

ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS CAFETALERAS EN EL MUNICIPIO DE CORQUÍN COPÁN, HONDURAS

ANALYSIS OF THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE IN COFFEE COMPANIES IN THE MUNICIPALITY OF CORQUÍN COPÁN, HONDURAS



Allisson Alejandra Lagos González

Máster en Desarrollo Social por la Universidad Metropolitana de Honduras (UMH)

Investigadora independiente

alagonz.20@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7913-8859>

Honduras



Ruth Melania Brenes Espinal

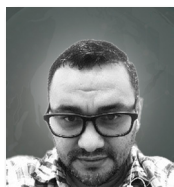
Máster en Desarrollo Social por la Universidad Metropolitana de Honduras (UMH)

Investigadora independiente

rbrenes50me@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9532-0191>

Honduras



Dani Oved Ochoa Cervantez

Doctor en Educación, Políticas Públicas y Profesión Docente por la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán (UPNFM)

Doctor en Ciencias, con Orientación en Ciencias Administrativas por la Universidad Católica de Honduras (UNICAH)

Docente Investigador, Universidad Nacional de Ciencias Forestales (UNACIFOR)

d.ochoa@unacifor.edu.hn

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7707-9461>

Honduras

DOI: <https://doi.org/10.5377/umhs.v3i1.15297>

Recibido: 20 de junio de 2022

Aceptado: 17 de octubre de 2022

RESUMEN

Este estudio analiza la estructura organizacional en empresas cafetaleras del Municipio de Corquín Copan, Honduras, desde un enfoque cualitativo fenomenológico hace uso de entrevistas a profundidad semiestructuradas y analiza seis categorías iniciales, a saber; la especialización o división del trabajo, departamentalización, cadena de mando o unidad de mando, extensión del control, centralización y descentralización y formalización. Se encontró, *primero*; sobre especialización en el trabajo, las actividades se subdividen en puestos de trabajo, sin embargo, tienen otras ocupaciones producto del limitado personal, *segundo*; en la departamentalización, están claras las áreas y los puestos de trabajo, cuentan con un organigrama que facilita los procesos y tienen bien establecidos los perfiles de puestos, sin embargo, actualmente se ven limitados de personal, *tercero*; sobre la cadena de mando, cuentan con una línea ininterrumpida de autoridad extendida desde niveles superiores hasta los niveles inferiores y tienen claro quién debe reportarse con quién, *cuarto*; en la extensión del control, cuentan con poco personal, así, no es muy larga la línea de extensión del control debido a que aún falta personal por contratar en diferentes áreas, *quinto*, en la centralización y descentración, son centralizadas porque la toma de decisiones se concentra en un solo punto, específicamente, en los socios de asamblea, finalmente; en la *formalización*, todos los puestos tienen claridad en sus funciones. Se concluye que existe una especialización del trabajo, una línea de mando es clara, la extensión del control limitada, son centralizadas en la toma de



decisiones y finalmente, existe una estandarización en los puestos.

PALABRAS CLAVES: Estructura Organizacional, Empresas Cafetaleras, Corquín, Copán, Honduras.

ABSTRACT

This study analyzes the organizational structure in coffee companies in the Municipality of Corquín Copan, Honduras, from a phenomenological qualitative approach, makes use of semi-structured in-depth interviews and analyzes six initial categories, namely; specialization or division of labor, departmentalization, chain of command or unity of command, extension of control, centralization and decentralization, and formalization. It was found, first; on specialization in work, the activities are subdivided into jobs, however, they have other occupations as a result of the limited personnel, second; in departmentalization, the areas and jobs are clear, they have an organizational chart that facilitates the processes and the job profiles are well established, however, they are currently limited in staff, third; about the chain of command, they have an unbroken line of authority extending from higher levels to lower levels and they are clear about who should report to whom, fourth; in the extension of control, they have few personnel, thus, the line of extension of control is not very long because there is still a lack of personnel to hire in different areas, fifth, in centralization and decentralization, they are centralized because decision making it concentrates on a single point, specifically, on the assembly members, finally; in the formalization, all positions have clarity in their functions. It is concluded that there is a specialization of work, a line of command is clear, the extension of control is limited, they are

centralized in decision making and finally, there is a standardization of positions.

KEYWORDS: Organizational Structure, Coffee Companies, Corquín, Copán, Honduras.

INTRODUCCION

Este estudio analiza la estructura organizacional en dos empresas cafetaleras, este rubro es de los más importantes del país, sin embargo, carecen de apoyo en el manejo organizacional y de sus iniciativas de negocio que las limitan a obtener mejores resultados, al tiempo que muestran condiciones desfavorables en materia de gestión empresarial, todo lo anterior favorece los bajos niveles de competitividad.

Ante esta realidad, resulta relevante analizar su estructura como un elemento importante para comprender el contexto organizacional que presentan. Ante lo anteriormente planteado, este estudio buscó una respuesta a la siguiente pregunta de investigación ¿Cómo se configura la estructura organizacional en dos empresas cafetaleras del sector social de la economía en Corquín, Copán, en el año 2022?

Para lograr responder a esta interrogante se siguieron los planteamientos teóricos sobre la Estructura Organizacional propuestos por Mintzberg (1984); Miller (1986) y Reimann (1973) y Pertusa-Ortega et al. (2010), quienes proponen un conjunto de dimensiones para su análisis, sin embargo, antes es necesario ofrecer una definición de Estructura Organizacional.

Parafraseando a Mintzberg (1984), una Estructura Organizacional es un conjunto de reglas, roles, relaciones y responsabilidades que determinan cómo se deben dirigir las actividades de una empresa para lograr sus objetivos. También rige el flujo de



información a través de los niveles de la empresa y describe la relación de información entre el personal del nivel medio, la alta dirección, los ejecutivos y los propietarios. Estos autores establecen diferentes dimensiones para analizar la estructura organizacional de una empresa, a continuación, se define cada una de ellas:

Especialización en el trabajo o división del trabajo: Se concibe como el grado en el cual las diferentes actividades de una empresa se subdividen en sitios de trabajo separados. La esencia de la especialización en el trabajo consiste en dividir un puesto en una serie de pasos, cada uno de los cuales es terminado por un individuo distinto. En esencia, los trabajadores se especializan en hacer parte de una actividad en lugar de realizarla por completo. La especialización se refiere a la división de tareas y actividades en subtareas y la asignación de estas tareas a miembros o unidades específicas de la organización (Mintzberg et al. 2003; Litterer y de la Rosa, 1979; Mintzberg, 1984).

Departamentalización: Es la base mediante la cual se agrupan los puestos de trabajo, una de las formas más populares de agrupar las actividades es considerando las funciones realizadas. También se conoce como agrupación de unidades en donde los cargos son agrupados en unidades y éstas, a su vez, en unidades de orden superior, la representación más clara de ello es un organigrama que nos facilita una representación gráfica de dicha jerarquía (Thompson, 1967), la departamentalización busca esencialmente minimizar los costos de coordinación y comunicación que surgen de las interdependencias recíprocas entre los agentes de la organización.

Cadena de mando y autoridad: Implica una línea de autoridad que inicia en la parte más alta de la organización y que fluye a los niveles inferiores, busca dejar claro quienes deben reportarse y con quién, implica jerarquía en términos de relaciones

de información, rendición de cuentas, establece las líneas de autoridad de la empresa y el poder de toma de decisiones (Miller, 1986; Jones, 2008; Marín, 2012).

Extensión del control: Determina los niveles de autoridad o gerentes en una empresa, así se entiende que, cuanto más grande es la extensión la organización será más eficiente, por otro lado, se entiende como el número de subalternos que puede tener la organización y que un gerente puede dirigir eficientemente. A criterio de Marín (2012), la extensión está asociada con la autoridad, a ambas las distinguen factores considerables como ser la naturaleza del trabajo, su distribución espacial y las habilidades y destrezas de directivos y empleados.

Centralización y descentralización: Se refiere al nivel en que las decisiones son tomadas en la empresa, en ocasiones solo ocurren en un solo lugar de la organización, en la alta gerencia, es decir, existen organizaciones centralizadas en donde quienes toman decisiones son los puestos más altos y estas fluyen hacia los niveles inferiores, por otro lado, existen organizaciones descentralizadas en donde las grandes decisiones son horizontales y participan en ella el personal cercano a la acción (Mintzberg et al. 2003; Litterer y de la Rosa, 1979; Mintzberg, 1984), es decir, en una estructura centralizada, las decisiones fluyen de arriba hacia abajo, mientras que en una estructura descentralizada, el poder de toma de decisiones se distribuye entre varios niveles de la organización.

Formalización: Implica la creación de estándares en los puestos de trabajo, cuando se tiene una alta formalización los responsables tienen un limitado espacio de maniobra o discreción para tomar decisiones sobre su trabajo, del cómo y cuándo hacerlo (Hickson, 1966; Prakash y Gupta, 2011). La formalización comprende un mecanismo de control del trabajo organizacional, a través de la definición



de normas, reglas, procedimientos y protocolos laborales que generalmente están documentados para regular el comportamiento de los empleados (Hage y Aiken, 1967; Pugh et al., 1968; Mintzberg 1979).

METODOLOGÍA

Es un estudio que se posiciona desde el paradigma cualitativo con un diseño fenomenológico, es cualitativo en tanto considera la investigación como “un proceso activo, sistemático y riguroso de indagación dirigida, en el cual se toman decisiones sobre lo investigable en tanto se está en el campo de estudio” (Pérez, 1994, p. 46); y se llevó a cabo desde un diseño fenomenológico debido a que persigue “descubrir lo que subyace a las formas a través de las cuales convencionalmente las personas describen su experiencia desde las estructuras que las conforman” (Sandín, 2003, p.151).

Los participantes fueron seis empleados de empresas del Sector Social de la Economía (SSE) de la cadena de cafés especiales del municipio de Corquín, departamento de Copán; tres de la Empresa de Servicios Múltiples de Familias Agrícolas, y tres de la Asociación de Productores de Cafés Finos de Copán, considerando al personal directivo y administradores.

Se definieron criterios de inclusión para seleccionar las empresas participantes del estudio; primero, que estuvieran legalmente constituidas (Registro Tributario Nacional, con licencia ambiental vigente, que tuvieran sus órganos de dirección (vigente) y membresía (actualizadas) inscritas en el Sector Social de la economía (SSE) y/o SENPRENDE (Servicio Nacional de Emprendimiento y de Pequeños Negocios), con personería jurídica, título de terreno y propiedad a nombre de la empresa y segundo, que su rubro principal fuera la cadena de cafés especiales, así, únicamente dos empresas cafetaleras cumplieron

con estos criterios.

La técnica de recolección de datos fue la entrevista a profundidad semiestructurada (Brinkmann, 2013), la cual fue sometida a la observación y escrutinio de expertos en el área quien ofrecieron sugerencias sobre el contenido, seguidamente, se utilizó una entrevista piloto para asegurar su validez (Martínez, 2004). Anclado en la visión cualitativa, para recolectar la información y posteriormente analizarla, se definieron seis categorías iniciales de análisis las cuales surgieron de la teoría que guía el estudio.

Una vez recolectada la información se procedió a transcribir las entrevistas en Microsoft Word, seguidamente y alineado al paradigma cualitativo, se llevó a cabo la codificación de acuerdo con la información recolectada lo que permitió obtener una interpretación para facilitar los resultados y discusión de las categorías.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación, se muestran los resultados producto del proceso de codificación y análisis de las entrevistas en donde contempla las diferentes categorías iniciales definidas.

Especialización en el trabajo o división del trabajo

Sobre la primera categoría relacionada a la *especialización del trabajo*, los participantes sugieren que las actividades de la organización se subdividen en puestos, tal como lo expresa uno de los participantes “En la empresa están claros los puestos de trabajo y estamos claros de las actividades que debemos hacer en nuestro puesto de trabajo” (E3). Sin embargo, reconocen el hecho de tener que apoyar a cubrir actividades diversas por la falta de personal, uno de los



participantes expresa: “[...] Si se apoya otras áreas porque la empresa es nueva y aun no tiene todo el personal para cada una de las áreas operativas” (E3), los participantes mencionan que apoyan en otras áreas para cubrir necesidades, conscientes que por ahora la empresa lo necesita, en palabras de E4:

Si se apoya otras áreas ya que la organización es insipiente, es necesaria la participación de todo para cumplir con los compromisos de la organización, apoyo en Certificación y el proyecto ComRural.

Si apoya otras áreas, porque considera que es un aporte que le puede dar a la organización como productor beneficiario (E1).

Los resultados muestran que los socios, directivos, administradores y el personal mantienen la disponibilidad para aportar de diversas formas, pero fomentando el mejor desarrollo para sus organizaciones, ello se expresa en la siguiente cita: “Si apoyo en todas las áreas de la empresa, porque siento que es mi obligación estar observando y aconsejando todas las áreas para tener un mejor control de ellas” (E2); otro participante expone: “En mi cargo de directivo, apoyo en lo que me soliciten [...]” (E6).

Departamentalización

En esta categoría se encontró que hay agrupación de los puestos de trabajo y cuentan con un organigrama que facilita los procesos y consolida la estructura organizacional. Los participantes consideran que las empresas tienen bien establecidos los perfiles de los puestos, no obstante, actualmente se ven limitados de personal, como se señala en el siguiente testimonio:

[...] La empresa tiene definido cuál es su organigrama ideal para el funcionamiento total de la Empresa, pero aún no se asigna el per-

sonal porque no hay capacidad económica para pago de planilla. El personal con el que se cuenta actualmente es el adecuado. (E3).

Al igual el entrevistado E5 menciona; “Se tiene definidos claramente los departamentos, por parte mía está bien definidos, hasta ahorita, pienso que la empresa está bien, esa es mi percepción”.

En contraste con lo expuesto anteriormente, se observaron participantes que sugieren que la empresa no tiene claridad en sus áreas, esta idea se expresa en la siguiente cita:

Pienso que a la empresa todavía le falta afinar sus departamentos, fortalecer muchas áreas considero que aún nos hace falta personal, para tener cada área completa, esto se debe, a que la empresa está iniciando, y no se cuenta con solvencia financiera para tener más empleados contratados por el momento [...]. (E4)

Cadena de mando

En lo que concierne a la *cadena de mando*, se encontró que se cuenta con una línea ininterrumpida de autoridad que se extiende desde la parte superior de la organización hasta los niveles inferiores y aclara quién debe reportarse y con quién.

Sobre la autoridad el E3 cita: “Siempre se cumple con las órdenes y lineamientos que se reciben”. Lo cual es reafirmado por los demás entrevistados que, aunque existen diversas opiniones o puntos de vista se respeta la autoridad. “Existen diferentes opiniones, pero siempre nos hemos puesto de acuerdo” (E5). Reafirmando esta posición el E2: [...] “No se ha desobedecido ninguna orden”

Con relación a la unidad de mando predomina la noción de que un empleado o subalterno solo debería tener un superior para poder realizar



su trabajo bajo el cumplimiento de objetivos y manteniendo una línea clara de mando para recibir directrices sobre las actividades a realizar y así no generar conflictos internos, se puede apreciar dicha idea en las siguientes citas:

Como productor solo se recibe órdenes se podría decir del área de certificación que da los lineamientos de lo que se puede y no se puede hacer en la finca, como por ejemplo no aplicar glifosatos. (E5)

Como presidente recibo ordenes de la Asamblea y siempre se las transmito a los empleados para que se cumplan. (E2)

Extensión del control

En relación con la categoría *extensión de control* los resultados muestran que las empresas cuentan con poco personal por lo cual no es muy larga la línea de extensión del control, esta idea se expresa en las siguientes citas:

Únicamente tengo dos empleados a cargo, no tengo a muchas personal para darles ordenes, pero aún falta personal para cubrir todas las áreas (E2).

No tengo empleados a mi cargo, pero se necesita más personal, pero estoy consciente que aún no se puede porque la capacidad económica de la empresa no da para pagarlo, solo soy yo en esta área. (E3).

Centralización y descentración

Los resultados muestran que estas empresas son centralizadas, a criterio de los participantes la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización, es decir, en los socios de la asamblea, lo anterior se evidencia cuando uno de los

participantes señala: “Las decisiones son tomadas por los socios en asamblea y otras decisiones más operativas son tomadas por la junta directiva. [...]” (E6), otro sugiere “aquí solo seguimos ordenes que vienen desde la asamblea de socios y de la junta directiva” (E3), dejando claro quien toma de decisiones, en estas organizaciones los socios son quienes deciden, las directrices se trasladan a los gerentes y fluyen hasta los administradores y el nivel inferior.

Formalización

Los resultados obtenidos sobre los niveles de *formalización* o de estandarización de los puestos, en las empresas cafetaleras se observó una formalización de puestos en donde todos tienen claridad en sus funciones, Esta idea se puede inferir de las siguientes citas:

Tengo claras mis funciones dentro de la empresa porque hay un perfil de puesto y un contrato de trabajo (E3).

Tengo claro que como socio debo actuar en base a los estatutos que rigen la organización (E4).

Estos resultados sugieren que existe una alta formalización y que los empleados tienen muy poca duda acerca de lo que debe hacer, de cuándo y cómo hacerlo.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los hallazgos de esta investigación, son relevantes en el contexto de las empresas cafetaleras, según diversos estudios la estructura organizacional ha demostrado que tiene un impacto en la eficacia de las empresas con respecto a la comunicación y el procesamiento de la información (Mintzberg et al. 2003; Olson et al. 2005), y también se ha



relacionado con la capacidad de las empresas para generar conocimiento (Pertusa-Ortega et al. 2010), o absorber, proceder y aprender del conocimiento externo (Jansen et al. 2005).

A la luz de los resultados observados las empresas tienen un menor grado de especialización en comparación con empresas más grandes, así, en empresas con alto grado de especialización (también llamada diferenciación horizontal), las tareas las realiza alguien con esa función y ninguna otra (Pugh et al. 1968). Los resultados muestran bajos niveles de especialización producto del limitado número de empleados, entendiéndose a Friedrickson (1986) y Robbins (1990), por el grado de especialización que existe en las empresas, se puede decir que, existe un bajo nivel de complejidad en su estructura organizacional.

Esta visión es compartida por Pertusa-Ortega et al. (2010), quienes indican que la diferenciación horizontal conduce a una mayor complejidad organizacional. Esta complejidad implica agrupar individuos “que comparten una base común de conocimientos para el desarrollo de proyectos conjuntos” (Pertusa-Ortega et al. 2010, p. 213). En esta misma línea de pensamiento, es probable que una mayor especialización mejore las habilidades de los empleados porque se especializan en las actividades que realizan. Además, conduce al desarrollo de una comprensión común del conocimiento dentro de las subunidades.

Por otro lado, sobre la formalización, aquellos que apoyan la formalidad han argumentado que las pequeñas y medianas empresas, en adelante PYMES, necesitan mejorar sus capacidades organizacionales mediante la formalización de sus estructuras y sistemas para ser más eficientes (Prakash y Gupta 2008). Sin embargo, quienes apoyan la informalidad argumentan que las PYMES no necesitan formalizar sus estructuras y sistemas debido a la gama limitada

de productos que desarrollan para nichos de mercado. En la base de su argumento se encuentra la premisa de que las estructuras flexibles son una fuente importante de ventaja competitiva de las PYMES sobre las grandes empresas (Qian y Li, 2003).

Las empresas que tienen reglas y rutinas institucionalizadas pueden tener dificultades para ajustar su conocimiento a la nueva situación y a la búsqueda de conocimientos externos. La formalización contribuye a la rutinización de la toma de decisiones y, según la teoría evolutiva, la rutinización de las actividades suprime la vacilación (Nelson y Winter 1982). Sin embargo, la alta formalización inhibe la espontaneidad, la creatividad y la asunción de riesgos entre los empleados; la creación de sistemas y rutinas puede interferir con la experimentación y el comportamiento creativo de resolución de problemas (Zmud, 1982).

La formalización resulta en una mayor eficiencia de los procesos, permite codificar las mejores prácticas y proporciona una memoria organizacional que facilita la difusión de capacidades organizacionales y la transferencia de conocimiento (Pertusa-Ortega et al. 2010).

Respecto a la centralización y descentralización observada, la alta centralización decisiva puede bloquear o retrasar ciertos problemas para la empresa objeto de estudio ya que limita el libre flujo de ideas (Sheremata, 2000)

Los resultados de esta investigación mostraron una alta centralización, en este sentido, Colombo y Delmastro (2008), identificaron varias fuentes de fallas organizacionales debido a la centralización, como la ocurrencia de fugas de transmisión, demoras, distorsión de la comunicación dentro de la empresa y sobrecarga debido a canales de comunicación estrechos. De acuerdo con la teoría evolutiva, este proceso de transmisión de información puede llevar tiempo ya que la información rara vez es perfecta



(Nelson y Winter 1982). Aunado a lo anterior, la centralización puede causar una reducción en la producción de soluciones creativas y dificultar la comunicación interdepartamental, así como la circulación frecuente y el intercambio de ideas (Souitaris, 2001) debido a la existencia de canales formales de comunicación que consumen mucho tiempo (Pertusa-Ortega et al. 2010).

En contraste a lo expuesto anteriormente, los defensores de modelos descentralizados, sugieren que la misma, permite que los individuos actúen de manera autónoma, y esta libertad de acción puede alentarlos a buscar formas abiertas de innovación. Así mismo, otros estudios han indicado que la descentralización facilita la integración y el intercambio de conocimientos (Foss et al. 2011).

En línea con los resultados, al ser empresas que tiene sus procesos de toma de decisiones muy centralizado; las decisiones importantes estarán fuertemente influenciadas por las características de sus directores ejecutivos (Ahn et al. 2017), quienes pueden ser el principal catalizador del cambio o el principal obstáculo para el cambio (Dufour y Son 2015).

CONCLUSIÓN

Si bien existe una especialización del trabajo, los empleados colaboran con otras áreas para cumplir con sus objetivos empresariales, esto se explica como resultado de contar con limitado personal, los puestos de trabajo están bien establecidos con perfiles que se sustentan en un organigrama. La línea de mando es clara y la extensión del control limitada producto del bajo número de personal que hay en cada área, es decir, los jefes tienen poco personal a su cargo lo que implica una baja extensión del control, las empresas son centralizada en donde son los socios que toman de decisiones más importantes y finalmente, el

estudio concluye que, si existe una estandarización en los puestos, es decir, tienen claras sus funciones, del cómo y cuándo hacer su trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

- Ahn, J. M., Minshall, T., & Mortara, L. (2017). Understanding the human side of openness: the fit between open innovation modes and CEO characteristics. *R&D Management*. <https://doi.org/10.1080/09537325.2016.1181737>
- Colombo, M. G., & Delmastro, M. (2008). *The economics of organizational design*. New York: Pgrave MacMillan.
- Foss, N. J., Laursen, K., & Pedersen, T. (2011). Linking customer interaction and innovation: the mediating role of new organizational practices. *Organization Science*, 22(4), 980–999. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0584>
- Friedrickson, J. W. (1986). The strategic decision process and organizational structure. *Academy of Management Review*, 11(2), 280–297. <https://doi.org/10.2307/25846>
- Hage, J. y Aiken M. (1967). Relationship of centralization to other structural properties. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 72–92. <https://doi.org/10.2307/2391213>
- Hickson, D. (1966). A convergence in organization theory. *Administrative Science Quarterly*, 11(2), 224–237. <https://doi.org/10.2307/2391246>
- Jansen, J. J. P., Van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter? *Academy of Management Journal*, 48(6), 999–1015. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.19573106>
- Jones, G. (2008). *Teoría organizacional: diseño y*



- cambio en las organizaciones*. México DF: Pearson Educación.
- Litterer, J. A., & de la Rosa, E. (1979). *Análisis de las organizaciones*. Editorial Limusa.
- Miller, D. (1986b). Psychological and traditional determinants of structure. *Administrative Science Quarterly*, 31(4), 539-560. <https://doi.org/10.2307/2392963>
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: a synthesis of the research*. Englewood Cliffs, New York: Prentice Hall
- Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J., & Ghoshal, S. (2003). *The strategy process: concepts, contexts and cases* (4th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.
- Martínez, M., (2004). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*, Ciudad de México, Trillas.
- Nelson, R., & Winter, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, Mass.: Harbard University Press.
- Pérez, S. (1994). *Investigación Cualitativa. Retos e Interrogantes II. Técnicas y Análisis de Datos*. Madrid: La Muralla.
- Sandín, M. (2003). *Investigación Cualitativa en Educación. Fundamentos y Tradiciones*. Madrid: Mc Graw Hill
- Olson, E., Slater, S. F., & Hult, G. T. M. (2005). The performance implications of fit among business strategy, marketing, organization structure and strategic behaviour. *Journal of Marketing*, 69(3), 49-65. <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.3.49.66362>
- Pertusa-Ortega, E. M., Zaragoza-Sáez, P., & Claver-Cortés, E. (2010). Can formalization, complexity and centralization influence knowledge performance? *Journal of Business Research*, 63(3), 310-320. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.03.015>
- Prakash, Y. & Gupta, M. (2011). Role of organization structure in innovation in the bulk-drug industry. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 46(3), 450-464. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/41149462>
- Prakash, Y., & Gupta, M. (2008). Exploring the relationship between organisation structure and perceived innovation in the manufacturing sector of India. *Singapore Management Review*, 30(1), 55-76. Recuperado de <https://www.proquest.com/docview/226855434>
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., & Turner, C. (1968). Dimensions of organization structure. *Administrative Science Quarterly*, 13(1), 65-105. <https://doi.org/10.2307/2391262>
- Pugh, D., Hickson, D., Hinings, C. y Turner, C. (1968). Dimensions of organizational structure. *Administrative Science Quarterly*, 13(1), 65-105. <https://doi.org/10.2307/2391262>
- Qian, G., & Li, L. (2003). Profitability of small- and medium sized enterprises in high-tech industries: the case of the biotechnology industry. *Strategic Management Journal*, 24(9), 881-887. <https://doi.org/10.1002/smj.344>
- Reimann, B.C. (1973). On the dimensions of bureaucratic structure: an empirical reappraisal. *Administrative Science Quarterly*, 18(4), 462-476. <https://doi.org/10.2307/2392963>
- Robbins, S. P. (1990). *Organization theory: structure, design, and applications*. New Jersey: Prentice Hall.
- Brinkmann, S., (2013). *Qualitative Interviewing. Understanding qualitative research*, New York, Oxford University Press.
- Sheremata, W. A. (2000). Centrifugal and centripetal forces in radical new product development under time pressure. *Academy of Management*



Review, 25(2), 389–408. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3312925>

Souitaris, V. (2001). Strategic influences of technological innovation in Greece. *British Journal of Management*, 12(2), 131–147. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00190>

Thompson, J. (1967). *Organizations in action*. New York, NY: McGraw-Hill

Zmud, R. W. (1982). Diffusion of modern software practices: influence of centralization and formalization. *Management Science*, 28(12), 1421–1431. <https://www.jstor.org/stable/2630983>

