

Factores de contingencia que influyen en el diseño de la estructura organizacional

Juan Alejandro Flores Castro

Doctor en Economía y Dirección de Empresas y Máster en Administración por la Universidad de Deusto, Bilbao, España.

Licenciado en Administración de Empresas por la Universidad del Pacífico, Lima, Perú.

Profesor e investigador del Departamento Académico de Administración de la Universidad del Pacífico, Lima, Perú.

Resumen

Con la aplicación y el uso de los principios de la teoría de la empresa basada en los recursos y capacidades (RBV), se han identificado nuevos aspectos y factores de contingencia que inciden en el diseño de las estructuras organizacionales de las empresas. Las características de un entorno global, dinámico y, cada vez, más competitivo en el que se desenvuelven las organizaciones hoy en día, exigen que las empresas encuentren nuevos modelos y esquemas para estructurar sus procesos, lograr una mayor flexibilidad en sus operaciones, otorgar un mayor grado de empoderamiento a los colaboradores y reducir los niveles de jerarquía con el fin de facilitar la comunicación y la toma de decisiones. Ante este escenario, los directivos de las empresas deben ser capaces de iniciar los procesos de reestructuración y proponer nuevos modelos de empresa, cada vez más horizontales, más virtuales y con colaboradores con mayor conocimiento, talento y capacidades para poder tomar decisiones. En este ensayo, los factores de contingencia estudiados están vinculados a la flexibilidad que se debe procurar en las organizaciones para alcanzar una posición de ventaja ante la competencia.

Palabras clave: Recursos y capacidades, flexibilidad, estructura, cultura organizacional.

El actual avance y el desarrollo de la teoría de la empresa basada en los recursos y capacidades (RBV), influenciado por una tendencia hacia la convergencia interdisciplinaria, así como por las condiciones del entorno –cada vez más variable, ambiguo y complejo– en el cual tienen que desenvolverse las empresas hoy en día, bajo un contexto de globalización de la economía, de competitividad, de diferenciación, de aplicación masiva de tecnologías de información y comunicación (física y virtual). y, además, en el caso específico de las empresas manufactureras, de un uso intensivo de sis-

temas de producción automatizada, nos permite identificar las principales características que determinan las tendencias actuales en el diseño de la estructura organizativa. Ante las condiciones del entorno señaladas y ante una sociedad con la predisposición hacia un uso cada vez más extensivo de sistemas de información y comunicación, los procesos de cambio son un medio ideal para:

- *generar* un conjunto de acciones y compromisos que permita diferenciar el desempeño organizativo,

- *adoptar*, en las organizaciones, las nuevas condiciones y los factores imperantes que determinan toda actuación empresarial futura, o
- *adaptar* las organizaciones, por medio de una concurrencia entre las exigencias del entorno y el propósito estratégico de cada empresa.

Así, el cambio y la cultura organizacional se convierten en elementos consustanciales a la existencia y el desarrollo de las organizaciones, ya sea que el cambio se manifieste como un cambio no esperado o como un cambio buscado; o que la cultura organizacional permita adoptar nuevos principios y creencias como consecuencia de una natural o de una impuesta evolución. Esto, aunado a los imperativos del entorno, hace necesario identificar aquellos aspectos que las organizaciones privilegian en sus esfuerzos por conseguir que sus estructuras cumplan con sus cometidos.

Bajo la perspectiva de la teoría de la empresa basada en los recursos y capacidades (RBV), se desplaza el interés de atención y de estudio de las imperfecciones de la competencia en el mercado de productos (enfoque tradicional sustentado en el paradigma *estructura-conducta-resultados*) al estudio de las imperfecciones del mercado de recursos, sustentado en un nuevo paradigma, que podemos denominar *capacidades-desempeño distintivo-resultados*.

Los planteamientos de esta nueva teoría se remontan al trabajo de Wernerfelt (1984), a partir del cual se pasa a considerar a la empresa como un conjunto de recursos, diferenciándola de la visión tradicional de ser una organización oferente de productos en los mercados que compete. De acuerdo con el pensamiento de la teoría de los recursos y capacidades (Barney 1991, Lippman y Rumel 1982, Peteraf 1993, Dierickx y Cool 1989, Grant 1991, Amit y Schoemaker 1993, Collis y Montgomery 1995 y Teece *et al.* 1997), la competitividad de las empresas está determinada por las características que presentan ciertos recursos y capacidades. Es decir, por la heterogeneidad de los recursos y las capacidades con que cuenta una empresa, la dificultad

de su movilidad en el mercado de factores, la limitada capacidad de la competencia a imitar o copiarlos, y la capacidad para autogenerar nuevas y distintivos activos intangibles, como consecuencia de una interacción dinámica de dichos recursos y capacidades.

En síntesis, podemos decir que con esta teoría se desarrolla una nueva corriente del pensamiento estratégico, que postula alcanzar una posición competitiva basada en el análisis de los recursos y capacidades, con lo cual se contribuye a explicar la importancia relativa de los diferentes factores determinantes del beneficio y su mantenimiento a lo largo del tiempo, más allá de considerar solo factores sectoriales. Así, se deja de valorar: a) la naturaleza divisible y homogénea de los recursos, y b) la movilidad sin límites de estos; con lo que el análisis del papel de los precios, en la asignación de los recursos, deja paso al análisis de los recursos mismos.

En este orden de ideas, el interés principal de esta corriente del pensamiento estratégico se orienta, fundamentalmente, hacia los elementos internos –de naturaleza heterogénea– de la organización, como el papel que desempeña la cultura empresarial en cualquier contexto organizacional, con lo que la clave para alcanzar la ventaja competitiva se traslada del análisis del entorno sectorial al análisis de los factores productivos, en la medida que son considerados como los elementos determinantes de la variabilidad de los resultados que aseguran una posición competitiva sostenible, y que son los que proporcionan las rentas en el largo plazo. Asimismo, un elemento importante es la riqueza de la diversidad cultural que se genera al interior de las organizaciones, lo que denota una necesidad de su gestión.

Por otro lado, un paso más en el análisis y estudio de la ventaja competitiva lo constituye el enfoque de las capacidades dinámicas (Teece *et al.* 1997), en un intento por analizar y explicar las causas de la heterogeneidad permanente en los recursos de las empresas desde un contexto dinámico, no contemplado hasta el momento.

Así, tenemos que con la ventaja competitiva basada en el análisis de las capacidades dinámicas, el análisis se centra más en los procesos de cambio (originados tanto por la heterogeneidad de los recursos como por las condiciones del entorno) que tienen cabida en la empresa. El principio de la heterogeneidad de los recursos y las capacidades sigue siendo una variable explicativa de las diferencias en los rendimientos. Sin embargo, de manera adicional, se toma en consideración otros elementos, como la capacidad de la organización para renovar e incrementar sus capacidades ante la necesidad de responder a los cambios en el entorno empresarial. En este sentido, podemos entender por *capacidades dinámicas*: «[...] al conjunto de competencias o capacidades esenciales que permiten a la organización la creación de nuevos productos y procesos, y responder, de esta manera, a las condiciones cambiantes del entorno y satisfacer las necesidades de los clientes [...]» (Teece *et al.* 1997: 516)¹.

En este sentido, a la luz de lo mencionado, existen factores de contingencia en la configuración de la estructura organizacional que dependen exclusivamente de la dinámica interna que se logra con los recursos y las capacidades propios de cada organización, tales como: una mayor flexibilidad en las operaciones productivas y de servicios, una amplitud del conocimiento organizativo entre el personal, un mayor esfuerzo de cooperación en sus relaciones internas y con el núcleo de su entorno sectorial, y una intensificación en el uso de sistemas de información y comunicación (Bañegil 1993; Bartlett y Ghoshal 1991; Coriat 1993; Drucker 1993,1996; Handy 1996,1997; Harrison 1997; Huete y Debaig 1995; Kanter 1984, 1994).

Flexibilidad

Los cambios acontecidos en el entorno, a partir de la década de los años 1970, pusieron fin al modelo

clásico de organización del trabajo y de la producción (Coriat 1993:17-27), y dieron paso a una era de incertidumbre o asimetría en la información y racionalidad limitada de los decisores (Fernández *et al.* 1997: 24) en el entorno empresarial, y a una modificación sustancial en la naturaleza de los mercados de demanda: la diferenciación en producto y servicios. De esta manera, para reducir el impacto del nuevo entorno, las organizaciones pretenden alcanzar mayores cuotas de flexibilidad² (Albizu 1997: 11) «[...] a través de la reorganización y del cambio tecnológico, en las relaciones laborales y en la reconfiguración de las relaciones a largo plazo en las empresas entre sí y con las unidades operativas o de producción [...]» (Harrison 1997: 139).

Por flexibilidad empresarial entenderemos aquella cualidad y capacidad que puede desarrollar, o poseer, una organización para adecuarse a situaciones no previstas de un entorno cambiante, bajo las siguientes condiciones básicas:

- **Vulnerabilidad:** que la flexibilidad permita a la empresa trabajar en condiciones de mínimo riesgo e incertidumbre, y que los cambios asumidos no generen caos. Así, *una mayor flexibilidad no debe exponer a la organización a situaciones de riesgos e incertidumbre.*
- **Continuidad:** que, durante la implantación del cambio organizativo, la flexibilidad asegure condiciones de máxima estabilidad y desarrollo de actividades coherentes. Es decir, *una mayor flexibilidad no debe generar a la organización situaciones de inestabilidad ni incompatibilidad de objetivos.*
- **Temporalidad:** que la flexibilidad permita responder a los cambios y variaciones no previstas en el entorno en plazos relativamente cortos. De esa manera, *una mayor flexibilidad permite a la organización implantar cambios con mayor rapidez.*

1. Traducción del autor.

2. La flexibilidad se convierte, así, en una cualidad y propiedad organizativa deseada por los directivos de todas aquellas organizaciones que se desempeñan en entornos altamente complejos, dinámicos e inestables, sobre todo, por la capacidad de adaptación que permite a la dirección superar problemas de 'ajuste' con el entorno, de cara a mantener o mejorar una ventaja competitiva.

La flexibilidad es un concepto de amplia aplicación, aun cuando solo se refiere al tema organizativo. De ahí que, con la finalidad de concretar su ámbito de aplicación y de influjo, delimitaremos la perspectiva de la flexibilidad empresarial en función de tres dimensiones de mayor relevancia: la dimensión estratégica, la dimensión productiva y la dimensión humana, las que presentamos de manera esquemática en el gráfico 1.

Dimensión estratégica

La flexibilidad, en su dimensión estratégica, debe ser comprendida en el contexto de un 'sistema jerárquico de objetivos' empresariales de índole económico; es decir, objetivos en el corto plazo, en el largo plazo y objetivos de flexibilidad, de acuerdo con las ideas propuestas por Igor Ansoff (1985) para contribuir a la mejora de la rentabilidad. En este sentido, la flexibilidad empresarial puede ser definida como un objetivo a ser alcanzado, teniendo en consideración una perspectiva externa e interna. La connotación externa del objetivo de flexibilidad está determinada, generalmente, por el logro de «[...] un patrón de diversificación de inversiones producto-mercado [...]» (Ansoff 1985: 79); mientras que la connotación interna de la flexibilidad estará en función de las capacidades organizativas propias de cada agente económico³. Así, la flexibilidad empresarial viene a ser la capacidad que desarrolla una organización «[...] para enfrentarse al riesgo [...]», haciendo que la organización sea «[...] menos vulnerable, o [...]» ubicándola «[...] en una mejor posición para responder a cambios en el entorno no previstos [...]» (Ansoff 1985: 69-96).

En términos generales, podemos decir que la flexibilidad, desde una dimensión estratégica, comprende:

La **flexibilidad externa**, en dos contextos:

- *Flexibilidad defensiva*: cuyo objeto consiste en prevenir aquellas situaciones de riesgo a las que se puede enfrentar la empresa. Está determinada por el mercado, mediante una diversificación de la estrategia producto-mercado; y los recursos, para alcanzar mayores cuotas de flexibilidad, siempre y cuando los costes de arrastre, de recursos obsoletos que deben suprimirse, no comprometan la viabilidad futura de la empresa, la supervivencia.
- *Flexibilidad ofensiva*: representa una postura más activa y dinámica. La flexibilidad se centra en la capacidad de la empresa para el desarrollo de la innovación y la diferenciación en productos y servicios.

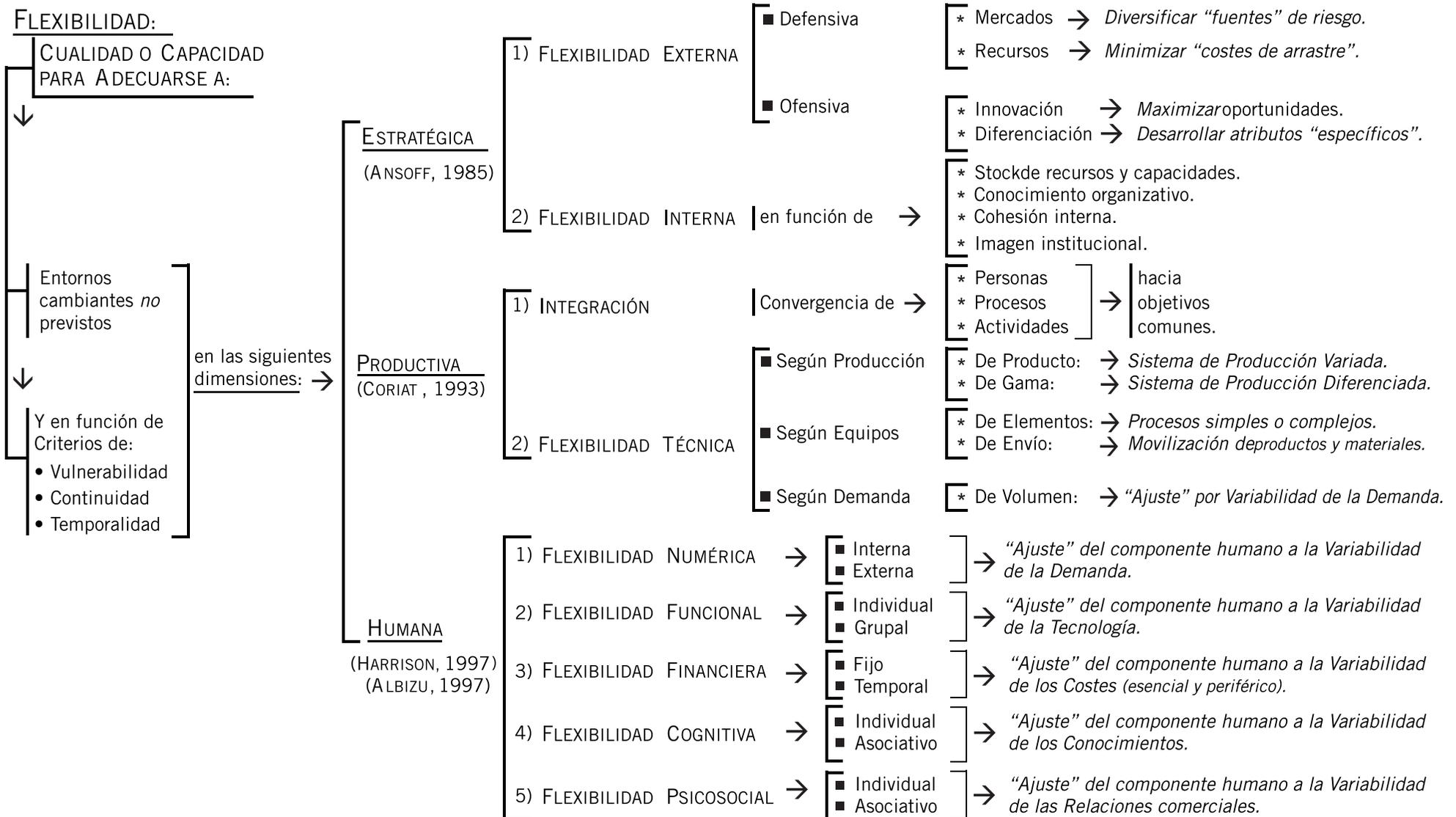
La flexibilidad interna: originalmente planteada desde una perspectiva defensiva⁴, tiene como meta dotar a la organización de elementos que permitan, por un lado, asimilar los efectos de aquellos aspectos no previstos en el entorno, y, por otro lado, la capacidad de reaccionar ante tales imprevistos aprovechando las oportunidades que se presenten. Así, el ratio de liquidez propuesto por Ansoff (1985: 84) es una forma de proteger a la organización de la influencia negativa del entorno. Sin embargo, a nuestro juicio, consideramos que solo por medio del desarrollo de un conjunto de capacidades organizativas, como el conocimiento y la cultura organizacional –ambas de características muy particulares a cada empresa–, se podrá alcanzar una mayor flexibilidad interna.

Al respecto, cabe destacar que la flexibilidad empresarial en su dimensión estratégica debe ofrecer la posibilidad de un desarrollo interno de la organización –a partir de sus propios recursos y capacidades– en un contexto competitivo, aunque con

3. Para Ansoff, el indicador de flexibilidad interna es la liquidez de los recursos (ratio de liquidez: recursos ajenos entre recursos propios). Sin embargo, a nuestro juicio, consideramos otros criterios adicionales que permiten una capacidad de reacción: las 'capacidades organizativas'.

4. Toda vez que solo se hace referencia a la liquidez de los recursos como indicador de flexibilidad interna.

Gráfico 1
Dimensiones de la flexibilidad empresarial



Fuente:Elaboración propia a partir de los aportes de: H.I. ANSOFF (1985), B. CORIAT (1993), B. HARRISON (1997) y E. ALBIZU (1997).

una reducida exposición al riesgo, a la incertidumbre y una disminución de la complejidad⁵.

Dimensión productiva

La incertidumbre y una fuerte diferenciación en el mercado de demanda de productos y servicios representan dos fuentes de presión que determinan los cambios acontecidos en el ámbito organizativo, pero también en el ámbito productivo. Así, en función de estos dos elementos, los agentes económicos tienden a buscar nuevas formas o estructuras para alcanzar mayores incrementos de productividad, en donde prevalecen:

La integración de las secuencias de producción⁶ (Coriat 1993: 62-64), con el consiguiente ahorro de tiempo, pero ahora con el objetivo de una optimización del tiempo-máquina y no tanto del tiempo-humano, que postulaba el modelo clásico de producción. La intensidad de la diferenciación en los procesos de producción –fragmentados y heterogéneos– y las características del entorno determinan el esfuerzo por desarrollar para alcanzar la integración, cuyo fin consiste en asegurar la convergencia de personas, procesos y actividades interdependientes hacia objetivos comunes, para lograr niveles óptimos de eficiencia (productividad) y eficacia (calidad de realización de objetivos) (Strategor y Detrie 1995).

La integración es posible gracias al uso de las tecnologías y los sistemas de información y de la electrónica, que asegura la optimización del factor tiempo en el uso de las máquinas, por un lado, lo cual favorece una reducción de costes más que

una intensificación del trabajo activo; y, por otro lado, un manejo eficiente de los flujos de materiales de producción, con el consiguiente beneficio de una mejor gestión del capital circulante.

La flexibilidad técnica⁷ en los procesos productivos, como medios válidos desarrollados al interior de las organizaciones para reducir el impacto de la inestabilidad, la variabilidad del entorno y el carácter diferenciado de los mercados. La flexibilidad técnica se sustenta en la capacidad que adquieren las máquina-herramientas de ser programadas, gracias, una vez más, al avance de las tecnologías y los sistemas de información, lo que permite a la línea de producción alcanzar diferentes dimensiones y niveles de flexibilidad, que al combinarse entre sí ofrecen una amplia variedad de efectos y consecuencias económicas (Coriat 1993: 65-70).

En resumen, ante los nuevos escenarios de productividad, la organización se ha hecho más compleja y dinámica por las siguientes razones:

- Un uso intensivo y extensivo de tecnologías y sistemas de información en la planificación y configuración de los procesos de fabricación.
- Una mayor capacidad de las líneas de producción para fabricar un conjunto de productos diferentes, en períodos relativamente cortos, y a partir de una misma base organizativa de máquina-herramientas.
- Un incremento de las actividades de control o trabajo indirecto, requerido para el mantenimiento y la programación de la línea de producción o para la verificación de los estándares de productividad establecidos.

-
5. No se debe olvidar que la flexibilidad empresarial es una respuesta a un entorno de incertidumbre y de mercados de demanda diferenciada, donde la racionalidad limitada de los decisores imposibilita, por lo general, afrontar situaciones de extrema complejidad. Ansoff (1997: 26) sugiere que si la empresa no es capaz de desarrollar sistemas de gestión eficaces para controlar la complejidad, esta debe abandonar aquellas áreas de negocios de entornos turbulentos, simplificando la posición estratégica de la organización y disminuyendo la complejidad.
 6. El objetivo final es reducir al máximo aquellos tiempos «muertos» de la producción, ocasionados ya no solo por la acción del hombre, sino fundamentalmente por una disminución de los tiempos generales de circulación de recursos, de intervención de máquinas, etcétera.
 7. Al hablar de flexibilidad se debe tener en cuenta la necesidad de encontrar un equilibrio con respecto al tema de la productividad. Es decir, nos enfrentamos a una situación de arbitraje flexibilidad/productividad, en la cual existe una contraposición entre flexibilidad y economicidad, toda vez que todos los recursos (utilizados o no) tienen un coste (Freije y Freije 1994: 69).

- Un incremento en la contratación de personal especializado, más vinculado con actividades de programación y control (trabajo indirecto), en un afán de alcanzar mayores niveles de polivalencia, autonomía y responsabilidad.
- Una mayor cantidad de información útil para la toma de decisiones, por lo que la autonomía y la responsabilidad se sustentan en una mayor capacidad de análisis de la información y una mayor capacidad de toma de decisiones.
- Un descenso de las tareas administrativas de gestión y control de la producción a la propia línea de producción. Este es el primer paso para conseguir 'aplanar' o 'achatar' la estructura jerárquica de las organizaciones, lo cual implica empoderar a la zona del núcleo de operaciones o área productiva.

Dimensión humana

Desde una perspectiva de la gestión del aspecto laboral del componente humano, la flexibilidad empresarial comprende:

La **flexibilidad numérica**, que corresponde al esfuerzo que desarrolla la organización para 'ajustar' la capacidad de su fuerza laboral (número de operarios, horas de trabajo ejecutadas) a las condiciones del entorno, por la influencia de la variabilidad en la demanda de productos y servicios. A su vez, la flexibilidad numérica comprende:

- *La flexibilidad numérica interna*: contempla las políticas y decisiones de índole laboral, principalmente, del recurso humano permanente para adecuar las necesidades de la organización a las exigencias del mercado de demanda de manera inmediata.
- *La flexibilidad numérica externa*: comprende todas aquellas políticas y decisiones de índole contractual que vinculan, principalmente, al personal contingente (no esencial o periférico), que permite las acciones de contratación y despido en función de la variabilidad de la demanda (Harrison 1997; Albizu 1997; Salas 1999).

La **flexibilidad funcional**, que se logra por medio de una acertada adecuación o 'ajuste' del componente humano a los avances de la tecnología y al desarrollo de sistemas de producción. Así, el trabajador alcanza un alto nivel de polivalencia y destreza en el manejo de nuevas máquinas y herramientas destinadas al incremento de la competitividad. Este tipo de flexibilidad solo se puede alcanzar en la medida que la organización: prepare al personal (formación y entrenamiento continuo), promueva una mayor autonomía y asigne una mayor responsabilidad (cesión de poder) al empleado en el desarrollo de sus labores, toda vez que muchas de las actividades operativas-repetitivas están determinadas por la complejidad y programación de las máquina-herramientas, dejando en manos del operario actividades de reprogramación, de evaluación, de toma de decisiones, control y de comunicación de resultados, modificando sustancialmente los métodos tradicionales de trabajo en los niveles individual y grupal.

La **flexibilidad financiera** es una consecuencia directa de la flexibilidad numérica, principalmente de tipo externo, sobre todo por el impacto sobre los costes de una política de 'ajuste' en la contratación del componente humano, según las necesidades del mercado; así como, por la facilidad de la subcontratación de ciertas actividades operativas. Por otro lado, sin embargo, la necesidad de una mayor preparación del personal para 'ajustarse' a las tendencias tecnológicas y a los sistemas de producción automatizado, muchas veces hace que las organizaciones se enfrenten a situaciones muy poco flexibles, desde el punto de vista financiero. La razón es que este tipo de decisiones implica destinar recursos económicos a actividades que el día de mañana pueden significar elevados *costes de arrastre*, como consecuencia de la vigencia de una nueva trayectoria tecnológica.

La **flexibilidad cognitiva**, que está vinculada, principalmente, con el enfoque de las capacidades organizativas como fuente de ventaja competitiva, cuyo punto central es la capacidad de aprendizaje del componente humano (individual y aso-

ciativo) y la posibilidad de expansión y difusión del conocimiento a todas las áreas de la organización. De igual manera, implica la identificación, el desarrollo y la gestión de las competencias requeridas por los colaboradores para el mejor desempeño de sus labores (Alles 2006). La flexibilidad cognitiva, en este sentido, significa el 'ajuste' del componente humano a la variabilidad del conocimiento y las habilidades, en un afán por alcanzar una posición de ventaja competitiva.

La flexibilidad psicosocial, que exige, entre otros aspectos, un conjunto de nuevas formas de relaciones y de vínculos entre las personas, de manera individual y asociativa, ya sea que pertenezcan al componente humano permanente (esencial) o contingente (periférico). Asimismo, exige un constante desarrollo profesional (aprendizaje de nuevas técnicas, desarrollo de nuevas habilidades y destrezas, dominio y manejo de máquinas y equipos cada vez más complejos y con mayores prestaciones, etcétera), que en cada oportunidad se traduce en mayores responsabilidades. Las tendencias en las relaciones se caracterizan por ser de naturaleza cooperativa, asociativa y horizontal, con una mayor exigencia a la participación y comunicación lateral que a esquemas tradicionales de influencia de control jerárquico. Por otro lado, el personal debe ser capaz de adaptarse a las condiciones de un entorno cambiante, complejo e incierto, y de desarrollar un mayor compromiso para con la organización.

Conocimiento

En este apartado abordamos el conocimiento organizativo como factor clave que orienta la dirección de toda iniciativa innovadora. A nuestro juicio, consideramos que aquellas organizaciones que tienden a privilegiar y a procurar un amplio desarrollo del conocimiento, como un elemento de diferenciación y de ventaja competitiva basada en los recursos y capacidades, siempre valoran a las personas en primer lugar (Pfeffer 1998: 280-287). A partir de ellas, las organizaciones configuran y desarrollan sus propios modelos de gestión empresarial.

Para consolidar una iniciativa empresarial basada en el conocimiento y que promueva la innovación, elementos clave para acceder a una posición competitiva sostenible, se requiere el diseño de una estructura organizativa, procesos y sistemas de información que fomenten la creación, el resguardo y la actualización del conocimiento de forma eficiente y continua (Nonaka y Takeuchi 1995), alejada de los esquemas de una configuración burocrática –que limita la creatividad y formaliza el comportamiento individual y colectivo, aunque hay que reconocer su gran capacidad de memoria colectiva para el conocimiento explícito (manuales, rutinas y procedimientos organizativos)–. Asimismo, debe estar alejada de estructuras sumamente orgánicas o 'adhocracias' (Mintzberg 1984) –que si bien aportan flexibilidad y fomentan el espíritu emprendedor y creativo de las personas, se enfrentan con la dificultad de poder articular de manera sistemática y coherente los procesos y las tareas desarrolladas por los equipos de trabajo en rutinas organizativas, con el fin de promover su eficacia mediante su 'repetición' en otras zonas de la organización, impidiéndose, de esta manera, el proceso de socialización del conocimiento–.

Cooperación

Con este término intentamos sintetizar en una sola palabra todo el esfuerzo desplegado por una organización para alcanzar una determinada ventaja competitiva, sobre la base de:

- Una interrelación lateral entre las diferentes unidades de negocio, de tal manera que sea conveniente la implantación de un proceso de gestión horizontal (cooperación interna), o
- un trabajo conjunto entre dos o más empresas, caracterizado por una horizontalidad en sus relaciones de negocios (cooperación externa), desde una vertiente de integración vertical, ya sea de tipo patrimonial o de tipo contractual.

Cooperación interna

La incursión de nuevos modelos de gestión, como el enfoque de procesos de negocios, ha permiti-

do a los directivos que centren su atención en los componentes internos de las organizaciones. En este sentido, no es ajeno a la realidad de toda empresa que la alta dirección busque continuamente una mayor productividad y eficiencia organizativa, mediante el esfuerzo por desarrollar y mantener un nivel de cohesión interna entre las diferentes unidades operativas. Así, el enfoque de los procesos *de negocios* representa un cambio sustancial en los métodos de trabajo y de coordinación de actividades en la empresa, siendo fundamental para su funcionamiento la 'cooperación', la 'participación' comprometida en un objetivo común y la 'colaboración' conjunta de todos los integrantes de la organización, con el objetivo de alcanzar mayores niveles de sinergia.

En un contexto de procesos de negocio, la coordinación de las tareas y actividades se realiza mediante el desarrollo de vínculos laterales (Mintzberg 1984), por medio de los cuales se integran y cohesionan las capacidades, se asumen mayores responsabilidades, se concentra mayor información y, especialmente, se dota a los participantes de una mayor cuota de poder para la toma de decisiones, ya que las actividades se coordinan de una manera continua –de principio a fin, de proveedor a cliente final–. Desde este punto de vista, el elemento que ofrece mayores posibilidades de cohesión institucional es la cultura corporativa, como proceso que formaliza y predetermina el comportamiento de los miembros de una empresa.

Sin embargo, debemos reconocer que las interrelaciones laterales: «[...] no ocurren por accidente o mandato. Los mecanismos deben colocarse para alentar a los gerentes de las unidades para que persigan las interrelaciones y para facilitar las dificultades inherentes de coordinación y comunicación [...]» (Porter 1987: 407), por lo que la alta dirección debe estimular las estructu-

ras de diseño horizontal, los sistemas laterales de coordinación, las prácticas de recursos humanos de relaciones horizontales y los procesos colectivos de resolución de conflictos.

En resumen, la cooperación interna debe fomentar la interrelación entre las diferentes unidades operativas y áreas funcionales, con la finalidad de hacer de los procesos de trabajo los elementos sobre los cuales la organización puede sustentar su ventaja competitiva, toda vez que los métodos y los sistemas de trabajo y los recursos y las capacidades con que cuenta una empresa son heterogéneos con relación a los que diseña y posee la competencia.

Cooperación externa

Una organización estará dispuesta a fomentar e incrementar sus relaciones y vínculos externos, con sus partícipes sociales, en la medida que, como resultado de dichas relaciones, logre:

- Desarrollar nuevas capacidades para alcanzar, mantener o, en todo caso, incrementar su ventaja competitiva, por medio de acuerdos de trabajo conjunto (de diferente naturaleza, en múltiples campos de aplicación y de diferentes formas empresariales⁸) con otras organizaciones: acuerdos de cooperación o una alianza estratégica.
- Distribuir el esfuerzo necesario para alcanzar los objetivos empresariales, mediante alianzas verticales –la subcontratación de procesos de trabajo, actividades y tareas (*outsourcing*)– o alianzas horizontales –competitivas o complementarias–.
- Ampliar su presencia e influjo en el entorno sectorial, principalmente, por medio de nuevas formas organizativas que expandan su capacidad de actuación, sin reducir sus facultades de flexibilidad y rapidez de respuesta.

8. Las alianzas comprenden acuerdos de cooperación de naturaleza horizontal y vertical, en las áreas de marketing, producción o tecnología, que pueden adoptar formas empresariales tales como *joint ventures*, franquicias, licencias, etcétera (Fernández 1996: 325).

En principio, el establecimiento y el desarrollo de una relación de cooperación externa se plantean para que, mediante esta, se contribuya a mejorar la posición competitiva de una organización. Al respecto, cabe mencionar lo propuesto por Freije y Freije (1994) con relación a qué conocimientos o recursos una empresa debe desarrollar internamente (por lo tanto, incrementar los mecanismos de cooperación interna) y cuáles debe buscar en el exterior (por lo que será necesario establecer nuevos vínculos de cooperación externa) para la toma de decisiones. Así, tenemos que las decisiones respecto de los conocimientos y los recursos estarán en función del criterio de 'frecuencia' de la toma de decisiones y del criterio de 'influjo' que la decisión ejercerá sobre la gestión⁹. Es decir, si la decisión aporta mayor o menor 'capacidad diferenciadora'. Sobre la base de estos argumentos, podemos identificar los escenarios plausibles de cooperación externa.

En el gráfico 2, los escenarios [1]: *Poca 'frecuencia' en la toma de decisiones y Poca 'capacidad diferenciadora'*, y [3]: *Poca 'frecuencia' en la toma de decisiones, pero Mucha 'capacidad diferenciadora'*, determinan, en principio, las con-

diciones básicas para el establecimiento y el desarrollo de relaciones de cooperación externa. Es decir, la necesidad de ingresar a un nuevo mercado o acceder rápidamente a cierta tecnología nos obliga a plantearnos, como estrategia, el establecimiento y el desarrollo de nuevas relaciones de cooperación externa con quienes dominan el conocimiento y la tecnología.

Sin embargo, es fundamental diferenciar el grado de integración y vinculación que debe establecerse en dichos escenarios. En este sentido, la cooperación externa en el escenario [3] implica la búsqueda de una mayor 'fidelización'¹⁰ y compromiso con las organizaciones vinculadas que en el caso del escenario [1], debido a la 'capacidad diferenciadora' que dicha relación puede aportar al tratar de evitar una 'fuga' sistemática de información hacia la competencia.

Con respecto al escenario [2]: *Mucha 'frecuencia' en la toma de decisiones y Poca 'capacidad diferenciadora'*, podemos decir que la búsqueda de cooperación externa estará en función de los principios de la teoría del coste de transacciones, donde la externalización y sub-contratación de pro-

Gráfico 2

Análisis de decisiones de desarrollo interno o compra de conocimientos y tecnología

		POCA	MUCHA
FRECUENCIA DE LA TOMA DE DECISIONES	POCA	[1] <ul style="list-style-type: none"> • Acudir a 'expertos' para conocer el mercado. • Comprar. 	[3] <ul style="list-style-type: none"> • Acudir a 'expertos' para conocer la tecnología. • Asimilar aportes de los expertos.
	MUCHA	[2] <ul style="list-style-type: none"> • Conocer el mercado por el propio cliente. • Comprar o desarrollar internamente, según criterios de costes y productividad 	[4] <ul style="list-style-type: none"> • Conocer el mercado y la tecnología. • Desarrollar internamente

Fuente: Freije. y Freije (1994: 251)

- Estos criterios (frecuencia e influjo) se refieren a dos tipos de actuaciones: 1) frente a mercados tecnológicos o de conocimientos y de recursos; y 2) frente a los recursos y herramientas de gestión internas.
- Fidelizar es una acción que exige y compromete a las partes involucradas, y que se desarrolla en un escenario en que ambas partes deben ganar por igual, tanto cuantitativa como cualitativamente, bajo un contexto de relaciones transparentes y de mutua confianza. Fidelizar es una acción vinculante, entre el que 'fideliza' y el que es 'fidelizado'.

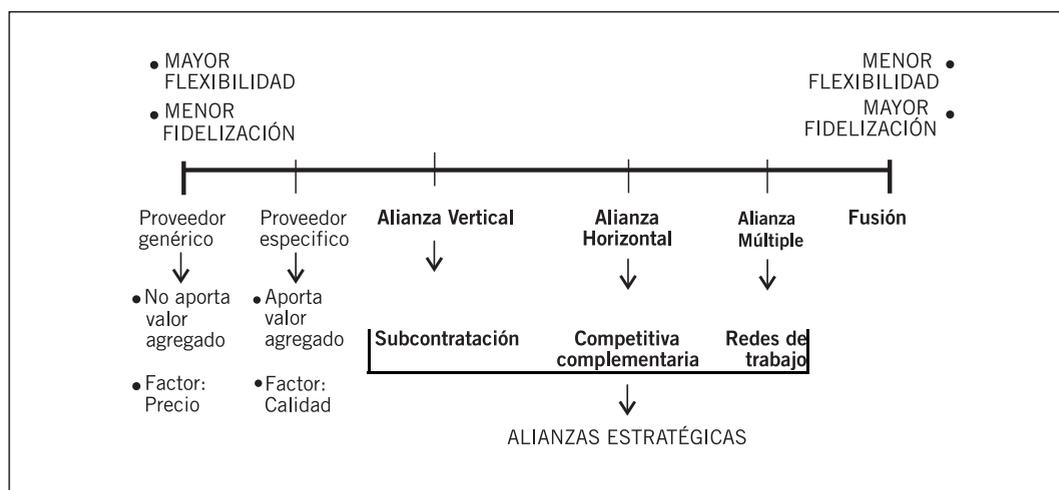
cesos, actividades y tareas puede ser una alternativa viable, sobre todo por el grado de flexibilidad que este mecanismo ofrece a la organización. Una vez más, la 'fidelización' representa el matiz diferenciador en el tipo de cooperación externa que la organización lleve a cabo. Esto quiere decir que se intentará establecer una fidelización mayor que la propuesta para el escenario [1], aunque un poco menor que la del escenario [3].

Finalmente, existen determinados conocimientos clave (desarrollados de manera interna), procesos de trabajo esenciales, así como actividades y tareas, que requieren ser llevados a cabo, fundamentalmente, por la propia organización, de tal manera que en estos aspectos radique la *esencia* de su ventaja competitiva sostenible. Son las llamadas herramientas de gestión o prácticas diferenciadoras, que llegan a distinguir nuestro negocio del de la competencia (Freije y Freije 1994: 248). Por lo tanto, el escenario [4]: *Mucha 'frecuencia' en la toma de decisiones y Mucha 'capacidad diferenciadora'*, será entendido como el espacio de desempeño particular de una organización, donde esta debe sustentar su capacidad diferenciadora sobre la base de sus propios recursos, del conoci-

miento organizativo que genere y de la sinergia alcanzada como resultado de la cooperación interna. Es decir, en este escenario es de suponer que la organización no estará muy predispuesta a establecer algún tipo de vínculo de cooperación externa, excepto en el caso de que esta cooperación conduzca a la organización a un proceso irreversible de fusión 'ofensiva' mediante procesos de adquisición o fusiones con el fin de potenciar nuevas actividades con mayores oportunidades. Al respecto, los procesos de fusión y adquisiciones implican necesariamente el rediseño de procesos, reformular la cultura organizacional. Aun más, si se trata de una fusión o adquisición planeada, el proceso de cambio, en especial, será convergente (Harrigan 1984; Teerikangas 2007).

De acuerdo con los escenarios planteados, la cooperación externa estará en función del grado de compromiso y participación de las partes involucradas (fidelización), así como de la rigidez del acuerdo de cooperación (flexibilidad). De tal manera que el ámbito para llegar a establecer y desarrollar un acuerdo de cooperación externa, podrá ubicarse en cualquier punto del *continuum* que se presenta en el gráfico 3.

Gráfico 3
Ámbito de relaciones en el contexto de acuerdos de cooperación externa en función del grado de flexibilidad y de fidelización



Fuente: Elaboración propia a partir de los aportes de Richardson (1972) y de Yoshino y Rangan (1996)

En ambos extremos del gráfico ubicamos las posiciones más extremas, así un 'proveedor genérico' (zona de la izquierda) representa para la empresa un nivel mínimo de cooperación externa; por lo tanto, los esfuerzos por alcanzar la fidelización del proveedor son también mínimos, es una relación que se establece para conseguir mayores beneficios mediante precios bajos. Sin embargo, hay que destacar que esta es una posición que ofrece un alto grado de flexibilidad a las actividades de la organización (rotación de proveedores), siempre y cuando el mercado de oferta sea amplio y poco concentrado. La necesidad de las empresas de cambiar sus políticas de adquisiciones basadas en criterios de precio bajo fomenta la búsqueda de 'proveedores específicos' que aporten valor a la cadena productiva, sobre todo por medio de la calidad de los productos que estos pueden suministrar. En esta situación, los acuerdos comienzan a considerar, además del precio, elementos como fidelización y seguridad en el abastecimiento.

Por otro lado, en la zona de la derecha, se ubica un proceso de 'fusión' que en principio representa la expresión máxima de un acuerdo de cooperación externa, a tal punto que dos organizaciones se funden en una sola. Para llegar a esta situación se requiere un alto grado de fidelización *ex-ante* o *ex-post* de las partes involucradas, aunque también implica un alto grado de rigidez o reducida flexibilidad, sobre todo por el incremento de costes de arrastre, generados por el mismo proceso de fusión.

En la zona central del gráfico se ubican posiciones menos extremas, donde existe una combinación ponderada entre flexibilidad y fidelización. Aquí podemos ubicar a los acuerdos de cooperación externa de mayor desarrollo en los últimos años, así como los diferentes tipos de alianzas estratégicas: la alianza vertical o la subcontratación, la alianza horizontal –tanto competitiva como complementaria– y las alianzas múltiples o redes de trabajo.

Las alianzas estratégicas son acuerdos de cooperación externa por medio de los cuales una organización busca, de forma deliberada, una mejora sustancial en su posición competitiva, a partir de una combinación de sus capacidades internas con las capacidades de las empresas cooperantes (sinergia). Además de los criterios de flexibilidad y fidelización, debemos considerar la naturaleza de los acuerdos de cooperación externa, pues en función de esta la organización tendría que llevar a cabo un proceso de integración vertical, de diversificación horizontal o, incluso, un proceso de diversificación concéntrica.

Al respecto, y en opinión de Freije *et al.* (1994), una alianza es el reflejo de una estrategia compartida con unos colaboradores externos. Como tal (estrategia), una organización puede materializar sus alianzas por medio de la implantación y el desarrollo de las llamadas 'estrategias genéricas'. En principio, de acuerdo con su naturaleza, podremos identificar tres tipos alianzas: verticales, horizontales y múltiples.

- **Alianzas verticales**

Aquellas que se llevan a cabo con empresas que pueden participar en una o más fases del proceso de producción y venta (fases anteriores o posteriores a las asumidas por la empresa que promueve el acuerdo de cooperación). El caso más representativo de este tipo de alianzas lo constituye la subcontratación o externalización de procesos, actividades y tareas.

- **Alianzas horizontales**

Se realizan con empresas que están en una posición similar (relación producto-mercado) y buscan desarrollar, de manera conjunta, alguna actividad, sobre todo para «[...] lograr importantes aprovechamientos sinérgicos, especialmente referidos al terreno comercial [...]» (Freije y Freije 1994: 189), ya sea para atender a un mismo mercado con un mismo producto –con un estándar uniforme de calidad y tecnología– (horizontal competitivo) o para satisfacer a una demanda diversificada con productos complementarios (horizontal complementaria).

• Alianzas múltiples o redes de trabajo

Están representadas por el conjunto de interrelaciones que establecen una serie de empresas, con la finalidad de incrementar el valor de sus actividades y lograr un mantenimiento de sus ventajas competitivas. La red se mantendrá vigente en la medida que consiga este objetivo, lo que, de por sí, determina el carácter temporal de la alianza múltiple. No se trata de una aglomeración de empresas, sino de todo un «[...] sistema integrado, con interdependencias funcionales y una identidad característica [...]» (Fernández 1996: 368), donde el efecto sinérgico, resultado de la interrelación de las empresas, es una actividad que debe gestionarse y no esperar que de forma automática produzca resultados en la consecución y el mantenimiento de la ventaja competitiva. La gran diversidad de formas de conexión y cooperación que ofrecen las redes de trabajo o alianzas múltiples ha llevado al desarrollo, en muchos casos teórico, de nuevas configuraciones organizativa, tales como: la red dinámica, la organización trébol, la organización federal, la organización estrella y la organización virtual.

Sistemas de información

Otro aspecto que en la actualidad tienden a privilegiar las organizaciones, en lo que respecta a la configuración de sus estructuras, es el uso intensivo de los *sistemas de información y comunicación*, como medio válido para promover y favorecer los mecanismos de coordinación en la empresa, así como para incrementar su eficacia.

Por sistemas de información entenderemos, de acuerdo con lo expresado por José A. Ortega (1997), lo siguiente: «[...] conjunto de procesos que recogen, elaboran, almacenan y diseminan información para soportar el manejo y control de

las operaciones, así como la toma de decisiones en una organización. Puede entenderse la información como una entidad tangible o intangible que sirve para reducir la incertidumbre en relación con alguna situación o acontecimiento [...]» (Ortega 1997: 9).

Los sistemas de información –basados en un uso intensivo de la tecnología–, como medio y soporte para la toma de decisiones, son desarrollados también para un mejor desempeño y rendimiento de los trabajadores en sus labores rutinarias, proporcionando el medio por el cual la productividad se ve incrementada¹¹. Además, favorecen tanto la centralización de actividades y tareas como la descentralización de la toma de decisiones, la asignación de mayores responsabilidades a los empleados, la autonomía en el desempeño de las labores, y una mayor interrelación de las actividades y tareas con las distintas funciones de la empresa¹².

Además de la contribución que realizan los sistemas de información al desempeño y rendimiento de los trabajadores, no debemos dejar de lado que en una organización dichos sistemas pueden ser desarrollados para diferentes usuarios (más allá del personal operativo), en función de sus categorías, especialidades o niveles jerárquicos. Así, una organización puede estar completamente interconectada e interrelacionada por los sistemas de información, aunque no todos los integrantes tengan acceso y compartan una base uniforme de la información.

De esta forma, los sistemas de información cumplen una labor de complemento a la coordinación y control jerárquico en la empresa, no solo por el hecho de que exista un ‘nivel de control de gestión’, sino porque el diseño de los sistemas de

11. Por una reducción de costes administrativos, del desplazamiento físico de personas y documentos, y de los tiempos en el trabajo fabril y en el administrativo; así como, por una mayor fluidez en la comunicación interna y una mayor flexibilidad para compartir la información relevante, de manera simultánea, entre varios puntos de decisión.

12. La comunicación en ‘tiempo real’ que proporcionan los sistemas y las tecnologías de la información permite que un empleado pueda, de manera simultánea, ejecutar una aplicación informática –por ejemplo, de la función comercial– y modificar la base de datos de la función logística.

información contempla una distribución de la información de forma asimétrica, en función de los niveles de interés, especialidades y sobre todo de la concentración del poder. Por ello, los sistemas de información facilitan la labor de supervisión, de planificación y control, y de todos aquellos mecanismos de control jerárquico.

Sin embargo, los sistemas de información también apoyan a los mecanismos de coordinación lateral (horizontal), sobre todo en la gestión de procesos de negocios. De esa manera, facilitan una comunicación fluida entre los diferentes participantes funcionales que intervienen en un proceso. Desde este punto de vista, los sistemas de información son medios que contribuyen a la creación de valor y permiten coordinar procesos 'interfuncionales'.

Ahora bien, una de las consecuencias más importantes, al privilegiarse y procurar un amplio desarrollo de los sistemas de información en las organizaciones, es el fomento de la autonomía y el enriquecimiento del componente humano en el desempeño de sus labores, mediante un lento proceso de cesión de cuota de poder, desde los niveles jerárquicos superiores hacia los inferiores.

La implantación de los sistemas de información – basados en un uso intensivo de la tecnología– implica una serie de cambios en la configuración de la estructura organizativa. Entre ellos, podemos destacar:

- La modificación de los métodos de coordinación y control jerárquico, favoreciéndose una descentralización administrativa, por medio de un proceso de desconcentración del poder hacia zonas bajas de la estructura.
- El reordenamiento de las tareas de aquellas zonas de la organización en donde las actividades, las responsabilidades y el poder se han desplazado a niveles jerárquicos más bajos, por la implantación de los sistemas de información. En algunos casos, se inicia un proceso de 'ajuste' de la estructura.

- Un mayor uso de vínculos laterales en las zonas de la organización que ahora detentan el poder y tienen la responsabilidad del logro de los objetivos centrales. Ahora que poseen el poder y el conocimiento, ya no se requiere una coordinación vertical ni un intensivo control jerárquico.
- Se favorece la implantación de métodos de trabajo sustentados en la cooperación interna, en la participación y en el compromiso de trabajo en grupo, sobre la base de las relaciones *persona-organización* caracterizadas por una mayor autonomía de la persona, por una mayor cesión de poder, una mayor responsabilidad, la capacidad para tomar decisiones y la libertad para *evaluar, crear y elegir*. En definitiva, una oportunidad para el desarrollo de su potencial humano y profesional.
- La necesidad de preparar al componente humano, dotándole de las capacidades y los conocimientos que le permitan asumir nuevas responsabilidades en un escenario organizativo donde prevalece la capitalización de la creatividad y de la innovación.

Conclusiones

De los factores de contingencia analizados en este ensayo, el que mayor influye en el diseño de las estructuras es la flexibilidad, como elemento que debe dinamizar la capacidad de respuesta de la organización a su entorno. Sobre la base de esta búsqueda de flexibilidad, se requiere tomar en consideración otros factores como el conocimiento, que favorecerá la flexibilidad interna, y permitirá una ventaja competitiva sostenible y la creación de activos intangibles inimitables.

Asimismo, la cooperación en un entorno tan dinámico y competitivo debe lograrse mediante el desarrollo de alianzas, que tomen en cuenta las capacidades diferenciadoras y la frecuencia de toma de decisiones con el fin de lograr crear conocimiento propio y no depender de terceros, a menos que se decida implementar un proceso de alianza horizontal.

Factores de contingencia que influyen en el diseño de la estructura organizacional

Por otro lado, todo proceso que implique incrementar un mayor grado de flexibilidad en la empresa, como respuesta a las condicionantes del entorno –principalmente el mercado y la competencia–, demanda un proceso de cambio en la

organización. Y, en consecuencia, un mayor esfuerzo por gestionar la cultura organizacional, en la perspectiva de las respuestas culturales que la organización debe ofrecer al entorno por las nuevas formas de desempeño empresarial.

Referencias

- ALBIZU, E.
1997 *Flexibilidad laboral y gestión de los recursos humanos*. Barcelona: Ariel.
- ALLES, M.
2006 *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias – casos*. Buenos Aires: Granica.
- AMIT, R. y P. J. H. SCHOEMAKER
1993 «Strategic Assets and Organizational Rent». En: *Strategic Management Journal*, vol. 14, N° 1, pp. 33-46.
- ANSOFF, H. I.
1985 *La estrategia de la empresa*. 2ª ed. (1ª ed. en inglés 1965) Barcelona: Orbis.
- BAÑEGIL, T. M.
1993 *El sistema Just-in-Time y la flexibilidad de la producción*. Madrid: Pirámide.
- BARNEY, J. B.
1991 «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage». En: *Journal of Management*, vol. 17, N° 1, pp. 99-120.
- BARTLETT, C. A. y S. GHOSHAL
1991 *La empresa sin fronteras*. Madrid: McGraw-Hill.
- COLLIS, D. J. y C. A. MONTGOMERY
1995 «Competing on Resources: Strategy in the 1990s». En: *Harvard Business Review*, julio-agosto, pp. 118-128.
- CORIAT, B.
1993 *El taller y el robot*. 2ª ed. (1ª ed. en inglés 1990). Madrid: Siglo XXI.
- STRATEGOR y J. P. DETRIE
1995 *Estrategia, estructura, decisión, identidad. Política general de empresa*. Barcelona: Biblio Empresa.
- DIERICKX, I. y K. COOL
1989 «Assets Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage». En: *Management Science*, vol. 35, N° 12, pp. 1504-1511.
- DRUCKER, P.
1996 *La gestión en un tiempo de grandes cambios, Selección de artículos compilados*. Barcelona: Edhasa.
1993 *La sociedad post-capitalista*. Barcelona: Edhasa.
- FERNÁNDEZ, E.
1996 *Innovación, tecnología y alianzas estratégicas*. Madrid: Civitas.
- FERNÁNDEZ, E.; C. J. VASQUEZ y J. M. MONTES
1997 «La teoría de la ventaja competitiva basada en los recursos: síntesis y estructura conceptual». En: *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 6, N° 3, pp. 11-32.
- FREIJE U., A. e I. FREIJE O.
1994 *Estrategia y políticas de empresa*. Bilbao: Deusto.
- FREIJE U., A.; S. RODRÍGUEZ V., I. FREIJE O. y A. FREIJE O.
1994 «Alianzas estratégicas en diversificación horizontal (Modelos de concreción de este tipo de alianzas)». En: *Boletín de Estudios Económicos*, vol. 49, N° 152, pp. 205-238.
- GRANT, R. M.
1991 «The Resources-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation». En: *California Management Review*, vol. 33, N° 3, pp. 114-135).
- HANDY, CH.
1997 *Más allá de la certidumbre*. Barcelona: Apóstrofe.
1996 *La edad de la paradoja*. Barcelona: Apóstrofe.

Factores de contingencia que influyen en el diseño de la estructura organizacional

- HARRIGAN, K. R.
1984 «Formulating Vertical Integration Strategies». En: *The Academy of Management Review*, vol. 9, N° 4, pp. 638-652.
- HARRISON, B.
1997 *La empresa que viene. La evolución del poder empresarial en la era de la flexibilidad*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- HUETE, L. y M. J. DEBAIG
1995 *Hacia un nuevo paradigma de gestión*. Madrid: McGraw-Hill.
- KANTER, R. M.
1994 «Buscar y obtener sinergias». En: CAMPBELL, A. y LUCHS, K. (edit.). *Sinergia estratégica: cómo identificar oportunidades*. Bilbao: Deusto, pp. 161-187.
1984 *The Change Masters*. Nueva York: Touchstone.
- LIPPMAN, S. y R. P. RUMELT
1982 «Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition». En: *Bell Journal of Economics*, vol. 13, N° 2, pp. 418-438.
- MINTZBERG, H.
1984 *La estructuración de las organizaciones*. (1ª ed. en inglés 1979). Barcelona: Ariel.
- NONAKA, I. y H. TAKEUCHI
1995 *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Nueva York: Oxford University Press.
- ORTEGA, J. A.
1997 *Sistemas de información y ventaja competitiva*. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- PETERAF, M. A.
1993 «The Cornerstone of Competitive Advantage: A Resource-Based View». En: *Strategic Management Journal*, vol. 14, N° 3, pp. 179-191.
- PFEFFER, J.
1998 *La ecuación humana*. Barcelona: Gestión 2000.
- PORTER, M.
1987 *Ventaja competitiva*. México: CECSA.
- RICHARDSON, G.B.
1972 «The organization of industry». En *Economic Journal*, Septiembre, págs. 883-96.
- SALAS, V.
1999 «Innovación organizativa, recursos humanos y competitividad empresarial». En: *Ekonomi Gerizan (Políticas de empleo en la Unión Europea: presente y futuro)*, N° 6, pp. 149-160.
- TEECE, D. J.; G. PISANO y A. SHUEN
1997 «Dynamic Capabilities and Strategic Management». En: *Strategic Management Journal*, vol. 18, N° 7, pp. 509-533.
- TEERIKANGAS, S.
2007 «A Comparative Overview of the Impact of Cultural Diversity on Inter-Organisational Encounters». En: FINKELSTEIN, S. y C. COOPER (eds.). *Advances in Mergers and Acquisitions*. Vol. 6. Reino Unido: Emerald Group, pp. 37-75.
- WERNERFELT, B.
1984 «A Resource-Based View of the Firm». En: *Strategic Management Journal*, vol. 5, N° 2, pp. 171-180.
- YOSHINO, M. y RANGAN, S.
1996 *Las alianzas estratégicas: un enfoque empresarial a la globalización*. (1ª ed. en inglés 1995). Barcelona: Editorial Ariel

Factores de contingencia que influyen en el diseño de la estructura organizacional