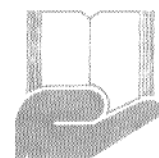


Enfoque contingente en el estudio de la administración (segunda parte)



M. C. José Gaxiola López

Aportaciones

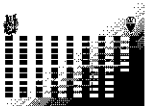
Algunos estudios de las ciencias conductuales y de administración se han conducido, de manera explícita o implícita bajo el enfoque de contingencia. Entre los más importantes están los realizados por Emeric Trist y el grupo Tavistock, en Londres, que estudiaron la relación entre el sistema ambiental tecnológico y el sociofísico. Alvin Gouldner, que estudió la burocracia bajo las ideas de Weber, de diferentes estilos de liderazgo entre viejos y jóvenes administradores. El estudio de Joan Woodward, también relacionado con la tecnología y el tipo de estructura usado por las organizaciones. El estudio teórico de Alfred D. Chandler referido a las estrategias de estructura de diferentes grandes empresas de Estados Unidos, podemos agregar los estudios de Tom Burns, los de Cyert y March; los de Herzberg. Vale señalar los estudios de P. Pigors y C. Myers, que por muchos años han utilizado el enfoque de administración situacional en la administración de personal.

El modelo contingencial de la efectividad del liderazgo desarrollado por Fred Fiedler. Los diseños de organización contingente de Paul Lawrence y Jay Lorsch. La incorporación más reciente de los trabajos de Skinner al estudio de la conducta en las organizaciones.

El enfoque de contingencia ha sido muy aplicado al estudio de organizaciones. Tosi y Hamner (1974:2) presentan un modelo contingente para explicar la conducta organizacional. Bajo la idea de que un subsistema en una organización se mueve en respuesta de otro sistema, decimos que dicha respuesta fue contingente por el ambiente (en este caso el otro sistema). "Aquí un enfoque de contingencia es dado cuando la conducta de una subunidad es dependiente sobre su relación ambiental a otras unidades o subunidades que tienen algún control sobre las consecuencias deseadas por la subunidad". Es decir, el individuo se conduce en relación al grupo, el grupo con respecto a la organización y la organización con respecto a la sociedad. Por otro lado, también se está estudiando el comportamiento individual y de grupo, y se van realizando modelos contingentes sobre liderazgo, comunicación de grupo, cambios de comportamiento.

Pretendiendo hacer un análisis de contenido de trabajos emitidos a la fecha sobre el enfoque contingente, encontramos que estos trabajos se pueden clasificar por tres tendencias fácilmente identificables; análisis ambiental; liderazgo y estructura organizacional. Lo que no indica que no se estén realizando estudios en otras áreas de interés para la administración. A continuación se presenta un cuadro conteniendo algunos trabajos realizados bajo el enfoque contingente, el cual no pretende ser una lista exhaustiva de los existentes.

<i>Autor(es)</i>	<i>Area de estudio</i>	<i>Hipótesis o proposiciones; aportaciones</i>
Blau P. Schoenherr R.	Estructura organizacional	1. El incremento del tamaño genera la diferenciación estructural en organizaciones a lo largo de varias dimensiones de deceleración. 2. La diferenciación estructural en organizaciones progresistas requieren mayor mano de obra administrativa. 3. Diferenciación horizontal, vertical y ocupacional son positivamente relacionadas con la diversidad ambiental.
Brinkerhoff, Merlin B.	Autoridad	Estudia la posición de autoridad del administrador en relación a sus asesores.
Burns, T. Stalker G.M.	Análisis ambiental (Tecnología y mercado)	La novedad y desconocimiento de la situación del mercado y la información tecnológica hace necesario aplicar diferentes sistemas de administración, que pueden relativamente aplicarse de acuerdo al ambiente técnico y comercial. Enfatizan el proceso de la información necesaria para predecir las demandas ambientales. Identifican cinco ambientes claves que van del estable al difícilmente predecible. Distinguen dos tipos de sistemas administrativos; mecanicista y orgánica.
Duncan, Robert	Estructura organizacional	La utilidad (rendimiento) estructural obtenida con la toma de decisiones no rutinarias difiere de aquella obtenida en la toma de decisiones rutinarias, sugiriendo que las unidades utilicen patrones diferentes de organización en el tiempo.
Fiedler, Fred E.	Liderazgo	La efectividad del grupo y de la organización depende de dos factores: la personalidad del líder y el grado en que la situación le da poder al líder, el control e influencia sobre la situación o el grado por el cual la situación confronta al líder con la incertidumbre.
Gouldner, Alvin	Burocracia y autoridad	Estudio las variables que se observaron en diferentes estilos liderazgos aplicados a la misma situación y los efectos del sistema burocrático en la operación de superficie y al interior de la misma, el cambio de normas y autoridad se encontraron con la resistencia de valores instituidos. Donde los valores sociales conforman una variable ambiental independiente, y el estilo de dirección la dependiente.
Galbraith, Jay	Estructura organizacional	Los cambios estructurales son en parte por el grado de la incertidumbre ambiental de los objetivos y relacionados a la necesidad de un mejor proceso de información.



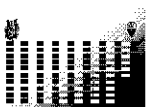
<i>Autor(es)</i>	<i>Area de estudio</i>	<i>Hipótesis o proposiciones; aportaciones</i>
Hall, Richard	Análisis ambiental (Grado de estructura de organización)	Estudia la diferenciación vertical de los niveles jerárquicos. Trabaja sobre dos hipótesis: 1) Los departamentos o divisiones de la organización que se especializan en sus tareas que son uniformes y no difíciles de programar, deben ser significativamente menos burocráticos que otros. 2) Estos niveles jerárquicos (típicamente los niveles ejecutivos) cuyas tareas están menos uniformes y rutinarias deben ser significativamente menos burocráticos en todas las dimensiones que los niveles jerárquicos (típicamente los no ejecutivos), en los cuales las tareas son uniformes y fácilmente programables.
Harvey, Edward	Análisis ambiental (Tecnología vs estructura)	La estructura organizacional es en función del grado de estabilidad de la tecnología de producción.
Hickson, D. J. Hinings, G. R. Lee, G. A. Schneck, R. E. Fennings, J. M.	Poder	La capacidad de adaptación en casos de incertidumbre, en su grado de poder dentro de la organización. La menor posibilidad de reemplazo de una unidad en su grado de poder dentro de la organización. El alto grado de intervención de una unidad en la distribución del trabajo en su grado de poder. El alto grado de mediación de una unidad en el flujo del trabajo (información), es su grado de poder dentro de la organización.
Hill, James Harlow, Dorothy Rizzo, John Miner, John	Motivación	Estudian el rol de la motivación en la efectividad, considerando que es aplicable en organizaciones altamente estructuradas de tipo burocrático, pero no aplicables en contextos menos estructurados de tipo profesional.
Hofer, Charles W.	Planeación estratégica	Sumariza y sistematiza las proposiciones que se han desarrollado en la planeación estratégica, identificando las variables ambientales y las características y recursos organizacionales adoptados en una situación determinada.
Hunt, J. G. Osborn, R. N. Larson, L. L.	Liderazgo	Comparan dos tipos de liderazgo, uno orientado al aspecto técnico y otro al aspecto conductual.
Lawrence, Paul Lorch, Jay	Análisis ambiental (Incertidumbre y estructura)	Analiza la incertidumbre de la organización y su estructura interna con respecto al ambiente. A mayor grado de conocimiento del ambiente relevante, la estructura de los subsistemas es más formalizada. Estudian la diferenciación e integración y los diferentes ambientes que corresponden a diferentes estructuras y las orientaciones de cada subsistema, con respecto a estos fenómenos.



<i>Autor(es)</i>	<i>Area de estudio</i>	<i>Hipótesis o proposiciones; aportaciones</i>
Luthan, Fred Stewart, Todd	Efectividad	Desarrollan un modelo de siete variables clasificadas en tres grupos para mediar la efectividad organizacional. Variables ambientales, variables estructurales y patrones de efectividad.
McMahon, T. J. Perritt, G. W.	Control	La efectividad organizacional debe estar directamente correlacionada con la cantidad de control total. La mayor tendencia positiva de la curva del control es el grado de efectividad organizacional. El grado de concordancia de la cantidad de curvas de control de los varios niveles administrativos es el grado de la efectividad organizacional.
Miller, John	Autoridad y control	Los miembros quienes son aislados en una dimensión de interacción están desproporcionalmente con mayor probabilidad a ser aislados en otras dimensiones.
Myers, Charles Pigors, Paul	Administración de personal	Identifican el elemento humano, el factor técnico, las dimensiones y relaciones de espacio tiempo y políticas generales de organización, como las grandes variables situacionales que afectan la administración personal. Demostrando los efectos del medio sobre las diversas funciones de la administración de personas.
Morse John	Estructura organizacional	Los individuos que trabajan sobre ciertas tareas preferidas controlan las relaciones de autoridad y tienen menos ambigüedades que los individuos que trabajan sobre tareas inciertas teniendo poca independencia y autonomía, y donde hay alta tolerancia por ambigüedad.
Nebeker, R. Delvertm	Análisis ambiental	Construye una escala para evaluar la percepción de la incertidumbre ambiental.
Reif, W. E. Monczka, R. M.	Diseño del trabajo	Desarrollan un modelo de auditoría organizacional para el enriquecimiento del trabajo.
Simoneti, Jack I. Boseman, Glen F.	Análisis ambiental (Mercado competitivo vs estructura de organización y efectividad)	Exploran el impacto de la descentralización sobre la efectividad de la organización, bajo condiciones variadas de mercado competitivo.
Steers, Richard M.	Satisfacción	Estudia los atributos que deben tener los objetivos o el trabajo para obtener la participación y satisfacción de los trabajadores.
Stinson, John E. Johnson, Thomas	Liderazgo	Las relaciones entre las variables liderazgo, satisfacción y claridad de las funciones, son más

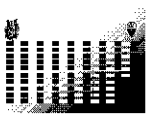


<i>Autor(es)</i>	<i>Area de estudio</i>	<i>Hipótesis o proposiciones; aportaciones</i>
		positivas bajo condiciones de tareas menos estructuradas, menos repetitivas y con autonomía del trabajo, que bajo tareas altamente estructuradas, repetitivas y poca autonomía de las tareas. Las relaciones entre la conducta del líder, la satisfacción y la claridad de las funciones son más positivas bajo condiciones de una alta estructuración de tareas, alta repetición y poca autonomía que bajo condiciones contrarias.
Terrebery, Shirley	Análisis ambiental	Hipótesis 1. El cambio organizacional es inducido externamente en gran medida. Hipótesis 2. La adaptabilidad del sistema (organización) es una función de la habilidad de aprendizaje y realización de acuerdo con las contingencias ambientales cambiantes.
Trist, Emery	Análisis ambiental	Clarificar los ambientes simple, estable, complejo y cambiante, distinguiendo cuatro tipos.
Woodward, Joan	Ambiente (Tecnología y estructuras de producción)	Enfatiza el grado de integración requerido entre las funciones básicas del desarrollo, producción y mercado. La producción depende del establecimiento de una relación operacional cerrada entre la gente de desarrollo, producción y venta. En las firmas productivas, la función estratégica está representada por el desarrollo del mercado y del producto y la empresa debe adaptarse a los cambios sensibles del mercado. La producción masiva tiende a asociarse con la organización mecanicista. La tecnología de procesos continuos tiende a asociarse con la organización estructurada.
B. F. Skinner	Comportamiento de individuos al interior de la organización	Amplió la explicación clásica estímulo respuesta de la conducta hacia un modelo de contingencia compuesto de antecedentes, conducta y consecuencia. La relación de contingencia conductual se basa en la premisa de que la conducta es una función de sus consecuencias. Para cambiar la conducta es preciso cambiar las contingencias circundantes, los antecedentes y, sobre todo, las consecuencias.
Chandler, Alfred A.	Estructura organizacional	Prueba la hipótesis de que la estructura de organización es consecuencia de la estrategia gerencial, aunque se ocupó primordialmente de la relación entre estrategia y estructura, deja en claro que algunas estrategias y estructuras resultantes son más eficaces que otras, según la situación. Concluyendo que si la organización opera en un medio específico relativamente dinámico (com-



*Hipótesis o proposiciones;
aportaciones*

<i>Autor(es)</i>	<i>Area de estudio</i>	
		petidores, clientes y proveedores) entonces es más efectiva una estructura flexible de organización. Chandler, también identificó variables internas como, expansión territorial —combinaciones, diversificación de productos e índice de crecimiento— que afectan la estrategia y la estructura de las organizaciones.
Thompson James D.	Análisis ambiental	Propone una gama de tecnologías implícitas en los organismos complejos. Identificando la tecnología de vinculación larga, tecnología mediata y la tecnología intensiva.
Leavitt, Harold J.	Poder y liderazgo	Propone que el cambio estructural, digamos hacia la centralización, debe cambiar el desempeño de ciertas tareas de la organización, la tecnología y la naturaleza, números y/o motivación y actitudes de la gente en la organización.
Perrow, Charles	Estructura organizacional	Crea una matriz de dos dimensiones y cuatro celdillas para representar las variables tecnológicas, pertinentes a los diversos tipos de organizaciones. Identificando tecnología rutinaria de la no rutinaria y tecnología artesanal de ingeniería.
Newman, Williams H.	Análisis ambiental	Relaciona tres tipos de tecnología con el proceso administrativo. Planteando hipótesis cada uno de los tipos de tecnología estable; tecnología de flexibilidad regulada y tecnología adaptable con cada etapa del proceso administrativo.
Carlisle, Howard M.	Control	Propuso la premisa de que no hay un sistema de control mejor que otros para todas las situaciones. Para lo cual hay que comprender el sistema y también las condiciones a que se aplica. Propone valorar las diferencias situacionales para aplicar una técnica con propiedad.
Morse, John J.	Control	Señala que la incertidumbre de la información recibida en una unidad organizacional afectará la eficacia del control. La certeza y la incertidumbre son factores importantes para diseñar los sistemas de control. Si el medio es relativamente cierto, entonces se necesitan controles ajustados; o si el medio es relativamente incierto, entonces son apropiados los controles sueltos.
Porter, L. W. Lawler, E. E.	Motivación	Proponen un modelo para explicar la relación entre actitudes y desempeño del trabajo. Cuestionan algunos de los supuestos tradicionales



<i>Autor(es)</i>	<i>Area de estudio</i>	<i>Hipótesis o proposiciones; aportaciones</i>
		sobre la relación entre satisfacción y desempeño. Su modelo hace énfasis en la esperanza o anticipación entre respuesta y resultado.
Wagener III, John A. Hoodig, Richard	Conducta organizacional	Sugieren que con la influencia de un procedimiento de investigación controlado percepción-percepción el tamaño del grupo, la interdependencia de las tareas, la complejidad y los estándares de realización tienen pocos efectos estadísticos significantes y que la participación típicamente tuvo una influencia. Solamente modesta sobre la realización de la tarea, la ejecución de la decisión, motivación, satisfacción y la aceptación.
Joseph L. C. Lheng William McKinley	Burocracia	Estudiaron el efecto contingente del control burocrático sobre la realización organizacional en unidades científicas al interior de las universidades. Demostraron que el control burocrático, ha ejercido una gran influencia en la política nacional de ciencia en la elección de temas de las unidades de investigación.
Charles N. Greene Philip M. Posakoff	Supervisión Dirección	En experimento de campo investigaron los efectos de la eliminación de recompensas contingentes por realización a los subordinados de acuerdo al punto de vista de los supervisores y de su influencia. Observando que el poder de recompensa de los supervisores disminuye cuando se retira la posibilidad de pago de sus subordinados. Por otro lado se observa el incremento en el ejercicio de poder punitivo cuando se retira la posibilidad de la recompensa.
Rabi S. Bhatnagar	Satisfacción	Propone que la frecuencia de supervisión en la realización del trabajo debe estar fuertemente relacionada a la satisfacción en el trabajo en situaciones sobre las cuales la presión organizacional para la realización es considerablemente.

Conclusiones

El enfoque contingente como está planteado en este trabajo, se constituye como el argumento que los practicantes de la administración esperaban para señalar que ellos tenían razón. Pero también, como la salida natural para la "Teoría de la administración" cuando algunos de sus "principios" y/o "reglas" no funcionaban. Es pues el eslabón esperado entre teóricos y prácticos para entenderse.

El enunciado contingente tiene la pretensión de acumular los conocimientos existentes en cierta área de la administración, desde un punto de vista netamente empirista, que elimine la desconfianza de los practicantes hacia los modelos técnicos, incluyendo al interior de su construcción las relaciones que incluyan todas las perspectivas prácticas situacionales.

A estas alturas, después de casi un siglo que se inició el estudio de la administración, en los EUA, todavía se sigue recomendando la concepción del



proceso administrativo como la aportación teórica más consistente de esta ciencia. Tal vez esto se deba, varios teóricos norteamericanos lo aprueban, a que no ha existido, y no puede existir en absoluto cualquier ciencia de administrar. Esta concepción, irracionalista en su base, va acompañada de argumentos empíricos; referidos a diversidad de las condiciones, situaciones y problemas con que tropieza la gestión en las distintas esferas del hecho administrativo y sus actores principales. No obstante, no debemos renunciar al análisis teórico de la administración.

El enfoque contingente tiene tres pretensiones básicas:

1. Identificar la relación (contingente) entre variables externas e internas de las organizaciones.
2. Constituirse en una guía útil para la práctica administrativa.
3. Sumarizar los estudios y aportaciones existentes en un fenómeno particular y construir un modelo agregativo solucionador.

Los puntos 1 y 2 de alguna manera se presentan en este trabajo; el punto 3 queda más que una pretensión anunciada sin que exista en la literatura un ensayo serio al respecto. Los tres supuestos de dicha teoría tienen debilidades, que a continuación se numeran y son objeto de un análisis más profundo en un trabajo del autor: 1) No queda claro como delimitar un fenómeno contingente de otro que no lo es; 2) los teóricos de la contingencia casi siempre hacen mención de las interacciones de variables, pero no hacen tipificación alguna; 3) no queda claro si el éxito en la operación de una práctica administrativa se da por el hecho mismo que por la identificación de situaciones y relaciones contingentes; 4) probablemente la deficiencia mayor del enfoque contingente sea el de agregar el conocimiento existente en la administración; 5) el tipo de construcción teórica que el enfoque contingente pretende realizar requiere la utilización de modelos estadísticos multivariados complejos.

En realidad esos puntos débiles que presenta el enfoque contingente, constituyen un reto al investigador que debe superar. Por otro lado el hecho de que el ámbito académico de la administración estén planteándose estos problemas indica que hoy más que antes nos estamos aproximando a una madurez y seriedad en la investigación administrativa, pero en un futuro próximo además de resolver los problemas anteriores tendrá que hacer frente a la

complejidad; la multivariación; la identificación de fronteras de la interdependencia de variables, así como el fenómeno del cambio en las organizaciones para pasar de un análisis sincrónico a un diacrónico; la valoración y estandarización de los valores en las variables será otro problema a resolver y en el que ya se están dando pasos.

No obstante, podemos decir que dicho enfoque es el último surgido dentro del estudio de la administración con mayor influencia y con una pretensión más científicista pretendiendo convertir la administración en un cuerpo teórico de carácter productivo, superando el estado axiomatico que anteriormente se le pretendió dar, de no superar esta etapa el enfoque se estancará y/o desaparecerá.

Bibliografía

- Baron, Robert A. "Behavior in organizations: Understanding and Managing the human side of work: Ally and Bacon", Inc. USA, 1986.
- Bhagat, Rabi "Conditions under which stronger Job performance—Job satisfaction relationships may be observed; A closer Look at two situational contingencies". *Academy Man. Journal* Vol. 25, No. 4, 1982.
- Blalock, H. M. Editor; "Causal models in the social sciences" Aldine Pu. Co., USA, 1971.
- Blalock, H. M. Jr. Blalock Ann B. "Methodology in social research". McGraw-Hill Book Co., USA, 1968.
- Blanché, Robert "Le raisonnement". Preses Universitaires de France, Paris, 1973.
- Blau, Peter M. "Bureaucracy in modern society" Basic Books, New York, 1963.
- Blau, Peter M. Schoenherr, Richard A.; "The structure of organizations". Basic Books, New York, USA, 1971.
- Boudon, R. Lazarsfeld, P. "Metodología de las ciencias sociales" Laia, Barcelona, España, 1973 y 1979.
- Brinkerhoff, Merlin B. "Hierarchical status, contingencies and the administrative". *Administrative science quarterly* Vol. 17, No. 3, P. 395-407, Sept., 1972.
- Burns, Tom Stalker, G. M. "The management of innovation", London, Tavistock, 1961.
- Carlisle, Howard M. "Measuring the situational nature of management" *California Management Re-*



- view, Vol. XI, No. 2, P. 45-52, 1968. "Situational Management". Amacom, New York, 1973.
- Cheng, Joseph L. C. "Toward an integration of organization research and practice: A contingency Study of Bureacratic control and perfomance in scientific setting", *Administrative Science Quarterly*. No. 28, 1983, P. 85-100.
- Chevallier, J. y Laschak, O. "La science administrative" Press Universitaires de France, Paris, 1983.
- Cimino, Salvatore y F. Mosher "Elementi di scienze del l'administrazione. Editrice Dott, Milan, 1962.
- Crane, Donald P. "Personnel Management: Situational approach". Wadg worth Pu. Co. Inc., California, USA, 1974.
- Dessler, Gary "Organization and Management. A Contingency Approach". Prentice-Hall Inc., N.J., USA, 1976.
- Drucker, Peter "The practice of management" Harper and Row Pu., USA, 1954.
- "Preparing tomorrow's business leader today". Prentice-Hall, USA, 1969.
- "La nueva sociedad, anatomía del orden industrial". Ed. Sudamericana, Buenos Aires, 1954.
- "Management: task, responsibilities, practices" Harper and Row. Pu., USA, 1974.
- Duncan, Robert B. "Multiple decision-making structures in adapting to environmental uncertainty". *Human relations* Vol. 26, No. 3, P. 273-291, 1973.
- Fiedler, Fred E. "The contingency model, new directions for leadership utilization". *Journal of contemporary business*. Vol. 3, No. 4, P. 65-79, August, 1974.
- Fry y Luis W. y Smith, Deborah A. "Congruence, contingency, and theory Building Vol. 12, No. 1, Jan 1987, *Academy of management Review*.
- George, Claudes Jr. "The history of management Thought". Prentice-Hall Inc., New Jersey, USA, 1972.
- Gómez Haro, Octavio "La administración casuística o circunstancial". *Investigación administrativa* No. 25, junio, 1977.
- Greene, Charles N. y Poosakoff P. M. Effects of withdrawal of perfomance-contingent reward on supervisory influence and power *academy of management Journal* 1981, Vol. 24, No. 3.
- Gupta, Anil K. "Contingency Linkages between strategy and general manager characteristics: A conceptual examination" *Academy of management review* 1984, Vol. 9, No. 3.
- Gvishiani D. "Organización y Gestión". Edit. Progreso, Moscú, 1973.
- Hall, Richard "Organizaciones: estructura y procesos" Prentice-Hall Inc. España, 1973.
- Hellriegel, Don; Slocum John W. Jr. "Management: A contingency approach" Addison-Wesley Mass. USA, 1973.
- "Organizational design: A contingency approach" *Business horizons*, Vol. 16, No. 2, P. 59-63, 1973.
- Hickson, D. J. "A estrategic contingency model of organization design". *California management review*, Vol. 15, No. 1, P. 33-45, Fall, 1972.
- Hickson, D. J., Hinings, C. R. et al. "A strategic contingencies theory of intraorganizational power". *Administrative Science Quarterly* Vol. 16, No. 2, P. 216-229, 1971.
- Hinings, C. R., Hickson, D. J., et al. "Structural conditions of intraorganizational power". *Administrative science quarterly*, Vol. 29, No. 1, P. 22-24, Mar, 1974.
- Harvey, J.; Chiver, J. "The organization in its environment". The McMillan press, L.T.D., London, 1980.
- Hofer, Charles W. "Toward a contingency theory of business strategy". *Academy of management Journal*, Vol. 18, No. 4, P. 784-810, 1975.
- Hunt, J. G., Osborn, R. N., Larson, L. L. "Upper level technical orientation and first level leadership whithin a non contingency and contingency framework". *Academy management Journal*, Vol. 18, No. 3, P. 476-488, 1975.
- Jackson, John H.; Morgan C. P. "Organization Theory: A macro perspective for management", Prentice-Hall, Inc. USA, 1982.
- Kast, Fremont E.; Rosenzweig, James E. "General systems theory, applications for organizations for organization and management". *Academy of management Journal*, Vol. 15, No. 4, P. 447-457, Dec., 1972.
- "Organization and management. Systems approach". McGraw-Hill, Book, 2th. edit., USA, 1974.
- "Contingency view of organization and management". Chicago: Science Research Associates, USA, 1973.
- Kazanjian, Robert K.; Drazin Robert "Implementing Internal diversification: Contingency factors for organization design choices" *Academanagement review* Vol. 12. No. 2, P. 342-354.
- Kerr, Steven; Schriesheim, Chester A. "Toward a contingency theory of leadership based upon the consideration and initiating structure literature".



- Organization behavior and human performance. Vol. 12, No. 1, P. 335-350, Dec. 1974.
- Koontz, Harold; O'donnell, Cyril "Management: A systems and contingency analysis of management function". McGraw-Hill Book Co., USA, 1976.
- Koontz, Harold "The management theory Jungle" Academy of management Jouwel, Dec. 1961, P. 174-188.
- Lawless, David J. "Effective management: social psychological approach" Prentice-Hall in USA, 1972.
- Lawrence, Paul R.; Lorch, Jay W. "Organization and environment." Richard Irwin, Illinois, USA, 1970.
- Leavitt, Harold "Managerial psychology". Chicago University, USA, 1958.
- Lee, Sang; Luthans F. y Olson D. L. "A management science Approach to contingency models of organizational structure" Academy of management Journal, 1982, Vol. 25, No. 3.
- Lorch, Jay W.; Morse, John J. "Organizations and their members; A Contingency approach". Harper & Row Pu., USA, 1974.
- Luthans, Fred "An organizational behavior-modification approach to organizational development". Organization & Administrative sciences, Vol. 6, No. 4, P. 47-53, winter, 1975-1976.
- "Contingency theory of management: A path out the jungle". Business Horizons, Vol. 16, No. 3, P. 61-62, June, 1973.
- "Introductions to management: A contingency approach" McGraw-Hill Book, Co., USA, 1976. En español igual editorial, México, 1980.
- Luthans, Fred; Kretner, Robert "The management of behavioral contingencies". Personnel Vol. 51, No. 4, P. 7-16, July-Aug, 1974.
- Luthans, Fred; Stewart, Tood I. "A General contingency theory of management". Academy of management review April, 1977.
- Lussato, Bruno. "Introduction critique aux theories des organizations". Dunod, Paris, 1972.
- McMahon, J. Timothy; Perritt, G. W. "Toward a contingency theory of organizational control", Academy of management journal Vol. 16. No. 4, P. 624-635, Dec., 1973.
- Millen, John "Isolation in organization: alienation from authority, control and expresive relations". Administrative science quarterly, Vol. 20, No. 2, P. 260-271, June, 1975.
- Moberg, Dennis J., Koch, James, L. "A critical appraisal of integrated treatments of contingency findings". Academy of management journal, Vol. 18, No. 1, P. 109-124, Mar., 1975.
- Mockler, Robert J. "Situational theory of management" Harvard business Review, Vol. 49, No. 3, P. 146-155, 1971.
- Morse, John J. "A contingency look out job-design". California Management review, Vol. 16, No. 1, P. 67-75, Fall, 1973.
- Mullins, Nicholas C. "The art of theory: construction and use". Harper and Row, publishers, USA, 1971.
- Myers, Charles; Pigors Paul "Personal Administrations: An Approach situational" McGraw-Hill, New York, 1973.
- Nebeker, Delbert M. "Situational favorability and perceived environmental uncertainty-an integrative approach". Administrative science quarterly, Vol. 20, No. 2, P. 281-294, June, 1975.
- Negandhi, Anant R. "Comparative management and organization theory a marriage needed". Academy of management journal, Vol. 18, No. 2, P. 334-344, June, 1975.
- "General Systems theory and organization theory-a midrange approach". Organization and Administration sciences. Vol. 6, No. 1, P. 117-120, spring, 1975.
- Nie, Norman et al. "SPSS. statistical package for the social sciences". 2nd. ed. McGraw-Hill, USA, 1975.
- Negandhi, Anant; Obey, Daniel. "Understanding organizational behavior in multinational and multicultural settings". Human Resource management. Vol. 16, No. 1, P. 16-23, spring, 1977.
- Newstrom, J. W.; Reif, W. E., Monczka, R. E. "A contingency approach to Management: Readings" McGraw-Hill Book Co. USA, 1975.
- Newman, W. H. "Strategy and Management structure" Journal of business policy. Winter 1972, P. 56-66.
- Osborn, Richard N.; Hunt, James G. "An adaptiven reactive theory of leadership the role of macrovariables in leadership research". Organization and administration sciences, Vol. 6, No. 2-3, P. 27-44, Summer-fall, 1975. "Organization Theory: An integrated approach" John Wiley & Sons. New York, USA, 1980.
- Perrow, Charles "Organizational Analysis: A sociological View. California, USA, 1970.
- Pheffer, Jeffrey. "Beyond management and the worker". Academy of management review, Vol. 1, No. 2, P. 36-46, April, 1976.
- Pliskoff, S. S. y Fester L. B. "Refuerzo" Tom. 1, enciclopedia inter. de ciencias sociales.
- Podsakoff, P. M.; Todor W. A.; Skou R. "Effects of



- leader contingent and non-contingent reward and punishment behaviors on Subordinate and satisfaction" *Academy of man. Journal* Vol. 25, No. 4, 1982.
- Price, James L. "Organizational effectiveness". Richard Irwin Inc. USA, 1968.
- Reif William E.; Monczka Robert M. "Job redesign-a contingency approach to implementation" *Personnel* Vol. 51, No. 3, P. 18-28, May-june, 1974.
- Roger, Rolf; McIntire, Robert H. "Organization and management theory" John Wiley & Sons. Inc. USA, 1983.
- Salancik, Gerard R.; Pfeffer, Jeffney. "Who gets power-and how they hold on to it a strategic = continency model of power". *Organizational dynamics* Vol. 5, No. 3, P. 2-31, Winter, 1977.
- Selltiz, C. et al. "Métodos de investigación en las Relaciones Sociales". Ed. Rialph, Madrid, España, 1969 y 1974.
- Shetty, Y. K., "Contingency management-current perspective for managing organizations". *Management international review*, Vol. 14, No. 6, P. 27-35, 1974.
- Shetty, Y. K., "Carlisle, Howard M. "A contingency model of organization design". *California management review* Vol. 15, No. 1, P. 38-45, Fall, 1972.
- Simonetti, Jack L. Boseman F. Glenn. "The impact of market competition on organization structure and affectiveness-a cross cultural study". *Academy of management journal*, Vol. 18, No. 3, P. 631-638, Sept., 1975.
- Steer, Richard M. "Factors affecting job attitud in a goal-setting environment". *Academy management Journal* Vol. 19, No. 1, P. 6-16, March, 1976.
- Stinson, John E.; Johnson; Thomas W. "The path-goal theory of leadership a partial test and suggested refinement". *Academy of management Journal* Vol. 18, No. 2, P. 242-252, June, 1975.
- Skinner, B. P. "Contingencies of Reinforcement" Appleton C. C. New York, 1969.
- Skromme, Baird, INGA "Toward a contingency model of strategic fisk taking" *Academy of management review*, 1985, Vol. 10, No. 2.
- Steiner, George A; Miner, John B. "Management Syolicy and strategy" McMillan Pu. Co., New York, USA, 1982.
- Talcott, Parsons "La Estructura de la acción social" Ed. Guadarrama, Madrid, 1968.
- "El Sistema de las sociedades modernas" Ed. Trillas, México, 1974.
- "La Sociedad, perspectivas evolutivas y comparativas", Ed. Trillas, México, 1974.
- Thierauf, R. J.; Klekampir c; Geeding, O. W. "A management principles and practices: A contingency and Cuestionnaire Approach". John Wiley & Sons. USA, 1977.
- Tosi, Henry. "Readings in management contingencies: structure and process". St. Clair Press, USA, 1976.
- "Theories of organization". St. Clair Press, USA, 1975.
- Tosi, Henry L.; Hamner, Clay W. "Organizational behavior and management a contingency approach". Saint clair press Chicago, 1974.
- Tosi, Henry L.; Carroll, Stephen J. "Management: contingencies, structures and process". St. Clair Press Chicago, 1976.
- Vroom, Víctor H; Deci, L. E. "Motivación y alta dirección. Ed. Trillas, México, 1979.
- Wagner III, John A; Gooding, R. Z. "Shared influence and organizational Behavior: A meta —analysis situational variables expected to moderate participation— out come relationships". *Academy of management Journal*, 1987, Vol. 30, No. 3.
- White, Sam E.; Mitchell, Terence R. "Organization development: A review of research content and research design". *Academy of management review*, P. 57-71, April, 1976.
- Woodward, Joan "Industrial organization: theory and practice", Oxford University press, 1965.

Profesor-investigador titular de la Sección de Graduados de la Escuela Superior de Turismo

