



TEORÍA DE LAS CONTINGENCIAS MÚLTIPLES  
DINÁMICAMENTE ENTRELAZADAS  
ABRIENDO LA CAJA NEGRA DEL AJUSTE CONTINGENTE

Lic. Jorge Washington Barrientos

---

**Resumen**

La teoría de las contingencias ha ocupado un rol destacado en el estudio del diseño de las estructuras organizacionales en los últimos cincuenta años. Sus contribuciones se han dirigido en distintas direcciones, una de ellas ha sido la enumeración de factores de contingencia y la posterior identificación de relaciones entre estos y los elementos estructurales.

Refinamientos posteriores han conceptualizado la respuesta sistémica que permite el ajuste ("fit") de la organización a los cambios en los factores de contingencia.

Este trabajo se propone repasar críticamente las principales conceptualizaciones del ajuste estructural, y a la vez proponer una nueva variable interviniente en el marco de una teoría de contingencias múltiples dinámicamente entrelazadas.

Palabras claves: Organización, Contingencias, Ajuste

---

**Abstract**

Contingency theory had kept its central role in structural design studies in the last fifty years. Its contributions has gone in different directions, one of them identified contingency factors and subsequently their relations with structural elements.

Refinements have conceptualized the systemic answer that allows organizations fit to changes in the contingency factors.

This paper will review critically the main conceptualizations around structural fit, and propone a new.

This paper intends to critically review the major conceptualizations of structural fit, while proposing a new explanatory variable under a multi linked dynamic contingency theory framework.

Keywords: Organization, Contingency, Fit

Licenciado en  
Administración.  
Facultad de Ciencias  
Económicas.  
Universidad  
de Buenos Aires.

## Introducción

La teoría de las contingencias ha ocupado un rol destacado en el estudio del diseño de las estructuras organizacionales en los últimos cincuenta años, ese protagonismo se ha originado en su sencillez y capacidad explicativa (Donaldson, 2006); la simplicidad le ha otorgado una enorme popularidad a partir de los trabajos de Mintzberg (1979, 1983) quien postulara un modelo sencillo y muy aceptable en el campo pedagógico.

La capacidad de explicar también descansa en la enunciación de su presunción más famosa, la denominada hipótesis de la configuración:

“La estructuración efectiva requiere una consistencia interna entre los parámetros de diseño y los factores de contingencia” (Mintzberg, 1983:104)

La atracción de la Teoría de las Contingencias Aplicadas al Diseño Estructural (TCADE) se ha mantenido en la órbita académica, la cual no necesariamente se ha correspondido en el campo de los “practioners”, y esto se ha debido fundamentalmente a tres razones (Czarniawska, 2008):

1. El desarrollo de entornos turbulentos y rápidamente cambiantes que han reducido la conveniencia de las posturas mecanicistas.

2. Las recurrentes crisis a intervalos cada vez menores ha desplazado el interés hacia otras áreas de la administración.

3. Varios estudios han sugerido que las estructuras pueden ser la resultante de procesos adoptados y no de contingencias (sic).

Los juicios emitidos, evidencian que no debe elaborarse un diagnóstico parcial sobre la utilidad de TCADE, pero sí debe reconocerse que la explicación de

la TCADE no se ha mostrado lo suficiente amigable para el mundo empresarial por no resolver preocupaciones concretas de los “practioners”.

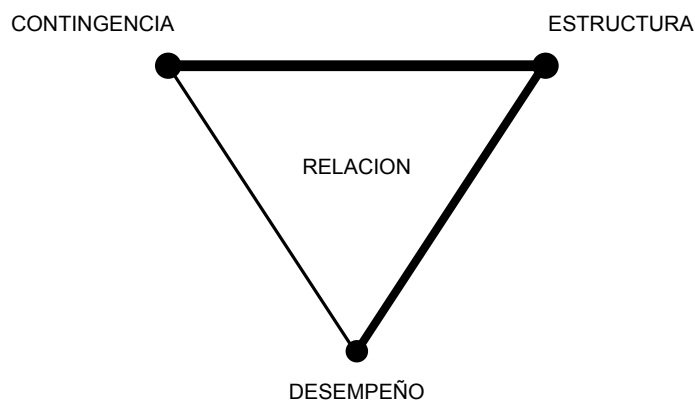
La limitación explicativa de la TACDE puede deberse a ciertos vacíos conceptuales y sobre simplificaciones a las que han recurrido numerosas contribuciones (Barrientos, 2007). Para abrir nuevas perspectivas de análisis, este trabajo se propone repasar críticamente las principales conceptualizaciones del ajuste estructural, y a la vez proponer una nueva variable interviniente en el marco de una teoría de contingencias múltiples dinámicamente entrelazadas.

## Identificando los elementos de la caja

Una teoría es usualmente expresada como una serie de proposiciones que sirven para explicar y eventualmente predecir aspectos de la realidad. Para colocar en perspectiva, debemos reconocer que la TCADE es una aplicación de la teoría de las contingencias, la cual a su vez incorpora como influencias relevantes a la teoría general de los sistemas y a la teoría del comportamiento, entre otras; por ende los supuestos de TCADE deben conciliarse con dichas influencias.

La teoría de las contingencias desconoce la existencia de una mejor solución óptima y propone que para encontrar la solución más conveniente debemos atender a ciertos aspectos de la realidad, puesto que las facetas condicionantes (factores de contingencias) operan como restricciones del desempeño; esta articulación es adoptada como propia por la TCADE y es representada en la siguiente figura:

Figura 1 | Pilares de la TCADE



En pocas palabras, contingencia, estructura y desempeño representan los nodos de un sistema (explicativo y predictivo) y las relaciones su unión; aún cuando la TCADE ha trabajado en todo esto, no puede negarse que la mayor atención ha estado centrada en la identificación de las contingencias, en menor medida en la relación entre contingencias y estructura, son aún menos los trabajos que han articulado explicaciones entre la estructura y el desempeño y son contados los que han sugerido algún tipo de relación entre el desempeño y la propia contingencia.

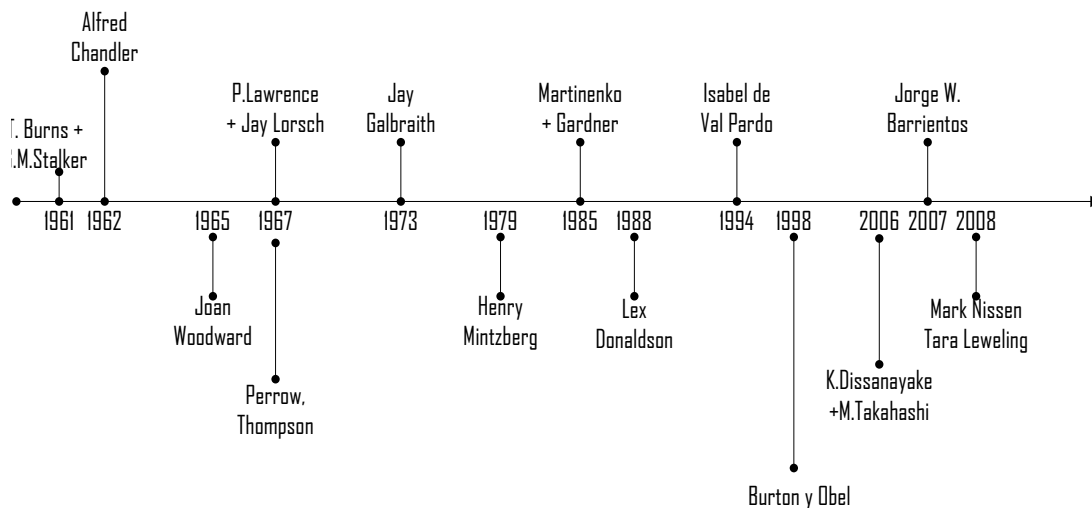
Es posible afirmar, que las distintas orientaciones que ha tomado la TCADE han generado una mayor comprensión de los nodos, relaciones y ha impulsado a muchos autores a seguir trabajando

en dichas líneas explicativas, las cuales al no ser instrumentales para los “practioners” los ha alejado de los éxitos editoriales; no por esto ha menguado la calidad de dichos aportes.

### Por dónde ha pasado el centro de atención

Desde su surgimiento, la TCADE ha explorado diferentes abordajes lo que ha generado su amplia aceptación pedagógica y moderado interés crítico en ambientes académicos al punto que con frecuencia se publican nuevas contribuciones que repasan, indagan y proponen nuevas correcciones a la teoría, sirva de muestra la enunciación gráfica a continuación:

Figura 2 | Eje de tiempo de algunos contribuidores a la TCADE



A pesar del impacto positivo, su aceptación ha sido limitada para los “practioners”, quienes pueden no haber encontrado la suficiente utilidad práctica (Czarniawska, 2008); buena parte de la falta de adhesión puede surgir de las construcciones sobre simplificadas, para articular una posible respuesta es preciso colocar en perspectiva los diferentes abordajes (Barrientos, 2007).

En la transmisión del postulado central de la TCADE, a menudo se ha recurrido a su representación como una función matemática<sup>1</sup>, es decir enunciando que la estructura está en función de los factores de contingencia (Ej.: Donaldson, 1987, 2001, 2006):

$$e = f(c)$$

A partir de esta representación es posible repasar distintas contribuciones en términos de la orientación y atención que han puesto en sus estudios, veamos:

### Búsqueda de factores de contingencia

$$e = f(c)$$

Se trata de trabajos centrados en identificar factores de contingencia dominantes en las situaciones bajo análisis que abordaron los distintos autores (Burns y Stalker, 1961; Chandler, 1962; Woodward, 1965; Perrow, 1967; Thompson, 1967; Galbraith, 1995; Val Pardo, 1997; Burton y Obel, 1998).

<sup>1</sup> Donaldson (1987, 2001, 2006) ha utilizado también esta figura para representar que el desempeño está representado por la diferencia originada en el ajuste (“fit”) o desajuste (“misfit”), es decir  $D = f(E - C)$ .

Aún cuando su objetivo se orientaba a establecer relaciones o correlaciones entre los fenómenos considerados, estos estudios han sido a menudo relativizados porque sólo exponen una contingencia dominante.

### Articulando modelos contingentes

$$e = f(c_1, c_2, c_3, \dots, c_n)$$

Como una evolución natural se dieron estudios que postularon configuraciones estructurales como respuestas a combinaciones particulares de factores de contingencia (Mintzberg, 1979, 1983; Val Pardo, 1997).

Estas contribuciones fueron las que potenciaron la divulgación y aceptación de TCADE, al punto que puede argumentarse que el trabajo de Mintzberg ha sido el más influyente; sus libros no sólo incluyeron enunciaciones sino también proposiciones de relaciones entre las contingencias y elementos estructurales, y asumiendo el riesgo de la simplificación estableció la existencia de determinadas configuraciones estructurales consistentes con ciertas combinaciones de factores de contingencia.

### Conceptualizando el ajuste estructural

$$e = f(c_1, c_2, c_3, \dots, c_n)$$

Los modelos contingentes denominados estáticos (Mintzberg, 1979, 1983; Val Pardo, 1997) han sido cuestionados por no dar una explicación al proceso de ajuste estructural o considerarlos como un ajuste homeostático automático.

Con variados matices se han desarrollado distintos aportes en esta dirección, Miles y Snow (1978) argumentaron la noción de ajuste entre la estrategia, estructura y procesos estableciendo que aquellas organizaciones con mejor ajuste entre dichos elementos tenía un desempeño superior a quienes no cumplían con ese requisito.

Donaldson (1987) fue pionero en profundizar aún más el tema con su legendario modelo "Structural Adaptation to Regain Fit" popularmente conocido como SARFIT. Otros refinamientos sobre el particular han sido producidos (Donaldson, 2001, 2006; Burton y Obel, 1994; Burton et al, 2000, 2002; Klaas, 2004; Nissen y Leweling, 2008).

Klaas (2004) sugirió que el desempeño como explicación del ajuste debía revisarse y para ello propuso que fuera el rendimiento de los activos ("ROA" en inglés) el utilizado, adicionalmente expuso que el ciclo enunciado no se completa siempre de manera integral.

### Revisando los factores de contingencia

La TCADE ha continuado identificando factores de contingencias, así por ejemplo Val Pardo (1997) identificó nueve, Burton y Obel (1998) enunciaron que existen seis, y Levitt sugirió desdoblarlos en micro y macro contingencias (Levitt et al, 1999).

A la luz de los variados factores de contingencias que fueron presentados por la comunidad académica, se ha insinuado que el surgimiento de los mismos y su protagonismo es relativo y privativo del estadio evolutivo en el que se encuentra la organización, para dar cabida a este razonamiento se ha propuesto una serie de postulados que dan origen a la teoría de las contingencias múltiples (Barrientos, 2007):

1. No todos los factores de contingencia aparecen simultáneamente y su importancia central cambia conforme evoluciona la organización. En grado de importancia, tanto la edad y el tamaño resultan ser los factores situacionales con mayor capacidad explicativa de una estructura dada. [Temporalidad e Importancia relativa]

2. Aún cuando la organización identifique el modelo organizacional más conveniente en función de los factores de contingencia, se deben incluir a los recursos –y entre ellos al capital humano- como un limitante. Esta interpretación puede complementarse identificando otros factores potencialmente condicionantes tales como la política y la cultura. [Factores limitantes]

3. Los factores de contingencia como explicación de la realidad institucional pueden ser considerados como variables independientes cuando se intenta ajustar la estructura a la situación, pero la estructura en sí también es variable independiente si intentamos explicar el comportamiento organizacional. [Recursividad contingente]

4. En los casos donde diferentes factores de contingencia sugieren diferentes arreglos estructurales, es el management y la definición de la estrategia lo que determina cual curso seguir siendo ambos factores de contingencia en sí mismos. [Variable interviniente]

5. Los factores de contingencia en una organización evolucionada se comportan más como una red de relaciones que se contingen mutuamente y no como funciones lineales. [Red de relaciones contingentes]

Si bien estas proposiciones surgieron en el marco de una contribución académica con propósitos pedagógicos, se ha constituido en una línea conceptual interesante y prometedora en la opinión de pares al integrar al surgimiento de las contingencias aspectos evolutivos de las organizaciones.

Siguiendo esta línea, la ecuación que

representa a los modelos contingentes debe evolucionar desde:

$$e = f(c_1, c_2, c_3, \dots, c_n)$$

A otra ecuación en la cual se reconozca que en una determinada dimensión espacio/tiempo en donde habiendo sido identificados los factores de contingencia, no todos ellos ponderen lo mismo y la estructura resultando sea particular de su dimensión espacio/tiempo, a manera de ejemplo:

$$e_1 = f(.4c_1, .3c_2, .2c_3, \dots, .nc_n)$$

Buscando una generalización, que sólo ordene por peso relativo pero sin sugerir una ponderación particular, la ecuación debería estar representada de la siguiente manera:

$$e_n = f(.xc_1, .xc_2, .xc_3, \dots, .xc_n)$$

Como resulta natural pensar, se requiere como condición que la sumatoria de los ponderadores sea uno, y al mismo tiempo se pueda establecer un identificador para la dimensión espacio/tiempo de la estructura.

Para dar cabida a la recursividad y/o rol condicionante de la propia estructura debería expresarse de la siguiente manera:

$$e_1 = f(.xc_1, .xc_2, .xc_3, \dots, .xc_n, .xe_0)$$

Recopilando, la estructura organizacional a un momento dado responde a múltiples factores de contingencia los cuales pueden condicionar la estructura de manera distinta y hasta encontrarse relacionados entre ellos, y en alguna medida al propio condicionante que provoca la propia estructura anterior.

### Preguntas incómodas y respuestas orientadoras

La TCADE puede considerarse un campo de conocimiento maduro y pleno de vigencia por la cantidad de contribuciones que sigue produciendo, sin embargo esto no puede ocultar la existencia de una serie de preguntas que suelen incomodar y a las cuales es necesario darles al menos respuestas orientadoras<sup>2</sup>:

#### Respecto de las contingencias

1. ¿Cuáles son las características de las contingencias aplicadas al diseño estructural?

Las contingencias estructurales son múltiples conforme ha sido establecido por numerosos autores (Mintzberg, 1979, 1983; Val

Pardo, 1997; Burton y Obel, 1998, 2004 entre otros).

Al mismo tiempo son dinámicas y tomadas en su conjunto no permanecen constantes lo cual evidencian la necesidad de un ajuste (Donaldson, 1987, 2001, 2006; Klaas, 2004; Nissen y Leweling 2008 entre otros).

Su comportamiento es recursivo al punto que una contingencia de un período puede explicarse a partir del período anterior (Barrientos, 2007; Nissen y Leweling, 2008 entre otros).

Finalmente son emergentes y entrelazadas (Barrientos, 2007; Nissen y Leweling, 2008) puesto que no se pueden asegurar su comportamiento como variables independientes sino como una red de dependencias entrelazadas entre sí.

2. ¿Cuáles contingencias son más perceptibles y explican mejor los ajustes estructurales?

Un listado de los factores de contingencia debiera incluir al entorno (Ej.: Burns y Stalker, 1961), estrategia (Ej.: Chandler, 1962), tecnología (Ej.: Woodward, 1965), edad y tamaño (Ej.: Mintzberg, 1979, 1983), poder (Ej.: Mintzberg, 1979, 1983), cultura (Ej.: Galbraith, 1995), metas (Ej.: Val Pardo, 1997), estilo del management (Ej.: Burton y Obel, 1998), propiedad (Ej.: Burton y Obel, 1998), clima organizacional (Ej.: Burton y Obel, 1998).

Si asimismo aceptamos que los factores de contingencia son (obviamente) múltiples, dinámicos, recursivos, emergentes y entrelazados, entonces es posible arriesgar una explicación a partir de articular un abordaje evolutivo<sup>3</sup> de cuatro etapas (Gómez Fulao et al, 2003, 2010; Barrientos, 2007), sintéticamente:

En primer lugar, existe una etapa embrionaria y emprendedora en la cual surge la organización; en esta etapa se destacan como factores de contingencia dominantes edad y tamaño por ser inherentes a su existencia, la estrategia con orientación adaptativa y oportunista, el estilo del management como tendencia a la centralización y el entorno como respuesta a las iniciativas estratégicas; en menor medida sería de esperar el condicionamiento tecnológico.

En segundo lugar, se da un estadio de expansión que se fundamenta en los aciertos de la estrategia, en el estilo del management adoptado, y finalmente en el desempeño empresarial positivo; como consecuencia la edad y el tamaño de la organización evolucionan conjuntamente.

<sup>2</sup> Estas respuestas responden a conceptualizaciones presuntivas como iniciación de debates posteriores y/o como criterios para conducir futuras investigaciones de campo.

<sup>3</sup> Este abordaje evolutivo surge como una explicación del orden en el que se van dando las configuraciones estructurales para el común de las organizaciones a partir de su surgimiento en una etapa embrionaria y que tienen éxito, por ende tienden a expandirse.

Adicionalmente como factores de contingencia dominante podemos encontrar el poder por el surgimiento del sistema jerárquico y la consabida delegación de autoridad, cambios en la propiedad y actualizaciones tecnológicas o limitaciones en las capacidades empresariales pueden transformarse en condicionantes dominantes.

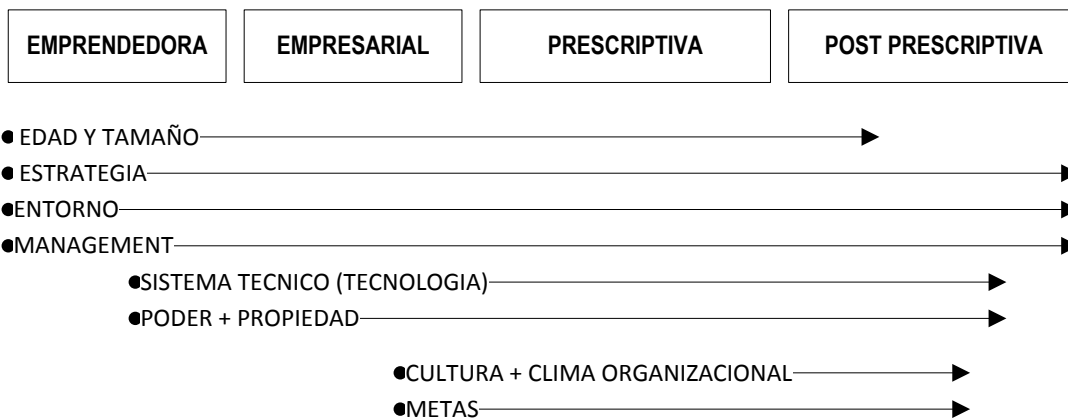
En tercer lugar podemos conceptualizar una etapa prescriptiva en la que la organización usualmente hace propio comportamientos burocráticos por orientarse a la eficiencia operativa, a partir de esto se desarrollan sistemas de planificación y control lo que potencia el rol dominante de las metas, la cultura como complemento de la influencia

de los fundadores o sus sucesores, esto también conduce a la consolidación de un modelo de conducción (management).

El clima organizacional surge aunque su influencia no resulta tan trascendentes en comparación con la trilogía estrategia, entorno y tecnología.

En cuarto lugar una etapa post consolidación, usualmente sólo puede identificar una contingencia dominante a partir de la pérdida de desempeño (Donaldson 1987, 2001, 2006) o un deterioro en el rendimiento financiero (Klaas, 2004) y es el análisis diagnóstico el que puede establecer cuál de ellas es la dominante.

**Figura 3 | Factores de contingencia dominantes**  
 Basado en Jorge Washington Barrientos - Teoría de las contingencias múltiples. UBA FCE / Publicaciones de Cátedra, 2007



3. ¿Qué tan perdurables son las contingencias?

Los factores de contingencia también pueden ser analizados por su perdurabilidad y capacidad de explicación de los cambios estructurales, en los fundamentos de la teoría (Donaldson, 2001, 2006) se acepta que se precisa un mínimo de estabilidad<sup>4</sup> para que se de el ajuste estructural.

Esta presunción llevaría a pensar que existe un continuo de factores situacionales demandando cambios, esto ha llevado al desarrollo de la noción de ajuste (Donaldson, 1987; Klaas, 2004 entre otros) para establecer que los ajustes estructurales no son una

respuesta homeostáticamente automática sino que se da por la valoración de una variable interviniente que la mayoría de los autores han coincidido en que es el desempeño.

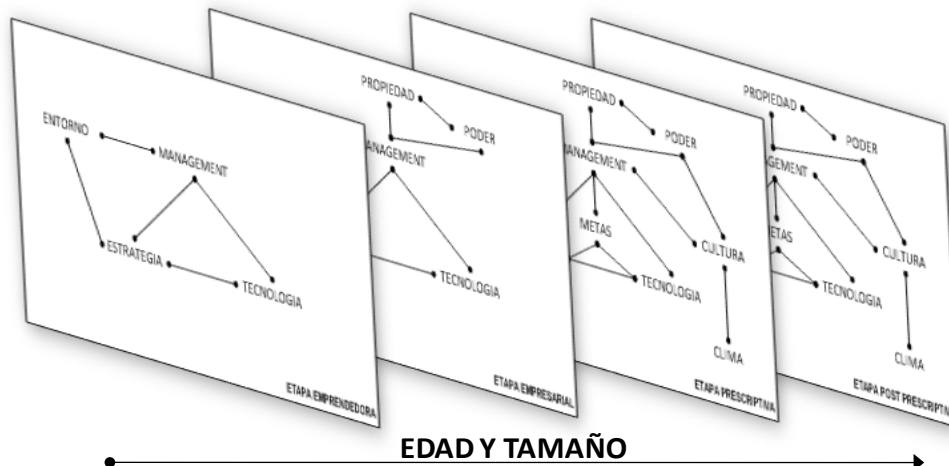
De los factores de contingencia identificados anteriormente algunos de ellos operan como condicionantes continuos (edad y tamaño, entorno) en tanto que otros tienen comportamientos periódicos (Ej.: tecnología, estrategia) puesto que no es posible continuamente ajustarlos; expresado esto, no todos los desajustes estructurales que generan disfuncionalidades o pérdidas de desempeño conducen a ajustes estructurales.

Algunos pares han sugerido el rol de la

<sup>4</sup> A nivel pedagógico se ha utilizado frecuentemente una simplificación usualmente denominada la metáfora de la rueda de bicicleta, sosteniendo que si la organización fuera una de ellas y quien la conduce la variable explicativa del ajuste estructural, la identificación de los distintos terrenos por los que atraviesa operarían como contingencias; como puede pensarse no es posible cambiar la rueda o realizar ajustes trascendentes a menos que la bicicleta se detenga; es decir la identificación de las contingencias no implica en ningún caso un ajuste automático.

Para reforzar esa línea argumental se ha sostenido que quien conduce puede preferir la sub optimización de utilizar una rueda inadecuada al comparar el tiempo de detención de la bicicleta con la pérdida de la velocidad por no realizar el cambio adecuado, esto ha permitido (desde el campo pedagógico) explicar de manera sencilla las situaciones de cuasi ajuste estructural.

Figura 4 | Representación conceptual de factores de contingencias y etapas evolutivas



complejidad de los negocios como una variable igualmente explicativa del surgimiento de los factores de contingencia; sin embargo Burton et al (2002) han establecido que el doble rol de la complejidad (como factor de contingencia y como característica estructural resultante) no puede explicar de manera superlativa la evolución estructural.

#### Respecto de los actores y el ajuste

4. ¿Es el desempeño la mejor variable interviniente? La TCADE ha desarrollado varias explicaciones sobre la identificación, valoración, implementación del ajuste.

Miles y Snow (1978) introdujeron la noción del ajuste entre entorno, estrategia y estructura, sugiriendo que las combinaciones de ellas que se encuentran en pleno ajuste tienen un desempeño superior que aquellas composiciones en las que no se da un ajuste pleno.

De manera similar, Donaldson (1987) consideró al desempeño como la variable interviniente al presentar su modelo SARFIT, estableciendo el rol del ajuste y las liberalidades del entorno; de manera embrionaria Donaldson (2001) reconoce que es el management de la organización que operacionaliza el concepto de desajuste a partir de la pérdida de desempeño.

Burton y Obel (1998) al descomponer el ajuste en situacional, contingente, y total; en tal abordaje establecen claramente los criterios de ajuste, siendo ellos efectividad, eficiencia y viabilidad; sugieren que el desajuste es función de la capacidad de procesamiento de información

que tiene la organización, pero al mismo tiempo el desajuste debe ser esencial, entendiendo que si el ajuste no es viable entonces es aceptable el desajuste; sintetizando es la capacidad de procesamiento de información la que interpreta la pérdida de desempeño, siempre que esta sea esencial.

Klaas (2004) siguiendo los trabajos de Burton y Obel llama la atención acerca de la existencia de ajustes de corto plazo y de largo plazo, sugiriendo que el management es quien maneja la anticipación para el cumplimiento del ajuste; aunque la contribución de Klaas se orientaba a proponer dos estrategias de investigación en el marco de la utilización de los sistemas dinámicos, también adopta al rendimiento sobre los activos (ROA, en inglés) como variable interviniente y sugiere la existencia de ajustes de ciclo completo (macro) y ciclo local (micro) como respuesta a las necesidades de adaptación.

5. ¿Quiénes identifican las contingencias? ¿Quiénes valoran el impacto, necesidades, oportunidades y viabilidad del ajuste estructural? ¿Quiénes implementan los ajustes estructurales?

La TCADE ha orientado su atención a los aspectos conceptuales de la identificación de los desajustes (Ej.: Donaldson, 1987), estos trabajos han continuado refinando conceptos y acercando propuestas, tal es el caso de Klaas (2004) que integra la dinámica de los sistemas, solo por mencionar alguno de ellos.

Aunque de manera implícita, son varios los trabajos que han prestado atención a la importancia del sujeto de la acción; entre ellos Burton et al (2002, 2004) resaltan que es el management el que evalúa y determina la necesidad de ajuste. En la misma

línea (Barrientos, 2007) se reflexiona si el sujeto de la acción utiliza este conocimiento, es consciente de su existencia o simplemente le resulta útil.

En términos concretos (Barrientos, 2007) se sugiere que el management es el que evalúa y determina la necesidad del ajuste y en sintonía con Burton y Obel (1998) la viabilidad es la mayor de las veces el criterio rector y en ciertas ocasiones las conveniencias y convicciones juegan un rol para iniciar la adaptación requerida.

Adicionalmente es posible postular que aunque el management retiene su rol central en la identificación, evaluación e implementación; las razones de las mismas a veces requiere considerar a otros stakeholders; de manera similar corresponde identificar cuándo hay situaciones de esenciales y otras que aún evidenciándose no movilizan ajustes en la valoración de quienes dirigen la organización y/o su factibilidad no está asegurada o siguiendo a Klaas (2004) existen distintas dimensiones temporales de ajustes adaptativos.

6. ¿Cómo efectivamente se identifican, valoran, mensuran los ajustes estructurales?

Burton et al (2002) estudiaron a 224 organizaciones para convalidar su modelo (Burton, Obel, 1998) y mediante la utilización de regresiones confirmaron dos importantes aspectos.

En primer lugar que las organizaciones en situación de desajuste incurren en pérdidas de ROA mayores que aquellas organizaciones que se encuentran en ajuste; en segundo lugar que desajustes adicionales a una situación original de desajuste no producen pérdidas incrementales (sic).

Estos hallazgos permiten sugerir que en una realidad multicontingente el management identifica una contingencia dominante a la cual siguen, no siempre prestando contingencias de menor significatividad por lo tanto orientándose en este escenario a un cuasi ajuste.

7. ¿Cuánto tiempo insume el ajuste estructural? ¿Las

adaptaciones estructurales procuran ajustes o cuasi ajustes? El ajuste estructural demanda tiempos diversos y suceden en varios niveles lo que permitiría reconocer la existencia de micro ajustes y ajustes mayores con diferentes dinámicas y al mismo tiempo concurrentes (Klass, 2004), sin embargo al dejar de lado el concepto de cambio por el más apropiado adaptación, reconocemos que los ajustes pueden presentarse en distintos grados y con variantes (Nissen y Leweling, 2008), lo cual se intenta representar con la siguiente expresión:

$$e1 = f(.xc1, .xc2, .xc3, \dots .xcn, .xe0)$$

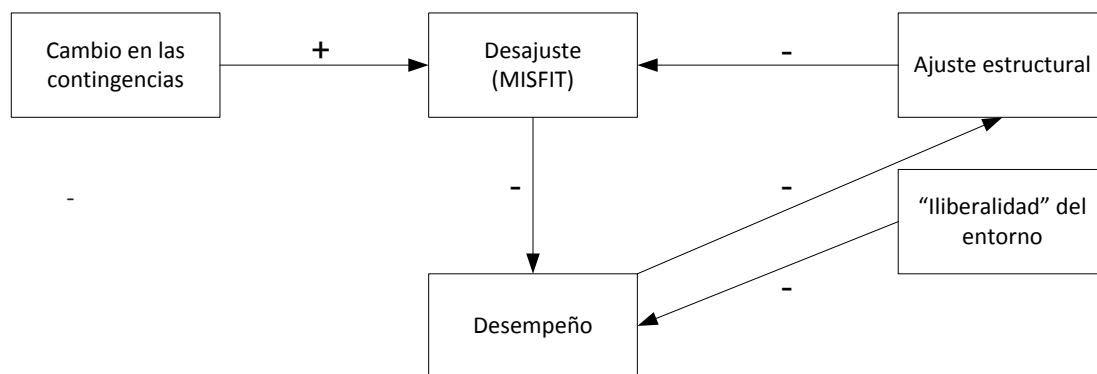
### Abriendo la caja

Las dos grandes ventajas de la TCADE son la simplicidad explicativa y la claridad de las relaciones que propone; la caja negra, o simplemente la caja se refiere a la metáfora no siempre explicada del ajuste estructural. No fue sino hasta que Donaldson (1987) expusiera el modelo SARFIT que se diera a conocer una explicación satisfactoria del proceso de ajuste estructural.

Se ha reconocido que en los fundamentos de la teoría de las contingencias existe una conexión con la teoría general de los sistemas, esto ha ameritado las siguientes reflexiones:

- Las estructuras organizacionales se comportan como un sistema abierto que interactúa con el entorno.
- Las variadas relaciones que surgen con el entorno van evolucionando conforme se producen modificaciones en sus características.
- La estructura organizacional forma parte de las capacidades empresariales, y como tal, está condicionada por el ajuste entre las oportunidades del ambiente empresarial y cómo la organización las aprovecha estratégicamente.

**Figura 5 | Modelo General de Adaptación estructural para recuperar el ajuste**  
 (Basado en Lex DONALSON-STRATEGY AND STRUCTURAL ADJUSTMENT TO REGAIN FIT AND PERFORMANCE: IN DEFENCE OF COTINGENCY THEORY. JORNAL OF MANAGEMENT STUDIES VOL. 24(1):1-24. 1987)





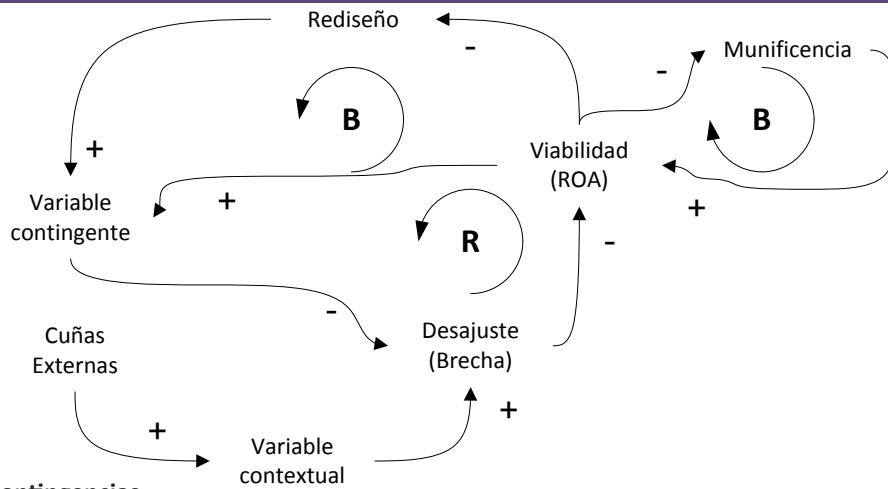
Klaas (2004) propuso una adecuación del modelo SARFIT al incorporar a la dinámica de sistemas, y adoptar al rendimiento sobre los activos (ROA en inglés) como el indicador del desempeño a seguir; adicionalmente:

- En primer lugar estableció a la viabilidad como el criterio principal de la adaptación (o ajuste), lo cual constituye un agregado que potencia la

comprensión de las contingencias puesto que cualquier ajuste debe necesariamente pasar la prueba de la viabilidad.

- En segundo lugar muestra dos ciclos, uno amplio completo y otro menor que son propios de algunos subcomponentes del modelo (flechas semi circulares).

**Figura 6 | Modelo de proceso dinámico de diseño**  
(Basado en Peters Klaas - Towards a concept of dynamic fit in contingency theory. Research Paper - Cass Business School, City University (London. 2004).)



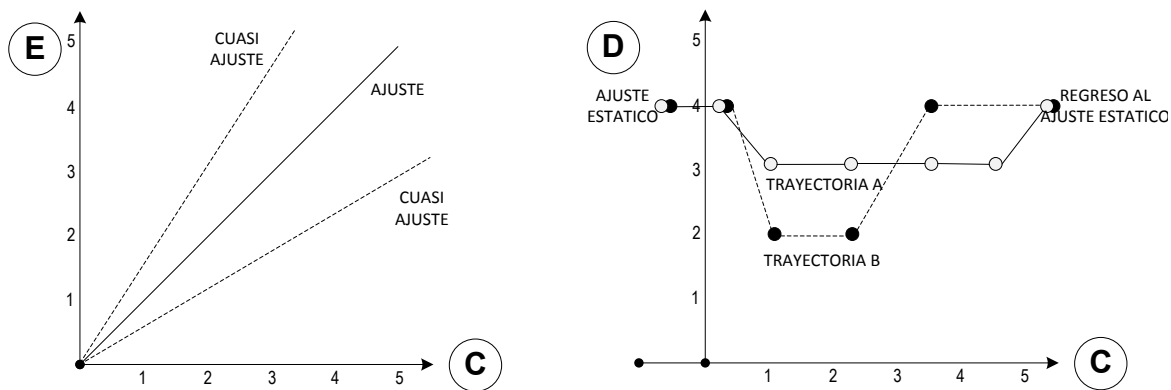
**Micro o macro contingencias**

El trabajo enunciativo (Barrientos, 2007, 2011) no se propuso responder todos los interrogantes, sin embargo elaboró algunas líneas de argumentación. Contemporáneamente, Nissen y Leweling (2008) han llamado la atención sobre la necesidad de revisar el concepto estático de ajuste en épocas en donde

las organizaciones evolucionan en contextos impredecibles y disruptivos.

A continuación se muestra como Donaldson (2001, 2006) representa el ajuste y cuasi ajuste para una organización y como Nissen y Leweling lo hacen para dos organizaciones:

**Figura 7 | Comparativa del tratamiento del ajuste estructural**  
Adaptación basada en DONALDSON (2006:24) y NISSEN y LEWELING (2008:22)



Esta concepción ha sido cuestionada (Barrientos, 2007) al expresarse que si es plenamente aceptado la realidad multicontingente de las estructuras organizativas, su representación en un plano cartesiano constituye una sobre simplificación.

Recientemente se ha enunciado algunas preguntas que merecen mayores análisis para mantener atractiva la teoría de las contingencias aplicada al diseño de las organizaciones (Barrientos, 2011):

**Es el desempeño o el management la variable interviniente en el ajuste**

En relación con la variable interviniente para explicar el ajuste estructural se vuelve necesario revisar si la caída del desempeño es la única variable interviniente:

a) La operacionalización del ajuste surge de la identificación de los cambios en los factores de contingencia, valoración de sus implicancias y finalmente adecuación de los elementos estructurales.

b) La caída en el desempeño (a nivel estructural) es percibida por una baja en el desempeño

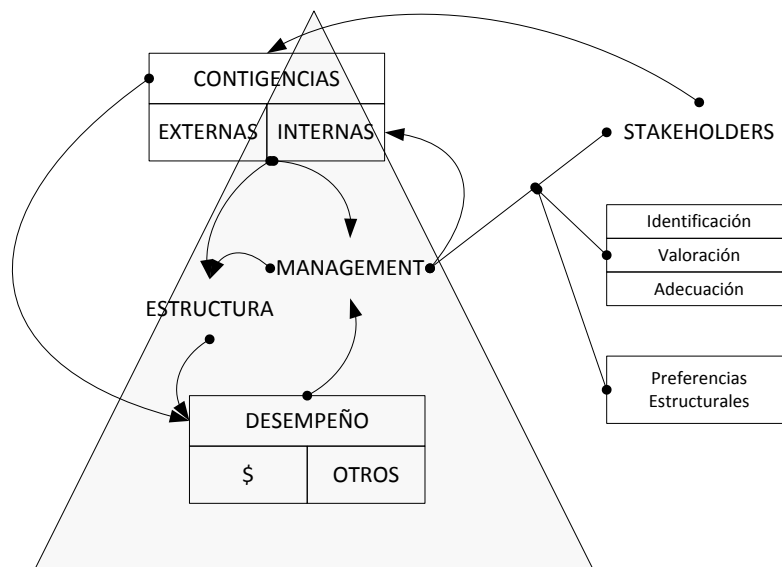
financiero y/o por disfuncionalidades que pudieran producirse.

c) La operacionalización del ajuste sólo puede ser realizada por el management de la organización, es decir la identificación, valoración y adecuación (ajuste) está en función de la expertise directiva acotada por la viabilidad institucional de las modificaciones requeridas.

d) La viabilidad del ajuste estructural descansa en la combinación del conocimiento del management, entendimiento y valoración de las consecuencias, disponibilidad de recursos, condiciones políticas de la organización, características culturales y pertinencia estratégica.

Es entonces el management el que hace esta valoración, determina la factibilidad y conveniencia para llevar adelante el ajuste: a su vez, la adaptación de la organización está condicionada por varios aspectos, entre ellos (a) los stakeholders y más aún actores que condicionan las decisiones, (b) por la capacidad de identificación, valoración y adecuación del management de la organización y (c) por las preferencias respecto de arreglos estructurales que quienes dirigen la organización demuestran.

**Figura 8 | El management como variable interviniente del ajuste estructural**  
Elaboración propia



En la figura anterior se incluye de manera implícita las relaciones que en el futuro corresponderá indagar, entre ellas:

- Análisis del peso relativo de las contingencias internas versus las externas.
- Peso relativo de la valoración de la pérdida del desempeño financiero versus otras

disfuncionalidades no financieras.

- Elaboración de un modelo de explicación de la identificación, valoración y adecuación de los ajustes, contemplando la red de contingencias y el criterio de cuasi ajuste.

### Nuevas presunciones para responder interrogantes

Para evolucionar de la TCADE a la Teoría de las Contingencias Múltiples Dinámicamente Entrelazadas (TCoMDE) se debe postular qué se está incorporando al campo de presunciones y evidencias para sustentarlas, la mayoría de estos aportes son interesantes, prometedores y realizan descripciones más vívidas de las contingencias, repasemos algunos de ellos:

a. La existencia de diversos factores situacionales concurrentes en diferentes proporciones que explican dinámicas multinivel (Klaas, 2004; Barrientos, 2007; Nissen y Leweling, 2008).

b. El protagonismo o rol determinante de cada contingencia depende (o puede depender) de otro factor de contingencia, lo que los vuelve dinámicamente recursivos (Barrientos, 2007).

c. El ajuste estructural no es automático (Donaldson, 1987) y puede responder a variables intervinientes (Donaldson, 1987; Burton y Obel, 1998; Klaas, 2004 y otros), pero el ajuste puede no ser pleno (Donaldson, 1987) y como se ha sugerido (Burton y Obel, 1988, 2000) responder a criterios de suboptimización.

d. La variable interviniente sugerida en el modelo SARFIT (Donaldson, 1987) puede ser mejor interpretada por la valoración del ROA (Klaas, 2004), pero ambas son incompletas si omiten que el rol del verdadero actor interviniente (Barrientos, 2007) que es quien interpreta los criterios de optimización o suboptimización (Burton y Obel, 1988).

e. Para evolucionar hacia una verdadera TCoMDE será conveniente responder al interrogante de la integración de varios atributos que conviven en la organización, tal como sugiere el concepto de Arquitectura Organizacional (Nadler y Tushman, 1999), por lo tanto explicar aisladamente el rol de las contingencias sin considerar la propia situación de aspectos valorados por el management organizacional constituiría un conocimiento incompleto.

f. Como se sugiriera de manera implícita existen determinadas características propias de las contingencias múltiples (Barrientos, 2007): (a) Temporalidad e importancia relativa, (b) factores limitantes, (c) recursividad contingente, (d) variable interviniente, (e) Red de relaciones contingentes.

Estas presunciones precisan de mayor evidencia para constituirse en una verdadera respuesta que reinterprete la TCADE desde un abordaje más amplio como el propuesto por la TCoMDE. Al mismo tiempo sigue subsistiendo la situación inexplicada por qué algunas organizaciones pueden no adaptar una configuración estructural recomendada cuando la situación lo demanda, algunas respuestas se han sugerido pero poca

evidencia se ha aportado.

### Conclusiones

La TCADE como campo de conocimiento puede evolucionar en una TCoMDE conforme se libra a la primera de cierta simplificación originada mayormente por la utilización de la caja negra del ajuste.

Si el concepto de ajuste (fit) debe explicar la dinámica adaptativa de las estructuras, debemos reconocer aportes fundamentales en esa línea (Ej.: Donaldson, Burton y Obel, Klaas); aunque en la explicación también reemplazaron una simplificación por otra, la pérdida del desempeño paso a ser la variable interviniente percibida.

Para avanzar un paso más precisamos reconocer características de las contingencias (Temporalidad e importancia relativa, existencia de factores limitantes, Recursividad contingente, El management como variable interviniente, Red de relaciones contingentes), esto habilita a nuevas explicaciones en las que se reconoce al management como la verdadera variable interviniente condicionada por: (a) la voluntad de los stakeholders, (b) capacidad de identificación, valoración, implementación de ajustes estructurales, (c) preferencias estructurales del management.

Por otro lado la pérdida del desempeño debe ser descompuesta en cuanto menos dos facetas, en primer lugar el rendimiento financiero y en segundo lugar las disfuncionalidades estructurales, son ambas las causas originantes de ajustes estructurales.

La TCoMDE se muestra como un enfoque promisorio, aunque a la fecha sin evidencia que la sustente y pueda reemplazar paradigmáticamente a explicaciones aceptadas actualmente.

### Bibliografía

BARRIENTOS, Jorge Washington – Contingencias Múltiples (Una revisión de la teoría de las contingencias). Publicaciones de Cátedra. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires (Buenos Aires, 2007).

BARRIENTOS, Jorge Washington – Teoría de las contingencias aplicada al diseño de las estructuras organizacionales: Taxonomía y nuevas contribuciones. Publicaciones de Cátedra. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, presentado como trabajo de la materia Políticas y Problemas, Evolución Histórica,

- Situación Actual, Perspectiva como parte del Doctorado de la Universidad de Buenos Aires – Orientación Administración (Buenos Aires, 2011).
- BURNS, T., STALKER, G. M. - The Management of Innovation. Tavistock (London, 1961).
- BURTON, Richard M. y OBEL, Borge – Strategical Organizational Diagnostic and Design: Developing theory for Application. Kluwers Academic Publishers (Boston, 1998).
- BURTON, Richard M.; LAURIDSEN, Jorgen; OBEL, Borge - Fit and Misfits in the Multi-Dimensional Contingency Model: An Organizational Change Perspective. Lok Center Research (Frederiksberg, 2000).
- BURTON, Richard M.; LAURIDSEN, Jorgen; OBEL, Borge – Return on Assets from situational and contingency misfits. Management Science, Vol. 48, No. 11, Nov., 2002: 1461-1485.
- BURTON, Richard M. y OBEL, Borge – Strategial Organizational Diagnostic and Design: The dynamics of fits. Springer (New York, 2004).
- CHANDLER, Alfred – Strategy and Structure: Chapters in the history of the industrial Enterprise. MIT Press (Boston, 1962).
- CZARNIAWSKA, Barbara - Organizations as obstacles to organizing. Gothenburg Research Institute, School of Business, Economics and Law at University of Gothenburg, Sweden. Ocasional Paper (Gothenburg, 2008).
- DECANIO, Stephen J., DIBBLE, Catherine, AMIR-ATEFI, Keyvan- the importance of organizational structure for the adoptions of innovations. Management Science, Vol. 46, No. 10, Oct., 2000:1285-1299.
- DONALDSON, Lex – Strategy and structural adjustment to regain fit and performance: In defence of contingency theory. Journal of Management Studies, Vol. 24(1): 1-24 (1987).
- DONALDSON, Lex – The Contingency Theory of Organizations. SAGE Publications (Thousand Oaks, 2001).
- DONALDSON, Lex - The Contingency Theory of Organizational Design: Challenges and Opportunities, Chapter 2 in R.M. Burton, B. Eriksen, D.D. Hakonsson and C.C. Snow (eds.) Organization Design: The Evolving State-of-the-Art, Springer, 2006:19-40.
- FIEDLER, Fred E. - A Theory of Leadership Effectiveness. McGraw-Hill (New York, 1967).
- GALBRAITH, Jay - Designing Organizations: An Executive Briefing on Strategy, Structure. Jossey Bass (San Francisco, 1995).
- GALUNIC, D.C. y EISENHARDT K.M. – Renewing the strategy-structure-performance paradigm. Research in Organizational Behavior, Vol. 16, L.L. (1994).
- GOMEZ FULAO, Juan Carlos et al – La organización, diseño y gestión. Editorial Nueva Técnica (Buenos Aires, 2003).
- GOMEZ FULAO, Juan Carlos et al – Las claves de una organización eficiente. Editorial Biblós (Buenos Aires, 2010).
- KLAAS, Peter – Towards a concept of dynamic fit in contingency theory. Research Paper - Cass Business School, City University (London, 2004).
- LAWRENCE, P. R., LORSCH, J. W. - Organization and Environment. Harvard University Press (Cambridge, 1967).
- LEVITT, R. E., THOMSEN, J., CHRISTIANSEN, T., KUNZ, J., JIN, Y., y NASS, C. (1999). Simulating Project work processes and organizations: Toward a micro-contingency theory of organizational design. Management Science, Vol. 45(11): 1479–1495.
- MILES, Raymond E., SNOW, Charles C. - Organizational Strategy, Structure and Process. McGraw-Hill (New York, 1978).
- MINTZBERG, Henry - The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research. Prentice Hall. Englewood Cliffs, (New Jersey, 1979).
- MINTZBERG, Henry - Structure in 5's: Designing Effective Organizations. Prentice Hall. Englewood Cliffs, (New Jersey, 1983).
- NADLER, D.A.; TUSHMAN M.L. – El diseño de la organización como arma competitiva. Editorial Oxford (México, 1999).
- NISSEN, Mark E. y LEWELING, Tara A. – Conceptualizing dynamic organizational fit in multicontingency contexts. Academy of Management Conference (Anaheim, 2008).
- PERROW, Charles – A framework for the comparative analysis of organizations – American Sociological Review, Vol. 32 Nro. 32 (Apr., 1967:194-208).
- THOMPSON, James – Organizations in actions – McGraw Hill (New York, 1967).
- VAL PARDO, Isabel – Organizar, Acción y Efecto – ESIC Editorial (Madrid, 1997).
- VROOM, Victor H. y YETTON, Philip W. – Leadership and Decision-making. University of Pittsburgh Press (Pittsburgh, 1973).
- WOODWARD, Joan – Industrial Organizations: theory and Practice. Oxford University Press (London, 1965).