

COMPLEMENTARIEDAD DE TEORÍAS EN LA ADMINISTRACIÓN EFICIENTE DEL TRABAJO. UN ANÁLISIS MICROORGANIZATIVO

Fernando J. Peris, Fernando.Peris@uv.es, Universitat de València

Marta Peris-Ortiz, Marpeor1@omp.upv.es, Universidad Politécnica de Valencia

Carlos Rueda Armengot, crueda@omp.upv.es, Universidad politécnica de Valencia

RESUMEN:

La presente comunicación establece las características del trabajo a partir de los enfoques contingente y voluntarista, y propone un modelo de tipos de trabajo que incorpora conceptos de la teoría del conocimiento. El modelo sirve como base para el diseño del trabajo y la ordenación de incentivos, apoyándonos para ello en una franja de literatura que comparte las preocupaciones de los recursos humanos y de la economía de las organizaciones. Este trabajo es, además, un esfuerzo de integración de teorías al servicio de la eficiencia en el ámbito interno de la empresa.

PALABRAS CLAVE:

Características del trabajo, diseño del trabajo, ordenación de incentivos, integración de teorías.

SAMMERY

This communication establishes the characteristics of work from the contingent and voluntarist approaches and proposes a model of types of work that incorporate concepts of the knowledge theory. The model serves as a basis for designing work and for incentives alignment, using ideas based on the body of literature concerned with human resources and the economy of organizations. This study represents an effort to integrate different theories in the search for greater efficiency in the internal workings of the firm.

KEY WORDS:

Characteristics of work, design of work, incentives alignment, theoretical integration.

COMPLEMENTARIEDAD DE TEORÍAS EN LA ADMINISTRACIÓN EFICIENTE DEL TRABAJO. UN ANÁLISIS MICROORGANIZATIVO

1. INTRODUCCIÓN.

El tema sustantivo de esta comunicación es la *administración del trabajo* y, en relación con ella, revisar algunas aportaciones relevantes del *voluntarismo*, la *teoría contingente*, la *literatura del conocimiento*, los *recursos humanos* y la *economía de las organizaciones*.¹

El interés de abordar conjuntamente estos enfoques se apoya en que sus propuestas –o una parte de ellas– resultan complementarias entre sí. En efecto, el conocimiento de las características o la naturaleza del trabajo, como primer paso para intentar su administración eficaz y eficiente, ha de basarse simultáneamente en el enfoque voluntarista y en la teoría contingente.² Por otra parte, una caracterización suficiente de los distintos tipos de trabajo, con el fin de establecer la conveniencia de diferentes formas de gestión, requiere incorporar aquí, tal como ha establecido la literatura del conocimiento, las diferentes clases o tipos de conocimiento. Y, por último, una vez que deben ser diseñadas diferentes formas de dirigir el trabajo, encontramos las herramientazas necesarias para su gestión en la *teoría organizativa*, una parte de la cual está representada por los enfoques o teorías mencionados.

La presente comunicación, de acuerdo con el párrafo anterior, aborda en primer lugar (epígrafe 2) cómo el voluntarismo y la contingencia contribuyen a establecer las características del trabajo. En segundo lugar, apoyándonos en el modelo de Perrow (1967, 1970) y en la literatura del conocimiento, establecemos los diferentes tipos de trabajo y sus características más relevantes (epígrafes 3 y 4). En tercer lugar examinamos cómo las características de cada tipo de trabajo facilitan o dificultan su medición, control y ordenación de incentivos, y cómo esto se relaciona con algunas de las principales variables de diseño, formas de contratación y asignación de derechos de propiedad (epígrafe 5). El ajuste entre tipos de trabajo y formas de ordenación de incentivos es una condición para la eficiencia de la empresa cuyo esclarecimiento depende de diferentes literaturas, lo que hace difícil presentar resultados satisfactorios sobre esta cuestión. El propósito de esta comunicación, además de proponer un marco conceptual para el análisis del trabajo, es hacer proposiciones refutables.

2. DETERMINANTES DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO: VOLUNTARISMO Y CONTINGENCIA.

2.1. VOLUNTARISMO.

Las bases del *voluntarismo*, o de la capacidad de influir sobre el entorno y configurarlo, las encontramos en Weick (1979, 1988). En lo que podemos llamar *condicionamiento cognitivo*, a través de los sentidos, la voluntad

¹ La *teoría organizativa*, entendida en un sentido amplio, incluye, entre otras, todas las teorías o enfoques mencionados. Así, Van de Ven y Astley (1981) incluyen claramente el *voluntarismo*, la *teoría contingente* y los *costes de transacción*; Jensen, desde la teoría de agencia, dedica un importante artículo a *fundamentar la teoría organizativa* (1985) y continúa ocupándose de temas organizativos en muchos de sus trabajos (1998, 2000); y la *literatura del conocimiento* y trabajos procedentes de la economía, desde diferentes enfoques, mezclan de manera indisoluble conocimiento y organización de la empresa (Nonaka y Takeuchi, 1995; Nonaka, Toyama y Konno, 2001; Fama y Jensen, 1983; Jensen y Meckling, 1992).

En cuanto a la literatura de *recursos humanos*, esta literatura interesa aquí sobre todo en sus terrenos fronterizos con la economía de las organizaciones (Milgrom y Roberts, 1992; Baron y Kreps, 1999). Al mismo tiempo que tienen para nosotros especial interés las aportaciones a la organización del trabajo que provienen del management o del sector de la teoría organizativa identificado con el diseño (Taylor, 1919; Barnard, 1938; Mintzberg, 1979; Nadler y Tushman, 1999; Galbraith, 2001).

² Justificamos esta cuestión en el epígrafe 2 de la presente comunicación.

y la iniciativa, los hombres interpretan y asignan significado a la experiencia conformando así el entorno a través de su visión, su concepción del mundo y sus actuaciones (*enactment*).

En lo que se refiere a la empresa lo anterior implica *formas de management*, produciéndose la consiguiente *selección por el entorno de las mejores visiones* (incluyendo su forma de aplicación) (Weick, 1979). En la concepción de Weick los esquemas cognitivos de interpretación que tienen éxito son *retenidos*, convirtiéndose en los *mapas cognitivos* y estrategias dominantes en las empresas de un mercado o sector. Lo cual actúa decisivamente en la configuración del mundo económico y social a través de lo que Weick denomina *enactment*. De modo que esta literatura, procedente de la psicología:

- 1) Estudia las *estructuras cognitivas* (Lord y Kerman, 1987; Gioia y Poole, 1984; Gioia, 1986; Schneider y Angelmar, 1993).
- 2) Estudia los *procesos cognitivos* (Neisser, 1967, 1976; Banyard *et al.*, 1991) y los *estilos cognitivos* (Blaylock y Rees, 1984; Simon, 1987; Cheng, Luckett y Schulz, 2003).
- 3) Utiliza el *trazado de mapas cognitivos* como herramienta de aplicación para el estudio de las decisiones del management (Eden, 1990, 1992; Clarke y Mackaness, 2001; Admad y Azman, 2003).
- 4) Y atribuye a la *visión cognitiva* y a la *voluntad* de los agentes la configuración del medio externo o entorno en el que han de competir las organizaciones o empresas. Siendo posible hablar aquí de *determinismo cognitivo*. Es decir, *una voluntad apresada por la propia visión y concepción de las cosas*.

En la medida en que los diferentes mercados o entornos son un producto de la acción humana –según sus concepciones y creencias, y la acumulación de experiencia y conocimientos a través de la historia–, el *condicionamiento cognitivo* y el *voluntarismo* son una explicación correcta de la realidad. Sin embargo, existen dos cuestiones que hacen conveniente equilibrar este enfoque con las aportaciones de *enfoque contingente*. La primera de ellas es que aunque el medio social y económico es, sobre todo, un producto de la acción humana a través de la historia, los resultados de esa historia se han fraguado en lucha con un medio objetivo, natural. De modo que hay condicionantes o determinantes de nuestra acción que no proceden del *enactment*.

La segunda cuestión, derivada de la primera, se refiere a la *administración del trabajo* y consiste en que el modo en que éste debe ser diseñado y dirigido no depende sólo de la *visión directiva* y de la *voluntad de la dirección*. Del mismo modo que las circunstancias de la naturaleza son un condicionante externo objetivo, ajeno al *enactment*, el modo en que se concretan en la empresa los diferentes tipos de trabajo incorpora elementos que condicionan –no son sólo fruto de– el modo de dirección.

2.2. CONTINGENCIA.

La denominación de *teoría contingente* o *teoría contingente estructural* (Van de Ven y Astley, 1981) abarca dos teorías, la *teoría contingente burocrática* del Grupo de Aston y la *teoría contingente orgánica* a la que da nombre el trabajo pionero de Burns y Stalker (1961). El Grupo de Aston está representado principalmente por los trabajos clásicos de Pugh *et al.* (1963, 1968, 1969^a, 1969b) y de Blau (Blau, 1970, Blau *et al.*, 1971, 1976), y la teoría contingente orgánica se fundamenta, además de en Burns y Stalker, en los trabajos de Hage (1965) y Lawrence y Lorsch (1967).³

³ En el enfoque contingente burocrático son también relevantes los trabajos de Pugh (1973, 1981), Pugh y Hinings (1976), Pugh y Payne (1977) y Donaldson (2001). En el enfoque orgánico tienen especial relevancia Pierce y Delbecq (1977), Zanzi (1987) y Russell y Russell (1992).

En las bases del planteamiento contingente, como es sabido, está el supuesto de que existen condicionantes o determinantes externos a la organización que actúan como variables causales o explicativas, siendo las diferentes variables estructurales –formalización, centralización, especialización y diferenciación estructural– las variables explicadas (Donaldson, 2001: 30). En el caso *burocrático* la principal variable explicativa de las diferentes formas estructurales corresponde al *tamaño*. En el caso *orgánico* la variable explicativa corresponde al *nivel de incertidumbre generado por el entorno*, como consecuencia de la complejidad ligada a la innovación. Siendo este último enfoque el que mejor permite explicar las características del trabajo, ya que el entorno –o la competencia dentro del sector– *determina* el tipo de productos y servicios con los que ha de competir la empresa, lo que a su vez condiciona la tecnología, las tareas y la estructura.

Lo esencial de los trabajos clásicos del enfoque orgánico puede resumirse en:

- 1) El *nivel de incertidumbre del entorno*, o la incertidumbre del sector en el que compite la empresa, es el factor de contingencia o variable explicativa fundamental (Burns y Stalker, 1961).
- 2) Como ha subrayado Donaldson (2001), ese nivel de incertidumbre debe interpretarse como *incertidumbre de la tarea*.
- 3) Como se deduce de Burns y Stalker (1961), si la incertidumbre del entorno depende de un alto ritmo de innovación ello implica tareas más complejas –o mayor *complejidad de la tarea*– y trabajo necesitado de formas de administración *orgánicas* o *flexibles*.
- 4) Finalmente, en lo que se refiere a la estructura, un entorno con mayor incertidumbre y complejidad requiere más *diferenciación estructural* (diferenciando unidades o departamentos que permitan la especialización y ganancias de conocimiento) y el posterior esfuerzo de *integración* (Lawrence y Lorsch, 1967).

De los puntos anteriores, los tres primeros permiten establecer la secuencia fundamental de la teoría contingente orgánica. Primero, *el entorno complejo y con incertidumbre determina el tipo de productos y/o servicios con los que ha de competir la empresa*; en segundo lugar, *la complejidad e incertidumbre ligada a los productos y/o servicios determina las tareas y los diferentes tipos de trabajo de la empresa*; y, finalmente, *el nivel de complejidad e incertidumbre de los diferentes tipos de trabajo determina cuál es el uso eficiente de las diferentes variables que conforman la administración del trabajo y la estructura*.

Secuencia que es una aportación esencial para comprender las características o la naturaleza del trabajo y, por tanto, para comprender el modo en que debe ser administrado. Pero, al igual que en el caso del *voluntarismo*, el enfoque contingente olvida una parte de la realidad.

No sólo una parte sustancial del entorno social y económico es fruto del *enactment*, es que además, a través de las estrategias corporativa y de negocios, la acción voluntaria y deliberada del management interviene en la selección y definición de los factores de contingencia y en cómo se relacionan con la empresa. De modo que no existe una relación *pura* entre factores de contingencia como factores causales o explicativos y las características estructurales como variable explicada; ni tampoco puede encontrarse una relación *pura* entre condicionantes del entorno, tareas, y tipos de trabajo que la empresa debe administrar.

2.3. VOLUNTARISMO Y CONTINGENCIA. LA STRATEGIC CHOICE.

John Child (1972, 1997, Child *et al.*, 2003) resuelve la contradicción entre *voluntarismo* y *contingencia* al entender que la dirección de la empresa, teniendo en cuenta las condiciones del entorno y otras limitaciones (*contingencia*), elige en qué sector va a competir y cómo va a competir (*voluntarismo*). La síntesis equilibrada de

ambas cosas, *strategic choice*, implica *precisar* el modo en que se concreta la relación con los factores de contingencia y, al mismo tiempo, *precisar* la forma de respuesta definiendo objetivos, tecnología, escala de operaciones, estructura y formas de administración del trabajo.

Para Child (1997: 58) la discusión en torno a estas cuestiones es:

“una oportunidad para aprender e iluminar la forma de elección estratégica, en la que el proceso de elección ha sido considerado como una interacción entre los agentes de la organización y el entorno que les condiciona; entre fuerzas condicionantes y capacidad de elección”.

En lo que respecta a la administración del trabajo, como en todos los demás aspectos organizativos, lo anterior significa que las *características del trabajo* provienen, al mismo tiempo, del condicionamiento contingente y del modo en que el trabajo es administrado. Las exigencias del mercado, a través de los productos y servicios, determinan los requerimientos técnicos; mientras la forma de administración, que ya ha intervenido eligiendo al mercado y en la especificación del problema técnico y en su solución, configura el marco político y social de relaciones.

Las proposiciones P1 y P2, orientadas al estudio de las características y la administración del trabajo, sintetizan el marco teórico expuesto:

Proposición P1: Las características del trabajo son fruto, conjuntamente, del condicionamiento contingente y de las decisiones de la dirección.

Proposición P2: En la influencia relativa de la *contingencia* y el *voluntarismo* sobre el trabajo y sus características, mercados competitivos implicarán mayor peso de la contingencia, y la existencia de poder de mercado relevante en la empresa implicará mayor peso del voluntarismo o de la capacidad de decisión y gestión directivas.⁴

3. CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO Y TIPOS DE TRABAJO. EL MODELO DE PERROW.

Las contribuciones de Perrow de 1967 y 1970 se sitúan dentro del enfoque contingente orgánico, enfoque en el que la *tarea* o la mezcla de medios técnicos y trabajo que forman la tecnología, es el nexo esencial entre el entorno y la estructura.

La tecnología, además, es el núcleo esencial de la organización. De la tecnología –y de su buen uso– dependen los niveles de eficacia y eficiencia, y la competitividad de la empresa.⁵ De modo que es esencial que *todo lo demás* –la organización en su conjunto–, esté al servicio de la tecnología. Ésta ya recoge, en sus objetivos y en el modo en que está organizada, las decisiones estratégicas producto-mercado y la forma de dirección como expresión de la concepción directiva en el ámbito interno.

Perrow define la tecnología de una organización como:

“las acciones que un individuo (o grupo) lleva a cabo sobre un objeto, con o sin la ayuda de herramientas o dispositivos mecánicos (o técnicos), en orden a realizar ciertos cambios sobre ese objeto” (1967: 195).⁶ Y es así

⁴ Hemos indicado en la introducción que estas dos primeras proposiciones sintetizan el *punto de partida* de la investigación y tienen carácter axiomático o de supuesto no contrastable. Corresponden, por tanto, a la visión teórica desde la que se lleva a cabo esta investigación. Compartimos con Van de Ven y Astley (1981: 456-457) la creencia de que no existe visión y acción directiva sin contingencia ni contingencia sin visión y acción directiva. El reciente artículo de Sillince (2005) muestra, en lo que el enfoque contingente señala como necesario *fit* interno (Donaldson, 2001), la mezcla indisoluble de voluntarismo y contingencia.

⁵ Thompson (1967) y Miles y Snow (1978), con argumentos distintos pero coincidentes, han subrayado la importancia de la tecnología como núcleo esencial de la organización. Por otra parte, en la economía, un acierto fundamental del enfoque neoclásico es situar a la función de producción como el sustento conceptual y material de la empresa. Las limitaciones de este enfoque no provienen de fundamentar la organización económica en la eficiencia productiva –lo cual es indispensable–, sino del modo en que analizan esta cuestión (Alchian y Demsetz, 1972: 778-779).

⁶ Paréntesis nuestros.

como las organizaciones “consiguen que se haga el *trabajo* mediante la aplicación de técnicas a los problemas de transformación de las materias primas” (*Ibíd.*, 195).⁷

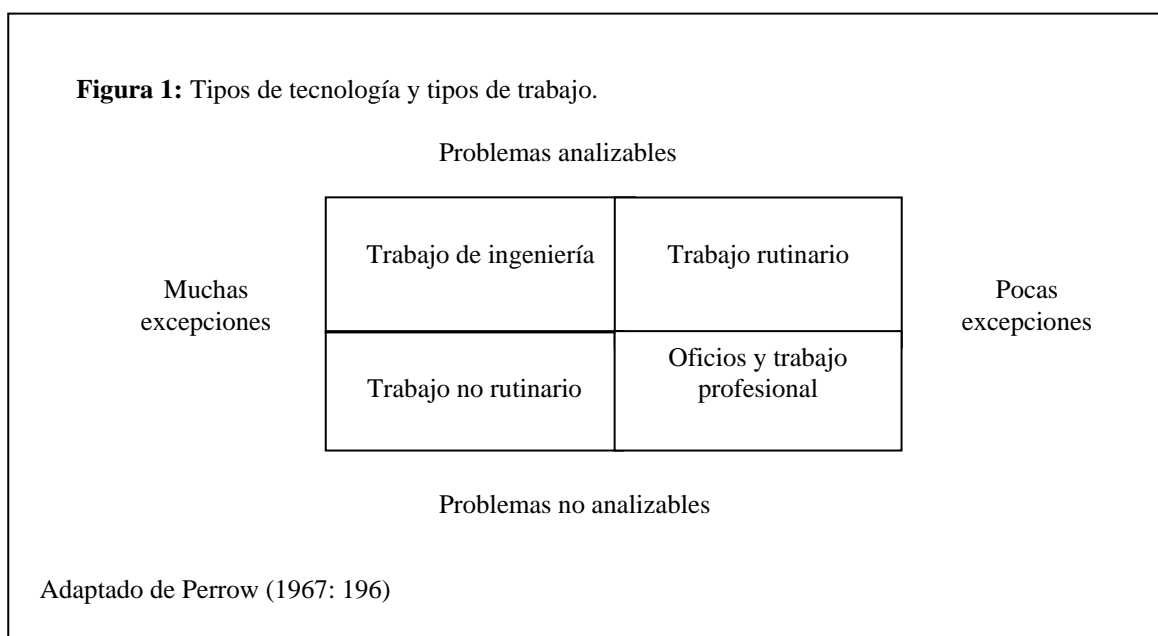
Definición que puede completarse con la de Moreno-Luzón, Peris y González (2001), cuando dicen que:

“Las tareas y procesos productivos son el resultado del sistema técnico –máquinas, sistemas instalaciones–, del conocimiento y las habilidades que incorporan las personas al trabajo directo y a la preparación del sistema productivo, y de la forma en que todo ello se organiza” (2001: 149).⁸

De las dos citas anteriores se deduce que para unas instalaciones y sistemas técnico dados, las *características del trabajo*, como resultado del condicionante técnico y de la forma en que es dirigido, constituirán importantes rasgos de la tecnología de la empresa y del modo en que ésta deberá ser administrada. A este respecto el análisis de Perrow subraya dos importantes cuestiones. Las mayores o menores *excepciones* a las que puede estar sometido el trabajo, y su carácter *no analizable* o *analizable*.

La Figura 1 muestra la propuesta de Perrow (1967) que esquematiza cuatro tipos de trabajo. *Rutinarios* o no sometidos a excepciones y fáciles de analizar y comprender; *no rutinarios* o con excepciones y difíciles de analizar; y las dos formas intermedias correspondientes a los casos del *trabajo de ingeniería*, con excepción pero de fácil análisis; y *trabajo correspondiente a oficios o profesiones*, con pocas excepciones pero con dificultades para analizar las habilidades y conocimientos incorporados en el trabajo.

Respecto del *trabajo rutinario*, se trata aquí de trabajo de *cualificación baja o media-baja*, que se desarrolla dentro de un conjunto de reglas y/o de procesos estandarizados (*pocas excepciones*). La *baja cualificación del trabajo* y su baja incorporación de habilidades y conocimientos, hace sencillo su análisis y su comprensión desde *fuera* del propio trabajo (*fácil análisis*). Es decir, el control de este tipo de trabajo, por parte de los supervisores o directivos, es sencillo; y se trata también de trabajo organizado con niveles medios o altos de programación y planificación.



⁷ Cursiva nuestra. El concepto de Perrow de *transformación de materias primas* es tan amplio como el concepto económico de producción. Abarca cualquier tipo de transformación o cambio de estado sobre cualquier objeto, dentro de una actividad comercial, productiva o de servicios.

⁸ Esta es una definición de tecnología útil para examinar el ámbito interno de la empresa y diferente del sentido de las *tecnologías disponibles* en los diferentes sectores económicos. Estas últimas se refieren a las instalaciones o sistemas disponibles en los mercados, de carácter estrictamente técnico.

Perrow señala, además, que la administración de este tipo de trabajo –o el ajuste entre el núcleo de operaciones y la estructura– llevará a una organización planificada, con una lógica perfectamente definida de la organización productiva, y centralizada hasta donde se considere conveniente. *Formalización y centralización son aquí instrumentos útiles de coordinación y control.*

Respecto del *trabajo de ingeniería, con excepciones pero de fácil análisis*, se trata aquí, como en el caso anterior, de trabajo de cualificación baja o media-baja. Si bien las excepciones que frecuentemente deben afrontarse, hacen necesaria una menor regulación mediante reglas y procesos estandarizados. No obstante, la baja incorporación de habilidades y conocimientos hace sencillo el análisis y comprensión de este tipo de trabajo desde *fuera* del propio trabajo.

Perrow señala que la administración de este trabajo –o el buen ajuste con el mismo–, llevará aquí a una *organización flexible y centralizada*, de modo que el control y la coordinación recaerán en los técnicos o expertos que resuelven y programan las adaptaciones a los cambios.⁹

En lo que se refiere al *trabajo que corresponde a oficios o profesiones*, se trata de trabajo cualificado, con habilidades y conocimientos, que implica dificultades para el control *externo (difícil análisis)*, de modo que se requerirá un estrecho contacto entre quienes tengan el control sobre el trabajo y aquellos que deban afrontar los problemas del mismo. O bien, si la cualificación del trabajo es lo suficientemente alta, serán los propios trabajadores quienes controlen en buena medida su trabajo, como en el caso de los profesores o de los artesanos que incorporan habilidades relevantes (Perrow, 1967: 200). No obstante, en este caso, la planificación y programación del trabajo es posible, tal como ocurre con los protocolos que caracterizan al trabajo profesional, lo que implica *pocas excepciones* y la existencia de un instrumento de control indirecto en manos de la dirección a través de la *formalización*.¹⁰

Finalmente, en el caso de trabajos *no rutinarios*, se unen aquí el *difícil análisis* por la cualificación del trabajo y las *excepciones* y los *cambios* a los que el trabajo debe adaptarse. Aquí la dificultad de análisis se ve incrementada por las excepciones no previstas, y esto, al mismo tiempo, hace necesario un menor uso de reglas o protocolos que regulen el contenido del trabajo; aumentando así la libertad y la necesaria interacción entre quienes administran y controlan y quienes efectúan la actividad productiva. Un elemento esencial para gestionar estas tecnologías no rutinarias es que la organización se desenvuelva en torno a objetivos a largo plazo y una misión bien establecida y compartida (Perrow, 1967: 201).

Si la situación anterior se debe a la existencia de trabajo cualificado y creativo (Peris y Herrera, 1998; Moreno-Luzón *et al.*, 2001; Peris *et al.*, 2001; Peris *et al.*, 2003), entonces una parte del control recaerá, necesariamente, sobre los propios trabajadores cualificados, lo que refuerza la conveniencia de objetivos a largo plazo bien definidos y compartidos.

De este modo, como consecuencia de lo expuesto, Las proposiciones refutables que proponemos son:

Proposición P3. En la empresa existen diferentes tipos de trabajo que pueden ser identificados según la *mayor o menor dificultad de comprensión o análisis* que implican, y según la *frecuencia mayor o menor de sus excepciones y cambios*.

⁹ De ahí el nombre asignado por Perrow de *trabajo de ingeniería*.

¹⁰ Esta última cuestión no está en concordancia con Perrow (1967, 1970). Creemos, sin embargo, que este tipo de trabajo, al que Perrow se refiere como *craft industries*, debe incluir también el trabajo profesional, tal como proponen Peris y Herrera (1998: 105-106) y Moreno-Luzón *et al.* (2001: 230).

Proposición P3.1. En la empresa existe un tipo de trabajo de cualificación baja o media-baja, de *fácil análisis*, y *sin excepciones o cambios frecuentes*. (Trabajo *rutinario*).

Proposición P3.2. En la empresa existe un tipo de trabajo de cualificación baja o media-baja, de *fácil análisis*, y *con excepciones o cambios frecuentes*. (Trabajo *de ingeniería*).

Proposición P3.3. En la empresa existe un tipo de trabajo de cualificación media o alta, *difícil de analizar*, y *sin excepciones o cambios frecuentes*. (Trabajo *de oficios o profesional*).

Proposición P3.4. En la empresa existe un tipo de trabajo de cualificación media o alta, *difícil de analizar*, y *con excepciones o cambios frecuentes*. (Trabajo *no rutinario, cualificado y creativo*).¹¹

4. LITERATURA DEL CONOCIMIENTO Y CARÁCTER ANALIZABLE O NO ANALIZABLE DEL TRABAJO.

Esta literatura, cuyo desarrollo más importante corresponde a los años noventa, ha puesto las bases para revisar muchos problemas del management. Entre ellos, y singularmente, los relacionados con el recurso humano y su administración, ya que son las personas –los miembros de una organización–, las que tienen las habilidades y conocimientos fundamentales.

El nivel de conocimiento que incorpora el trabajo, entendido de modo amplio como experiencia y habilidades y/o como conocimiento conceptual y abstracto, condicionará de manera crítica su carácter *analizable* o *no analizable*. Hayek (1945) se apoyó en el *conocimiento de circunstancias particulares de tiempo y lugar* para argumentar las ventajas de un sistema económico descentralizado; Jensen y Meckling (1992) y Jensen (1998), trasladando este argumento al ámbito organizativo interno, argumentan la conveniencia de descentralizar cuando el *conocimiento específico* es difícil y costoso de transmitir, de modo que se minimice la suma de costes de información y de agencia; y Tsoukas (2005) subraya la importancia del *conocimiento personal* que, como los dos anteriores, es un *conocimiento de lo concreto* o de *situaciones o circunstancias concretas*.

Sin duda, cualquiera que sea la denominación que adoptemos, la existencia relevante de *conocimiento específico* o *conocimiento de situaciones concretas* aumenta el carácter *no analizable* del trabajo. Pero esta cuestión puede examinarse con mayor cuidado.

Nonaka y Takeuchi (1995), recogiendo trabajos anteriores de Nonaka (1991, 1994), presentan un modelo en el que distinguen entre *conocimiento tácito* y *conocimiento explícito*. El primero, basado en la experiencia, las habilidades y la intuición, es difícil de conceptualizar y comunicar y, consiguientemente, *difícilmente analizable*. Pero el segundo, de carácter conceptual y abstracto, tiene características intersubjetivas para cualquiera que tenga la formación requerida y, por tanto, es de fácil comprensión y de *fácil análisis*. Las cuestiones que abordamos a continuación se refieren al *conocimiento tácito* como fuente de dificultad o de *difícil análisis* en la administración de cualquier tipo de trabajo; y al *conocimiento explícito* como fuente de facilidad (*fácil análisis*) o dificultad (*difícil análisis*) en la administración del trabajo, según el tipo de trabajo.

4.1. TRABAJOS DE BAJA CUALIFICACIÓN O CUALIFICACIÓN MEDIA-BAJA, Y CONOCIMIENTO TÁCITO Y EXPLÍCITO.

La condición de trabajos de cualificación baja o media baja corresponde al *trabajo rutinario* y al *trabajo de ingeniería*. En el primer caso, trabajo rutinario y repetitivo, de baja o media-baja cualificación y no sujeto a

¹¹ Se respetan aquí las denominaciones de Perrow (1967, 1970), ampliándolas en algún caso.

excepciones o cambios relevantes, la situación típica de este tipo de trabajo es la incorporación de *conocimiento tácito* (experiencia y habilidades) a un nivel sólo moderado. Pero si esto no es así y el *trabajo rutinario* incorpora conocimiento tácito relevante, esto será fuente de cualificación del trabajo y, en alguna medida, de complejidad y pérdida de las características de *fácil análisis*.

En el caso del *trabajo de ingeniería*, o trabajo de baja o media-baja cualificación y con excepciones relevantes, se repite la misma situación anterior. Cabe esperar aquí una incorporación sólo moderada de *conocimiento tácito*, en cuyo caso se mantendrá su característica de trabajo fácil de comprender y administrar (*fácil análisis*), pero si cobra importancia la experiencia acumulada y las habilidades ligas a su *know how* práctico, entonces se producirá, en la medida que corresponda, un cambio de la característica de *fácil análisis* a la de *difícil análisis*, con las implicaciones que ello tiene en la forma en la que debe ser diseñado y dirigido el trabajo.

En cuanto al *conocimiento explícito* y sus efectos sobre estos dos tipos de trabajo, el aumento de conocimiento explícito en trabajos de cualificación baja o media-baja será fuente de sencillez y de refuerzo de su *fácil análisis*. En primer lugar porque, si mantenemos la condición de trabajo de cualificación baja o media-baja, debemos suponer que serán superiores los conocimientos de quienes diseñan y dirigen el trabajo. En segundo lugar porque un mayor contenido formal y conceptual del trabajo hará más sencilla su programación y control.

4.2. TRABAJOS DE CUALIFICACIÓN MEDIA O ALTA Y CONOCIMIENTO TÁCITO Y EXPLÍCITO.

Los trabajos de cualificación media o alta corresponden a trabajos u *oficios* en los que la experiencia acumulada y las habilidades adquiridas son relevantes (aunque sean de carácter manual), o corresponden al *trabajo profesional* propiamente dicho, o a los trabajos *no rutinarios* o *cualificados* y *creativos*. En cualquiera de estos casos el *incremento de conocimiento tácito* aumenta o refuerza la complejidad en la comprensión y gestión de este tipo de trabajo y su carácter *no analizable* (o de *difícil análisis*).

En lo que se refiere al *conocimiento explícito*, variaciones en este tipo de conocimiento en los trabajos *profesional* y *cualificado* y *creativo* no tendrá consecuencias relevantes, siempre que la variación no modifique el tipo de trabajo como tal, si bien el conocimiento explícito contribuye aquí a la complejidad y al *difícil análisis*. Estos tipos de trabajo seguirán siendo trabajos difíciles de comprender y analizar (*difícil análisis*) porque desde posiciones *externas* al propio trabajo (supervisores, técnicos o directivos) no se puede conocer suficientemente el contenido del trabajo. En cambio en el caso del *oficio*, caracterizado por tener *conocimiento tácito relevante*, el aumento de conocimiento explícito será fuente de sencillez y de menor dificultad de análisis, al obtenerse un mejor conocimiento de las habilidades y procedimientos implicados en la tarea (disminuye el *difícil análisis*).

Como consecuencia, las proposiciones refutables del epígrafe 4 son:

Proposición P4. El conocimiento tácito y el conocimiento explícito que en diferente medida incorpora cada tipo de trabajo, es relevante para su carácter de *fácil análisis* o *difícil análisis*; con la excepción de las variaciones del conocimiento explícito en algunos trabajos de cualificación media o alta.

Proposición P4.1. El aumento de conocimiento tácito es siempre fuente de complejidad y *difícil análisis*, cualquiera que sea el tipo de trabajo examinado.

Proposición P4.2. El aumento de conocimiento explícito es fuente de sencillez o *fácil análisis* en los trabajos de cualificación baja o media-baja.

Proposición P4.3. El aumento de conocimiento explícito es fuente de sencillez o *fácil análisis* en los trabajos caracterizados como *oficio*.

Proposición P4.4. El conocimiento explícito es fuente de complejidad o *difícil análisis*, en los trabajos profesionales o cualificado y creativos.

Proposición P4.5. La variación del conocimiento explícito, dentro de márgenes que no alteren el tipo de trabajo, no tendrá efectos relevantes sobre la *dificultad de análisis* de los trabajos de cualificación media o alta, exceptuado el *oficio*.

5. TIPOS DE TRABAJO, CONTROL Y ORDENACIÓN DE INCENTIVOS.

Este epígrafe cierra y da sentido al análisis del trabajo realizado en los puntos anteriores, ya que lo que tratamos de examinar aquí es cómo debe ser administrado cada uno de los tipos de trabajo, según sus características, para obtener una gestión eficaz y eficiente.

Es obvio que lo primero que necesitamos para administrar el trabajo es conocer *cómo es* o *cuáles son* sus características relevantes. Pero la *literatura clásica de recursos humanos* (Storey y Sisson, 1993; Lawler, 1990, 1993; Tosi Katz y Gómez-Megía, 1997; Storey y Quintas, 2001; Claytor, 2002) es demasiado genérica a este respecto y cobran especial relevancia algunas aportaciones de la *economía de las organizaciones*.

Esta corriente teórica, poco interesada en el establecimiento de tipos de trabajo y poco cuidadosas en la descripción de sus características, hace sin embargo la distinción esencial entre trabajo cualificado, de difícil medición y control, y trabajo de cualificación baja o media-baja en el que las formas de control permiten conocer la productividad. Y aprovecha esta distinción para incidir en el aspecto fundamental de *cómo ordenar los incentivos*, en cada caso, para obtener la máxima productividad y eficiencia (Alchian y Demsetz, 1972; Ouchi, 1980; Jensen y Meckling, 1992; Jensen, 1998; Jacobides y Croson, 2001). Por otra parte, autores como Baron y Kreps (1998) o Milgrom y Roberts (1992) ocupan un territorio de confluencia entre economía de las organizaciones y recursos humanos, territorio que es especialmente de nuestro interés.

Sin embargo, es necesario añadir otro sector de la literatura organizativa para disponer de todas las herramientas conceptuales necesarias. Aquellos autores cuyo interés está en el diseño organizativo (diseño del trabajo y/o de la estructura), provenientes de los recursos humanos o del diseño, que aportan *instrumentos* sin los cuales no es posible precisar y definir la gestión de los diferentes tipos de trabajo ni establecer el *fit* necesario entre diseño del trabajo y diseño de la estructura (Mintzberg, 1979; Lawler, 1990, 1993; Nadler y Tushman, 1999; Galbraith, 1994, 2001). Especialmente la aportación de Mintzberg (1979), recogiendo la tradición organizativa de los enfoques contingentes orgánico y burocrático, ha permitido la definición de dos variables estructurales que son, al mismo tiempo, instrumentos esenciales en la organización del trabajo: los niveles de *formalización* (*F*) y *centralización* (*C*). Estas dos variables, junto a las *políticas complementarias de recursos humanos* (*Pc*), orientadas a la ordenación de incentivos, forman el instrumental que, por una parte, recoge las ideas más próximas al diseño del trabajo en la teoría de agencia (Jacobides y Croson, 2001), y por otra parte permite una mayor precisión en el diseño de los tipos de trabajo expuestos. Uniéndose así dos corrientes de la teoría organizativa.

Por último, en este marco conceptual de teoría organizativa en su sentido más amplio,¹² conviene destacar una aportación más de la economía de las organizaciones a la organización del trabajo. La que se refiere al *marco*

¹² Véase nota 1

institucional de la organización relacionado con la forma de contratación o con los derechos de propiedad (Demsetz, 1967; Alchian y Demsetz, 1972; Jensen y Meckling, 1996; Fama y Jensen, 1983a, 1983b; Jensen, 1998; Jensen, 2000).

Por tanto, ordenando lo sustancial de los párrafos anteriores y lo que hemos establecido en los epígrafes 2-4, el análisis y administración del trabajo requiere:

- 1) Conocer los diferentes tipos de trabajo y sus características relevantes.
- 2) Conocer las dificultades de medición, evaluación y control, en cada caso.
- 3) Mediante el uso de F , C y Pc , como variables esenciales de coordinación y control, ordenar los incentivos.
- 4) Añadir a la ordenación de incentivos el diseño de contratos, según las aportaciones de la teoría de agencia y/o de la teoría de costes de transacción.
- 5) Añadir la asignación de derechos de propiedad, cuando las diferentes variables y políticas informativas no son suficientes para obtener la necesaria información de control.

5.1. TIPOS DE TRABAJO Y VARIABLES F , C Y Pc .

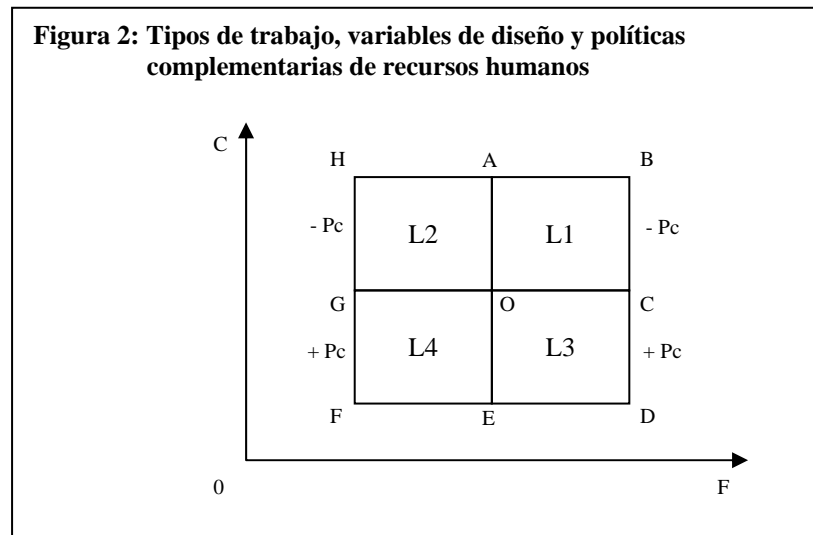
Los tipos de trabajo expuestos en la presente comunicación, pueden representarse en relación con las variables F , C y Pc , tal como muestra la Figura 2. En la figura el *trabajo rutinario* se representa mediante L1, el trabajo de cualificación baja o media-baja sometido a excepciones y cambios (*trabajo de ingeniería* de Perrow) se representa mediante L2, el *trabajo profesional*, y los *oficios que incorporan conocimiento tácito relevante*, se representan mediante L3, y finalmente el *trabajo no rutinario o cualificado y creativo* se representa mediante L4.

La Figura representa situaciones de ajuste o *fit* entre los tipos de trabajo y el uso de las variables F , C y Pc . De modo que, dada la anterior descripción de los tipos de trabajo L1, L2, L3 y L4, a las características de L1 le corresponden niveles medios o altos de F y C , y una baja utilización de las políticas complementarias de recursos humanos (Pc). Efectivamente, si L1 responde a sus características típicas como trabajo de *fácil análisis* y *sin excepciones o cambios relevantes*, los niveles de *centralización* o supervisión (C) serán eficientes para medir la productividad y ejercer el control, y en este caso también será eficiente el establecimiento de reglas y procedimientos estándar (F) que planifiquen y formalicen el trabajo. En este caso, como hemos visto, los niveles de conocimiento tácito o de conocimiento explícito no serán relevantes, y la políticas complementarias de recursos humanos (Pc) serán poco importantes porque las tareas de coordinación, medición y control son efectuadas satisfactoriamente por C y F (Moreno-Luzón *et al.*, 2001).

Como hemos visto en el subepígrafe anterior, niveles mayores de conocimiento explícito harán aún más sencilla la programación y control de este tipo de trabajo; y, en sentido contrario, niveles mayores de conocimiento tácito tenderán a desplazarlo desde el cuadrante OABC de *trabajo rutinario* hasta el cuadrante OCDE correspondiente a los *oficios* o *trabajo profesional*. La Figura 2 muestra el ajuste de L1 con niveles altos o medios de F y C , y una baja utilización de *políticas complementarias de recursos humanos* (Pc).

En lo que se refiere a L2, *trabajo de ingeniería*, Perrow (1967, 1970) se refiere aquí a trabajos de *fácil análisis* y con *excepciones o cambios frecuentes*, que están gobernados por los expertos o técnicos que programan el trabajo y lo adaptan a los cambios. De modo que los trabajadores directos obedecen órdenes y se limitan,

fundamentalmente, a ejecutar el trabajo.¹³ Consecuentemente, como muestra la Figura 2, tenemos aquí un nivel de *centralización* (*C*) medio o alto, un nivel de *formalización* (*F*) bajo, que permite la adaptación a las excepciones, y *políticas complementarias de recursos humanos* (*Pc*) poco relevantes, porque es suficiente el control desde *C*.



El aumento del conocimiento tácito dificultaría el *fácil análisis* de este tipo de trabajo, desplazándolo hacia otras formas de trabajo, y el aumento del conocimiento explícito será aquí fuente de sencillez, tal como afirma P4.2.

Respecto de L3, trabajo que corresponde a *oficios* con conocimiento tácito relevante o al *trabajo profesional* cualificado, éste es un trabajo de *difícil análisis*. Centrándonos en el *trabajo profesional*, este trabajo está sujeto a procedimientos estándar y protocolos (*F*) que permiten obtener cierta información de control, sin que ello llegue a compensar las limitaciones que el *difícil análisis* impone a la observación directa o *centralización* (*C*). Se trata de trabajos en los que la observación directa (*C*) no permite conocer la productividad (Alchian y Demsetz, 1972), y como las *políticas informativas de control jerárquico*, basadas fundamentalmente en *F* (Jacobides y Croson, 2001), no compensan la pérdida de información de *C*, aquí serán importantes las *políticas complementarias de recursos humano* (*Pc*). La Figura 2, como consecuencia, muestra un nivel medio o alto de *F*, un nivel medio o bajo de *C*, y subraya la importancia de *Pc* para asegurar un comportamiento del profesional a favor de los intereses de la empresa.

Un aumento del conocimiento tácito en este trabajo aumenta su complejidad y *difícil análisis* (P4.1), siendo un trabajo que, en cualquier caso, incorporará siempre un conocimiento tácito relevante. Por otra parte, en lo que se refiere al conocimiento explícito, la relevancia de este conocimiento caracteriza al trabajo profesional y lo hace de *difícil análisis* (P4.4), tanto para quienes no tienen el conocimiento profesional (directivos), como para los que, aún teniéndolo, no pueden evaluar desde fuera, con suficiente precisión, el contenido del trabajo profesional cualificado (Alchian y Demsetz, 1972).

¹³ Hay aquí una importante discrepancia entre el enfoque de Perrow (1967, 1970) y nuestro análisis. Perrow está interesado, fundamentalmente, por la relación entre tipos de trabajo y el uso de los niveles estructurales de supervisión y de técnicos y expertos, y utiliza el análisis del trabajo sólo en cuanto que sirve para establecer el correspondiente *fit* con la estructura. Esto hace que de hecho, en buena parte del artículo, no hable del trabajo sino de la adaptación de los diferentes niveles estructurales. Nuestro interés por las características del trabajo, sin embargo, es más profundo, y relacionamos al trabajo con las variables estructurales y las políticas complementarias de recursos humanos.

En cuanto a L4, este tipo de trabajo *no rutinario o cualificado y creativo* no es susceptible de elevados niveles de *centralización (C)* o *formalización (F)*. La cualificación profesional o artística de este trabajo lo hace de *difícil análisis* (bajo nivel de *C*), y además en este caso no hay procedimientos estándar o protocolos (bajo nivel de *F*) en los que puedan apoyarse las políticas de control jerárquico. Como consecuencia el trabajo L4 aparece en el cuadrante OEFG del la Figura 2, donde además de bajos niveles de *F* y *C* son relevantes las *políticas complementarias de recursos humanos (Pc)*. Es indispensable que estos trabajadores cualificados y creativos, cuyo trabajo es difícil de medir y evaluar, compartan los objetivos de la empresa y estén en alguna medida socializados; de otro modo será difícil la ordenación de sus incentivos y la obtención de una productividad eficiente.

En este tipo de trabajo el nivel de conocimiento explícito es comparable al del trabajo profesional, pero el conocimiento tácito unido a la creatividad tiene aquí la máxima relevancia. Por tanto se trata del trabajo de más *difícil análisis*.

5.2. ORDENACIÓN DE INCENTIVOS MEDIANTE *F*, *C* Y *Pc*, Y MEDIANTE LA CONTRATACIÓN Y LA ASIGNACIÓN DE DERECHOS DE PROPIEDAD.

Este punto puede abordarse a partir del trabajo de Alchian y Demsetz de 1972. Los autores distinguen aquí un tipo de trabajo de cualificación baja o media-baja, fundamentalmente de carácter operativo, que engloba a L1 y L2, y un tipo de trabajo profesional o creativo que engloba a L3 y L4; y proponen para cada uno de ellos estrategias diferentes de control y ordenación de incentivos.

La idea esencial es que *la producción en la empresa* (o la mezcla de medios técnico y trabajo), genera *costes de información* (o costes de administración y control del trabajo), y debe encontrarse la *organización económica* (o la forma organizativa, desde las variables hasta el marco institucional), que permita maximizar la eficiencia productiva con los menores costes de administración o gestión.

En el caso de L1 y L2, la dificultad de medición de las productividades individuales por la existencia de producción en equipo hace costoso conocer la productividad, pero esto es indispensable y posible. Indispensable porque es necesario eliminar el *shirking* y obtener una productividad eficiente; y posible porque se trata de trabajos en los que la observación del comportamiento de un miembro del equipo permite conocer su productividad (*Ibíd.*, 786).

En estos tipos de trabajo la medición mediante supervisión o *centralización (C)* y mediante *formalización (F)* lleva a políticas de control jerárquico (Jacobides y Croson, 2001) que implican costes pero que son eficaces. Por otra parte en estos tipos de trabajo la asignación de incentivos es sencilla. Se trata de establecer una relación entre el nivel de productividad y la recompensa, con incentivos perfectamente explícitos de carácter retributivo. Aunque pueden intervenir otros elementos como el deseo del trabajador de permanecer en el equipo, si considera que la empresa es eficiente.

En cambio, en el caso de L3 y L4, la dificultad de medición no se debe sólo a que es difícil distinguir las productividades individuales cuando hay producción en equipo,

“el coste de dirigir los inputs del equipo aumenta si es difícil establecer una relación precisa entre la productividad de un miembro del equipo y su comportamiento. En los trabajos profesionales o artísticos, vigilar las actividades de una persona no es una buena pista para saber que está realmente haciendo con su pensamiento o con su mente” (Alchian y Demsetz, 1972: 786).

Por tanto, en L3 y L4 la observación del comportamiento no permite conocer la productividad, lo que obliga a sofisticar los incentivos, que no pueden apoyarse ni en la observación del comportamiento ni en la observación de los resultados.

La escueta solución de Alchian y Demsetz, para estos tipos de trabajo, es que la *organización económica* consista en *firmas de socios* o de *reparto de beneficios*. De modo que la participación en los resultados de la empresa lleve a que coincidan el interés individual y los objetivos de la empresa. Los autores suponen que, lograda la coincidencia en el interés económico, las demás coincidencias se darán por añadidura.

En otras situaciones más complejas, pero con el mismo planteamiento de Alchian y Demsetz, es el diseño del contrato o el diseño de la institución, el que resuelve el problema. Tal es el caso de las sociedades de crédito cooperativo, para gestionar recursos agrícolas o de otra índole, en las que los socios pueden retirar rápidamente sus ahorros si no tienen confianza en la buena gestión; lo que obligara al gestor de la sociedad a administrarla en el interés de los socios. Los arreglos de vigilancia mediante consejeros externos en los consejos de administración. O la solución institucional al problema de agencia en la sociedad anónima cuando los mercados de valores y de gerentes miden la eficiencia de la gestión (Fama y Jensen, 1983a, 1983b; Jensen, 2000; Jensen y Meckling, 1976).

Otra forma de abordar el cumplimiento del conjunto de obligaciones y deberes del contrato (Williamson, 1985), consiste en añadir a los instrumentos de control (por ejemplo en el control contable de una unidad organizativa) un *control descriptivo*, basado en la información mediante observación directa. El cruce de estas dos formas de control es una política informativa más compleja que, por una parte, puede evitar los *arreglos contables* y, por otra, puede aportar una medición más objetiva del rendimiento, tanto de la unidad como de su directivo responsable.

En todos los casos mencionados se trata de problemas de medición del trabajo y de necesidad de ordenar incentivos individuales o colectivos. Los incentivos del gerente de la sociedad de crédito; el comportamiento de los consejeros; los incentivos de los gerentes de una sociedad anónima; o la medición del rendimiento de una unidad económica como instrumento para poder asignar recompensas y ordenar incentivos.

Sin embargo los planteamientos revisados suponen que *lograda la coincidencia en el interés económico, se dará la coincidencia necesaria en todos los demás aspectos necesarios para la cooperación en la empresa*; y esto no es necesariamente así.

Ouchi (1999, 1980), Lawler (1990, 1993) o Baron y Kreps (1998), con planteamientos muy diferentes pero coincidentes, proponen una forma más amplia de ordenar incentivos. Al uso de las variables de diseño de coordinación y control (*formalización y centralización*), el diseño de contratos y la forma de vigilancia de los mismos, y el diseño institucional y la asignación de derechos de propiedad, proponen *añadir la motivación intrínseca*. De modo que al esfuerzo por medir la performance y por establecer sanciones o recompensas económicas, se añadan condiciones del ámbito organizativo interno que faciliten la convergencia de sus miembros (Eisenhart, 1985: 135).

Esta última cuestión ya estaba incorporada, implícitamente, en las *políticas complementarias de recursos humanos (Pc)*.

Cuando los trabajos presentan una dificultad extrema para su medición o evaluación y establecimiento de recompensas, parece que añadir la motivación intrínseca es eficiente, además de que pueda ser deseable por otras razones.

BIBLIOGRAFIA

- Admad, R. y Azman, A. (2003): "The use of cognitive mapping technique in management research: Theory and practice". *Management Research News*, 26, 7, 1-17
- Alchian, A. A. y Demsetz, H. (1972): "Production, Information Cost and Economic Organization", *Quarterly Journal of Economics*, 63, 5, 777-795.
- Banyard, P., Cassells, A., Green, P., Hartland, J., Hayes, N. y Reddy, P. (1991): *Introducción a los procesos cognitivos*. Barcelona. Ariel.
- Barnard, C. I. (1938): *The Functions of the Executive*, Cambridge, Mass., Cambridge University Press, En este trabajo se ha consultado la edición del trigésimo aniversario prologada por Kenneth R. Andrews.
- Baron, J. N. y Kreps, D. M. (1999): *Strategic Human Resources. Frameworks for General Managers*, Nueva York, John Wiley & Sons, Inc.
- Blau, P. M., Falbe, C. M., Mackinley, W. y Tracy, P. K. (1976): "Technology and organization in manufacturing", *Administrative Science Quarterly*, 20-40.
- Blau, P. M. (1970): "A formal theory of differentiation in organizations", *American Sociological Review*, 35, 2, 201-218.
- Blau, P. M. y Schoenherr, R. A. (1971): *The Structure of Organizations*, Nueva York, Basic Books.
- Blaylock y Rees (1984): "Cognitive style and the usefulness of information". *Decision Sciences*, 15, 74-91.
- Burns, T. y Stalker, G.M. (1961): *The Management of Innovation*. Londres, Tavistock Publications Ltd.
- Cheng, M., Luckett, P. y Schulz, A (2003): "The effects of Cognitive Style Diversity on Decision-Making Dads: An Empirical Analysis in the Context of a Complex Task". *Behavioural Research in Accounting*, 15, 39-62.
- Child J., Leanne, C, y Howard, D. (2003): "The performance of cross-border units in China: A test of natural selection, strategic choice and contingency theories" *Journal of International Business Studies*, 43, 3, 242-254.
- Child, J. (1972): "Organization Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice", *Sociology*, 6, 1-22
- Child, J. (1997): "Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment", *Organization Studies*, 18, 43-76.
- Clarke, I., & Mackaness, W. (2001). "Management 'Intuition' An interpretative account of structure and content of decision schemas using cognitive maps". *Journal of Management Studies*, 38, 2, 147-172.
- Claytor, A. (2002): "Review of research and evaluation on Investors in People", *Labour Market trends*, Enero, 47-48.
- Demsetz, H. (1967): "Toward a theory of property rights". *American Economic Review*, Mayo, 347-359.
- Donaldson, L. (2001): *The contingency Theory of Organizations*. London. Sage Publications.
- Eden, C. (1990): "Strategic Thinking with Computer". *Long Range Planning*, 23, 6, 35-43
- Eden, C. (1992). "On the Nature of Cognitive Maps." *Journal of Management Studies*, 29, 3, 261-265
- Eisenhardt, M. K. (1985): "Control: organizational and economic approaches". *Management Science*, Vol. 31, n°2, 134-149
- Fama, E. F. y Jensen, M.C. (1983b): Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, XXVI, 301-325
- Fama, E. F. y Jensen, M.C. (1983a): "Agency Problems and Residual Claims". *Journal of Law and Economics*, 26, Junio, 327-349.
- Galbraith, J.R. (2001): *Designing Organizations. An executive guide to strategy, structure, and process*. Jossey-Bass, San Francisco, CA
- Gioia, D. A. y Poole, P. (1984): "Scripts in organizacional behaviour", *Academy of Management Review*, 9, 449-450.
- Gioia, D.A.(1986): "Symbols, Scripts, and sensemaking: Creating meaning in the organizational experience" en Sims, H.P. Jr , Gioia, D. A. y Asociados, (1986): *The Thinking Organization*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, California.
- Hage, J. (1965): "An Axiomatic Theory Organization", *Administrative Science Quarterly*, 10, 3, 289-320.
- Hayek, F.A. (1945): "The use of Knowledge in Society", *The American Economic Review*, vol. 35, n° 4, pp. 1-18.
- Jacobides, M.G. Croson, D. C. (2001): "Information policy: Shaping the value of agency relationships", *Academy of Management Review*, 26, 2, 202-224
- Jensen, M. C. (1985): "Organization theory and methodology", *The Accounting Review*, LVIII, 2, 319-339.
- Jensen, M. C. (1998): Foundations of organizational strategy. *Harvard University Press*, Cambridge, Massachusetts.
- Jensen, M. C. (2000): *A theory of the firm*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Jensen, M. C. y Meckling, W.H. (1976): "Theory of the firm: Managerial behaviour, agency cost and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, vol. 3, pp. 305-360.

- Jensen, M. C. y Meckling, W.H. (1992): "Specific and General Knowledge and Organization Structure", en Werin, L. y Wijkander, H. [eds] (1992): *Contract Economics*, Blackwell, Oxford, UK. Existe una versión reducida y revisada en: Jensen, M.C.y Meckling, W.H. (1995): "Specific and General Knowledge and Organization Structure", *Journal of Applied Corporate Finance*, vol. 8, nº. 2, pp 4-18.
- Lawler, E. E. (1990): *Strategic pay: Aligning organizational strategies and pay systems*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Lawler, E.E.(1993): *The definitive advantage*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Lawrence, P.R. y Lorsch, J.W. (1967): *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Harvard Graduate School, Boston MA. Traducido al Español en Lawrence, P.R. y Lorsch, J. W. (1976): *Organización y Ambiente*, Labor S.A., Barcelona.
- Lord, R.G. y Kerman, C. (1987): "Scripts as determinants of purposeful behaviour in organization", *Academy of Management Review*, 12, 2, 265-277
- Miles, R.E. y Snow, C.C. (1978): *Organizational Strategy, Structure, and Process*, Nueva York. McGraw-Hill Publishing Co.
- Milgrom, P. y Roberts, J. (1992): *Economics, Organization and Management*, Nueva Jersey. Prentice-Hall International.
- Mintzberg, H. (1979): *The Structuring of Organizations (A Synthesis of the Research)*. Prentice Hall, Nueva Jersey. Traducido al Español en Mintzberg, H. (1984): *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona. Ariel.
- Moreno, M.D., Peris, F.J. y González, T.F. (2001): *Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones*, Madrid. Prentice-Hall.
- Nadler, D.; Tushman M.L. (1999): *El diseño de la organización como arma competitiva. El poder de la arquitectura organizacional*. Oxford University Press Inc., México
- Neisser, U. (1967). *Cognitive psychology*. Nueva York: Appleton-Century-Crofts
- Neisser, U. (1976): *Cognition and Reality: Principles and Implications of Cognitive Psychology*. W. H. Freeman, 1976
- Nonaka, I. (1991): The Knowledge-Creating Company. Harvard Business Review. November-December: 96-104.
- Nonaka, I. (1994): "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", *Organizational Science*, 5, 1, 14-37
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995): *The Knowledge Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, New York.
- Nonaka, I., Toyama, R. y Konno, N. (2001): "SECI, Ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation" en Nonaka, I. y Teece, D. J.(2001): *Managing Industrial Knowledge: Creation, transfer and utilization*. SAGE, Londres, 145-169.
- Ouchi, W. (1979): "A conceptual framework for the design of organizations control mechanisms". *Management Science*, Vol.25 (septiembre), 833-848.
- Ouchi, W. G. (1980): "Markets, Bureaucracies, and Clans", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, marzo, 120-142
- Peris, F. J. y Herrera, J. (1998): "Diseño de organizaciones en las nuevas formas organizativas y sus implicaciones en los recursos humanos de la empresa", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 7, (3), 99-120.
- Peris, F. J. y Peris-Ortiz, M. y Rueda, C. (2003): "Economía de las organizaciones y aportaciones de ordenación de incentivos a la función de recursos humanos", *Arxius*, 8, junio, 163-177.
- Peris, F. J., González, T.F. y Méndez, M. (2001): "Organización, Diseño Organizativo y Conocimiento. Modelo Conceptual y modelo Analítico". *Quaderns de Treball*, Facultat d' Economia de la Universitat de València, nº. 116 (nova època).
- Perrow, C. (1967): "A Framework form the Comparative Analysis of Organizations", *American Sociological Review*, 32, 2, 194-208.
- Perrow, C. (1970): *Organizational Analysis: A Sociological View*. Wadsworth Publishing, California.
- Pierce, J y Delbecq, A. (1977): "Organization Structure, Individual Attitudes and Innovation", *Academy of Management Review*, 2, 1, 27-37.
- Pugh, D. S. (1973): "The Measurement of Organization Structures. Does Context Determine Form?", *Organizational Dynamics*, primavera, 19-34
- Pugh, D.S. (1981): "The Aston Program Perspective", incluido en (Van de Ven, A.H., y Joyce, W.F. eds.) *Perspectives on Organization Design and Behavior*, 135-166.
- Pugh, D.S. et al. (1968): "Dimensions of Organizational Structure", *Administrative Science Quarterly*, nº. 14, pp. 91-114.
- Pugh, D.S. y Hinings, C. R. (1976): *Organizational Structure: Extensions and Replications: The Aston Programme II*. Farnborough, Hants, Reino Unido: Saxon House.

- Pugh, D.S. y Payne, R.L. (eds) (1977): *Organizational Behaviour in Its Context: The Aston Programme III*. Westmead, Farnborough, Hants, Reino Unido: Saxon House, Teakfield.
- Russell, R.D. y Russell, C.J. (1992): "An examination of the effects of organizational norms, organizational structure, and environmental uncertainty on entrepreneurial strategy". *Journal of Management*, 18, 4, 639-656
- Schneider, S.C. & Angelmar, R. 1993. Cognition in organizational analysis: Who's minding the store. *Organization Studies*, 14: 347-374.
- Sillince, J.A.A. (2005): "A contingency theory of rhetorical congruence". *Academic of Management Review*, Vol. 30, n° 3, 608-621.
- Simon, H.A. (1987). Making management decisions: The role of intuition and emotion, *Academy of Management Executive*, February, 57-64.
- Storey, J. y Quintas, P. (2001): "Knowledge management and HRM" en Storey, J. (ed.): *Human Resource Management. A critical text*, Reino Unido. Thomson Learning.
- Storey, J. y Sisson, K. (1993): *Managing Human Resources and Industrial Relations*, Philadelphia. Open University Press.
- Taylor, F. W. (1919): *Shop management*, Harper Bros. . USA, Versión homónima castellana, El Ateneo, Buenos Aires, 1973.
- Thompson, J.D. (1967): *Organizations in Action*. McGraw-Hill, New York. Traducido al Español en Thompson, J.D. (1994) *Organizaciones en Acción*. McGraw-Hill, Bogotá.
- Tsoukas, H. (2005): *Complex knowledge*, Oxford University Press. New York.
- Tsoukas, H. (2003): "Do We Really Understand Tacit Knowledge?" incluido en Easterby-Smith y Marjorie (eds.) *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. Blackwell Publishing
- Tosi, H.L., Katz, J.P. y Gómez-Megía, L.R. (1997): "Disaggregating the agency contracts. The effects of monitoring, incentive alignment, and term in office on agent decision making", *Academy of Management Journal*, 40, 584-602.
- Van de Ven, A y Astley, G. (1981): "Mapping the Field to Create a Dinamyc Perspective on Organization Design and Behavior", en Van de Ven, A y Joice, H. (eds)(1981): *Perspectives on Organization Design and Behavior* 427-466
- Weick, C. (1979): "*The social Psychology of Organization*", Random House.
- Weick, K.E. (1988). "Enacted sensemaking in crisis situations", *Journal of Management Studies*, 25: 305-317
- Williamson, O.E. (1985): *The economics institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*. Nueva York. Free Press.
- Zanzi, A. (1987). How organic is your organization? Determinants of organic/mechanistic tendencies in a public accounting firm. *Journal of Management Studies*, 24(2), 125-42.