Documento número 1 de AECA (1988).

Cuadro n.º 1. Esquema de las relaciones contexto-estructura-eficiencia



(Los números entre paréntesis se corresponden con las hipótesis formuladas)

cual es el resultado de la adecuada combinación de una serie de variables internas en cuya selección se han de tener en cuenta un conjunto de factores externos o contingencias, que están fuera del control de la organización (Cuadro n.º 1).

Los estudios sobre el diseño de la estructura organizativa señalan multitud de factores o variables determinantes de la misma. Normalmente, se suele distinguir entre factores internos y externos o endógenos y exógenos a la estructura (Valle Cabrera, 1986). Sobre los factores externos existe un amplio consenso disciplinar, cuestión que, sin embargo, es bastante más conflictiva a la

hora de clasificar y presentar el conjunto de variables que denominamos internas (Robbins, 1987) (7).

A nuestro entender, los factores internos de diseño pueden ser resumidos en tres epígrafes:

- Factores internos de carácter anatómico.* Agrupan toda una serie de variables que la organización utiliza para establecer pautas estables de comportamiento entre los individuos participantes en la misma, e incluye: el grado de especialización, la estandarización de las tareas, centralización de la toma de decisiones, formalización de los procedimientos y configuración estructural de las entidades.
- Factores internos vinculados al papel del individuo en la organización.* Cualquier estudio de la estructura

(7) Para una amplia relación de variables utilizadas en la literatura empírica de carácter contingente, pueden verse los trabajos de Montanari (1979), Mintzberg (1984), Robbins (1987), Otley (1988) y Hernagómez et al. (1992).

que no tenga en cuenta la conducta individual es, a todas luces, insuficiente. Desde la perspectiva del diseño de la estructura formal, la dirección puede establecer —y de hecho establece— procedimientos de homogeneización o socialización del comportamiento humano que, independientemente de aspectos psicológicos (propios de la estructura informal), contribuyen a la interiorización de las pautas de conducta por ella normalizadas. Los procedimientos de selección y adiestramiento, así como los sistemas de recompensas y sanciones, son dos medios claros con los que cuenta la dirección para dotar a la organización de personal adecuado para el logro de sus fines.

- c) *Variables de proceso.* Con el diseño de puestos de trabajo y la dotación de personal a los mismos, no se cierra el ámbito de lo que llamamos estructura organizativa formal. Para completarlo hemos de contemplar dicha estructura en funcionamiento, es decir, se ha de dar contenido a las actividades y relaciones de autoridad y comunicación previamente diseñadas. Tradicionalmente los sistemas de planificación y control se estudiaban de manera separada al sistema organizativo, pero en la actualidad se comprende que los distintos sistemas constitutivos de la organización se determinan mutuamente y constituyen en conjunto el denominado sistema del proceso directivo.

Ciertamente, aunque los factores internos son los que, debidamente combinados, conforman la estructura, debemos preguntarnos por las condiciones que influyen en la selección y el valor adoptado por los mismos. Gran parte de la investigación sobre estructura organizativa —especialmente la contingente— se ha dedicado a desvelar las condiciones externas o contextuales y ciertas «regularidades» que caracterizan

al proceso de diseño estructural. En la denominación genérica de contexto se incluye un conjunto de variables (tamaño, tecnología, identidad y ambiente) (8) que influyen en el desarrollo organizativo y le confieren su especificidad.

Por último, y siguiendo el modelo propuesto, no hay que olvidar que el estudio de la estructura y sus factores determinantes es interesante en la medida que permita una detallada descripción del funcionamiento organizativo. Sin embargo, este conocimiento no es un fin en sí mismo, teniendo interés sólo si nos ayuda a identificar cuáles son las características de las organizaciones con éxito. La referencia última de los estudios en teoría de la organización ha de ser, en cualquier caso, la contribución al mantenimiento o mejora de la eficiencia de la entidad (9).

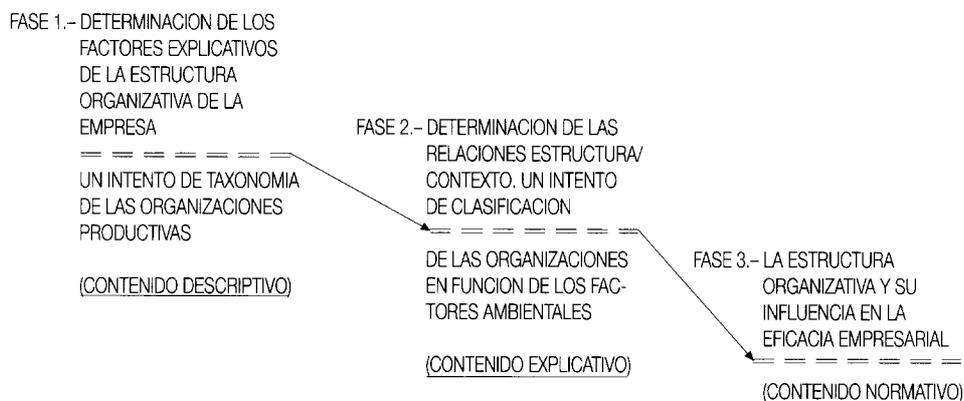
El análisis de la cadena de relaciones contexto-estructura-eficiencia, origen del presente trabajo, puede resumirse en cuatro hipótesis generales, que son objeto de contrastación empírica a través del modelo propuesto (Cuadro n.º 1).

- I) *Hipótesis de interdependencia de los factores internos a la estructura.* Los tres agregados de variables internas, que son determinantes del diseño estructural, son interdependientes, pudiendo ser agrupadas en dimensiones básicas sobre las que construir una taxonomía de las organizaciones productivas en función de sus características estructurales.
- II) *Hipótesis de dependencia de los factores internos.* Los factores internos son dependientes y, por tanto, vienen determinados por el

(8) Para un repaso de los factores de contingencia pueden verse los artículos de Pugh (1984), Robbins (1987) y Otley (1988).

(9) La concepción y medida de la eficiencia propuesta en el trabajo objeto del artículo (Fuente, 1990), podrían ser revisados a la luz de dos significativos estudios: Hansen y Wernerfelt (1989) y Ruhli y Sauter-Sachs (1993).

Cuadro n.º 2. Resumen de las fases del trabajo empírico



conjunto de variables externas a la estructura. Se pueden definir relaciones empíricas entre los factores externos e internos que permitan explicar el proceso de formación y desarrollo organizativo y propicien la reclasificación de las entidades en función de sus características externas.

- III) *Hipótesis de eficiencia de ciertas estructuras.* Las características internas pueden ejercer una influencia directa sobre la eficiencia de la entidad. Esta hipótesis supone que el recurso a ciertas formas organizativas, independientemente de los factores contextuales, puede ser un hecho determinante del buen funcionamiento organizativo.
- IV) *Hipótesis de eficiencia contingente.* Las características internas y externas deben acoplarse entre sí para conseguir un eficiente funcionamiento de la organización. Es decir, ciertas estructuras eficientes en un determinado ambiente, son ineficientes en otro.

4. EL ESTUDIO EMPÍRICO Y SUS FASES

El tipo de información necesaria para la realización del trabajo, de naturaleza fundamentalmente cualitativa, obligó a su recolección a través de encuesta, que fue remitida a 199 empresas, de más de cien trabajadores, con establecimientos productivos en la Comunidad de Castilla y León. Las respuestas válidas fueron 41. Tras su codificación, se procedió a la elaboración de la base de datos, que se corresponde con una matriz 41x87 (41 individuos y 87 variables). Las variables utilizadas (10) tienen carácter nominal, es decir, suponen órdenes de predilección con los que caracterizar la estructura organizativa de las empresas, así cada fila de la matriz de datos representa el «perfil estructural» de cada una de las entidades incluidas en la muestra.

(10) De estas variables, 55 eran representativas de los factores internos, 22 de los externos y 10 contenían información sobre la eficiencia de las empresas encuestadas.

El análisis multivariante de datos cualitativos debe realizarse con métodos econométricos adecuados a la naturaleza de los mismos y a los objetivos perseguidos con la investigación. En nuestro caso, se optó por el uso de los análisis de correspondencias múltiples y de jerarquías (11), el primero con objeto de resumir la información contenida en los datos originales y obtener factores complejos que expliquen suficientemente la estructura organizativa de los individuos analizados, y el segundo para poder clasificar a las empresas en función de la caracterización factorial anteriormente propuesta.

El desarrollo de la investigación (Cuadro n.º 2) y la consiguiente contrastación de las hipótesis inicialmente planteadas, requieren un cierto orden lógico en el que se integren sucesivamente los diferentes grupos de variables considerados en el modelo. En este sentido, el trabajo empírico realizado consta de tres fases en las que se intenta: 1) determinar cuáles son las dimensiones de carácter interno sobre las que gravita la estructura organizativa de las empresas analizadas. Esta primera etapa tiene un contenido descriptivo, no obstante, es necesaria al objeto de contrastar la primera de las hipótesis formuladas y sirve para la elaboración de una clasificación inicial de las organizaciones encuestadas. 2) La segunda etapa, de contenido más explicativo, nos presenta a la estructura en un ámbito más amplio: su contexto. El objetivo es, por tanto, estudiar las relaciones entre la organización y los factores contextuales y proceder a la verificación de la hipótesis segunda. 3) La última etapa completa las dos anteriores a la luz del nivel de eficiencia de las empresas encuestadas. En ella se intentan contrastar las hipótesis tercera y cuarta, lo que permite conocer, con un carácter más normativo, cuáles son las

características organizativas vinculadas con la eficiencia de las empresas incluidas en el estudio. La taxonomía realizada en esta fase del trabajo tiene un cierto poder predictivo y propiciaría la clasificación de nuevas instituciones en función de sus perfiles estructurales y contextuales.

5. FACTORES DE DISEÑO ESTRUCTURAL. UNA TENTATIVA DE CLASIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES PRODUCTIVAS

Del análisis de correspondencias múltiples efectuado en la primera fase del estudio se obtienen seis factores complejos en los que se resume la información contenida en las 55 variables de diseño originales (Cuadro n.º 3). El primero constata la importancia de las variables que miden la especialización, formalización y centralización, y resume el grado de desarrollo estructural alcanzado por las empresas. Puede colegirse, por tanto, que este eje factorial discrimina entre entidades preocupadas por la mayor definición del comportamiento individual frente a aquéllas que optan por una menor regulación del mismo y presentan estructuras organizativas poco especializadas, descentralizadas y no formalizadas.

El segundo factor desvela la existencia de un vínculo directo entre el nivel de sofisticación de los procesos administrativos y el grado de formalización de los comportamientos individuales. Aunque las entidades analizadas no se distinguen por un elevado grado de formalización, se confirma la relación existente entre el uso de sistemas avanzados de planificación y control y el carácter formalizado de la estructura organizativa. Los restantes cuatro factores vienen a confirmar la importancia de las variables que tradicionalmente han sido consideradas por la teoría de la organización: ámbito de

(11) Sobre las características de ambos métodos pueden verse Benzecri (1980), Lebart et al. (1982), Hoffman y Franke (1986) y Ortega Martínez (1992).

Cuadro n.º 3. **Capacidad explicativa de los factores obtenidos**

	FACTORES	%DE EXPLICACIÓN	% ACUMULADO
FACTORES DE DISEÑO ESTRUCTURAL	FC 1.1 Estructuración de actividades	31,98	31,98
	FC 1.2 Nivel de formalización de los procesos Internos	10,47	42,45
	FC 1.3 Configuración: El alcance del control	10,20	62,66
	FC 1.4 Configuración: Diferencia vertical	8,76	61,40
	FC 1.5 Nivel de centralización de la toma de	6,87	68,27
			6,21
FACTORES CONTEXTUALES	FC 2.1. Identidad organizativa	27,02	27,02
	FC 2.2 Separación entorno-propiedad	16,86	43,87
	FC 2.3 Tecnología y dimensión	12,79	56,66
	FC 2.4 Separación identidad-tecnología	9,80	66,46
	FC 2.5 Dimensión-entorno	7,78	74,24
	FC 2.6 Tecnología del sistema productivo	6,01	80,25
FACTORES RELACIONADOS CON LA EFICIENCIA	FC 3.1 Eficiencia económica	44,19	44,19
	FC 3.2 Eficiencia organizativa	21,86	66,06
	FC 3.3 Eficiencia económico-organizativa	15,24	81,79
	FC 3.4 Eficiencia económico-social	9,37	91,16

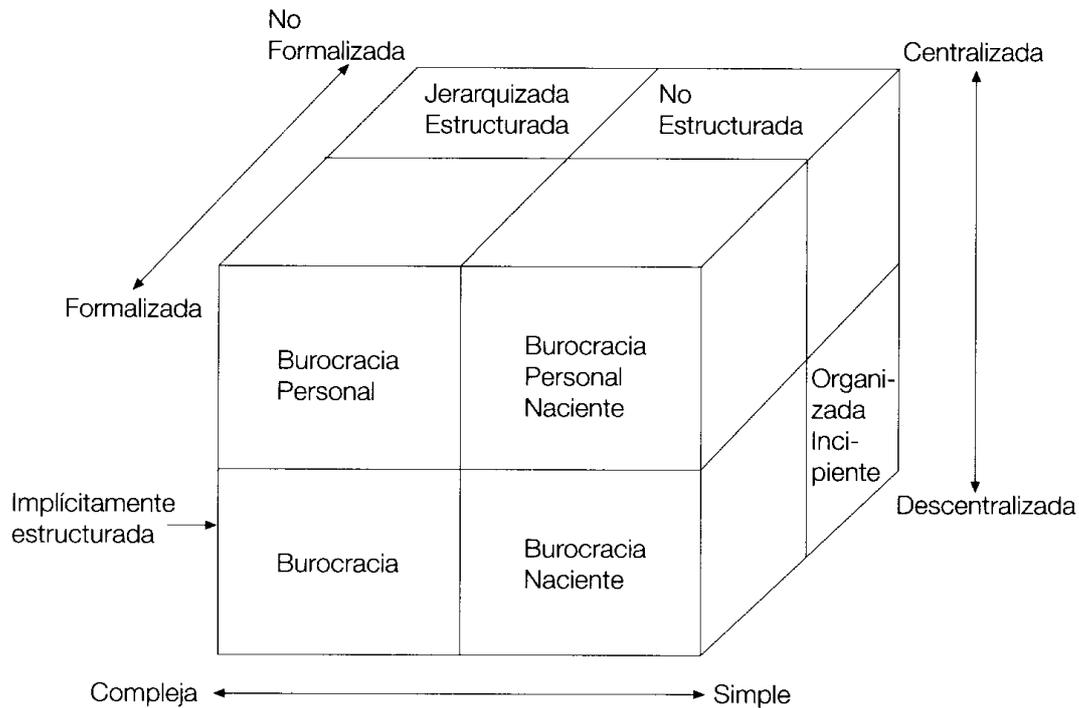
control, diferenciación vertical, centralización e intensidad administrativa (12).

En conjunto, los seis factores obtenidos avalan, al menos en parte, la primera hipótesis propuesta, dadas las evidentes relaciones entre las variables anatómicas y de proceso. Sin embargo, se pone de manifiesto que son las variables

(12) Aunque las bases de datos y/o las metodologías de análisis son diferentes, los resultados son muy similares a los alcanzados en otros estudios realizados para el caso español (Val Pardo, 1989; Hemagómez et al., 1992).

anatómicas las que ineludiblemente determinan el proceso de formación y desarrollo estructural. Como señalan diversos autores (Robbins, 1987; Hall, 1976), las dimensiones básicas para el diseño estructural pueden sintetizarse en tres: grado de complejidad estructural (medido en términos de diferenciación vertical y horizontal), nivel de formalización y grado de centralización de la toma de decisiones. Sobre la base de estas tres dimensiones se puede proponer una agrupación de las organizaciones (Cuadro n.º 4) que, además, viene a coincidir con la clasificación empíricamente derivada del análisis de jerarquías efectuado. Ciertamente, los

Cuadro n.º 4. Un intento de clasificación de las organizaciones productivas



cinco grupos resultantes se sitúan en los extremos del proceso de desarrollo organizativo, de forma que nos encontramos con organizaciones fuertemente centralizadas, con estructuras simples o tendentes a complejas y poco formalizadas (no estructuradas o jerárquicamente estructuradas), frente a otras con estructuras complejas, centralizadas o descentralizadas y que utilizan normas y procedimientos formalizados (burocracias personales o burocracias propiamente dichas).

El fenómeno más significativo de esta primera etapa del trabajo es la gran diversidad de formas estructurales detectadas en una muestra tan pequeña y relativamente homogénea como la utilizada en la investigación. Esta primera observación induce a pensar que la diversidad ambiental, núcleo de los planteamientos contingentes, está en el

origen de este hecho y que, por tanto, el estudio de las organizaciones ha de considerar necesariamente las situaciones ambientales en las que desarrollan su actividad las empresas.

6. ANÁLISIS CONTINGENTE. LAS RELACIONES CONTEXTO-ESTRUCTURA

Los seis factores obtenidos en la segunda etapa (Cuadro n.º 3) vienen a sintetizar la información proporcionada por las 22 variables externas extraídas del cuestionario. El primero de ellos es expresión de la identidad organizativa (13) de las empresas encuestadas, en especial,

(13) Este sorprendente resultado se confirmó posteriormente con el trabajo realizado sobre la estructura organizativa de las Cajas de Ahorros españolas (Hernangómez et al., 1992).

de su forma jurídica y de la composición y nivel de formación del equipo directivo. Así, el eje factorial discrimina entre entidades de carácter familiar dirigidas por sus propietarios y filiales de grupos empresariales administradas por profesionales. El segundo factor pone de manifiesto la independencia de la identidad con respecto al resto de condiciones contextuales. En este sentido, se hace difícil la consignación de regularidades que vinculen la identidad con el ambiente y la estructura organizativa. Los ejes tercero, cuarto y sexto revelan la existencia de una cierta «conexión tecnológica», que constata la importancia de la complejidad y grado de desarrollo del sistema productivo como factor determinante del diseño estructural. Por fin, el quinto factor, es representación de la relación existente entre dimensión de la empresa y carácter del entorno en el que actúa, de manera que la inestabilidad contextual parece asociarse a la mayor dimensión de las unidades productivas.

En resumen, la observación del conjunto de factores parece revelar la existencia de ciertas relaciones, directas o indirectas, entre la mayor parte de las dimensiones contextuales consideradas, de manera que variaciones en cualquiera de ellas inducen modificaciones en el resto. Es decir, los procesos de crecimiento y desarrollo técnico son consecuencia de la creciente turbulencia ambiental, las circunstancias fundacionales y la mayor dimensión de las organizaciones productivas. Hemos de preguntarnos, en este momento, si los sucesivos estados de desarrollo por los que atraviesa el contexto organizativo se corresponden con otros tantos estados estructurales.

La respuesta a la pregunta anterior y el consiguiente análisis de las relaciones contexto-estructura se realiza a través del estudio de las correlaciones entre los dos grupos de factores hasta ahora obtenidos. Los resultados más importantes ponen de manifiesto la existencia de correlaciones

negativas entre los factores FC2.1, FC1.1 y FC1.4, portante, a medida que aumenta el grado de profesionalización del equipo directivo y mayor es la separación entre propiedad y control, menor es el nivel de estructuración organizativa y menor el número de niveles jerárquicos. Se comprueba, por lo tanto, que la composición de la dirección y la forma jurídica de la sociedad guardan una estrecha relación con el grado de desarrollo de la estructura y que la identidad organizativa constituye una característica externa determinante del diseño y cambio organizativos (14).

Los ejes FC2.2 y FC2.5 exigen una interpretación conjunta, dado que ambos ponen de manifiesto la importancia del entorno y sus relaciones con las dimensiones de diseño organizativo. Así, cuanto mayor es la turbulencia ambiental mayor es la tendencia a la centralización de la toma de decisiones (FC2.2 - FC1.5); mayor es el nivel de diferenciación vertical (FC2.2 - FC1.4 y FC2.5 - FC1.4) y menor el alcance de control (FC2.5 - FC1.3). En definitiva, la complejidad y dinamismo del entorno produce una reacción estructural que se concreta en el control exhaustivo y centralizado del comportamiento organizativo.

Por último, otro factor determinante del diseño es la tecnología. La que denominamos «conexión tecnológica» se recoge en tres ejes factoriales FC2.3, FC2.4 y FC2.6, comprobándose que el progresivo desarrollo del sistema productivo induce una menor estructuración de las actividades (FC2.3 -FC1.1), una menor formalización de los procesos internos (FC2.4 - FC1.2) y la disminución del número de niveles jerárquicos y del ratio de intensidad administrativa (FC2.6 -FC1.4 - FC1.6 y FC2.3 - FC1.6). En términos generales, parece verificarse que cuanto más compleja es la estructura productiva de las empresas estudiadas mayor es la tendencia

(14) Esta conclusión se vuelve a poner de manifiesto en trabajos posteriores (Hernangómez et al., 1992).

al uso de estructuras organizativas de carácter descentralizado y flexible.

La hipótesis II se comprueba parcialmente de forma que identidad, tecnología y entorno parecen ser los factores desencadenantes del progreso estructural, los dos primeros asociados a estructuras orgánicas y el último, cuando es más turbulento, a organizaciones centralizadas de tipo mecánico.

Es curioso, sin embargo, el escaso papel desempeñado por la dimensión de las entidades, factor éste habitualmente considerado como fundamental por toda la literatura contingente (Pugh y Hickson, 1976; Kimberly, 1976; Khandwalla, 1977; Val Pardo, 1989). El resultado, aunque en principio paradójico, viene condicionado, posiblemente, por la naturaleza transversal del trabajo empírico efectuado. En efecto, las alteraciones contextuales que se traducen en modificaciones de la dimensión conllevan, por lo general, reestructuraciones controladas y a largo plazo, aprehensibles únicamente a través de estudios empíricos con observaciones longitudinales.

7. EFICIENCIA EMPRESARIAL Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Para el contraste de las hipótesis III y IV se intentan establecer las conexiones entre los factores representativos de la eficiencia y los ejes Internos y externos anteriormente obtenidos. Las diez variables que miden la eficiencia de las organizaciones incluidas en la muestra fueron resumidas en cuatro ejes factoriales (Cuadro n.º 3) en los que se recoge más del 90% de la información contenida en los datos originales.

El primero de ellos discrimina a las empresas en función del nivel de eficiencia económica. El segundo, a su vez, parece venir asociado a medidas de la eficiencia organizativa y diferencia a las empresas por el uso intensivo de relaciones verticales de (17) y a circunstancias diferentes de las del estudio.

carácter jerárquico u horizontales a través de comités. Los dos ejes restantes establecen vínculos entre las diferentes versiones de la eficiencia consideradas en el modelo: el tercero representa la eficiencia económico-organizativa y el cuarto la económico-social. En términos globales, los cuatro factores demuestran la existencia de relaciones entre las diferentes medidas de la eficiencia planteadas, las cuales han de interpretarse como índices que, conjunta o separadamente, nos indican su nivel en un momento determinado (15).

El análisis de la matriz de correlaciones de los dieciséis factores obtenidos en el conjunto del trabajo nos permite completar la verificación del modelo inicialmente propuesto y desvelar las posibles relaciones entre el contexto, la estructura y la eficiencia de las empresas encuestadas (16). En este sentido, cuatro son las conclusiones más relevantes que se derivan del trabajo:

- a) Las estructuras organizativas anchas y centralizadas son más aptas para el logro de buenos resultados económicos que aquellas otras altas y muy estructuradas (FC3.1 - FC1.1, FC1.3, FC1.4yFC1.5). De igual forma se comprueba que la profesionalización y separación entre propiedad y control inciden positivamente en dicha forma de eficiencia. Es decir, se puede concluir que las organizaciones dirigidas por profesionales y que optan por la centralización como forma de coordinación de los comportamientos

(15) Conclusiones similares son alcanzadas en el reciente trabajo de E. Ruhli y S. Sauter-Sachs (1993).

(16) La referencia constante a las empresas de la muestra es consecuencia de nuestro convencimiento sobre la naturaleza de las conclusiones alcanzadas en el estudio. En efecto, no hay que olvidar que éste se realiza desde la perspectiva contingente y tiene un carácter transversal, de manera que las conclusiones tienen un relativo poder predictivo que hace muy arriesgada la extracción de recomendaciones o proposiciones de general aplicación a conjuntos mayores de organizaciones

individuales, son más eficientes en un sentido económico.

- b) La eficiencia organizativa, por su parte, se relaciona positivamente con la especialización y formalización de las tareas (FC3.2 - FC1.1) y negativamente con el tamaño del componente administrativo (FC3.2 - FC1.6). La proliferación de personal indirecto acarrea rigideces organizativas que pueden ocasionar dificultades para superar situaciones de turbulencia ambiental. Curiosamente, además, la eficiencia organizativa parece venir asociada a la dimensión de las entidades y al desarrollo de su sistema productivo (FC3.2 - FC2.3), factor determinante del desarrollo estructural como ya vimos en el punto anterior.
- c) La consecución de la eficiencia económico-organizativa se asocia con la descentralización de la capacidad decisora y el menor valor del ratio de intensidad administrativa (FC3.3 - FC1.5 y FC1.6). Ambas medidas de la eficiencia parecen, asimismo, incompatibles con el desarrollo técnico de las unidades productivas (FC3.3 - FC2.3 y FC2.6), las cuales para ser compatibles exigen la profesionalización de la dirección y la separación entre propiedad y control (FC3.3 - FC2.4).
- d) Por fin, la eficiencia económico-social de las empresas estudiadas resulta negativamente correlacionada con el alcance de control (FC3.4 - FC1.3) y positivamente con el tamaño del componente administrativo (FC3.4 - FC1.6). Se revela, por consiguiente, que el tipo de supervisión propiciado por un ámbito de control amplio —próximo al autocontrol— incide negativamente en el clima social de las organizaciones que, sin embargo, es percibido favorablemente cuando el porcentaje de personal indirecto es elevado. La

satisfacción del trabajador, por lo tanto, está más relacionada con la estabilidad estructural y la supervisión directa del comportamiento individual, que con otros procedimientos de supervisión y coordinación basados en la participación de los mismos en la toma de decisiones.

La clasificación final de las organizaciones en función de los factores que resumen las medidas de la eficiencia, nos permite señalar la existencia de cinco agregados de empresas cuyos perfiles distintivos son: a) organizaciones preocupadas por la organización y las personas, aquéllas que intentan alcanzar un elevado nivel de eficiencia global a través del buen funcionamiento organizativo y el mantenimiento de un clima social favorable; b) organizaciones cuya eficiencia global puede ser calificada de media-baja; c) organizaciones con un elevado nivel de eficiencia global; d) el conglomerado más numeroso de los obtenidos (14 de las 41 empresas), agrupa a las entidades prioritariamente preocupadas por la eficiencia económica, y e) integra a las empresas de la muestra con mayor eficiencia global.

Teniendo en cuenta los factores de contingencias y estructurales, de la clasificación anterior pueden extraerse una serie de conclusiones:

- 1) Las sociedades de menor dimensión y con estructuras organizativas poco desarrolladas, se concentran en los grupos a, b y d. Se trata, por consiguiente, de entidades con eficiencia global media o baja, aunque puedan ser económica u organizativamente eficientes.
- 2) Las empresas familiares con estructuras muy jerarquizadas y centralizadas se sitúan en las clases a y d, lo cual permite inferir, como en el caso anterior, su bajo nivel de eficiencia global.

- 3) Las empresas filiales de grandes grupos industriales, con sistemas productivos desarrollados y estructuras complejas y formalizadas, se ubican en los grupos c, d y e, lo que pone de manifiesto su alto nivel de eficiencia global, especialmente en su vertiente económica.
- 4) Las empresas filiales de gran tamaño con respecto al grupo propietario y estructuras organizativas muy desarrolladas de carácter burocrático, se agrupan en las clases a, c y d, confirmándose que las entidades menores con formas organizativas avanzadas son más eficientes que aquellas otras de mayor tamaño y estructura similar.

Conviene insistir, por último, en que las limitaciones de la metodología y enfoque propuestos dificultan la generalización de las proposiciones derivadas del estudio. Ahora bien, éste constituye un primer eslabón en la necesaria reflexión y el análisis de la estructura organizativa de la empresa española y puede ser el punto de partida para elaboraciones teóricas que consoliden los resultados alcanzados.

8. ECONOMÍA Y ORGANIZACIÓN

La formulación económica convencional concibe a la empresa como una abstracción teórica, una creación conceptual para estudiar el funcionamiento de los mercados, que ignora la complejidad estructural y el entorno de las entidades, así como las razones que justifican su existencia (Cuervo, 1989). En el teatro de la economía, la empresa empieza a tener un papel estelar cuando ciertos autores comienzan a preguntarse por qué existen agentes económicos que, en economía de mercado, se asocian y coordinan sus esfuerzos sin hacer permanente referencia al precio,

argumento central en el papel del tradicional primer actor —por no decir único— de la microeconomía neoclásica: el mercado (Fuente y Hernangómez, 1991; Cuervo et al., 1994).

R.H. Coase (1937), respondiendo a la pregunta de D. H. Robertson de por qué emergen en un mar de cooperación inconsciente islas de poder consciente, fue uno de los primeros autores en justificar la empresa como organización, cuya existencia, obvia en términos empíricos, sin embargo, entraña una auténtica paradoja para la teoría del mercado (17). La corriente institucionalista promovida por Coase adopta la transacción como unidad básica de estudio y la empresa se justifica como un mecanismo adecuado para economizar en los costes necesarios para llevar a cabo dichos intercambios. La compleja red contractual resultante debe ser diseñada al objeto de minimizar los costes de transacción entre factores de producción especializados (Holmstrom y Tirole, 1989).

Dos son las aportaciones más significativas y que mejor han contribuido a la formación de la nueva economía institucional: la teoría de la agencia y la economía de los costes de transacción (Clarke y McGuinness, 1987; Barney y Ouchi, 1986; Aoki et al., 1990; Rumelt et al., 1991).

Los conceptos básicos utilizados por la teoría positiva de la agencia (18) suponen que las nuevas formas de organización conllevan una creciente separación entre propiedad y control, y dan lugar a una forma especial de

(17) J.K. Arrow (1969) formula esta cuestión en los siguientes términos: ¿para qué integrar actividades si el coste de recurrir al mercado es nulo? En otros términos, la existencia de la empresa, cuyo objetivo es la maximización del beneficio, entraña una paradoja ya que la consecución del mismo no es posible sin información perfecta y racionalidad absoluta, lo que implica la perfección del mercado y, por consiguiente, lo innecesario de elementos alternativos a dicho mercado (Fernández de Castro y Tugores Ques, 1987).

(18) La distinción entre teorías positiva y normativa de la agencia, pueden verse en M.C. Jensen (1983).

relaciones denominadas de agencia. En realidad, esta circunstancia puede generalizarse a cualquier acuerdo de cooperación (Jensen y Meckling, 1976), lo que permite ampliar el campo de aplicación de la teoría a toda relación contractual caracterizada por la divergencia de intereses entre las partes contratantes e incertidumbre sobre el comportamiento de las mismas. La empresa, como forma de cooperación, aparece así como una ficción legal que ampara un conjunto de relaciones contractuales entre individuos, cada una de las cuales puede ser interpretada en términos de agencia (19).

El reconocimiento de la naturaleza contractual de las empresas y de la diversidad de estructuras organizativas que conviven en el mundo real, pueden ser el punto de partida para la construcción de una teoría de las formas organizativas privadas cuya actividad está determinada por la libertad de intercambios (Fama y Jensen, 1983a; Fama y Jensen, 1983b; Thompson, 1988). La competencia entre dichas formas orienta este tipo de trabajos a la búsqueda y caracterización, a través de la aplicación del criterio de selección natural, de las estructuras contractuales superiores, es decir, las formas supervivientes serán aquéllas capaces de suministrar un producto o servicio demandado por el mercado al menor precio que permita cubrir sus costes de producción y agencia (Charreaux, 1987).

Sobre la base anterior, el estudio de los contratos que definen la naturaleza de la empresa, en los que se deben especificar los derechos sobre el residuo de la explotación y asignar derechos sobre el proceso de decisión, permitirá identificar diversos tipos de organizaciones y explicar el proceso de

sustitución y desarrollo de las formas organizativas (Rumelt et al., 1991; Thepot y Thietart, 1991). La teoría de la organización —muy particularmente los trabajos realizados desde la perspectiva contingente— se verá enriquecida por estas aportaciones, que suponen un soporte teórico esencial para la enunciación de recomendaciones de diseño organizativo.

La economía de costes de transacción, por su parte, concibe a las empresas como organizaciones que utilizan la autoridad como mecanismo de control y coordinación de los recursos (McGuinness, 1987). El objeto de su análisis será, por tanto, la identificación y explicación de las circunstancias en las que las estructuras de gobierno son superiores al mercado para la asignación de recursos. Este planteamiento, extremadamente maniqueo, se amplía posteriormente a formas Intermedias o híbridas en las que mercado y empresa son mecanismos complementarios (Williamson, 1985, 1986 y 1991; Williamson y Ouchi, 1981). La elección entre tal abanico de alternativas depende de las circunstancias informativas de la transacción y la naturaleza de los bienes objeto de intercambio, y la regla de decisión se formula como la minimización de los costes de transacción asociados a la confección y ejecución del acuerdo.

Sobre estas bases conceptuales, la economía de costes de transacción intenta dar respuesta a dos cuestiones básicas (Pfeffer, 1987): a) la del límite eficiente, es decir, hasta qué momento pueden internalizar operaciones las empresas, y b) la de la forma eficiente, o cuáles son los diseños organizativos más adecuados, en cada caso, para la ejecución de las transacciones internas de las empresas.

La primera cuestión ha servido para buscar nuevas explicaciones a fenómenos tan estudiados como la integración vertical (Joskow, 1991), la desafectación de actividades (Boone y Verbeke, 1991) y los límites de la organización (Jones y Hill, 1988).

(19) En esta línea, puede resultar interesante el análisis de la literatura surgida dentro del llamado enfoque «stakeholder», en la que se estudian las formas de contratación e incentivos de todos los diferentes participantes en la empresa (Cornell y Shapiro, 1987; Hill y Jones, 1992).

Con todo, la aplicación de esta perspectiva es de especial interés para los temas de organización interna en el intento de dar respuesta a la segunda de las preguntas planteadas (Menard, 1993).

La investigación tradicional en estructura organizativa, estrechamente vinculada a la sociología, se basa en el estudio de dimensiones estructurales tales como centralización, formalización o diferenciación. El punto de partida del análisis económico de la organización es que el análisis estructural no puede ser realizado sobre una serie de dimensiones independientes, sino que es necesario considerar conjuntos combinados de variables —internas y externas—, que caracterizan las actividades y desarrollo organizativo. El enfoque contingente, tan próximo a esta definición, se enriquece con los trabajos de autores como Chandler (1962) y Williamson (1975,1981), para quienes la eficiencia organizativa depende, respectivamente, de la adecuación entre estrategia de crecimiento y estructura, y de la adopción de determinadas formas organizativas en situaciones de diversificación de productos y mercados (Galbraith y Nathanson, 1978).

El diseño estructural, desde este punto de vista, debe afrontarse desde una perspectiva de costes de transacción internos, con la intención de diseñar formas organizativas capaces de minimizarlos (Williamson, 1975). La esencia del planteamiento se resume como sigue (Williamson y Ouchi, 1981): excepto cuando hay comportamientos perversos asociados al proceso de fundación, o cuando la posición estratégica de algún miembro de la organización le permite apropiarse de ganancias futuras, las oportunidades de aumentar la eficiencia y reducir los costes de transacción internos siempre suponen incentivos para la

reestructuración, la cual no se concretará en la modificación de alguna de las dimensiones habitualmente consideradas por la teoría de la organización, sino que se traduce en la adopción de nuevas configuraciones estructurales, cuya tipología y usos dependen de las diversas propiedades informativas que posean.

La aplicación (20) de estos conceptos al análisis de la forma multidivisional (Armour y Teece, 1978; Steer y Cable, 1978; Cable, 1988; Palmer et al., 1993), los estilos de dirección (Ouchi, 1980, 1981), el diseño de sistemas de información (Curien y Gensollen, 1988; Frazier et al., 1988) o la dirección de recursos humanos (Eyraud et al., 1991), pone de manifiesto el interés de este tipo de investigaciones y su influencia sobre ámbitos tradicionalmente abordados por la teoría de la organización.

9. CONCLUSIONES

Sobre la base conceptual de las empresas consideradas como sistemas abiertos y desde la perspectiva del análisis contingente, nuestro propósito ha sido presentar y contrastar un modelo y una serie de hipótesis sobre el diseño de la estructura organizativa de un conjunto de entidades productivas con establecimientos en la Comunidad Autónoma de Castilla y León. El esquema argumental del trabajo reposa sobre el paradigma contexto-estructura-eficiencia, el cual ha sido parcialmente confirmado por los resultados del análisis empírico efectuado. Destacar, a este respecto, la importancia de las llamadas variables anatómicas de diseño, esenciales para la caracterización de la estructura organizativa, así como el papel central jugado por determinadas «restricciones» externas a la estructura como son la identidad organizativa y el diseño tecnológico del proceso productivo acometido por las empresas. La adecuada relación entre estos dos grupos de variables condiciona,

(20) Una interesante revisión de las aplicaciones de la economía de costes de transacción a diversos campos de la economía, así como a otras disciplinas afines como la sociología, el derecho o la ciencia política, puede verse en O.E. Williamson (1991).

de manera decisiva, el logro eficiente de los objetivos empresariales, tanto en su faceta económica, como organizativa o social, dimensiones todas ellas determinantes de la eficiencia global de las instituciones.

Las limitaciones del modelo y la metodología utilizadas, no son obstáculos insalvables ni restan validez a este tipo de elaboraciones, sino que deben alentar la

búsqueda de soluciones y mejoras al modelo propuesto. No hay que desdeñar, sin embargo, la posibilidad de reenfocar la investigación organizativa en línea con la llamada nueva economía institucional. En este sentido, los planteamientos de la economía de costes de transacción y la teoría de la agencia habrán de ser los ejes sobre los que pivote la investigación en estructura organizativa en el próximo futuro.

BIBLIOGRAFÍA

- AOKI, M.; GUSTAFSON, B. y WILLIAMSON, O.E. (1990): *The Firm as a Nexus of Teaties*. SAGE Pub., Londres.
- ARMOUR, H.O. y TEECE, D.J. (1978): «Organizational Structure and Economic Performance: A Test of the Multidivisional Hypothesis». *Bell Journal of Economics*, vol. 9, págs. 106-122.
- ARROW, K.J. (1969): «The Organizaron of Economic Activity: Issues Pertinent to the Choice of Market vs. non-Market Resource Allocation». En *The Analysis and Evaluation of Public Expenditure: The P.P.B. System*. U.S. Joint Economic Committee, 91 st Congress.
- ASTLEY, W.G. (1985): «The Two Ecologies. Population and Community perspectives on Organizational evolution». *Administrative Science Quarterly*, n.º 2, págs. 224-241.
- BARNEY, J.B. y OUCHI, W.G. (eds.) (1986): *Organizational Economics*. Jossey Bass, San Francisco (Cal.).
- BENZECRI, J.P. (1980): *Pratique de l'analyse des donnés*. Dunod, París.
- BOONE, C. y VERBEKE, A. (1991): «Strategic Management and Vertical Desintegration: A Transaction Cost Approach». En THEPOT, J. y THIETART, R.A. (eds.): *Microeconomic Contributions to Strategic Management*. North Holland, Amsterdam. Págs. 185-206.
- CABLE, J.R. (1988): «Organisational Form and Economic Performance». En THOMPSON, S. y WRIGHT, M. (eds.): *Infernal Organisation, Efficiency and Profit*. Philip Alian, Oxford (N.J.). Págs. 19-37.
- CLARKE, R. y MCGUINNESS, T. (1987): *The Economics of the Firm*. Basil Blackwell, Oxford.
- COASE, R.H. (1937): «The Nature of the Firm». *Economica*, núm. 4, págs. 386-405.
- CORNELL, B. y SHAPIRO, A.C. (1987): «Corporate Stakeholders and Corporate Finance». *Financial Management*, primavera, págs. 5-14.
- CUERVO GARCÍA, A. (1989): «Bases para el diseño organizativo de la empresa». *Papeles de Economía Española*, n.º 39-40, págs. 88-115.
- CUERVO GARCÍA, A. (dir) et al. (1994): *Introducción a la administración de empresas*. Civitas, Madrid.
- CURIEN, N. y GENSOLLEN, M. (1988): «Reseaux de telecommunications et fluidité des marchés». *Recherche et Applications en Marketing*, n.º 4, págs. 73-84.
- CHANDLER, A.D. (1962): *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. MIT Press, Cambridge (Mass.).
- CHARREAUX, G. (1987): «La theorie positive de l'agence: Une synthèse de la literature». En CHARREAUX, G. et al.: *De nouvelles theories pour gérer l'entreprise*. Economica, París. Págs. 19-55.
- CHILD, J. (1972): «Organization, Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice». *Sociology*, n.º 1, págs. 1-22.
- DAVOUS, P. y MELESE, J. (1986): *Rapport sur les Sciences de L'organisation*. Les Editions de L'organisation, París.
- DESREUMAUX, A. (1986): «Formation des structures d'entreprise: Revue des travaux et quelques hypotheses». *Economies et Sociales*, n.º 6, págs. 3-41.
- EYRAUD, F.; PARADISE, C; REYNAUD, J. y SAGLIO, J. (1991): *Les systemes de relations interprofessionnelles*. Centre National de la Recherche Scientifique, Lyon.
- FAMA, E.F. y JENSEN, M. C. (1983a): «Agency Problems and Residual Claims». *Journal of Law and Economics*, junio, págs. 327-350.
- FAMA, E.F. y JENSEN, M.C. (1983b): «Separation of Ownership and Control». *Journal of Law and Economics*, junio, págs. 301 -326.
- FERNANDEZ DE CASTRO, J. y TUGORES QUES, J. (1987): *Fundamentos de microeconomía*. McGraw Hill, Madrid.
- FERNANDEZ RODRÍGUEZ, Z. (1986): «La estructura organizativa: un análisis contingente». *Investigaciones Económicas*, n.º 3, págs. 467-482.
- FRAZIER, G.; SPERMAN, E. y O'NEAL, C.R. (1988): «Just in Time Exchange Relationships in Industrial Marketing». *Journal of Marketing*, octubre, págs. 52-67.
- FUENTE SABATE, J.M. (1990): *La estructura organizativa de las empresas de Castilla y León*. Consejería de Economía y Hacienda, Junta de Castilla y León. Valladolid.
- FUENTE, J.M. y HERNANGÓMEZ, J. (1991): «Hacia una nueva teoría de la organización. Aportaciones recientes». *Anales de Estudios Económicos y Empresariales*, n.º 6, págs. 9-19.
- FUENTE, J.M. y HERNANGÓMEZ, J. (1992): «La estructura organizativa de la empresa. Un análisis

- contingente». *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresas*, n.º 2, págs. 19-32.
- GALBRAITH, J.R. (1977): *Organization Design*. Addison Wesley, Reading (Mass.).
- GALBRAITH, J.R. y NATHANSON, D.A. (1978): *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*. West Pub. Co., St. Paul (Minn.).
- HALL, R.H. (1976): *Organizaciones. Estructura y proceso*. Prentice Hall International, Madrid.
- HANSEN, G.S. y WERNERFELT, B. (1989): «Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors». *Strategic Management Journal*, vol. 19. Págs. 399-411.
- HERNANGOMEZ, J.; AZOFRA, V.; FUENTE, J.M. y GUTIÉRREZ, J. (1992): *La estructura organizativa de las Cajas de Ahorro. Un análisis de la relación estrategia-estructura-resultados*. Fundación Fondo para la Investigación Económica y Social. Madrid.
- HESS, R. (1983): *Economics of Organization*. North-Holland, Amsterdam.
- HILL, C.W. y JONES, T.M.: «Stakeholders Agency Theory». *Journal of Management Studies*, n.º 2, págs. 131-154.
- HOFFMAN, D.L. y FRANKE, G.R. (1986): «Correspondance Analysis: Graphical Representation of Categorical Data in Marketing Research». *Journal of Marketing Research*, agosto, págs. 213-227.
- HOLMSTROM, B.R. y TIROLE, J. (1989): «The Theory of the Firm». En SCHMALENSEE, R. y WILLIG, R.D. (eds.): *Handbook of Industrial Organization. Vol. 1*. North Holland, Amsterdam. Cap. 2.
- JACQUEMIN, A. (1989): *La nueva organización industrial*. Vicens-Vives, Barcelona.
- JENSEN, M.C. (1983): «Organization Theory and Methodology». *The Accounting Review*, n.º 2, págs. 319-339.
- JENSEN, M.C. y MECKLING, W.H. (1976): «Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure». *Journal of Financial Economics*, octubre, págs. 305-360.
- JONES, G.R. y HILL, C.W. (1988): «Transaction Cost Analysis of Strategy-Structure Choice». *Strategic Management Journal*, vol. 9, págs. 159-172.
- JOSKOW, P.L. (1991): "Asset Specificity and the Structure of Vertical Relationships: Empirical Evidence". En WILLIAMSON, O.E. y WINTER, S.G. (eds.): *The Nature of the Firm*. Oxford University Press, New York. Págs. 117-137.
- KALIKA, M. (1988): *Structures d'entreprises. Realités, determinants, performances*. Economica, Paris.
- KAST, F.E. y ROSENZWEIG, J.E. (1979): *Administración en las organizaciones. Un enfoque de sistemas*. McGraw Hill, México.
- KHANDWALLA, P.N. (1977): *The Design of Organizations*. Harcourt Brace Jovanovich, Nueva York.
- KIMBERLY, J.R. (1976): «Organizational Size and the Structural perspectives: A Review, Critique and Proposal». *Administrative Science Quarterly*, n.º 4, págs. 571-597.
- KOONTZ, H. (1961): «The Management Theory Jungle». *Academy of Management Journal*, vol. 4, págs. 174-188.
- KOONTZ, H. (1980): «The Management Theory Jungle Revisited». *Academy of Management Review*, n.º 2, págs. 175-187.
- LAWRENCE, P.R. y LORSCH, J.W. (1976): *Organización y ambiente*. Labor, Barcelona.
- LEBART, L.; MORINEAU, A. y FENELON, J.P. (1982): *Traitement des données statistiques*. Dunod, Paris.
- McGUINNESS, T. (1987): «Markets and Managerial Hierarchies». En CLARKE, R. y McGUINNESS, T. (eds.): *The Economics of the Firm*. Basil Blackwell, Oxford.
- MEALIEA, L.W. y LEE, D. (1979): «An Alternative to Macro-Micro Contingency Theories: An Integrative Model». *The Academy of Management Review*, n.º 3, págs. 333-345.
- MENARD, C. (1993): *L'Economie des organisations*. La Decouverte, Paris.
- MILLER, D. (1980): «Toward a New Contingency Approach: The Search for Organizational Gestalts». *Journal of Management Studies*, n.º 1, págs. 1-26.
- MILES, R.E. y SNOW, Ch.C. (1978): *Organizational Strategy, Structure and Process*. McGraw Hill, New York.
- MINTZBERG, H. (1984): *La estructuración de las organizaciones*. Ariel, Barcelona.
- MONTANARI, J.R. (1979): «Strategic Choice: A Theoretical Analysis». *Journal of Management Studies*, n.º 2, págs. 202-221.
- ORTEGA MARTÍNEZ, E. (1992): *Manual de investigación comercial*. Pirámide, Madrid.
- OTLEY, D. (1988): «The Contingency Theory of Organisational Control». En THOMPSON, S. y WRIGHT, M. (eds.): *Internal Organisation, Efficiency and Profit*. Philip Allan, Oxford (N.J.). Págs. 86-107.

- OUCHI, W.G. (1980): «Markets, Burocracies and Clans». *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, págs. 124-141.
- OUCHI, W.G. (1981): *Theory Z*. Addison Wesley, Reading (Mass.).
- PALMER, D.A.; DEVERAUX JENNINGS, P. y ZHOU, X. (1993): «Late Adoption of the Multidivisional Form by Large U.S. Corporations». *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, págs. 100-131.
- PFEFFER, J. (1987): *Organizaciones y teoría de la organización*. El Ateneo, Buenos Aires.
- PUGH, D.S. (1973): «The Measurement of Organizational Structures». *Organizational Dynamics*, primavera, págs. 19-34.
- PUGH, D.S. (1984): «The Measurement of Organizational Structures: Does Context Determine Form?». En PUGH, D.S. (ed.): *Organization Theory*. Penguin Books, Harmondsworth.
- PUGH, D.S. y HICKSON, D. J. (1976): *Organizational Structure: Extension and Replications*. Saxon House, Lexington Books, Framborough.
- PUGH, D.S. y HININGS, C.R. (1976): *Organizational Structure in its Context*. Saxon House, Lexington Books, Framborough.
- PUGH, D.S. y PAYNE, R.J. (1977): *Organizational Behavior in its Context*. Saxon House, Lexington Books, Framborough.
- ROBBINS, S.P. (1987): *Organization Theory: Structure, Design and Applications*. Prentice Hall Int., Englewood Cliffs (N.J.).
- RUHLI, E. y SAUTER-SACHS, S. (1993): «Toward an Integrated Concept of Management Efficiency». *Management International Review*, n.º 4. Págs. 556-570.
- RUMELT, R.P.; SCHENDEL, D. Y TEECE, D.J. (1991): «Strategic Management and Economics». *Strategic Management Journal*, vol. 12, págs. 5-29.
- SALAS FUMAS, V. (1989): «La empresa en la economía industrial». *Investigaciones Económicas*, suplemento, págs. 7-40.
- SIMON, H.A. (1990): «Information Technologies and Organization». *The Accounting Review*, n.º 3, págs. 658-667.
- STEER, P. y CABLE, J. (1978): «Inferral Organization and Profit: An Empirical Analysis of Large U.K. Companies». *Journal of Industrial Economics*, vol. 27, págs. 13-30.
- TENA MILLAN, J. (1989): *Organización de la empresa: Teoría y aplicaciones*. EADA Gestión, Barcelona.
- THEPOT, J. y THIETART, R.A. (1991): *Microeconomic Contributions to Strategic Management*. North Holland, Amsterdam.
- THOMPSON, S. (1988): «Agency Costs of Internal Organisation». En THOMPSON, S. y WRIGHT, M. (eds.): *Internal Organisation, Efficiency and Profit*, Philip Alian, Oxford (N.J.). Págs. 665-85.
- VAL PARDO, I. (1989): «Estructura de organización de la empresa pública y privada». *Papeles de Economía Española*, n.º 39-40, págs. 116-131.
- VALLE CABRERA, R. (1986): *El diseño de las organizaciones. Una aproximación contingente*. Publicaciones de la Universidad de Sevilla, Sevilla.
- VAN de VEN, A.H. y JOYCE, W.F. (eds.) (1981): *Perspectives on Organization Design and Behavior*. John Wiley, Nueva York.
- WILLIAMSON, O.E. (1975): *Markets and Hierarchies*. The Free Press, Nueva York.
- WILLIAMSON, O.E. (1981): «The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes». *Journal of Economic Literature*, diciembre, págs. 1537-1568.
- WILLIAMSON, O.E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism*. The Free Press, Nueva York.
- WILLIAMSON, O.E. (1986): *Economic Organization. Firms, Markets and Policy Control*. Wheatsheaf Books, Brighton.
- WILLIAMSON, O.E. (1991): «Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives». *Administrative Science Quarterly*, n.º 2, págs 269-296.
- WILLIAMSON, O.E. y OUCHI, W.G. (1981): «The Markets and Hierarchies and Visible Hand Perspectives». En VAN de VEN, A.H. y JOYCE, W.F. (eds.): *Perspectives on Organization Design and Behavior*. John Wiley, Nueva York. Págs. 347-470.
- WOODWARD, J. (1980): «Technology and Organization». En LITTERER, J.A. (ed.): *Organizations, Structure and Behavior*. Jhon Wiley, New York. Págs. 456-473.