



## ENSAYO

UNA REVISIÓN DE LOS ACUERDOS Y DISCREPANCIAS DE LA TEORÍA DE LAS CONTINGENCIAS Y LA TEORÍA DE LA ECOLOGÍA POBLACIONAL

A REVIEW OF THE CORRESPONDENCES AND DISCREPANCIES BETWEEN THE CONTINGENCIES THEORY AND THE POPULATION ECOLOGY THEORY

### Resumen

El presente trabajo realiza una síntesis de los principales postulados de la Teoría de las Contingencias y de la Teoría de la Ecología Poblacional, con el propósito de identificar puntos de encuentro y discrepancias entre ambas perspectivas. El repaso reúne una serie de trabajos escritos por distintos autores y su comparación se basa en la hipótesis de que ambas posiciones son más complementarias que excluyentes.

**Palabras claves:** ajuste contingente; teoría de las contingencias; teoría de la ecología poblacional.

### Abstract

This paper summarizes the main postulates of Contingency Theory and Population Ecology Theory with the purpose of identifying common concepts and discrepancies between both perspectives. The review analyzes a series of works written by several authors, and their comparison is based on the hypothesis that both positions are more complementary than excluding.

**Keywords:** contingency fit; contingency theory; population ecology theory.

### CRISTIAN DE ANTONI

[cdeantoni@economicas.uba.ar](mailto:cdeantoni@economicas.uba.ar)

Facultad de Ciencias Económicas.  
Universidad de Buenos Aires. Argentina.

## Introducción

El presente trabajo propone una revisión de los principales aportes teóricos que han realizado a la Administración tanto la Teoría de las Contingencias como la Teoría de la Ecología Poblacional, en relación con la Estructura Organizacional y su ajuste como variable explicativa del desempeño. La revisión se hace bajo la hipótesis de que hay complementariedad de ambos enfoques más allá de los puntos en conflicto que puedan surgir de la comparación.

En este sentido, se propone al lector un recorrido que va desde los enunciados principales de las distintas perspectivas teóricas, sus supuestos y postulados, para finalizar estableciendo comparaciones que permitan evidenciar los principales acuerdos y discrepancias que presentan ambas teorías.

Dicho esto, y en rigor de dar precisiones sobre el recorrido metodológico de este trabajo, es necesario mencionar que se realizó una indagación de publicaciones relacionadas con ambas teorías, ubicadas temporalmente entre los años 60 y el presente, incluyendo obras clásicas y publicaciones científicas que mencionan características y clasificaciones que son pertinentes para esta revisión.

## Contexto

Se hace a continuación una ubicación temporal de cada propuesta referida a estas dos teorías con el fin de contextualizar el surgimiento de las ideas fuerza de cada perspectiva y su evolución. Según la compilación realizada por Barrientos (2011) entre los antecedentes de la Teoría de las Contingencias encontramos el aporte de Burns y Stalker de 1961 que relaciona el grado de organicidad estructural con la dinámica ambiental, la posición de Chandler respecto de la diversificación, como causa origen de la divisionalización, y las conclusiones de Joan Woodward, quien en 1965 presentara resultados que relacionan la configuración estructural con la tecnología.

Lawrence y Lorsch (1987), por su parte, reconocen en 1967 la relación entre ambiente y estructura como requerimiento para el desempeño, cuestión que será central luego en la propuesta de Lex Donaldson, habida cuenta que considera el desempeño como variable que justifica el ajuste

de las variables estructurales. En el recorrido encontramos también la Teoría de la Configuración de Henry Mintzberg, que repasa los factores de contingencia y el impacto en las configuraciones estructurales. Barrientos (2011) también identifica el aporte de Isabel de Val Pardo quién refina el modelo de Mintzberg incorporando factores condicionantes de los parámetros de diseño estructural como la Cultura, la Estrategia y las Metas.

Rompiendo los modelos estáticos, encontramos el modelo SARFIT propuesto por Donaldson (1987) basado en el ajuste -que busca recuperar el nivel de desempeño- y el refinamiento que hace Klaas (2004) de ese modelo, incorporando al SARFIT el ROA -Rentabilidad del Activo- como variable que permite medir el desempeño.

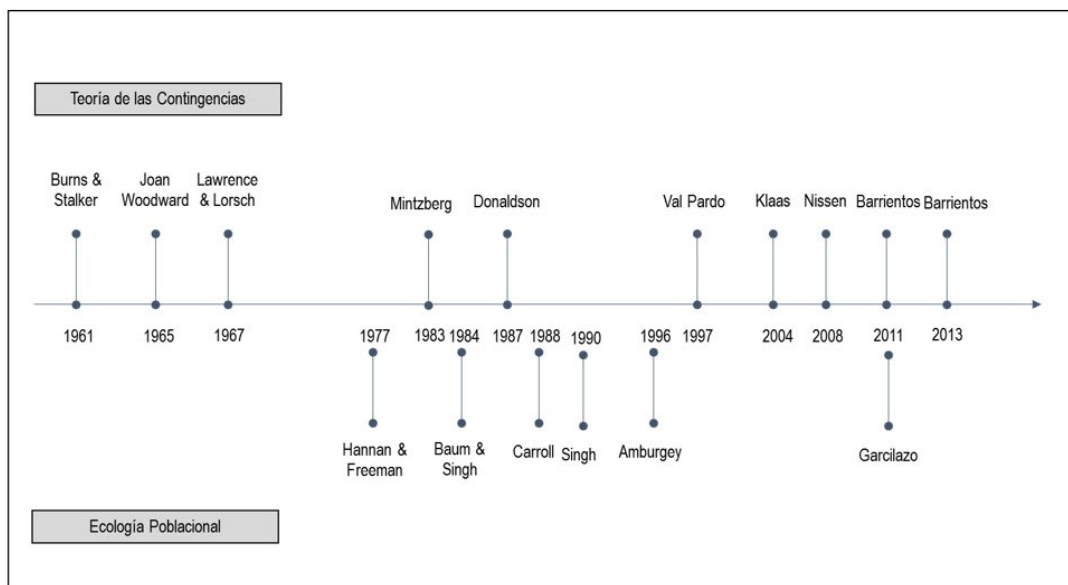
Finalmente encontramos la posición de Gresov y Barrientos (Gresov, 1989; Barrientos, 2013) que plantea modelos multicontingentes de ajuste estructural, reconociendo la complejidad y la influencia recíproca de las variables y factores intervinientes en la dinámica de configuración estructural.

Por otra parte, en la década del 70, encontramos a la Teoría de la Ecología Poblacional de Hannan y Freeman (1977) con una propuesta diferente a la que propone la Teoría de las Contingencias. En este abordaje, se da un protagonismo superlativo al Ambiente o Entorno de la organización, considerándolo el factor determinante para la supervivencia organizacional. El enfoque es presentado como un proceso darwiniano de selección basado en la aptitud que revisaremos más adelante cuando detallemos los principales postulados de esta teoría.

Entre los hallazgos bibliográficos que complementan el trabajo de Hannan y Freeman, encontramos una publicación de Amburgey, *Organizational Ecology: Past, Present, and Future Directions* (1996), donde a su vez se destacan otros trabajos: *Ecological Models of Organizations* del año 1988 editado por Glenn Carroll, que se basa en diez estudios empíricos y dos trabajos teóricos sobre el tema; *Organizational Evolution* de 1990 editado por Jitendra Singh, quien pone el foco en la investigación de cómo los entornos sociales configuran las tasas de creación y muerte de las formas organizativas, las tasas de fundación organizacional y la mortalidad y las tasas de cambio en las formas organizativas (Amburgey, 1996, p.1267); *Evolutionary Dynamics of Organizations*, que data de 1984, y cuya autoría es de Joel Baum y Jitendra Singh, donde hacen

**Figura 1. Principales autores que aportan a la Teoría de las Contingencias y la Teoría de la Ecología Poblacional.**

Fuente: elaboración propia



un análisis por jerarquías –intra organizacional, organizacional, poblacional y comunitario-.

Por último, hallamos una publicación reciente de la revista científica *Visión de Futuro* titulada “La teoría de la ecología poblacional examinada a la luz de teorías adaptacionistas” de Joaquín Garcilazo (2011) que nos ayuda a resumir los postulados de la teoría.

En la Figura 1 se resume en una línea de tiempo los principales autores que aportan a cada una de las teorías.

### Principales postulados de la Ecología Poblacional

Esta perspectiva de análisis del par estructura-entorno se basa en postulados que parten de dos ideas principales. La primera de ellas sostiene que los individuos y las organizaciones no tienen capacidad de modificar sus comportamientos para adaptarse al entorno y la segunda es la consideración de un ambiente inmodificable o en el que las organizaciones tienen escaso poder de incidencia (Garcilazo, 2011, p. 15).

Soylu (2008) identifica que el trabajo de Hannan y Freeman persigue la ampliación del principio de Isomorfismo de Hawley, el cual sostiene que existe una diversidad de organizaciones que son isomorfas en determinados nichos ambientales. Dicho de otra forma, este principio sostiene que

determinados contextos favorecen determinadas configuraciones estructurales que optimizan el desempeño en ese nicho específico. Un nicho es definido por los ecólogos poblacionales como combinaciones de niveles de recursos por los cuales la población puede sobrevivir y reproducirse.

Siendo así, cada población se circunscribe a un nicho distinto y se deduce de aquí que estos nichos no son estáticos, habida cuenta que los recursos están en zona de competencia y las condiciones cambiantes del ambiente seleccionan constantemente la supervivencia organizacional.

La ecología poblacional viene a ampliar el principio de isomorfismo de Hawley en tres principales conceptos: la competencia, la selección natural y la supervivencia (Soylu, 2008, p. 16). Por competencia se entiende al mecanismo que deriva en isomorfismo como resultado de la competencia por recursos finitos. La competencia determina que aquellas organizaciones que logren maximizar beneficios serán las que más chances de supervivencia tengan, dejando implícito que el contexto define las reglas de selección.

Sobre esa base, Hannan y Freeman (1977) analizan el ajuste estructural desde una perspectiva esencialmente ecológica, y dentro de ese análisis contrastan diferencias entre la postura Adaptacionista -que pone de relieve el rol del management reconociendo oportunidades y amenazas ambientales como formuladores de

estrategias de ajuste estructural-, la Estructural Funcionalista -que reconoce más la supervivencia que la selección natural- y las Interaccionistas -que ponen énfasis en la teoría de la decisión como variable interviniente de la adaptación-.

Como consecuencia del repaso de las distintas posturas, estos autores aceptan que los líderes de las organizaciones formulan estrategias y que las estructuras deben adaptarse a las contingencias ambientales, sea como un proceso de aprendizaje o comportamiento adaptativo. De todas maneras, hay limitaciones obvias que relativizan la adaptación y que los autores denominan Inercias y Presiones, inhibiendo el rol del management como artífice exclusivo de la configuración estructural.

En cuanto a las inercias, hay cuatro factores a tener en cuenta (Hannan y Freeman, 1977, p.931):

- Inversiones en planta, equipamiento o personal especializado de difícil adaptación a otras actividades.
- Restricciones de información, tanto internas como externas.
- Política interna de la organización, con sus resistencias basadas en intereses de coaliciones que ven comprometida una nueva distribución de los recursos y el poder.
- La propia historia de la organización, no solo la cultura asociada al comportamiento humano sino también los sistemas normativos que guardan un equilibrio de gestión sobre una base de acuerdos formales.

Por otra parte, las presiones externas también presentan cuatro factores, a saber:

- Barreras legales y fiscales para entrar o salir de determinados mercados.
- Restricciones de acceso a la información relevante por su alto costo, especialmente en ambientes turbulentos.
- Restricciones de legitimidad que le confiere el entorno a la organización, haciendo riesgosa una eliminación de actividades que puedan comprometer esa legitimidad.
- El efecto de la racionalidad colectiva, entendido como una decisión de mercado que es racional hasta que otros competidores la replican y por efecto agregado de racionalidades deje de ser la

alternativa más viable.

En base a estos factores, quizá especialmente por las presiones externas, es que los autores prefieren entender el rol del ambiente como selector de organizaciones que van a subsistir, basando su análisis en una población—o conjunto de organizaciones- más que en un análisis de instancias individuales. Definen como población al conjunto de organizaciones con límites particulares y formas comunes (Hannan y Freeman, 1977, p. 936).

A pesar del enfoque naturalista de la cuestión, hay un reconocimiento de las diferencias entre las organizaciones y los sistemas biológicos, como por ejemplo la transmisión de ADN -que no está presente en las organizaciones- o la expansión más allá de los propios límites, que no está presente en los organismos biológicos y que sí puede observarse en las organizaciones.

En cuanto a las estructuras, esta teoría analiza las capacidades de supervivencia en base a qué tan generalista o especialista es una configuración, presentando el dilema de las capacidades excedentes como herramienta para minimizar riesgos ante cambios ambientales, o de la extrema especialización para explotar mejor el nicho que ocupan, a riesgo de desaparecer ante una disrupción ambiental sustantiva.

En la Figura 2 se puede observar la cuestión de la optimización y sub-optimización dentro de un nicho.

Como se puede apreciar, la especialización optimiza la explotación del nicho más que la generalización de capacidades, pero asume más riesgos ante un cambio disruptivo ambiental. Como afirman Hannan y Freeman (1977):

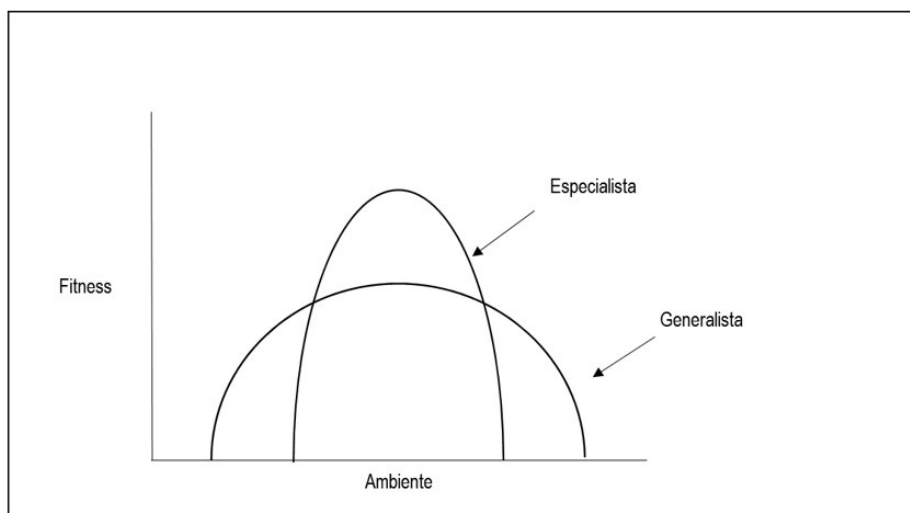
Parte de la eficiencia resultante de la especialización se deriva de los requisitos más bajos para el exceso de capacidad. Dada cierta incertidumbre, la mayoría de las organizaciones mantienen un exceso de capacidad para garantizar la fiabilidad del rendimiento. En un entorno que cambia rápidamente, es probable que la definición de exceso de capacidad cambie con frecuencia. Lo que se usa hoy puede convertirse en un exceso mañana, y lo que es excedente hoy puede ser crucial mañana (p. 948).

Finalmente, rescatamos dos consideraciones que son esenciales en esta teoría, la primera de



Figura 2. Modelo de explotación del entorno. Organización Especialista vs. Organización Generalista.

Fuente: Hannan y Freeman (1977, p. 947)



ellas es la de capacidad del ambiente de aceptar formas organizacionales, y la segunda, la tasa de crecimiento o decrecimiento de una población cuando el ambiente experimenta cambios. Básicamente, el modelo de crecimiento se expresa en la siguiente fórmula:

$$\frac{dX1}{dt} = r1 \cdot X1 \left( \frac{k1 - X1}{k1} \right)$$

Donde r1 representa tasa de crecimiento, X1 el tamaño de la población y k1 el soporte ambiental.

El modelo matemático representa una función logística de crecimiento poblacional dentro de determinados límites ambientales, y teniendo en consideración los cambios que se producen en dicho contexto (Hannan y Freeman, 1977, p.941). Esto viene a significar que el crecimiento de la población tiene un límite por la finitud de recursos, el cual limitará la cantidad de organizaciones que prevalezcan en ese entorno dado. La competencia por los recursos en el límite de la capacidad del ambiente por soportar una cantidad "n" de competidores hará prevalecer a los más aptos, de la misma manera que sucede con las especies en un ecosistema.

El modelo explica el proceso de selección que se produce en los nichos poblacionales, teniendo en consideración la dinámica de cambio ambiental y su capacidad para reducir o ampliar una población de organizaciones en base al ajuste

ambiente estructura.

A modo de resumen, Campos, Carro, Duran y Fernández (2000) marcan que los tres postulados principales de la Ecología Poblacional son:

- La teoría de la inercia estructural, respecto de las inercias presiones ya descritas.
- Edad y Tamaño de la organización por cuanto a mayor edad y tamaño aumentan las posibilidades de supervivencia organizacional.
- Teoría de la dependencia de la densidad, que incluye dos conceptos: el de legitimación de una forma organizacional y el de competencia por los recursos.

### Principales postulados de la Teoría de las Contingencias

Conforme pasan los años, la Teoría de las Contingencias ha ido evolucionando como una forma de explicación de la dinámica estructural desde múltiples perspectivas y enfoques. Barrientos (2013) conceptualiza la maduración de la teoría y cómo fue evolucionando desde relaciones simples y unidimensionales -como el reconocimiento de la dependencia de las configuraciones estructurales a factores de contingencia aislados- hasta llegar a una perspectiva dinámica, basada en el ajuste para mejorar el desempeño (Donaldson, 1987, 2006; Klaas, 2004) donde múltiples factores de contingencia se influyen recursivamente y con

diferente protagonismo, dependiendo del momento evolutivo de una organización (Barrientos, 2013; Gresov, 1989).

Barrientos (2011) identifica como postulado central de esta teoría aquel que sostiene que el diseño estructural más eficiente es el que mejor ajusta los parámetros de diseño a los factores de contingencia. Sin embargo, el autor reconoce que los conceptos han ido evolucionando y agregando más riqueza explicativa con el transcurso del tiempo. Mintzberg (1991) reconoce múltiples factores de contingencia -Edad y Tamaño, Sistema Técnico, Entorno o Ambiente y Poder- que operan de manera independiente condicionando la estructura.

De allí derivan dos hipótesis que son centrales en su desarrollo teórico, la primera es la Hipótesis de la Congruencia, que supone que la configuración de los parámetros de diseño se debe ajustar a los factores de contingencia, y la segunda denominada Hipótesis de la Configuración, que sostiene la necesidad de una consistencia interna entre los distintos parámetros de diseño para que la estructura sea efectiva. De las dos Hipótesis deriva una tercera, que es la Hipótesis de la Configuración Ampliada, entendiendo la complementariedad de las dos anteriores.

Este enfoque de configuraciones es criticado por Donaldson, según explica el propio Mintzberg (Mintzberg, Ahlstrand, y Lampel, 2003), por tratarse de un modelo muy teórico y poco realista, ya que propone cambios cuánticos siendo que en la realidad las organizaciones están generando cambios incrementales en forma constante (Mintzberg et al., 2003, pp. 433-434); no obstante, es una muy buena referencia conceptual para entender el fenómeno evolutivo de la estructura y sus parámetros en base a estímulos internos o externos.

Por otra parte, Donaldson (2001) explica que, si bien a la Teoría de las Contingencias se la ha criticado por ofrecer un enfoque estático, en la actualidad hallamos una visión más funcionalista que ve a las organizaciones como entes adaptables en ambientes cambiantes. En este sentido, aporta el modelo SARFIT que explica sucesivas adaptaciones para recuperar el ajuste que mejore el rendimiento organizacional.

El modelo de Donaldson cambia la relación causa origen del ajuste estructural, haciendo un refinamiento del Estructural Funcionalismo. No piensa el modelo contingente como una adaptación

de la estructura en respuesta a un cambio de un factor situacional; supone, en cambio, que el desajuste produce una pérdida de rendimiento que pone presión para adaptar la estructura y así volver a recuperar el ajuste. No lo ve como una simple relación causa efecto de dos variables -una dependiente de la otra- agregando a su enfoque una correlación positiva entre dinámica ambiental -entendida como alta intensidad competitiva-, caída en el nivel de desempeño y necesidad de cambio estructural (Donaldson, 1987).

Donaldson (2006) señala que la performance está en función del grado de desajuste. Matemáticamente:

$$P = a - bM \quad \forall b < > 0$$

Donde "a" es un valor constante básico de performance, "b" la pendiente negativa y distinta de 0 que afecta la función; y "M" la diferencia entre el factor estructural (S) y el factor contingente (C).

De forma ampliada:

$$P = a - b(S - C) \quad \forall b < > 0$$

Peter Klaas (2004) complementa este enfoque de Donaldson puntualizando en los desequilibrios desde una perspectiva de ajuste basado en la lógica de los Sistemas Dinámicos y poniendo la rentabilidad del activo (ROA) como ratio más utilizado para medir rendimientos. Reconoce en el modelo de Donaldson una racionalidad limitada del management que impide un ajuste óptimo, por lo tanto, sostiene que el fit es más un corredor que una línea.

Haciendo un repaso de los distintos abordajes, se observa que el ajuste estructural desde la teoría de las contingencias ha sido observado al menos desde tres enfoques (Drazin y de Ven, 1985; Pinto, Soto, Gutiérrez, y Castillo, 2003):

- **Selección:** Basado en el concepto de congruencia entre contexto y estructura -mencionado por Mintzberg (1991) como Hipótesis de la Congruencia- donde se supone un condicionamiento del ambiente en la configuración estructural; y por la Ecología Poblacional en un sentido estricto.
- **Interacción:** Entendido como una relación bivariada entre contexto y estructura que afecta su *performance*.



Las variables referidas al Contexto son: Ambiente, Tecnología y Tamaño; y las de Estructura: Centralización, Formalización y Complejidad, las cuales se influyen mutuamente. La evolución se da por influencia recíproca.

- **Sistemas:** Que tiene relación con la consistencia interna de las variables estructurales para maximizar el desempeño –también mencionada por Mintzberg (1991) como Hipótesis de la Configuración-.

Desde un abordaje evolutivo, Barrientos (2011) analiza la transformación de la Teoría de las Contingencias en cuatro pasos:

Reconocimiento de factores y correlaciones unidimensionales: Identifica en esta primera etapa a Burns y Stalker, que en el año 1961 reconocen la relación entre las características ambientales y estructuras adecuadas para operar en diferentes ambientes, siendo los entornos más estables los que promueven estructuras más mecanicistas y los ambientes más dinámicos las estructuras más orgánicas. En la misma fase, hallamos la posición de Chandler respecto de la diversificación como causa origen de la divisionalización, tomando como variable interviniente a la viabilidad económica. Joan Woodward, también mencionada por Mintzberg (1991), en 1965 presenta resultados que relacionan la configuración estructural con la tecnología, y Lawrence y Lorsch (1987) reconocen en 1967 la relación entre ambiente y estructura como requerimiento para el desempeño.

Relaciones multidimensionales estáticas: Aquí ubica a la conocida Teoría de la Configuración de Henry Mintzberg que reconoce a la configuración estructural como variable dependiente de cuatro factores de contingencia: Edad y Tamaño, Sistema Técnico, Entorno o Ambiente y Poder. También identifica el aporte de Isabel de Val Pardo quién considera que deben agregarse también como factores contingentes a la Cultura, las Metas y a la Estrategia ya que su influencia tiene un impacto relevante en la configuración estructural.

Cambio, equilibrio y ajuste temporal: Este enfoque ya reconoce la dinámica de ajuste de los factores y ya no lo ve como un par ordenado Entorno-Estructura de configuración estática. El modelo SARFIT (Donaldson, 1987) plantea la necesidad de recuperar el ajuste y en consecuencia el desempeño perdido por el desfasaje entre los

factores contingentes y la estructura en un momento determinado. También Barrientos (2011) menciona el aporte que hace Klaas (2004) incorporando al modelo SARFIT el ROA –Rentabilidad del Activo- como variable que permite medir el desempeño.

Contingencias múltiples y dinámicamente entrelazadas: Se reconoce aquí que en realidad los factores de contingencia no actúan de manera aislada uno de otro, sino de manera simultánea y recursiva, agregando la perspectiva teórica de Nissen y Leweling (2008) cuyo aporte identifica el efecto sistémico de los factores de contingencia. Encontramos en el trabajo de Gresov (1989) un estudio empírico basado en el análisis de 529 unidades de trabajo, en 60 oficinas de seguridad laboral, que refuerza la propuesta teórica de Barrientos.

En síntesis, lo que Barrientos (2011) propone es una evolución de la Teoría contingente de lo estático a lo dinámico y de los factores situacionales al concepto de ajuste.

Revisaremos en el siguiente apartado el concepto de ajuste y el de desempeño como variables puente entre las dos teorías bajo análisis.

### **Puntos de encuentro y discrepancias de las teorías**

Para Soylu (2008) la Ecología Poblacional no ha podido demostrar todos sus supuestos, argumentando que la mejor explicación del ajuste estructural se ha logrado desde la Teoría de las Contingencias. De todas formas, y siguiendo el razonamiento de Sánchez Quirós (2002), vemos que esta supremacía de la Teoría de las Contingencias es relativa. En referencia al enfoque contingente encuentra algunos vacíos explicativos cuando afirma:

Estos modelos exponen las condiciones situacionales que es probable que influyan en la estructura, pero no explican los procesos por los que estas condiciones se trasladan a la misma, o qué tipo de elementos sostienen o deben ser congruentes con ella para el logro de la eficacia organizativa (Sánchez Quirós, 2002, p.272).

Y en relación con el ambiente propone que “...aunque el contexto puede constreñir o limitar la elección estructural, no la elimina” (Sánchez Quirós, 2002, p.272) dejando una referencia del rol activo

Figura 3. Perspectivas y debates en Teoría de la Organización.

Fuente: Graham y Van de Ven (1983, p. 247)

Macro Nivel (Población de Organizaciones)	<b>ENFOQUE DE SELECCIÓN NATURAL</b> Escuelas: Ecología Poblacional, Economía Industrial, Historia Económica Rol del Management: Inactivo	<b>ENFOQUE DE ACCIÓN COLECTIVA</b> Escuelas: Ecología Humana, Política económica, Pluralismo Rol del Management: Interactivo
	<b>ENFOQUE DE SISTEMAS</b> Escuelas: Teoría de Sistemas, Estructural Funcionalismo, Teoría de las Contingencias Rol del Management: Reactivo	<b>ENFOQUE DE ELECCIÓN ESTRATÉGICA</b> Escuelas: Teoría de la Acción, Teoría de la Decisión, Management Estratégico Rol del Management: Proactivo
Micro Nivel (Organización Individual)	ORIENTACIÓN DETERMINISTA	ORIENTACIÓN VOLUNTARISTA

del *management* en la decisión de adoptar una u otra estructura basada en su interpretación de causa efecto, y no tanto una condición inexorable impuesta por el ambiente.

Analizando la Teoría de la Organización, Graham y Van de Ven (1983) repasan las perspectivas que agrupan las distintas posiciones paradigmáticas. Como se puede apreciar en la Figura 3, hay una matriz de cuatro perspectivas que se derivan de la combinación de dos variables. La primera de ellas es el nivel de análisis –Micro o Macro- según se trate de un enfoque colectivo o individual; y la segunda variable tiene que ver con una orientación determinista o voluntarista del rol del management.

Las escuelas, por nivel, se agrupan según el siguiente detalle:

**Nivel Macro:** Se basa en un enfoque poblacional -conjunto de organizaciones-. En este nivel se encuentra la perspectiva de la Selección Natural y la de la Acción Colectiva. Dentro de la Selección Natural encontramos las escuelas de la Ecología Poblacional -que analizamos en este trabajo- la Economía Industrial y la Historia Económica. En Acción Colectiva, trabajos relacionados con la Ecología Humana, la Economía Política y el Pluralismo.

**Nivel Micro:** Enfoque de organización individual, donde se encuentran las perspectivas de Sistemas y de Elección Estratégica. Dentro del enfoque de Sistemas encontramos a la Teoría

General de los Sistemas, el Estructural Funcionalismo y la Teoría de las Contingencias -también analizada en este trabajo-. En la Elección estratégica se agrupan la Teoría de la Decisión contemporánea, el Management Estratégico y la Teoría de la Acción.

Considerando estas perspectivas, encontramos aquí una primera diferencia. Siendo que el enfoque de la Ecología Poblacional se concentra en el comportamiento de un conjunto de organizaciones –grupo isomorfo poblacional- el enfoque de la Teoría de las Contingencias centra su análisis en la organización individual sin considerar isomorfismos de clase.

Ambas teorías trabajan sobre paradigmas de partida diferentes. En la Teoría de las Contingencias es central el desempeño, mientras que para los ecólogos lo esencial es la supervivencia.

El rol del *management* también tiene un papel diferente en cada abordaje. Mientras que los *managers* no tienen un rol protagónico en la visión de los ecólogos, la Teoría de las Contingencias sí les reconoce un rol -al menos reactivo- que produce los ajustes necesarios para superar contingencias, o recuperar niveles de desempeño mediante ajustes de configuración.

Entre los puntos de encuentro de las dos teorías podemos afirmar que tanto la Ecología Poblacional como la Teoría de las Contingencias son teorías funcionalistas (Soylu, 2008, p. 19) que explican el ajuste entre organización y entorno desde el determinismo (Graham y Van de Ven, 1983, p.254),



pero quizá el mayor punto de encuentro de ambas teorías esté en el concepto de ajuste.

Si bien la Teoría de las Contingencias propone ajustes de configuración para mejorar o recuperar el desempeño, y la Ecología Poblacional lo considera un imperativo en términos adaptativos, ambas admiten que un ajuste sub optimizado no necesariamente implica la desaparición de una organización de un determinado contexto. Aun cuando los ecólogos parecen estar más enfocados en la supervivencia, reconocen que la suboptimización de las configuraciones más generalistas implica menor explotación de un nicho, pero menos riesgos en materia de cambios radicales del contexto. Esto de alguna manera es coincidente con el desajuste *-misfit-* mencionado por Donaldson, que de ninguna manera implica que la organización desaparecerá por estar sub optimizada, en todo caso sacrificará rentabilidad.

Mintzberg (1991), cuyo enfoque es netamente contingente, también reconoce en su hipótesis de la congruencia un condicionamiento ambiental sobre los parámetros de diseño y aunque no relativiza el rol ambiental, tampoco desestima el rol del *management* en el proceso adaptativo; de hecho, relaciona el ajuste estructural en base a la dinámica de los factores ambientales.

Según afirman Graham y Van de Ven (1983), los ecólogos reconocen que su modelo aplica más en organizaciones pequeñas y poco diversificadas que en las grandes corporaciones que tienen más puntos de apoyo—mix de productos o diversificación de mercado—y otra solidez para soportar los cambios ambientales. Sostienen, en consecuencia, que la perspectiva de selección natural debe ser complementada con una de adaptación por aprendizaje (p.254) lo cual podría interpretarse como un reconocimiento de la complementariedad de ambos enfoques.

La cuestión es que hay una evolución implícita en las organizaciones de mayor envergadura producto de su supervivencia los primeros años de vida, que permite la supervivencia y evolución temporal, y esto está más cerca de la perspectiva contingente que de la ecológica. Es decir que conforme el nicho selecciona y desecha organizaciones en los primeros estadios, aquellas que sobreviven desarrollan mecanismos de adaptación más cercanos a los postulados de la Teoría de las Contingencias.

## Análisis

Adaptación versus Selección parece ser el dilema

que enfrentamos al analizar ambas posturas. No obstante, y si observamos con atención, podemos visualizar que hay tanto conceptos compatibles como contrapuestos en cada enfoque. Entre los puntos de mayor discrepancia pudimos identificar que la visión colectiva, que asume la teoría basada en la selección natural, deja poco margen de maniobra al *management* para decisiones estructurales. En el otro extremo, los adaptacionistas suponen que una buena lectura del entorno y un ajuste de la configuración pueden garantizar desempeño y supervivencia, casi como si se olvidara el efecto derivado de la competencia por recursos escasos en un entorno dado. De todas formas, ambas posturas hablan de ajuste y de desempeño de una u otra manera.

Del recorrido por las distintas fuentes, y en concordancia con Soyly (2008), puede considerarse un error entender ambas teorías como rivales. Muchos conceptos pueden complementarse en pos de desarrollar nuevas líneas de investigación, que expliquen el fenómeno de la adaptación estructural, el desempeño de la organización, el rol de *management*, y cómo se relaciona el ajuste estructural a las variables de contexto, especialmente en entornos dinámicos.

Tal vez Mintzberg (1991) sea un buen sintetizador de ambas propuestas. Si repasamos su trabajo, podemos suponer que su Hipótesis de la Configuración rescata de manera implícita un poco de cada teoría, reconociendo el rol del ambiente como factor condicionante, pero sin desmerecer el rol del *management* como diseñador estructural y agente encargado de la adaptación. Barrientos (2013) también reconoce en el *management* un rol decisivo a la hora de interpretar y hacer valoraciones que deriven en decisiones de ajuste estructural.

No parece razonable negar los procesos adaptativos como un logro del *management*, como tampoco se debe sobrestimar su rol, ya que como bien sostienen Hannan y Freeman hay presiones e inercias que de alguna manera reducen los grados de libertad en la toma de decisiones de los managers. Tampoco se puede negar el rol del contexto en la determinación de la supervivencia, al menos en organizaciones jóvenes y con escasos niveles de diversificación. Aun cuando la organización se encuentre consolidada, cualquier decisión estructural deberá ser convalidada por el ambiente en términos de rentabilidad y supremacía competitiva.

Ambas posiciones teóricas resaltan que el

ajuste es un determinante clave, sea para sobrevivir o para mejorar el desempeño. Si la supervivencia supone un aprendizaje, como rescatan Graham y Van de Ven (1983), este puede ser el concepto puente que esté faltando para unir ambas teorías y así desarrollar una visión integrada y complementaria que mejore la interpretación de los fenómenos adaptativos de las organizaciones, el rol de los gerentes en la configuración estructural y la relación estructura desempeño en un entorno dado.

### Conclusiones

Haciendo un recorrido histórico hallamos que la Teoría de las Contingencias tiene sus orígenes en los años 60, donde se encuentran los primeros estudios de Burns y Stalker, que ya en 1961 relacionan el grado de organicidad estructural con la dinámica ambiental. En sí, esta teoría ha ido evolucionando, como sostiene Barrientos (2013), desde relaciones simples y unidimensionales hacia una perspectiva dinámica y multicontingente.

Por su lado, la Ecología Poblacional

encuentra sus orígenes en los años 70, cuando Hannan y Freeman profundizan el concepto de Isomorfismo de Hawley en la búsqueda de comprender cómo determinados nichos favorecen determinado tipo de organizaciones.

Entre los postulados de la Teoría de las Contingencias, Barrientos (2011) encuentra como central aquel que sostiene que el diseño estructural más eficiente es el que mejor ajusta los parámetros de diseño a los factores de contingencia. Donaldson (2001) resalta el concepto de ajuste en su modelo SARFIT, reconociendo que la pérdida del desempeño es la causa de los ajustes contingentes.

Por otra parte, los Ecólogos Poblacionales ponen el mayor énfasis en el rol determinante del entorno como condicionante de la supervivencia organizacional, la cual se limita exclusivamente a un rol adaptativo basado en la supervivencia. Esto explicaría por qué determinados contextos benefician determinadas clases de organizaciones y otros no. El rol del ambiente se explica básicamente por un conjunto de inercias propias y presiones externas a la organización, que le confieren poco margen de maniobra al *management*.

Entre las discrepancias, vemos una brecha

Figura 4: Síntesis de Acuerdos y Discrepancias entre ambas Teorías.

Fuente: Elaboración propia

Ecología Poblacional	Teoría de las Contingencias
<b>Acuerdos</b>	
Enfoque Funcionalista	Enfoque Funcionalista
Reconoce la suboptimización en relación a la explotación de un nicho	Reconoce la suboptimización en relación a la pérdida del desempeño
Orientación determinista	Orientación determinista
Adaptacionismo (en etapas fundacionales)	Adaptacionismo (SARFIT)
<b>Discrepancias</b>	
Rol del management: Inactivo	Rol del management: Activo
Enfoque Macro: conjunto de organizaciones (Ecosistema o Población)	Enfoque Micro: Organización individual
Foco en la supervivencia	Foco en el desempeño
Entorno como factor determinante	Entorno como un factor de contingencia

cuyo origen podría estar en la unidad de análisis de cada perspectiva. Los ecólogos adoptan un enfoque macro (conjunto de organizaciones), en contraste con el enfoque micro (una organización) de la Teoría de las Contingencias.

Como una derivación propia de estos enfoques se puede explicar la relevancia del entorno, cuyo protagonismo es casi absoluto para la Ecología Poblacional, y no así para la Teoría de las Contingencias, que lo ve como un factor más que condiciona la estructura, pero no como factor único ni más relevante que otros.

Otra marcada diferencia es que cada perspectiva entiende un rol diferente para el *management*. El enfoque contingente le reconoce un rol activo (o al menos reactivo) mientras que el de la ecología lo considera prácticamente nulo.

Del lado de las coincidencias, ambas perspectivas reconocen el determinismo como lógica subyacente y el adaptacionismo como factor común. Las dos reconocen la suboptimización, siendo fuente de pérdida de desempeño para la Teoría de las Contingencias y pérdida de explotación de un nicho para la Ecología Poblacional.

La Figura 4 muestra un resumen de acuerdos y discrepancias de ambos enfoques.

Por último y siguiendo a Graham y Van de Ven (1983), se observa que la complementariedad de ambas Teorías puede pensarse a partir del reconocimiento por parte de los ecólogos de que el protagonismo del entorno tiene mayor relevancia en organizaciones pequeñas y poco diversificadas que en las grandes corporaciones que tienen más puntos de apoyo –mix de productos o diversificación de mercado- y otra solidez para soportar los cambios ambientales.

Esto indicaría que la supervivencia en etapas tempranas implica aprendizaje y ese aprendizaje una mayor capacidad del *management* para tomar decisiones estructurales, ajustando los parámetros de diseño a los factores de contingencia.

## Referencias Bibliográficas

- Amburgey, T. L. (1996). Organizational Ecology: Past, Present, and Future Directions. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1265–1286.
- Barrientos, J. W. (2011). Teoría de las contingencias aplicada al diseño de las estructuras organizacionales, 1–21.
- Barrientos, J. W. (2013). Teoría de las Contingencias
- Múltiples dinámicamente entrelazadas - (Abriendo La Caja Negra Del Ajuste Contingente). *Ciencias Administrativas*, (2), 21-32. Recuperado de <http://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/689>
- Campos, S., Carro, R., Duran, C., y Fernández, H. O. (2000). Un nuevo enfoque para el análisis de las organizaciones. *La Ecología Organizacional. Faces*, 9(6), 9–22. Recuperado de [http://nulan.mdp.edu.ar/63/1/FACES\\_n9\\_9-22.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/63/1/FACES_n9_9-22.pdf)
- Donaldson, L. (1987). Strategy and structural adjustment to regain fit. *Journal of Management Studies*, 1–24.
- Donaldson, L. (2006). The Contingency Theory of Organizational Design: Challenges and Opportunities. En R. M. Burton, D. D. Håkonsson, B. Eriksen, y C. C. Snow (Eds.). *Organization Design - The Evolving State of the Art* (pp. 19-40). New York: Springer US.
- Drazin, R., y Van de Ven, A. H. (1985). Alternative Forms of Fit in Contingency Theory. *Administrative Science Quarterly*, 30(4), 514. <https://doi.org/10.2307/2392695>
- Garcilazo, J. (2011). La teoría de la ecología poblacional examinada a la luz de teorías adaptacionistas. *Visión de Futuro*, 15, 1–20. Recuperado de <http://www.scielo.org.ar/pdf/vf/v15n1/v15n1a03.pdf>
- Graham, A., y Van de Ven, A. H. (1983). Central Perspectives and Debates in Organization Theory. *Administrative Science Quarterly*, 28, 22–39. <https://doi.org/10.2307/2392383>
- Gresov, C. (1989). Exploring Fit and Misfit with Multiple Contingencies. *Administrative Science Quarterly*, 34(3), 431–453. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.1987.17534088>
- Hannan, M. T., y Freeman, J. (1977). The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929–964.
- Klaas, P. (2004). Towards a concept of dynamic fit in contingency theory. *22Nd International Conference in Systems Dynamics*, 1–18. Recuperado de <http://www>

[systemdynamics.org/conferences/2004/SDS\\_2004/PAPERS/181KLAAS.pdf](https://systemdynamics.org/conferences/2004/SDS_2004/PAPERS/181KLAAS.pdf)

Lawrence, P. R., y Lorsch, J. W. (1987). *La Empresa y su Entorno* (Primera Ed). Barcelona: Plaza y Janes Editores.

Mintzberg, H. (1991). *Diseño de Organizaciones Eficientes* (Segunda Ed). Buenos Aires: El Ateneo.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., y Lampel, J. (2003). *Safari a la Estrategia*. Buenos Aires: Gránica.

Nissen, M. E., y Leweling, T. A. (2008). Conceptualizing Dynamic Organizational Fit in Multicontingency Contexts. Recuperado de <https://web.nps.edu/Academics/Centers/CEP/docs/2008/NissenAoM2008.pdf>

Pinto, J. D. J., Soto, N. Y., Gutiérrez, A., y Castillo, L. J. (2003). Ajuste, estructura y ambiente como factores claves en la Teoría de Contingencias. *Estudios Gerenciales (Universidad ICESI)*, (88), 67–86.

Sánchez Quirós, I. (2002). Un análisis de las medidas de estructura organizativa: estructura diseñada frente a estructura emergente. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 12, 271–291. Recuperado de <https://revistas.ucm.es/index.php/CESE/article/viewFile/CESE0202110271A/9883>

Soylu, A. (2008). Structural Contingency Theory In, Population-ecology Theory Out. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 4(June), 13–20.