

CONSIDERACIONES SOBRE LA FORMALIZACIÓN DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

CONSIDERATIONS ON THE FORMALIZATION OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

Laura Irene Totonelli

Resumen

En este ensayo, se analiza la formalización del comportamiento organizacional, desde el punto de vista de las diversas perspectivas que pueden dar aparición al proceso en el marco de la conformación de la estructura organizacional. La formalización, vinculada con la implementación de procesos predefinidos que buscan limitar la discrecionalidad de los operadores, favorece la generación de resultados estandarizados. Muchas veces mal interpretada como un exceso de burocracia, la formalización aún no ha dado todo de sí, por ello resulta interesante revisar el concepto en profundidad, advirtiendo sus numerosas facetas y dominándolas en la configuración organizacional, de manera de lograr lo mejor de su propósito y su razón de ser.

Palabras claves: formalización, estandarización, diseño estructural.

Abstract

This essay analyzes the formalization of organizational behavior. This analysis is made from the point of view of different perspectives that can explain the process within the framework of the organizational structure. The formalization, linked to the implementation of predefined processes that seek to limit the discretion of operators, favours the generation of standardized outcomes. Many times misinterpreted as an excess of bureaucracy, the formalization has not given everything yet, so it is interesting to review the concept profoundly, noting its numerous aspects and dominating them in organizational settings, in order to achieve the best of its purpose and its *raison d'être*.

Key words: formalization, standardization, structural design.

Laura Irene Totonelli
ltotonelli@unm.edu.ar

Escuela de Economía, Administración
 y Turismo. Universidad Nacional de
 Río Negro. Argentina.



Introducción

El diseño estructural es un aspecto central en la configuración del trabajo de las organizaciones. Brinda una respuesta específica a la división del trabajo y la posterior coordinación de actividades en cualquier tipo de configuración o tipología organizacional. La estructura es, de hecho, la sumatoria de la división del trabajo en una organización (Mintzberg, 1991). La estructura ofrece la base para la consumación de la misión y visión organizacionales, a través del cumplimiento de objetivos y metas, mediante un equipo humano capacitado y debidamente coordinado. El diseño estructural es en sí mismo un factor clave: si la estructura no posibilita el éxito organizacional, entonces nada lo hará.

El principal objetivo de este ensayo es el de revisar la perspectiva de diversos autores en relación al tema de la formalización del comportamiento en las organizaciones, uno de los aspectos más centrales del diseño estructural. Se intenta componer una descripción más profunda y dilatada de la formalización del comportamiento. Se sigue la hipótesis de que la formalización que es dable encontrar en numerosas organizaciones puede tener orígenes variados, aspecto que afecta a la configuración estructural en el proceso de adaptación de la organización a su entorno. Por otro lado, se pretende plantear el interrogante respecto de si una temprana formalización del trabajo organizacional puede ser útil, necesaria y conveniente para que, una vez resuelta, la organización pueda concentrarse en su *core business*, adelantando la llegada de su curva de experiencia.

Se utilizaron en este ensayo técnicas propias de la investigación cualitativa por entenderse las más convenientes al objeto del estudio planteado. El fenómeno a describir define la metodología elegida y, en el proceso, se va construyendo sobre su propio recorrido (Follari, 1998). Por otra parte, se considera que la construcción narrativa es atinente para un proceso como la formalización organizacional, que resulta ser de difícil cuantificación.

Para el estudio de la presente materia se tuvo en cuenta su presentación bajo la forma de un relato que permita la referencia a diversos procesos de complejidad específica. Se intentó mantener un estilo neutral en el relato de los hechos, desde el rol de observador de los procesos analizados (Stake, 1995).

El presente ensayo se estructura de la siguiente manera: en primer lugar, se expone una descripción del concepto de formalización del comportamiento y de los indicios tradicionales para su reconocimiento en organizaciones. Posteriormente, se presentan las perspectivas de algunos autores, consideradas transversalmente en relación al fenómeno, que ayudan a comprender el proceso de formalización desde una mirada más amplia. Por último, se formulan algunas reflexiones respecto de cuál sería la cantidad adecuada de formalización en las organizaciones, y la oportunidad o conveniencia de una formalización temprana.

Desarrollo

La formalización del comportamiento organizacional

La formalización del comportamiento, es decir, la manera en que predetermina el proceso que un trabajador deberá efectuar para realizar una tarea, es un aspecto que tiende a incrementar la burocratización de las actividades (Aldrich, 2008) y es la respuesta organizacional para la limitación del libre albedrío de los colaboradores. Junto con la especialización (vinculada a la división del trabajo), la capacitación (conocimiento y práctica de las habilidades y aptitudes necesarias para realizar una tarea particular) y el adoctrinamiento (aprendizaje y socialización de los valores organizacionales), la formalización del comportamiento es uno de los aspectos que se requieren para definir un cargo en una organización o una posición individual, según Mintzberg (1991). Este autor refiere que la formalización del comportamiento puede estar definida por la corriente del trabajo (los procesos que deben llevarse a cabo; en sus palabras, los flujos regulados), por la posición del trabajador respecto del ciclo productivo (el lugar que la organización decidió para cada cargo en particular) o por reglas y procedimientos (Mintzberg, 1991). Según este autor, formalizar el comportamiento de los trabajadores permite:

- ✓ Moderar la incertidumbre, para prever la conducta y de esa manera controlarla.
- ✓ Coordinar actividades y tareas.
- ✓ Asegurar la consistencia mecánica que precede a la producción eficiente.
- ✓ Asegurar ecuanimidad a los clientes,

usuarios o beneficiarios.

- ✓ Promover el orden interno.

El proceso no es nuevo, si bien sí es mucho más reciente la manera en que las organizaciones se sirven de él. La pregunta que cabría realizar en primer lugar es ¿por dónde comienza la formalización? La formalización tiene presente en primer término aquellas tareas troncales, que afectan a procesos específicos que se vinculan directamente al logro de objetivos (Alonso Murguía, Ocegueda Melgoza y Castro Medina, 2006). Debido a que las organizaciones son máquinas sociales específicamente construidas para satisfacer objetivos, aquellos procesos que particularmente se vinculan a ellos son las áreas donde más temprano se verifiquen intentos de establecer determinados niveles de estandarización a partir de la utilización de reglas o procedimientos: el sector productivo de la organización. Así lo entendieron Frederick Winslow Taylor (1856-1915), Henry Lawrence Gantt (1861-1931), Frank Bunker Gilbreth (1868-1924), Henry Ford (1863-1947), quienes fueron los primeros en pensar o aplicar herramientas tendientes a mejorar la eficiencia fabril, aplicando la formalización. Taylor fue el conocido referente de la llamada “Escuela de Administración Científica”, enfoque centrado en la búsqueda de la productividad a partir de la división del trabajo, coordinación de actividades y movimientos, análisis de tiempos, incentivos salariales, supervisión funcional y la posterior

consolidación en una instrucción de trabajo precisa, pragmáticamente construida, metodología conocida como la “Organización Racional del Trabajo”, que basaba su éxito en la capacidad de formalizar (y por ende, anticipar) la capacidad productiva de cualquier obrero promedio (Chiavenato, 2007). La ingeniería de las plantas productivas se reordenó al ritmo de esta nueva práctica y con ello consolidó una nueva manera de hacer las cosas. Así, la formalización del comportamiento que facilita la estandarización del trabajo se convirtió en un pilar relevante de la administración científica (Nelson, 1992). Más recientemente, Toffler (1980) menciona a la “uniformización” como una de las reglas que dan sentido al industrialismo. La uniformización es una característica intrínseca al sistema industrial propio de la segunda ola, según este autor, y tanto en las economías socialistas como en las capitalistas, se observa una uniformización de los procesos productivos, los procedimientos de contratación, los regímenes salariales, un sistema estandarizado de pesos y medidas, o los sistemas escolares que proveen de trabajadores al sistema industrial. La uniformización que plantea Toffler es consecuencia directa del proceso de formalización del comportamiento del modelo industrial llevado a escala social.

Otro aspecto de la formalización se vincula directamente con las tareas o el trabajo a ejecutar y la consecuente división del trabajo que debe formularse. La regulación de la autonomía se pone

Tabla 1 - Condiciones para el surgimiento de la formalización en las organizaciones

Fuente: elaboración propia

Tipos de organizaciones	Estructura organizacional	Gestión organizacional
<ul style="list-style-type: none"> •Empresas de producción masiva •Organizaciones vinculadas al control, a la seguridad o al apego a la norma •Instituciones que deben dar muestras públicas de imparcialidad •Organizaciones sujetas a control externo •Organizaciones grandes (en cuanto a la cantidad de personal contratado) y/o antiguas •Organizaciones con relaciones laborales impersonales 	<ul style="list-style-type: none"> •Altos niveles de especialización (división del trabajo), en particular, especialización horizontal •Estructuras organizativas elaboradas, en especial, alto desarrollo de los componentes administrativos •Jerarquías administrativas bien delimitadas, con instancias de supervisión jerárquica muy demarcadas •Presencia de manuales de procedimientos, reglamentos, resoluciones, disposiciones u otras normas de índole general y/o específicas destinadas a regular aspectos de la vida organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> •Grandes volúmenes de trabajo en el sector operativo •Sistemas técnicos altamente reguladores, rutinizadores del trabajo operativo •Corrientes de trabajo constantes y muy reguladas •Estilos de conducción autocráticos •Necesidades de poder de parte de los gerentes que dan como resultado estructuras centralizadas •Meritocracia como modelo de promoción

de manifiesto según los tipos de tareas a realizar. Así es que la organización estipula la manera de dividir internamente el trabajo y, por otro lado, establece condiciones para su realización que dan como resultado estandarizaciones específicas. Adicionalmente, la división del trabajo también se vincula con la departamentalización, en un esquema de agrupamiento de tareas por grados de homogeneidad, por lo que también es importante observar en qué áreas, sectores o departamentos se formaliza el comportamiento y de qué manera.

Pensando la configuración estructural desde la construcción de un orden racional específico para la organización, la estructura se caracteriza por la creencia en reglas que colaboran por diseño hacia la concreción de las tareas organizacionales. El sistema de autoridad legal burocrático weberiano se constituyó en el principio dominante para la construcción organizacional (Aldrich, 2008), otra variante que explica la formalización.

La formalización del comportamiento es un aspecto bastante sencillo de detectar en las organizaciones: se adivina en la presencia de un organigrama, un manual de funciones, procesos y procedimientos internos, aunque se puede verificar que el concepto involucra más aspectos que los que inicialmente podrían sospecharse. La formalización del comportamiento organizacional puede ser comprobada por el tipo de organización, la forma en que se estructura el trabajo a realizar o en aspectos vinculados a la gestión de la organización, según se observa en la Tabla 1.

Las estructuras organizacionales siempre encuentran alguna solución al continuo “comportamiento orgánico vs. comportamiento regulado” que va desde una amplia libertad de acción (por ejemplo, las tareas de diseño que un creativo puede llevar adelante en el desarrollo de una campaña publicitaria en una agencia de publicidad) hasta un trabajo altamente estructurado y atado a restricciones o regulaciones (por ejemplo, el trabajo de un cajero de un banco, sujeto a normativas propias de la institución y también afectado por normas del Banco Central).

Por otro lado, en relación a los niveles jerárquicos en una organización, la formalización adquiere diversas graduaciones, se muestra en general menos restrictiva en el ápice estratégico (la cabeza de la organización, el lugar en donde las decisiones son generalmente menos programables debido a que la naturaleza de sus problemas es menos estructurada) y más notoria en su base, el núcleo operativo (área impactada

muy especialmente por las programaciones), y puede ser más perceptible en áreas centralizadas (asesorías letradas) o en donde el control es muy evidente y necesario (áreas financieras).

Perspectivas de la formalización del comportamiento organizacional

Normalmente, los textos técnicos que abordan el análisis de la formalización recaen en el reconocimiento de las demostraciones tradicionales de estandarización o burocratización, según se indicó *ut supra* (ver tabla 1). Al respecto, en este trabajo se pretende aumentar la profundidad del análisis, a través de la observación de otras perspectivas que también generan impactos formalizadores en las organizaciones. Las perspectivas se presentarán clasificadas en dos grandes conjuntos: por un lado, las miradas vinculadas al trabajo organizacional que debe realizarse y, por otra parte, respecto de posibilidades de formalización vinculadas más específicamente con el factor humano.

Vista la formalización desde el trabajo organizacional que debe ser realizado, uno de los aspectos que claramente afecta a la formalización del trabajo es la incorporación de tecnología y/o informatización del trabajo. La incorporación de tecnología en una organización, para informatizar el trabajo de ciertas áreas, da como consecuencia un aumento en la burocratización de su estructura (Burton, Eriksen, Dojbak Hakonsonn y Snow, 2006). En general, en las organizaciones donde se pretende avanzar con la “informatización” o “tecnologización” de algún (o todo) aspecto, se termina padeciendo la frustración de que las organizaciones son las que se adaptan al sistema y nunca las adaptaciones operan en un sentido inverso. En general, las estandarizaciones suelen comenzar por los sistemas de producción, las máquinas imponen ritmos de trabajo y lógicas secuenciales que son propias de cada solución técnica. Con los sistemas informáticos esta característica se ve de manera acentuada, ya que muchos de los sistemas informáticos que se implementan en las organizaciones atraviesan varios sectores de la organización y, por ende, es el mismo sistema el que resulta el elemento “formalizante” redefiniendo áreas de trabajo, funciones, cargos de responsabilidades variadas, niveles de autorizaciones, tipos de control.

Vinculado a los procesos de certificación

de calidad, se da otro proceso formidable para la implementación de la formalización del comportamiento. A través de la estandarización de procedimientos y reglas, que promueve las mejores condiciones para la producción eficiente, sin errores, la formalización del comportamiento es un elemento central en dicha certificación. La manera de evitar la aparición de equívocos o desvíos en los procesos, que pueden provocar productos o servicios de calidad no aceptable, es a través de la estandarización de los procedimientos y la organización de la información (Summers, 2006). Oportunidades valiosas se pierden en las organizaciones al no contemplar los flujos de información y procesos como circunstancia de aprendizaje y mejora organizacional.

Por último, también es posible indagar respecto de la formalización del comportamiento como consecuencia de la elección de tipo organizacional para disminuir los costos de transacción¹, desde la perspectiva dada por Williamson (1985), quien entiende dichos costos² como un equivalente económico al proceso de fricción o rozamiento en los sistemas físicos. Algunas actividades se producen a través del mercado mientras que otras se internalizan en la empresa, según la lógica de minimizar los costos de transacción, justificada desde dos supuestos subyacentes: la incertidumbre de los agentes económicos y su predisposición al oportunismo. Estos aspectos dan como resultado un conjunto organizativo de determinado tamaño y complejidad, que no necesariamente estará en línea con el tamaño y complejidad específico que la realidad productiva debe tener para resolver sus problemas operativos, esto es, tecnología más demanda. La selección del tipo organizativo será consecuencia, bajo esta perspectiva, de aquella solución que minimice dichos costos. Según esta visión, las organizaciones se pueden definir entonces como “sistemas de contratos”, con una visión focalizada en los problemas de intercambios y no tanto en la producción (Coriat y Weinstein,

2011). La solución, según Williamson (1985), reside en las decisiones sobre el tipo organizativo, ya que la solución organizativa es la consecuencia en la que se resolvieron los grandes problemas de la organización: las transacciones y los contratos.

En la consideración de la formalización más específicamente vinculada con el factor humano organizacional, también hay variados elementos para tener presentes.

Según las hipótesis de diseño de Mintzberg (1991), la formalización es una resultante esperable en organizaciones grandes (desde la consideración de su tamaño) o antiguas (desde la consideración de su edad). En los estadios iniciales de cualquier organización, es dable encontrar numerosas manifestaciones de comportamientos poco formalizados (orgánicos). Al crecer, al aumentar la cantidad de recursos humanos que deben ser gestionados, la organización necesita la formalización como método de transmisión de los modos organizacionalmente aceptables, para controlar el comportamiento, para predecirlo y para lograr resultados estandarizados. Al crecer, la organización pierde el control del contacto cara a cara de sus miembros y el proceso de socialización del comportamiento (que antecede a la formalización cuando la organización es más pequeña) se ve entorpecido. Por otro lado, al envejecer, la organización precipita sus aprendizajes, luego de algunos procesos de “prueba y error”. Tal aprendizaje implica la decisión organizacional de determinar cuáles de esas pruebas merecen ser consideradas como necesarias y requeridas, cuya práctica vale la pena establecer como consuetudinaria. Allí, las organizaciones formalizan los aprendizajes válidos cristalizados, para la futura práctica habitual y normal de su personal. De manera tal que la formalización hace lo que la socialización no puede³.

Se puede analizar el fenómeno de la formalización a partir del comportamiento de los miembros de la organización, tanto desde la perspectiva de los colaboradores como de sus

¹Costos que se originan en la complejidad de las negociaciones y pactos entre agentes económicos (Williamson, 1985). Una definición más completa atribuida a Douglas Allen, expresa que “... los costos de transacción son aquellos asociados a la racionalidad limitada de los agentes sociales, a los problemas de información asimétrica e incompleta, al oportunismo, al contacto, contrato y control en los procesos de intercambio y a los esfuerzos por hacer cumplir los contratos y al monitoreo de los mismos” (Mungaray Lagarda y Ramirez Urquidy, 2004)

²Entendiendo a la transacción como la negociación entre agentes económicos del derecho de uso de bienes y servicios.

³Sobre el proceso transicional desde la socialización hacia la formalización del comportamiento, Nonaka y Takeuchi (1999) expresan que la socialización busca compartir el conocimiento tácito (surgido de la experiencia y la práctica) entre los miembros de una organización y, dado que el conocimiento tácito no es potenciable a menos que se lo explicita, a partir de su transformación de tácito a explícito y combinándolo con los conocimientos explícitos previos (etapa denominada de “combinación”, según los autores) puede darse inicio a la etapa de distribución hacia el resto de la organización “... cristalizándolos así en un nuevo producto, servicio o sistema administrativo...” (Nonaka y Takeuchi, 1999, pp. 80-81)

Tabla 2 - Síntesis de la revisión de la formalización del comportamiento

Fuente: elaboración propia

<p>Vinculadas al factor productivo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Por la incorporación de tecnología e informática • Por los procesos de certificación de calidad • Como consecuencia de la elección del tipo organizacional que disminuye los costos de transacción
<p>Vinculadas al factor humano</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como reemplazo de la socialización • Para eliminar influencias extraorganizacionales del comportamiento de los miembros • Para conceder áreas de autonomía responsable • Para limitar el surgimiento de conflictos internos • Para limitar el uso de mecanismos de influencias personales

líderes.

En relación a los primeros, se trata de eliminar (en un caso extremo) o controlar (como mínimo) las influencias extraorganizacionales en el comportamiento de sus miembros (Aldrich, 2008). Asimismo, por complementación, la noción se vincula con la concesión de ciertos espacios de autonomía responsable para los empleados, espacios en los cuales es dable explorar y experimentar (Echeverría, 2011). Al momento de definir ciertas formalizaciones, se demuestran las discrecionalidades que la organización desea evitar. Esta perspectiva se vincula con el establecimiento de zona de fronteras, restricciones, prohibiciones. La definición de “lo que debe ser” contiene implícita en sí misma la definición de “lo que no será”.

Por otro lado, visto el fenómeno desde el comportamiento del líder y la naturaleza de su liderazgo, en el modelo de Contingencia de Fiedler, los términos de la influencia y liderazgo personal se vinculan con las relaciones líder – miembro, la posición de poder del líder, y también por la estructuración de la tarea (Trentini, 2004). El argumento de utilizar la formalización como limitante del surgimiento de conflictos internos se vincula con el hecho de que la limitación de la discrecionalidad puede ser útil también para reducir o eliminar el surgimiento de conflictos, ya que opera como una frontera para el sistema y también nivela las condiciones materiales sociales (Ruiz Vazquez,

2004). La organización puede ser vista como un espacio de permanente conflicto de intereses y a la vez de gestión de coordinación entre una disparidad de participantes, en la que las tensiones que cada grupo de participantes genera operarían a favor de la búsqueda de una mayor discrecionalidad para la autosatisfacción. Dado que en las relaciones de interdependencia es cuando se hace necesario el uso del poder como instrumento de influjo o dominio, si a ello se le suma la necesidad de ejecutar tareas no estructuradas, esto puede dar por resultado una mayor utilización de los mecanismos de influencia personal por parte del líder para que dichas tareas sean realizadas según la discreción del propio líder, según sea el nivel de confianza del dirigido respecto de aquel. De esa manera, el dirigido también gana parte del poder al convertirse en aliado o partidario del líder, al ayudarlo lealmente a lograr los objetivos que se hayan planteado. Por otro lado, como lo indica Pfeffer (1993), “... el poder puede fácilmente incrementarse encontrando recursos infrautilizados y explotándolos” (p.96); explotar la falta de procedimientos o estandarizaciones, también es una forma de ejercer poder organizacional. Así, la formalización del comportamiento tiende a controlar los conflictos, neutralizando o balanceando las tensiones organizacionales, asegurando una utilización razonable de los recursos y poniendo el foco en la coordinación de tareas y en la obediencia a las jerarquías. En la tabla

2 se muestran resumidamente las perspectivas analizadas.

Conclusiones

En el presente ensayo se reconocieron diversas perspectivas que abonan la aparición de la formalización dentro de las organizaciones. Sobre la base de las consideraciones vertidas, y a modo de cierre, se propone el bosquejo de dos cuestiones vinculadas a la formalización: cuál es el límite en el proceso de formalización de manera de no llegar a una excesiva (y no deseada) burocratización y, por otra parte, si la implementación prematura de ciertas formalizaciones puede favorecer en alguna medida a las organizaciones.

En relación a la primera cuestión, pareciera que la solución de equilibrio puede vincularse a una racionalidad instrumental de la utilidad y la coherencia, según la perspectiva de cada organización. Ello plantea la posibilidad de múltiples soluciones, tantas como organizaciones existen. Vista la formalización del comportamiento desde las regulaciones y reglamentos, el equilibrio estaría en la generación de manuales de procedimientos y organizacionales que se vinculen a los aspectos más centrales de la organización: el logro de los objetivos organizacionales propuestos. No tiene sentido dejar librado al azar el funcionamiento organizacional, ni lo tiene el hecho de regular estrictamente hasta el último tramo de actividad si el procedimiento no agrega valor en alguna medida a la corriente de trabajo organizacional. Procedimientos que favorecen la procrastinación o que no estipulen acciones concretas se deben considerar indeseables. Seguir haciendo las cosas tal y como se venían haciendo desde los tiempos fundacionales de la organización, es decir, repitiendo los mismos procesos sin consideración respecto de su validez presente, es también una manera de promover una burocratización malsana. No revisar la coherencia de los procedimientos y procesos en relación a los objetivos actuales de la organización también es un error. Como línea general, la reflexión periódica respecto de la validez de procesos y procedimientos en relación a la propuesta de valor de la organización es una clave orientativa hacia la sana formalización.

Respecto de la segunda consideración, es posible que la temprana estructuración de ciertos procesos en el interior de las organizaciones puede favorecer un desarrollo y/o un crecimiento

más sólido de la organización en el sentido de que puede propiciar un avance rápido por la curva de experiencia, entendida como el modelo que permite explicar empíricamente la relación entre la experiencia y la disminución de costos (Arjona Torres, 1999; Barba, 2011), que derive en que la organización pueda posteriormente concentrarse en las actividades específicas de su *core competence* (Prahalad y Hamel, 1990).

Según lo planteado hasta aquí, es inevitable que en el diseño estructural organizativo aparezcan numerosas manifestaciones de la formalización del comportamiento. En efecto, por diversos motivos, el fenómeno se planteará indefectiblemente, más o menos enfáticamente según sea la configuración estructural organizacional.

Referencias bibliográficas

- Aldrich, H. E. (2008). *Organizations and environments*. Stanford, California: Stanford University Press.
- Alonso Murguía, E. G., Ocegueda Melgoza, V. y Castro Medina, E. (2006). *Teoría de las Organizaciones*. México: Umbral Editorial S.A. de C.V.
- Arjona Torres, M. (1999). *Dirección Estratégica: Un enfoque práctico, principios y aplicaciones de la gestión del rendimiento*. Brasil: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Barba, E. (2011). *Innovación: 100 consejos para inspirarla y gestionarla*. Barcelona: Libros de Cabecera S.L.
- Burton, R., Eriksen, B., Dojbak Hakonsonn, D. y Snow, C. (2006). *Organization Design: The evolving State-of-The-Art*. Estados Unidos: Springer Science and Business Media, LLC.
- Chiavenato, A. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Coriat, B. y Weinstein, O. (2011). *Nuevas Teorías de la Empresa: una revisión crítica*. Carapachay: Lenguaje Claro Editora.
- Echeverría, R. (2011). *La empresa emergente, la*

- confianza y los desafíos de la transformación*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Follari, R. (1998). Algunos problemas en torno a la investigación cualitativa. *Revista de Ciencias Sociales*, UNQ, Nro. 9, pp. 207-223.
- Mintzberg, H. (1991). *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.
- Mungaray Lagarda, A., y Ramirez Urquidy, M. (2004). *Lecciones de microeconomía para microempresas*. México: Universidad Autónoma de Baja California.
- Nelson, D. (1992). *A mental revolution: scientific management since Taylor*. Ohio State University Press.
- Nonaka, I. y Takeuchi H (1999). *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México: Oxford University Press.
- Pfeffer, J. (1993). *El Poder en las organizaciones: Política e influencia en una empresa*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Prahalad, C. K. y Hamel, G. (1990). The core competence of the organization. *Harvard Business Review* (90 - 3), 79-91.
- Ruiz Vazquez, J. C. (2004). *Nuevas fronteras del poder en las organizaciones*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Stake, R. E. (1995) *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Ediciones Morata.
- Summers, D. C. (2006). *Administración de la Calidad*. México: Pearson Educación.
- Trentini, G. (2004). *Más allá del poder: Discurso sobre el Liderazgo*. Salta: Universidad Católica de Salta.
- Toffler, A. (1980). *La tercera ola*. Bogotá: Primer Colombiana.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. Nueva York: The Free Press.