

CENTRALIZACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN: ESTUDIO TEORICO, METODOLÓGICO Y EMPÍRICO

Centralization in the organization: theoretical, methodological and empirical study

RESUMEN

El presente trabajo tiene como tema sustantivo el análisis y determinación de los tipos de *centralización* en la toma de decisiones organizacionales bajo un enfoque metodológico cuantitativo. En ese sentido, del desarrollo del marco teórico se desprende la proposición de que existen dos tipos de centralización: *estratégica* y *operativa*. La misma es contrastada y comprobada en un estudio empírico sobre una muestra de grandes empresas españolas. La escala de medición utilizada para el levantamiento de información fue sometida a un proceso riguroso de evaluación de su fiabilidad y validez convergente mediante la aplicación del método estadístico *Alpha de Cronbach* y el test *t* de las cargas factoriales. Finalmente, los datos obtenidos en el estudio de campo fueron tratados mediante un *Análisis Factorial*.

PALABRAS CLAVES: Variables de diseño organizativo, centralización operativa, centralización estratégica, estructura organizativa.

CENTRALIZATION IN THE ORGANIZATION: THEORETICAL, METHODOLOGICAL AND EMPIRICAL STUDY

ABSTRACT

The analysis and determination of centralization types in the organizational decision-making processes is the main theme of this article. In this sense, an emerging proposition was obtained from literature review: there are two kinds of centralization (strategic and operative). It was contrasted and confirmed through an empirical study with a sample of large Spanish firms. Cronbach's alpha test and a t-test were applied in order to guarantee reliability and validity of the measurement scale. Finally, a factor analysis was applied to the obtained data.

KEY WORDS: organizational design variables, operations centralization, strategic centralization, organizational structure

1. INTRODUCCIÓN

La definición clásica de la variable centralización en las organizaciones gira en torno al poder formal que tiene un individuo, un grupo o un nivel organizativo para participar en determinadas decisiones. En este sentido, la toma de decisiones es centralizada cuando ésta recae en la alta dirección; o es descentralizada cuando parte de las decisiones son llevadas a cabo por los Gerentes o empleados de los niveles medios o inferiores de la pirámide empresarial.

La variable centralización es un concepto que aunque a primera vista pareciera relativamente sencillo, es sin lugar a dudas una de las variables de diseño organizativo más complejas de definir cuando se trata de establecer la

estructura organizativa de una empresa¹. Así, el análisis de la variable centralización se ha convertido en un aspecto obligatorio de abordar cuando se pretende solventar los problemas organizacionales. En este sentido, tiene una gran repercusión en la organización puesto que en buena medida refleja e influye en el establecimiento de las estrategias empresariales, los mecanismos de control e integración estructural – mecanismos de coordinación-, y en el diseño del sistema de autoridad y jerarquía, así como en la definición del sistema de incentivos y el ámbito de control². No

¹ La estructura organizativa es la disposición y ordenamiento, con base a los principios administrativos, de las partes funcionales que constituyen a un todo que es la organización, quedando definidas las unidades orgánicas, sus funciones y las relaciones formales que se establecen entre ellas. Esto representa el modelo relativamente estable de la organización [1].

² El ámbito de control constituye el número de subordinados que dependen de forma directa de un supervisor o jefe de unidad.

GERARDO J. ZAPATA ROTUNDO

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

AYMARA HERNÁNDEZ ARIAS

Ingeniero en Informática
Ph.D. en Estudios del Desarrollo.
CENDES-Universidad Central de
Venezuela.
Profesor Asociado.
Universidad Centroccidental
"Lisandro Alvarado", Venezuela.
ahernand@ucla.edu.ve

obstante, la variable de diseño centralización ha generado una gran polémica en la literatura especializada, no habiendo una definición unánime de la misma [2] [3] [4] [5] [6] [7]. Esto debido principalmente a que el grado de centralización de una organización puede comprenderse como el nivel de confianza en la jerarquía de autoridad, o como el grado de participación en la toma de decisiones sin referencia a las posiciones jerárquicas de los individuos o grupo de ellos [8] [3] [5] circunstancias que ha dado lugar a diversas propuestas para su medición y conceptualización.

Ahora bien, desde nuestro análisis y punto de vista, y considerando los aspectos señalados en el párrafo anterior, creemos que la literatura ha sido muy limitada en distinguir desde el punto de vista teórico y empírico diferentes tipos de centralización que pueden ser observables en la realidad de las organizaciones. Por tanto, la presente investigación pretende determinar la existencia de dos tipos de centralización: *estratégica y operativa*, proposición que es contrastada y confirmada en un estudio empírico en grandes empresas españolas.

De esta manera, para cumplir con el propósito del presente trabajo, en los siguientes epígrafes se aborda en primer lugar, un marco conceptual en relación a la variable de diseño organizativo centralización, pasando por la revisión de una serie de autores clásicos y actuales que abordan el tema en el ámbito teórico y empírico. En segundo lugar, se hace referencia a la metodología de la investigación basada en un estudio de campo de carácter cuantitativo.

Finalmente, se contempla un apartado dedicado al análisis de los resultados aplicando a la muestra seleccionada la técnica estadística *Análisis Factorial* y haciendo uso del paquete SPSS 12.0[®]. El mismo, permitió realizar un conjunto de reflexiones en relación a la naturaleza y comportamiento de la variable *centralización en las organizaciones*.

2. REFERENTE TEÓRICO SOBRE LA CENTRALIZACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

En los trabajos clásicos del grupo de Aston [9] [10] [11], se indica que la centralización está vinculada con la localización de la autoridad para la toma de decisiones que afecta a toda organización. Es una dimensión delegada o que fluye a través de la estructura organizativa produciéndose, en consecuencia, diferentes grados de centralización. Así, la centralización puede verse afectada por factores tales como: 1) la posición en la estructura de autoridad del centro de toma de decisiones; 2) la capacidad de esa posición para definir las reglas y las normas que regulan las decisiones y limitan la discrecionalidad de los subordinados; 3) la frecuencia y lo minucioso de los procedimientos de revisión de las actividades y de los sistemas de control jerárquico; y 4) la disponibilidad legítima de información

relevante que posee un centro de decisión. Asimismo, la centralización es también influida por el grado de discrecionalidad del director, o gerente, para controlar y disponer tanto de los recursos –dinero, personas, materiales y tiempo–, como de la capacidad para definir y dirigir las actividades que se realizan en la organización, así como por el grado de centralidad en la red organizativa [12] [13] [14]³

Por su parte, en otro trabajo clásico [8] señalaron que el principal indicador de la centralización es el poder para tomar decisiones, el cual denominan *jerarquía de autoridad*. De esta manera argumentan que el grado de centralización se mide a través de dos variables: a) el *grado de participación en la toma de decisiones*; y b) el *grado de confianza en la jerarquía de autoridad*. Así, el *grado de participación* se evalúa a través de la cantidad de cargos distribuidos en las distintas posiciones jerárquicas, las cuales están implicadas en las decisiones relacionadas con la asignación de recursos y la definición de las políticas que afectan a la organización como un todo.

El *grado de confianza en la jerarquía de autoridad* se refiere a las decisiones que involucran el trabajo asociado con cada posición, esto significa que si al ocupante de un cargo se le permite realizar sus propias decisiones entonces hay poca confianza en la jerarquía de autoridad para llevar a cabo el control; y, al contrario, si las decisiones son referidas a las posiciones inmediatamente superiores en la cadena de mando, quiere decir entonces, que hay confianza en la *jerarquía de autoridad*.

Por supuesto, el poder vinculado a una posición jerárquica y a la capacidad de recompensar o castigar no son las únicas *fuentes de poder* que hacen centralizar o no las decisiones en una organización [13] [7]. En este sentido, es bueno acotar de que existe otra forma de poder que no implica un cargo o una posición jerárquica; es decir, aquella derivada de la capacidad intelectual o de los conocimientos y habilidades del individuo: *el poder de experto o profesional*. Esto se basa en la condición de que el influyente tiene una preparación, experiencia o conocimientos especiales que el influido no posee o los tiene muy limitados. Dicho poder le confiere al influyente la facultad de ser escuchado, que sus propuestas sean consideradas y el acceso a la participación en las decisiones fundamentales para la organización, aspectos estos relacionados con la *complejidad cognitiva*⁴.

³ La *centralidad* también refleja el papel de una unidad organizativa en la actividad primaria de una organización.

⁴ La *complejidad cognitiva* está vinculada al grado de conocimientos, habilidades y experiencias requeridas por la organización a través de sus miembros, para ejecutar tareas o trabajos con elevados niveles de cualificación, o también para enfrentar con éxito los problemas difíciles de solucionar. Por su parte, la *complejidad relacional* se asocia: a) con el número de componentes o partes en el sentido de diferenciación vertical y horizontal presentes en cualquier organización; y b) con la

En todo caso, lo anterior se asocia con la idea de conceder la facultad de decidir a aquellos individuos cercanos y que conocen los detalles de los problemas, y además, poseen los conocimientos y las habilidades necesarias para disponer de las soluciones más adecuadas y oportunas, independientemente de su nivel jerárquico.

De igual forma [4] destacan que la descentralización significa delegar en un *escalón inferior de la jerarquía* o en los niveles directamente operativos *la capacidad de tomar decisiones* (disminución de la división vertical del trabajo). De esta manera, los autores argumentan que la división o especialización vertical del trabajo se relaciona con la forma como el supervisor determina los aspectos esenciales de las tareas del trabajador, generalmente su diseño, planificación y control [4]. Se entiende entonces, que cuando hay una alta *especialización vertical* el trabajador se limita básicamente a realizar su tarea, pero en la medida que esa especialización o división vertical disminuye el trabajador va adquiriendo un mayor control sobre la actividad desarrollada, según su iniciativa y las decisiones que de ella se deriven y, en consecuencia, un aumento en la descentralización.

Evidentemente la centralización esta asociada al derecho de participar en las decisiones dentro de las organizaciones, y a quién le corresponde ese derecho y cuándo puede hacer uso de él. Pero hay un aspecto planteado por [16] en cuanto a que la centralización no sólo se limita a quién toma la decisión. Esto es, si el personal de niveles inferiores en la organización participa en decisiones programadas previamente por las normas y políticas de la empresa entonces queda un alto grado de centralización, aún habiendo descentralización en el sentido de [4]. Está entendido por tanto que la iniciativa dentro de las normas de la empresa, no necesariamente garantiza o implica un alto grado de descentralización, y, por consiguiente, mayor capacidad para decidir aspectos fundamentales. En este orden de ideas, se puede plantear que si los individuos ubicados en los niveles inferiores de la jerarquía participan activamente en la elaboración de las normas y las políticas a seguir para participar en las decisiones, entonces el nivel de centralización será considerado bajo.

Es pertinente hacer referencia a un aspecto planteado por [2] en cuanto a que el poder de decisión no tiene necesariamente por qué estar disperso de modo consistente en la estructura organizativa, lo que significa que la descentralización no debe cubrir de manera uniforme o estable todos los niveles y unidades, o lo que es lo mismo para medir el grado de centralización existen diferentes indicadores. Es así, como en la organización habrá grados distintos de centralización dependiente de la

posición jerárquica, además de una serie de factores tales como: a) la necesidad de poder de los miembros de la empresa; b) los conocimientos y las habilidades que posean; c) las estrategias de la empresa; d) el riesgo de delegar por parte de la dirección; e) el tamaño de la organización; y f) la complejidad del trabajo y sus tareas asociadas⁵. Factores todos que dificultan establecer con exactitud el grado óptimo de centralización que debe haber en una organización.

Tenemos entonces que de los planteamientos teóricos desarrollados aquí se desprende la siguiente proposición (P): “*En las organizaciones están presentes en un mayor o menor grado dos tipos de centralización: estratégica y operativa*”.

Así, la *centralización estratégica* responde principalmente a la concentración de la toma de decisiones en la alta gerencia sobre aquellas cuestiones relacionadas con las políticas generales y estratégicas que afectan a la organización a mediano o largo plazo, y que por su naturaleza no suelen ser delegadas con frecuencia en los niveles medios o inferiores. Por otra parte, la *centralización operativa* se asocia más a la concentración de la toma de decisiones vinculadas con las actividades diarias y a corto plazo (aunque podría tener también ciertos efectos a mediano y largo plazo), y cuyo dominio intelectual, técnico y operativo no es exclusivo de la alta dirección. De esta manera, pueden ser delegadas cuando esto sea lo más eficiente en los niveles medios e inferiores.

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La aplicación empírica se llevó a cabo sobre una muestra de 116 grandes empresas españolas, y el criterio de selección se corresponde a “*empresas de cualquier sector de la economía española con un volumen de facturación mayor de 50 millones de euros y que ocupen a un número igual o mayor a 250 empleados*”. Y se corresponde a un procedimiento de muestro *opinático o intencional*, puesto que los elementos de la población que han de constituir la muestra no se eligen al azar sino de acuerdo con la opinión del agente encuestador o del director de la investigación, sobre la base de ciertos criterios decide que esos elementos son representativos de la población [18] [19].

La variable de diseño organizativo *centralización* se evaluó a través de una escala de medición diseñada para tal fin, conformada por siete ítems y con un escalamiento tipo Likert del 1 al 5 (muy desacuerdo=1, en desacuerdo=2, a veces=3, de acuerdo= 4, muy de

intensidad de las interacciones, capacidad de integración y de coordinación entre esas partes constitutivas [15].

⁵ En las organizaciones podemos encontrar cuatro tipos básicos de trabajo: a) Trabajo sencillo, rutinario y no sometido a cambios; b) Trabajo sencillo y sometido a cambios frecuentes e inciertos; c) Trabajo complejo, cualificado y no sometido a cambios frecuentes; y d) Trabajo complejo, cualificado y sometido a cambios frecuentes e inciertos [14] [17].

acuerdo=5)⁶. En la Tabla 1 se muestra el cuestionario diseñado a efectos de esta investigación y aplicado en el estudio de campo.

| Tabla 1: Escalas de Medición de la Centralización |
|--|
| Va: Las decisiones sobre las estrategias y los mercados en los que participa la empresa, y el producto con que lo hará, son tomadas principalmente por el nivel jerárquico superior |
| Vb: Las decisiones sobre las estrategias de la empresa relacionadas con la asignación de recursos (físicos y financieros) a las distintas unidades, son tomadas principalmente por el nivel jerárquico superior |
| Vc: Las decisiones sobre las políticas de personal (captación, selección, formación, evaluación y remuneración) son tomadas principalmente por el nivel jerárquico superior |
| Vd: Las decisiones sobre la planificación y el diseño de las tareas, o cambios en los programas de trabajo de los niveles medio e inferior, son tomadas principalmente por los niveles jerárquicos superiores |
| Ve: Las decisiones sobre la resolución de los problemas en los niveles medio e inferior son tomadas principalmente por los niveles jerárquicos superiores. |
| Vf: Las decisiones sobre las características y la calidad de los bienes y/o servicios son tomadas principalmente por los niveles jerárquicos superiores |

Para mantener la rigurosidad metodológica, se procedió a estimar la fiabilidad o consistencia interna de la escala de medición o cuestionario a través del método estadístico *Alpha de Cronbach*, cuyos resultados se ofrecen a continuación en la tabla 2.

| Tabla 2 Fiabilidad de la Escala de Medición de la Centralización en la Organización | | |
|---|--|-----------------------------|
| Ítems | Media de la Escala si se elimina el ítem | Alpha si se elimina el ítem |
| Va | 17,8707 | 0,7688 |
| Vb | 18,0948 | 0,7400 |
| Vc | 18,6034 | 0,7308 |
| Vd | 19,2845 | 0,7451 |
| Ve | 19,4397 | 0,7262 |
| Vf | 18,8190 | 0,7283 |
| Alpha total: 0,785 | | |

Se observa en la tabla anterior que el *Alpha* total supera el valor mínimo de 0,700 sugerido por [22], por tanto queda razonablemente demostrada la fiabilidad de la escala de medición del *constructo centralización*.

Por otra parte, se evaluó también la validez convergente a través del análisis del test *t* de las cargas factoriales de las variables manifiestas o ítems, utilizándose el método estadístico *Análisis Factorial Confirmatorio* aplicado a través del programa EQS 6.1[®]. De esta manera, si los ítems de la escala cargan de forma positiva y significativamente sobre el *constructo* –en este caso la variable *centralización*– entonces se confirma la validez

convergente [23] [24]⁷. Asimismo, [22] sugieren un nivel de carga factorial igual o superior a 0,40.

| Tabla 3 Análisis Factorial Confirmatorio de la Escala de Medición de la Variable Centralización | | |
|---|------------|--|
| Carga Factorial No Estandarizada | Valor de t | Carga Factorial Estandarizada |
| (Va) 0,383*** | 5.963 | 0,589 |
| (Vb) 0,591*** | 8.010 | 0,794 |
| (Vc) 0,512*** | 6.792 | 0,670 |
| (Vd) 0,607*** | 7.959 | 0,738 |
| (Ve) 0,702*** | 9.280 | 0,853 |
| (Vf) 0,508*** | 6.230 | 0,588 |
| Significatividad: | | Estadísticos de la bondad del ajuste: |
| * =p<0,05 para t>1,960 | | - NFI= 0,922 - NNFI= 0,923 |
| ** =p<0,01 para t>2,576 | | - CFI= 0,959 - LISREL GFI=0,957 |
| ***=p<0,001 para t>3,291 | | - GFI=0,957 - LISREL AGFI= 0,887 |

Los estadísticos mostrados en la Tabla 3 deben alcanzar valores superiores o muy cercanos a 0,9 [25] [21], para considerar que el modelo se ajusta adecuadamente a los datos muestrales. En ese sentido, la estimación del modelo a través del programa EQS 6.1[®] arrojó buenos resultados para los estadísticos de la bondad del ajuste, ya que sus valores están por encima de 0,9 con excepción del LISREL AGFI que alcanzó una medida de 0,887, aunque muy próximo al valor mínimo recomendado. En síntesis, se considera que el modelo de medida tiene un adecuado ajuste estadístico.

Por lo que respecta a la validez convergente en sí, viéndose los resultados de la Tabla 3 encontramos que todas las cargas factoriales estandarizadas son superiores al mínimo de 0,4 recomendado por [22], y el estadístico *t* en todas las variables o ítems de la escala es superior a 3,291 y significativo para p<0,001. En conclusión, con estos resultados se afirma la validez convergente de la escala de medición de la variable *centralización organizativa*.

4. ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Para comprobar la existencia de los factores que explican la variable de diseño organizativo *centralización*, tal como se ha propuesto desde el punto de vista teórico en esta investigación, se llevó a cabo la prueba estadística *Análisis Factorial* y haciendo uso del paquete estadístico SPSS 12.0[®]. Así, esta prueba extrajo dos factores o componentes que consiguen explicar el 69% de la varianza total de los datos, situación adecuada ya que en las Ciencias Sociales se considera razonable si los factores extraídos logran explicarla al menos en un 60% [21]⁸.

⁷ Las cargas factoriales son las correlaciones entre cada variable latente o ítems de la escala y el factor o *constructo* evaluado, con lo cual indica su grado de correspondencia [22].

⁸ El test de KMO toma un valor de 0,749, y los valores individuales de la diagonal de la matriz de correlación anti-imagen son superiores a 0,5. Valores todos que permiten la aplicación del análisis factorial a la muestra de la investigación. Se utilizó el método de extracción de análisis de componentes principales y de rotación Varimax con Kaiser.

⁶ Una escala de medición “constituye un conjunto de ítems, frases o preguntas que permiten medir el nivel alcanzado por un atributo o concepto determinado (ej. la centralización organizativa) no directamente observable en un objeto (ej. una empresa)” [20] [21].

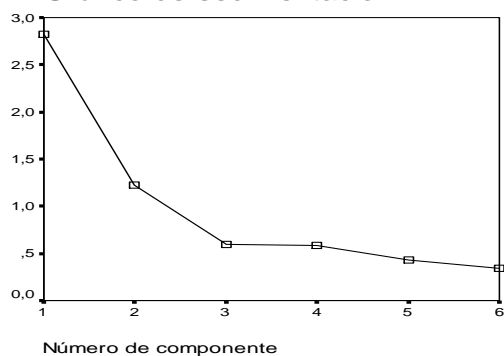
En la tabla 4 se observa la agrupación de los ítems en dos factores o componentes y cuyos resultados son confirmados con el gráfico de sedimentación (ver figura 1).

| Ítems | Componentes | |
|-------|--------------|--------------|
| | 1 | 2 |
| Va | 0,125 | 0,821 |
| Vb | 0,179 | 0,820 |
| Vc | 0,360 | 0,675 |
| Vd | 0,861 | 0,110 |
| Ve | 0,881 | 0,125 |
| Vf | 0,622 | 0,402 |

Como hemos dicho, el método estadístico sugirió la presencia de dos factores y, por consiguiente, *dos tipos de centralización* que pueden tener comportamientos ciertamente distintos en una misma organización. Un primer factor recoge las variables manifiestas o ítems de la escala que mide el grado de participación de la gerencia en la toma de decisiones referidas a: 1) las estrategias y mercados donde competirá la empresa, y el producto con el que lo hará (**Va**); 2) las estrategias relacionadas con la asignación de recursos a las diferentes unidades de la empresa (**Vb**); y 3) las estrategias y políticas de personal respecto a la captación, selección, formación, evaluación y remuneración al personal (**Vc**). Y por otra parte, el segundo factor agrupa los ítems que cuantifican el grado de participación de la gerencia en las decisiones vinculadas con: 1) la planificación y diseño de las tareas, o cambios en los programas de trabajo de los niveles inferiores (**Vd**); 2) con la resolución de los problemas de los niveles medio e inferior (**Ve**); y 3) con la definición de las características y calidad de los bienes o servicios (**Vf**). Así, el primer factor lo denominamos *centralización estratégica* y el segundo *centralización operativa*.

Adicionalmente, para confirmar la presencia de esos dos factores principales se acompañó la aplicación del *Análisis Factorial* con el gráfico de sedimentación que a continuación se presenta -ver figura 1-. En el mismo, se observa que los dos primeros componentes tienen autovalores mayores a uno y se alejan de forma importante de cero, viéndose una clara inflexión a partir del tercero, lo que permite afirmar la pertinencia de extraer sólo dos factores o componentes. Los restantes se consideran residuales y carentes de sentido en el análisis.

Figura 1 Gráfico de Sedimentación



Elaboración a través del SPSS 12.0[®].

En síntesis y siguiendo el criterio de porcentaje de varianza explicada, se observa que con sólo dos componentes principales extraídos que explican el 69% de la varianza total de la muestra, la solución parece razonable. Traducido esto a nuestro análisis e interpretación cualitativa, basado en un estudio cuantitativo, se puede afirmar entonces la presencia de dos tipos de centralización: *estratégica* y *operativa*.

5. CONCLUSIONES

Con el análisis realizado se ha alcanzado el objetivo central planteado en la presente investigación, puesto que hemos aportado evidencias teóricas, metodológicas y empíricas sobre un tema de relevancia en la teoría de la organización como es el estudio y comportamiento de la variable estructural centralización. En este sentido, queda claro que la misma no sólo constituye una variable estructural única ubicada en la cima de la estructura organizativa. Es así, que en vista de los resultados obtenidos se concluye que en grandes organizaciones pueden estar presentes dos tipos básicos de centralización: *estratégica* y *operativa*. La cual no sólo se concentra en un punto de la jerarquía superior de la pirámide empresarial, sino que se constituye en un *continuum* con lados opuestos cuya presencia dependerá de la naturaleza y los objetivos de las decisiones que se pretenden adoptar en la organización en un momento determinado.

No obstante, y a pesar de los resultados alcanzados, se hace necesario seguir con el estudio de ésta variable y en general con todas las variables de diseño organizativo⁹, y

⁹ Nos referimos también a las variables de diseño organizativo: 1) Especialización de tareas y conocimientos; 2) formalización

de esta manera ir perfeccionando la metodología de su medición y contrastación empírica que contribuyan a mejorar el diseño y definición de las estructuras organizativas, y así acercarnos cada vez más a la realidad de las empresas. Por ejemplo, incorporar otras metodologías, como el estudio cualitativo de casos, que aporten evidencias empíricas que sirvan de base a nuevas investigaciones que permitan una mayor comprensión y resolución de los problemas organizacionales.

6. BIBLIOGRAFÍA

- [1] Zapata Rotundo, Gerardo J., "Guía Teórica y Práctica sobre Sistemas Administrativos". Trabajo docente no publicado, UCLA-Venezuela, 2007.
- [2] Mintzberg, Henry, "The Structuring of Organizations. A Synthesis of The Research", New York: Prentice-Hall, Inc., 1979.
- [3] Cummings, S., "Centralization and Decentralization: The Never-Ending Story of Separation and Betrayal", *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 11, No. 2, pp. 103-117, 1995.
- [4] Moreno-Luzón, María; Fernando Peris y Tomás González, "La Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones: Teoría y Estudio de Casos", Madrid: Prentice Hall, 2001.
- [5] García, María C., "La Medición de la Estructura Organizativa", *Revista Europea de Dirección de Empresas*, Vol. 12, No. 2, pp. 163-176, 2003.
- [6] Claver, Enrique; Juan Llopis; Marcelino Lloret; Hipólito Molina, "Manual de Administración de Empresas", Madrid: Civitas, España, 2003.
- [7] Robbins, Stephen, "Administración". México D.F: Editorial Pearson Educación, 2005.
- [8] Hage, Jerald y Michael Aiken, "Routine Technology, Social Structure, and Organization Goals", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 14, No. 3, pp. 366-376, 1969.
- [9] Pugh, D.S.; D.J. Hickson, y C.R. Hinings, "An Empirical Taxonomy of Structure of Work Organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 14, No.1, pp. 115-126, 1969.
- [10] Pugh, D.S., "The Aston Program Perspective", en "Perspectives on Organization Design and Behavior", (Ed.): Van de Ven Andrew y Joyce William, pp. 135-166, 1981.
- [11] Pugh, D.S. y D.J. Hickson, "Organizational Structure in Its Context: The Aston Programme I", *Saxon House Studies*, 1976.
- [12] Astley, W. Graham y Paramjit Sachdeva, "Structural Sources of Intraorganizational Powers: A Theoretical Synthesis", *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 1, pp. 104-113, 1984.
- [13] Nadler, D. y M. Tushman, "El Diseño de la Organización como Arma Competitiva". México: Ediciones Oxford, México, 1999.
- [14] Peris, Fernando; Peris-Ortiz, Marta y Zapata Rotundo, Gerardo J., "Complementariedad de Teorías en la Administración Eficiente del Trabajo: Un Análisis Microorganizativo", *Compendium*, Vol. 17, pp. 75-94, 2006.
- [15] Zapata Rotundo, Gerardo, J. y Caldera, Jorge, "La Complejidad de las Organizaciones: Aproximación a un Modelo Teórico", *Revista de Ciencias Sociales*, Vol. XIV, No.1, pp. 46-62, 2008.
- [16] Hall, Richard, "Organizations, Structures, Processes and Outcomes". Prentice Hall International, Inc. Nueva York, 1996.
- [17] Zapata Rotundo, Gerardo J. y Aymara Hernández Arias, "Mecanismos de Coordinación y Tipos Básicos de Trabajo", *Scientia et Technica*, Año XIII, No. 39, 2008.
- [18] Miquel, Salvador; Bigné, Enrique; Cuenca, Antonio; Miquel, María y Levy, Jean-Perry, "Investigación de Mercados". Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, 1997.
- [19] Malhotra, N. "Marketing Research: An Applied Orientation", Pearson Education, 4th Ed. Upper Saddle River (NJ), 2005.
- [20] Vila, Natalia; Kuster, Inés y Aldás, Joaquín, "Desarrollo y Validación de Escalas de Medidas en Marketing", *Quaderns de Treball*, No. 104, 2000.
- [21] Uriel, E. y J. Aldás, "Análisis Multivariante Aplicado", Thomson Editores Spain, Madrid, 2005.
- [22] Hair, J.; R. Anderson; R. Tatham y W. Black, "Análisis Multivariante", Madrid: Prentice Hall, 5ta edición, 1999.
- [23] Bagozzi, R. y Y. Yi, "On the Evaluation of Structural Equation Models", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 16, pp. 74-94, 1988.
- [24] Kim, C.; K. Sounghie; S. Im y C. Shin, "The effect of attitude and Perception on Consumer Complaint Intentions", *The Journal of Consumer Marketing*, Vol. 20, No. 4/4, pp. 352-370, 2004.
- [25] Schumacker, R. y R. Lomax, "A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling", Nueva Jersey: Lawrence Associates Inc., 2004.