



Universidad & Empresa

ISSN: 0124-4639

editorial@urosario.edu.co

Universidad del Rosario

Colombia

Zapata Rotundo, Gerardo J.; Mirabal, Alberto

Contingencia, voluntarismo y strategic choice : un análisis teórico de sus enfoques sobre  
el entorno y el diseño de la organización

Universidad & Empresa, vol. 15, núm. 24, enero-junio, 2013, pp. 119-139

Universidad del Rosario

Bogotá, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187229199007>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

# Contingencia, voluntarismo y *strategic choice*: un análisis teórico de sus enfoques sobre el entorno y el diseño de la organización

Contingency, Volunteerism and *Strategic Choice*: a theoretical analysis of their approaches to the environment and organizational design

Contingência, Voluntarismo e *Strategic Choice*: Uma Análise Teórica de sua Visão sobre o Ambiente e a Criação da Organização

Gerardo J. Zapata Rotundo\*  
Alberto Mirabal\*\*

Recibido: febrero de 2013. Aceptado: junio de 2013

Para citar este artículo: Zapata Rotundo, Gerardo y Mirabal, Alberto (2013). Contingencia, voluntarismo y *Strategic Choice*: un análisis teórico de sus enfoques sobre el entorno y el diseño de la organización. Universidad y Empresa No. 24 pp. 119-139.

## RESUMEN

En la teoría de la organización existen diferentes perspectivas teóricas que abordan y explican el diseño de las organizaciones y su complejidad, entendiendo el impacto del

---

\* Licenciado en Contaduría Pública. Especialista en Contaduría, Mención Auditoría. Doctor en Dirección de empresas por la Universidad de Valencia, España. Profesor-Investigador Titular del Decanato de Administración y Contaduría de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”, Venezuela. Correo electrónico: zapager@yahoo.com

\*\* Licenciado en Administración. Especialista en Comportamiento Organizacional. Doctor en Dirección de Empresas por la Universidad de Valencia, España. Profesor-Investigador Titular del Decanato de Administración y Contaduría de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”, Venezuela. Correo electrónico: albertomirabal@ucla.edu.ve

entorno de manera diferente. El presente artículo, de carácter teórico y sustentado en una rigurosa revisión bibliográfica, tiene como propósito principal analizar tres de esas perspectivas: *contingencia*, *voluntarismo* y *strategic choice*. Así, se mantiene la idea de que si bien el enfoque contingente influye significativamente en el diseño y características de la organización, considerando principalmente los factores del entorno, existen otros factores condicionantes-intrínsecos atribuibles a sus miembros –gerentes y directivos– que también desempeñan un papel relevante en la determinación de la forma como se crean las estrategias, se toman las decisiones y se realizan los diseños estructurales más adecuados para alcanzar los objetivos organizacionales. Por consiguiente y derivado de las presiones del ámbito interno como del entorno a que están sometidas las organizaciones, tales perspectivas serán más útiles si las observamos como complementarias y no excluyentes a la hora de comprender y plantear soluciones a lo que sucede dentro y alrededor de las mismas.

**Palabras clave:** Diseño organizativo, entorno, *strategic choice*, teoría contingente, voluntarismo

## ABSTRACT

In organization theory there are different theoretical perspectives that treat and explain the design of organizations and their complexity, understanding the impact of the environment differently. In this theoretical article based on a rough bibliography review, it aims to analyze three of the main perspectives: contingent, voluntarism and *strategic choice*. So, as a conclusion, the idea remains that while contingent perspective significantly influence the design and the features of the organization, considering primarily the environmental factors, other intrinsic and determining factors attributable to its members, managers and directors, who also play a role in determining how the strategies are created, decisions are made and structural designs are carried out to achieve organizational objectives. Therefore and because of the intern pressures as well as the environment are subjected to organizations, such prospects will be more useful if we observe as a complement and not exclusive when understanding and proposing solutions to what is happening in and around those.

**Keywords:** Organizational Design, Environment, Contingency Theory, *Strategic Choice*, Voluntarism

## RESUMO

Em teoria da organização há diferentes perspectivas teóricas que abordam e explicam a criação das organizações e suas complexidades, entendendo o impacto do ambiente de forma diferente. Este artigo teórico é baseado em uma revisão de literatura bibliográfica, que tem como objetivo principal a análise rigorosa de três perspectivas: contingência, voluntarismo e *strategic choice*. Assim, mantém-se a ideia sabendo que essa visão contingente

influencia significativamente o formato e características da organização, considerando principalmente os fatores ao redor. Existem outros fatores condicionantes intrínsecos atribuíveis a seus membros - gerentes e diretores - que também desempenham um papel relevante na determinação da forma como são criadas as estratégias, a tomada de decisões e a execução dos formatos estruturais mais adequados para alcançar os objetivos organizacionais. Essas perspectivas serão mais úteis se observadas como complemento e não como exclusão na hora de compreender o que acontece dentro e ao redor da organização, e de propor soluções para os seus problemas.

**Palavras-chave:** Criação da Organização, Ambiente, *Strategic Choice*, Teoria Contingente, Voluntarismo.

## INTRODUCCIÓN

Dentro del marco de la teoría de la organización se han desarrollado diferentes perspectivas teóricas que explican el diseño, el comportamiento y la complejidad de las organizaciones. En ese sentido, tres teorías fundamentales pueden abordarse: *contingencia*, *voluntarismo* y *strategic choice*.

La *teoría contingente* enfatiza en el hecho de que un cambio en los factores contextuales, y de manera especial en el entorno conduce a un cambio en la estructura organizativa de la empresa como una respuesta a la necesidad de recuperar el desempeño a través del ajuste entre sus variables internas y esos factores contextuales (Donalson, 1987, 2001; Sillince, 2005; Simon, 2007; Zapata et al., 2009; Heiens y Pleshko, 2011). En otras palabras, está explícito en sus postulados que la organización que pretenda

ser eficiente debe intentar alcanzar una mejor congruencia entre su estructura organizativa, los procesos internos y los factores de contingencia, habiendo una correlación positiva entre ellos. Las que así lo logren tendrán una mayor probabilidad de desarrollarse o de sobrevivir.

Este planteamiento surge como una respuesta al descontento de los teóricos de la Administración con la perspectiva universalista de principios del siglo 20, que consideraba a la organización como un sistema cerrado donde se podían aplicar las mismas soluciones o los mismos principios para diferentes entidades en circunstancias distintas. No obstante, para un grupo amplio de investigadores, las características propias del desarrollo de la teoría contingente se convirtieron posteriormente en sus propias limitaciones, principalmente porque dejaban a la gerencia o a la dirección de la

empresa un papel de poco protagonismo.

De esta manera, aparecen una serie de planteamientos que discrepan de esa concepción mecanicista de predecir el comportamiento de la organización y de su diseño organizativo; es decir, una manera distinta al determinismo contingente de entender las interacciones e interdependencias entre la organización y los factores contextuales, en especial con el entorno. En este sentido, se promovió la *perspectiva voluntarista* que junto a la *determinista-contingente*, *ecología de poblaciones y dependencia de recursos*, han generado un debate central en la teoría de la organización en torno al grado de influencia que tienen las actuaciones de los gerentes y el modelo de control externo sobre el diseño, la gestión y los resultados de la organización. Este modelo de control externo, busca explicar las características y el comportamiento de las organizaciones basados en las limitaciones y restricciones impuestas por los factores del entorno en función a su grado de dinamismo y complejidad (Zapata y Mirabal, 2011). Se encuentran dentro de este modelo las teorías: *contingente*, *dependencia de recursos* y *la institucional*.

En una posición intermedia encontramos a la teoría de la *strategic choice* (Child, 1972, 1997), que afirma que sus planteamientos “[...] pueden ser útilmente correctivos para las posiciones extremas<sup>1</sup>, por la razón misma que presta atención a la interdependencia entre la elección de los gerentes y las limitaciones del entorno sobre el diseño y comportamiento de la organización” (Child, 1997, p. 72), tratando de encontrar entonces un equilibrio entre el determinismo-contingente y voluntarismo.

De este modo, en la presente investigación se aborda el estudio y análisis de tres perspectivas teóricas que explican bajo sus propios principios y postulados el diseño, el comportamiento y la complejidad de las organizaciones frente a determinadas circunstancias, en especial las establecidas por el entorno. En tal sentido, para cumplir con su propósito central, se analizan en un primer orden la perspectiva contingente, la cual se focaliza en el estudio de los factores internos y externos que influyen sobre las características de la organización, dejando un papel de poco protagonismo a sus gerentes y directivos. Luego, en un segundo apartado, se

<sup>1</sup> Cuando Child usa el término posiciones extremas se refiere al determinismo contingente y al voluntarismo en su expresión más radical.

aborda el voluntarismo en la teoría de la organización como una alternativa centrada fundamentalmente en la capacidad y predisposición del individuo para alcanzar diseños y formas óptimas de organización, en el cual el entorno toma poca relevancia. Por último, se aborda la teoría de la *strategic choice* como un planteamiento equilibrado entre contingencia y voluntarismo, para terminar desarrollando un apartado de discusión final a manera de conclusión.

Desde el punto de vista metodológico, el presente estudio tiene un carácter teórico, sustentado en una rigurosa revisión y análisis bibliográfico fundamentalmente de revistas científicas y de algunos libros especializados que tratan el tema objeto de estudio.

## I. EL DETERMINISMO DE LA TEORÍA CONTINGENTE

Las limitaciones y oportunidades que ofrece el entorno no considerado en la perspectiva universalista fueron incorporadas al estudio de las organizaciones a través del enfoque contingente. Este enfoque formado en la década de los años 60 y 70 del siglo XX, constituyó un

gran avance en la teoría de la organización y sigue siendo actualmente una corriente teórica de suma importancia para el estudio y comprensión de las organizaciones.<sup>2</sup>

Los modelos que basan la variación de la estructura y el desempeño en los factores contingentes –entorno, tamaño y tecnología– establecen que si la organización no se adapta a sus exigencias perderá oportunidades, sus costos de operación aumentarán y en consecuencia estará en riesgo su mantenimiento o supervivencia. En ese sentido, la principal contribución de esta teoría fue establecer los fundamentos esenciales en materia de definición de la estructura organizativa más adecuada frente a determinadas circunstancias del entorno (Zapata et al., 2009).

En esencia, la teoría contingente se distingue fundamentalmente de los teóricos universalistas de la organización en que estos últimos afirman la existencia de una mejor manera para organizarse independientemente de las variables contextuales, así como que el mejor desempeño de la organización viene dado por la maximización en el uso de las variables de diseño organizativo,

2 Los orígenes de la teoría contingente se encuentran en los trabajos clásicos de Burns y Stalker (1961), Woodward (1965), Thompson (1967) y Lawrence y Lorsch (1967a, 1967b).

en lugar del ajuste de esas variables con los factores internos –tamaño de la organización, cultura, conocimientos y tecnología utilizada– y los vinculados al entorno como el más relevante (Miles y Snow 1978; Donaldson, 1996, 2001; Simon, 2007, Volberda et al., 2012). Toma la visión que esos factores determinan para la naturaleza de los diseños y los procesos organizativos (Chapman, 1997; Donaldson, 2001; Sillince, 2005; Kattan et al., 2007, Jokipii, 2010, Heiens y Pleshko, 2011), con lo cual busca comprender el funcionamiento de una empresa bajo diversas condiciones y desarrollar, por consiguiente, modelos estructurales óptimos para cada caso (Lawrence y Lorsch, 1967a; Donaldson, 2001; Simon, 2007). Cabe señalar que a partir de la década de los años sesenta del siglo pasado, fueron evolucionando distintas apreciaciones cada vez más contrastadas, “[...] donde se plantea la idea que no es posible establecer una estructura organizativa universalmente eficiente sin tomar en consideración el impacto del entorno y en esencial su potencial incertidumbre” (Zapata et al., 2009, p. 619).

El determinismo-contingente adopta una visión que define el entorno como un conjunto de recursos que restringen, limitan y controlan a la

organización. Esta visión da por sentado que tiene que adaptarse al cambio o a la complejidad y variedad del ambiente en sus diferentes grados –*enfoque contingente*– o son seleccionadas por él –*enfoque ecológico*– focalizándose, principalmente, en la capacidad de los *factores contextuales* más que en la de los *actores principales* de la organización, para cambiar o influir en su curso (Montanari, 1979; Whittington, 1988; Gopalakrishnan y Dugal, 1998). De este modo, para el *determinismo-contingente* el centro de atención no lo constituye el individuo, sino las propiedades estructurales y objetivas de los agentes contextuales dentro de los cuales se desarrolla la acción de la organización. Bajo esa visión, el comportamiento del individuo es entendido como una reacción y necesaria adaptación a las limitaciones, obligaciones, amenazas y oportunidades impuestas por las fuerzas del entorno, sobre todo de la incertidumbre que emana de él (Drea, 1997; Milliken, 1987, 1990; Kumar y Strandholm, 2002; Su et al., 2010; Lin y Ho, 2010), estableciéndose que el diseño organizativo sigue casi en forma automática su grado de variación y complejidad. Por lo tanto, las condiciones que impone reducen el rango de actuación y respuestas alternativas que la empresa, a través de sus gerentes y directi-

vos, puede adoptar para alcanzar el mejor desempeño.

Sin embargo, Schreyögg (1980) subrayó que las premisas básicas que soportan a la teoría contingente eran difíciles de defender en su totalidad, principalmente por el hecho de que relega a un segundo plano a quienes dirigen a la organización. No obstante, dejó claro que no son totalmente autónomos en la elección del diseño y la forma organizativa que adopta, ya que de alguna forma siempre estará presente el necesario ajuste a ciertos eventos que suceden en su entorno. De esta manera, este autor ya exponía algunas críticas al *paradigma contingente*.

De hecho, expresa que bajo condiciones contextuales exactamente iguales pueden presentarse modelos alternativos de diseño organizativo con las mismas probabilidades de éxito, comentando que “[...] hay diferentes medios estratégicos para alcanzar los mismos fines, significando esto que para un mismo entorno se puede presentar una variedad de reacciones conducentes a los mismos resultados” (Schreyögg, 1980, p. 310). Esto es lo que denomina el autor: *equivalencias funcionales de las estructuras organizativas*; en otras palabras, hay una variedad de estructuras organizativas igualmente

viabiles para las mismas condiciones contextuales.

Esta crítica presentada por Schreyögg (1980), se explica, en parte, porque la perspectiva contingente no considera prioritario lo que perciben y piensan los gerentes y directivos sobre la manera de diseñar y organizar a la empresa. Pero es entendido que bajo condiciones contextuales parecidas y ubicadas en el mismo sector de la industria, las organizaciones pueden tomar políticas y acciones muy diferentes para alcanzar sus objetivos. Incluso, dentro de ellas mismas, los gerentes pueden tener percepciones y visiones distintas sobre cómo estructurarlas, organizarlas y dirigirlas.

Otra crítica que se le puede atribuir al paradigma contingente es la idea de que el entorno es considerado como dado, lo cual se puede traducir o interpretar en pocas posibilidades de la organización para influir o controlar su situación frente al mismo. Al respecto, De la Fuente et al. (2002, p. 263) indican que bajo el determinismo contextual “[...] la hipótesis dominante es la de congruencia y el acto de diseño no es más que una acción mecánica de necesaria adecuación a las condiciones externas”, donde sobresale la pasividad del dirigente. Pero frente a esta si-



tuación, las organizaciones poseen una serie de estrategias que utilizan para influir o manipular algunos factores del entorno e incluso reducir la incertidumbre generada de su dinamismo o complejidad. Para ello cuentan las organizaciones, por ejemplo, con estrategias de mercado, formas de cooperación con o sin participación de capital, *joint ventures*, subcontratación, acuerdos de producción conjunta, franquicia, acuerdos de marketing e I+D, consorcios y redes inter-empresariales de cooperación.

De igual forma, las decisiones estratégicas realizadas por los gerentes no pueden ser pronosticadas, asumidas y menos predestinadas como un producto automático o como una simple apreciación técnica de la situación de la organización frente a su entorno. Una asunción de esa naturaleza eliminaría la necesidad de los gerentes y de la misma empresa de distinguirse y destacarse entre sus clientes, proveedores y competidores (Bourgeois 1984; Gopalakrishnan y Dugal, 1998); es decir, eliminaría la posibilidad de diferenciarse de otras organizaciones. Por consiguiente, la base de la concepción filosófica del determinismo es la idea de la “[...] poca necesidad de una teoría de tendencia humana sobre la acción del individuo, confiando completamente en el entorno

para explicar los resultados y todo lo que sucede en la empresa” (Gopalakrishnan y Dugal, 1998, p.148).

En esa misma línea de pensamiento, Miles y Snow (1984) señalan que en ciertas circunstancias no sólo el entorno ocasiona el deterioro de las variables de diseño, sino que también ocurren estos desajustes cuando los gerentes y directivos deciden de manera voluntaria hacer cambios en la estrategia, en la estructura organizativa y en los procesos internos debido a un interés particular por participar en nuevos mercados o innovar en tecnología, productos o servicios.

Se observa, pues, que una de las principales críticas, y quizás la mayor debilidad atribuida a la perspectiva contingente, es que minimiza el rol desempeñado por los miembros de la organización, en especial de quienes la dirigen. Falla en reconocer cómo ellos pueden seleccionar las decisiones más adecuadas para influir en su trayectoria; elecciones que pueden tener un papel determinante en el establecimiento de sus objetivos y metas, en la definición de los mercados o sectores donde participará u operará la empresa, la tecnología, los conocimientos y los recursos físicos-financieros-humanos que empleará y, en general, en la gestión de las variables de diseño organizativo. Esa elección es a lo

que en esencia Child (1972, 1997) y Child et al. (2003) se refirieron como *strategic choice*, que se ha constituido en una corriente de estudio muy importante dentro de la teoría de la organización, la cual será abordada en el cuarto apartado de este trabajo.

## II. EL VOLUNTARISMO EN LA TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN

El énfasis sobre la capacidad del individuo y sus acciones en la determinación de lo que deberá ser y alcanzar la organización, se denomina en términos generales como el *voluntarismo*. Esta perspectiva teórica “[...] ve al individuo como la unidad básica de análisis y fuente de cambio organizacional” (Astley y Van de Ven, 1983, p. 247), recurriendo a su comprensión como elemento fundamental-explicativo de lo que ocurre dentro de la organización, y considerando al individuo como un agente autónomo, pro-activo y auto-dirigido (Whittington, 1988). En este caso, se deja al entorno en un papel secundario donde el actor humano no reacciona ante él sino que lo crea de acuerdo a sus preferencias perceptivas, a las que luego el sistema se adapta (Weick, 1969). Según Peris et al. (2006, p. 76): “[...] condicionamiento cognitivo, a través de los sentidos, la voluntad y la iniciativa, los hombres interpre-

tan y asignan significado a la experiencia conformando así el entorno a través de su visión, su concepción del mundo y sus actuaciones (*enactment*)”, que de alguna forma constituye una opción para el diseño de la organización que se traduce, en parte, en una acción subjetiva percibida e interpretada por quienes la administran y la dirigen.

Dichas percepciones, pueden estar influidas por las características intrínsecas o predisposiciones mentales del individuo; es decir, por la construcción previa en sus mentes de *sesgos y mapas cognitivos* (Zapata y Canet, 2009). La percepción, por tanto, contribuirá a la formación de la visión directiva vinculada con la forma cómo la empresa debe ser diseñada, organizada y dirigida para poder responder adecuadamente tanto a las circunstancias del entorno, como a sus necesidades internas particulares.

En esta perspectiva voluntarista, Weick (1969) indica que la descripción cognitiva de la organización es construida a partir de dos imágenes: (1) la *organización como un cuerpo de ideas*, que permite representarla en esquemas recurrentes con respecto a ciertas regularidades establecidas en las relaciones entre diferentes eventos, mapas causales y entre un conjunto de niveles de

referencias; y (2) *la organización como prácticas de pensamiento*, la cual la describe en términos de reglas dominantes, expresiones rutinarias, mezclas de reflexión, análisis y preferencias por los procesos de simplificación que dan como resultado un cuerpo de ideas y decisiones coherentes. Este se conforma en los esquemas y mapas cognitivos que resultan del sistema de representaciones y percepción de quienes dirigen a la organización, y ayudan a definir “[...] decididamente la configuración del mundo económico y social a través de lo que Weick denomina enactment” (Peris et al., 2006, p. 76).

Por otra parte en sus trabajos clásicos, Van de Ven y Astley (1981) y Astley y Van de Ven (1983) proponen una clasificación de las escuelas del pensamiento de la teoría de la organización y el *management* basándose en dos dimensiones: (1) el nivel de análisis de la organización –individual, grupal, organizativo, redes y sociedades de organizaciones–, y (2) las asunciones del *determinismo* y del *voluntarismo* acerca de la naturaleza humana. La diferencia básica entre estas dos variantes es que por un lado el *determinismo* se centra en las configuraciones estructurales y los factores condicionantes-contextuales-objetivos del entorno, considerando a los

gerentes elementos esencialmente reactivos a los efectos de esos factores. Por otro lado, el *voluntarismo* se basa en la capacidad de acción y decisión de las personas para influir en el curso de acción de la organización, habiendo en esta concepción un ejercicio deliberado y explícito; es decir, “[...] la acción gerencial, voluntaria y consciente es básicamente subjetiva y no está sujeta a ningún determinismo” (De la Fuente et al. 2002, p. 264).

Por su parte, Miles y Snow (1978) caracterizan a la *perspectiva voluntarista* de la siguiente manera: (a) es una perspectiva con énfasis en la importancia que tienen los tomadores de decisiones estratégicas en el diseño de la organización y por consiguiente su principal enlace con el entorno; (b) se centra en la capacidad de la gerencia para dirigir los destinos de la empresa, y (c) considera que la empresa, a través de sus dirigentes, puede elegir entre múltiples caminos para responder de forma adecuada a las condiciones y circunstancias del entorno.

### III. LA PERSPECTIVA DE LA STRATEGIC CHOICE: EL EQUILIBRIO ENTRE CONTINGENCIA Y VOLUNTARISMO

Cuando Child desarrolla el concepto de *strategic choice*, en sus trabajos

seminales de 1972 y 1997, argumenta que el punto de vista “determinista” es inadecuado debido a su fracaso en prestarle la atención suficiente y necesaria al poder de la coalición dominante para organizar y dirigir la empresa<sup>3</sup>. Así, Child (1972) hace un examen crítico sobre los modelos teóricos surgidos de la fuerte asociación entre los factores contingentes, las variables organizativas y el desempeño de la organización. De esas asociaciones, destaca el autor, se generan un conjunto de modelos cuyas propuestas sugieren que las variaciones y modificaciones de la estructura organizativa son una respuesta automática a los cambios y demandas de esos factores, principalmente de tres en particular: *el entorno, el tamaño y la tecnología*. Indudablemente, las críticas de Child (1972) van dirigidas a los modelos basados en la visión determinista —contingente, ecología de las poblaciones<sup>4</sup> y dependencia de recursos<sup>5</sup>—, que hacen

pocas consideraciones sobre la capacidad que tienen los gerentes y directivos para influir de manera determinante en las características y formas de organización que adoptan las empresas.

La *strategic choice* ha sido definida como un proceso político por medio del cual los que poseen el poder deciden las acciones estratégicas y operativas, centrándose, por tanto, en el papel desempeñado por los gerentes y directivos en la formación de las condiciones y los procesos dentro y alrededor de la organización. Es una perspectiva teórica dirigida a la acción social del individuo y a las teorías de la gerencia estratégica con el propósito de promover su participación. Al mismo tiempo, la perspectiva de la *strategic choice* reconoce que el entorno no es simplemente definido y seleccionado por la empresa, puesto que de él surgen fuerzas traducidas en amenazas u oportu-

- 3 El concepto de *coalición dominante* distingue entre quienes normalmente tienen el poder para tomar la iniciativa sobre el diseño de la estructura de la organización de otros, en una posición de responder a tales decisiones.
- 4 El entorno selecciona en forma natural las organizaciones que mejor se adaptan a sus condiciones, exigencias y características, rechazando así a las más débiles. Es quien optimiza y escoge los criterios de aptitud, sugiriéndose que determinadas formas de organización no prosperan puesto que, bajo ciertas circunstancias, hay otras que compiten satisfactoriamente por los recursos esenciales y disponibles (Hannan y Freeman, 1987; Han, 2007).
- 5 La teoría de la *dependencia de recursos*, sostiene que la organización no tiene la capacidad, ni es autosuficiente, para producir y controlar todos los recursos y servicios que necesita para su crecimiento, mantenimiento o supervivencia; en consecuencia, debe recurrir a su entorno para lograr tales fines.

nidades constituidas en criterios o parámetros para llevar a cabo la acción y la elección estratégica (Child, 1997; Child et al., 2003).

En fin, la *strategic choice*, en esencia, muestra la importancia que tiene sobre la organización el grado de poder de sus actores principales –gerentes y directivos–, el debate interno, los intereses políticos, los estilos de dirección, los sesgos cognitivos, la actitud hacia la participación, las creencias, los valores y los objetivos compartidos. Presta atención especial a los individuos y grupos dentro de la empresa para explicar los procesos organizativos, focalizándose en su discrecionalidad para actuar por su propia voluntad (Judge y Zeithaml, 1992).

Así, la perspectiva de la *strategic choice* expresa la inclinación de los gerentes para hacer uso de las modificaciones estructurales en la solución de las situaciones conflictivas (Montanari, 1979) y enfatiza en el hecho de que sus acciones giran en torno a la formación y caracterización del dominio de la actividad competitiva de la empresa (Romaneli y Thushman, 1986). De esta forma, “[...] dirige su atención hacia aquellos que poseen el poder para decidir sobre lo fundamental de la estructura y los procesos administrativos, sobre los límites impues-

tos por el contexto operacional y sobre las actividades de evaluación de las limitaciones y oportunidades ofrecidas por el entorno a partir del valor de las decisiones estratégicas” (Child, 1972, p. 13). Esto se traduce en el hecho de que se ha ampliado el abanico de posibilidades a considerar cuando se trata de definir el futuro de la empresa.

Vemos pues, que la perspectiva de la *strategic choice* reconoce que las principales decisiones tomadas por los gerentes sirven para definir las relaciones básicas de la organización frente a los factores contextuales, en especial su entorno. Entiende la evolución de la organización como un proceso desarrollado, en parte, en función a las decisiones que la coalición dominante tome en un momento determinado. Sin embargo, es una perspectiva teórica que considera también la presencia inevitable de las restricciones impuestas por los factores externos –competencia, regulaciones de los gobiernos, marco legal, elementos políticos, demandas de los clientes, tecnología, proveedores y cliente–, y por los factores internos –necesidades y aspiraciones personales, procesos tecnológicos, tamaño de la empresa, formación, experiencia, variables de diseño, estructura de conocimientos y características cognitivas de los miembros de la organización, entre

otros—. Por lo que no pierde de vista las circunstancias condicionadas por esos factores, que, bajo ciertas situaciones, debilitan y limitan las acciones y las decisiones de los líderes de la organización.

Los teóricos de la *strategic choice* se ubican fundamentalmente en una posición subjetiva frente al entorno. Lo ven como un continuo flujo de información que puede ser filtrado, interpretado y definido, en parte, por los líderes de la organización (Whittington, 1988; Gopalakrishnan y Dugal, 1998). Es decir, los gerentes participan activamente en la elección o creación del entorno —*environment enactment*— donde desean estar presentes y competir, y así estructuran las decisiones necesarias para ajustar sus percepciones acerca de él. Por lo tanto, se entiende que los planteamientos de la *strategic choice* reconocen tanto el papel proactivo como reactivo de la coalición dominante frente a determinadas situaciones del entorno.

Child (1997) comenta que desde que ofreció su primer artículo en 1972, el concepto de *strategic choice* fue mal interpretado por algunos autores como una justificación a la fuerte distinción entre la acción de la organización y el determinismo, expresado por una parte por la perspectiva voluntarista y por la

otra por la contingente. Sin embargo, la interpretación algo radical de algunos autores sobre la *strategic choice*, fue comprensible en cierto modo, puesto que la intención del artículo de Child en 1972 se basó fundamentalmente en una crítica al predominio de los modelos teóricos derivados de la fuerte asociación entre las variables de la organización y los factores contextuales; es decir, la hegemonía del determinismo-contingente en la definición de las características y diseño de las organizaciones.

De igual forma, Whittington (1988) planteó que una gran cantidad de propuestas relacionadas con *strategic choice* asumieron un voluntarismo interpretativo muy incompleto y radical, “[...] engañados por una simplista dicotomía entre el determinismo del entorno y el voluntarismo” (Whittington 1988, p. 523). De esa forma, esta perspectiva teórica fue asociada en principio con una ausencia total de la determinación externa. No obstante, en una interpretación más equilibrada, algunos autores han ofrecido la posibilidad de hacer combinaciones entre la elección estratégica y el determinismo a la hora de aplicar y entender el diseño, los procesos y el comportamiento de la organización. Algunos ejemplos se muestran en la tabla 1.

Tabla 1. Modelos de equilibrio

Autores	Argumento
Hrebiniak y Joyce (1985)	Argumentan que la <i>strategic choice</i> y el determinismo del entorno no son dos variables mutuamente excluyentes sino independientes, las cuales pueden ser posicionadas y combinadas para producir una tipología de adaptación de la organización.
Miles y Snow (1978)	Establecen cuatro tipos de organizaciones: <i>defensivas, reactivas, analizadoras y exploradoras</i> . Estas poseen sus propias respuestas estratégicas relacionadas con la elección de los mercados donde tienen interés en participar, los productos con los que lo harán y la tecnología que utilizarán. Con lo cual toman elementos tanto de la teoría contingente, el voluntarismo y la <i>strategic choice</i> en función a sus necesidades, observándose, por tanto, el carácter complementario que estos autores les otorgan.
Peris (2000)	Propone un modelo <i>conceptual general de diseño organizativo</i> que busca un punto de encuentro entre la <i>strategic choice</i> representada por la acción deliberada y explícita de la dirección y las fuerzas externas representadas por las condiciones impuestas por los factores contingentes.
Child et al. (2003)	Resaltan el carácter complementario de las perspectivas deterministas y la teoría de la <i>strategic choice</i> como pronosticadoras del desempeño de las organizaciones.
Elbanna y Child (2007)	Muestran que la racionalidad de los procesos de toma de decisiones estratégicas no puede ser vista como productos de una sola perspectiva, sino que en ellos influyen las variables que forman parte tanto de las características del entorno de la organización, como de las decisiones específicas tomadas por sus gerentes y directivos. Lo primero vinculado con la concepción contingente-control externo y lo segundo con el voluntarismo.

Fuente: elaboración propia.

La importancia de los planteamientos de Child (1972,1997) y Child *et al.* (2003) es que enseñan que para comprender y definir de una manera más precisa el diseño de la organización y su desempeño no es suficiente explicar y establecer las relaciones y los ajustes adecuados entre sus variables internas y los factores contingentes, sino también es preciso considerar las acciones y elecciones de la *coalición dominante*, la cual puede estar motivada por sus intere-

ses políticos y su grado de poder, sus creencias personales y colectivas, su formación, experiencia y cultura, así como por los procesos de percepción e interpretación del entorno y los procesos y sesgos cognitivos que tienen lugar en sus mentes. Asimismo, subyace al pensamiento de Child (1972,1997) la idea de que el interés de la dirección y los gerentes no es sólo la búsqueda del beneficio económico como algo implícito en los planteamientos de los *enfoques*



*deterministas*, ya que hay también un componente personal relacionado con la estabilidad personal, el prestigio y la autonomía necesaria para participar en la conducción de la organización.

En el marco de la perspectiva voluntarista también encontramos a la *lógica dominante*, concepto desarrollado por Prahalad y Bettis (1986, 1995). Esta se constituye en una predisposición mental, una actitud, una visión del mundo que resulta de la manera como los gerentes conceptualizan el negocio y toman las decisiones referidas a la administración y localización de los recursos críticos de la organización, los cuales son organizados y utilizados a través de la gestión del trabajo y la aplicación de diversas herramientas administrativas y operativas.

De este modo, Prahalad y Bettis sugieren que el desempeño de los gerentes depende de la existencia de un “juego mental” que forma una *lógica dominante* basada en paradigmas comunes, experiencias pasadas, modelos reconocibles y principios heurísticos, y sus sesgos cognitivos asociados, necesarios para que se ocupen de aquellas situaciones nuevas o desconocidas. Su propuesta está basada en las siguientes tres premisas: (a) la alta gerencia no puede ser vista como una “*anónima*

*abstracción*”, sino como una colección de individuos clave con una influencia determinante en el destino de la organización, en la definición de los estilos de dirección y en los procesos de localización y administración de los recursos. Siendo estos eventos producto de los sistemas de conocimientos preexistentes constituidos por las creencias, las teorías y las proposiciones desarrolladas y confirmadas en el tiempo, basadas, fundamentalmente, en la experiencia personal. (b) Si los negocios de una empresa diversificada son estratégicamente similares, entonces una *lógica dominante* podría ser suficiente; pero la empresa diversificada con una variedad estratégica requerirá de múltiples lógicas dominantes. Y (c) la diversidad de herramientas utilizadas por un gerente para identificar, definir y tomar decisiones estratégicas están determinadas en gran parte por su experiencia y los conocimientos acumulados.

Es así, como la *lógica dominante* corresponde a un filtro de información que permite a la organización prestar atención especial sobre los datos considerados importantes, siendo “[...] estos datos incorporados a la estrategia, a los sistemas de la organización, a sus valores y a su propio comportamiento” (Bettis y Prahalad, 1995, p.7).



## CONCLUSIÓN

La perspectiva determinista-contingente constituye un enfoque teórico de suma importancia en la definición de las características de la organización, pero no explica o motiva todo lo que finalmente sucede dentro de ella, tal como lo señalan un buen número de investigaciones desarrolladas a partir de los años 60, cuando se construyeron un conjunto de ideas alrededor de la teoría contingente, y posteriormente en las teorías ecología de las poblaciones, institucional y dependencia de recursos.

Así, los modelos deterministas-contingentes tienen características particulares que ignoran de manera importante los procesos políticos y las acciones dadas en la organización, por sus propietarios, líderes, directivos y gerentes. No consideran el hecho de que las variaciones estructurales no sólo son una consecuencia del *imperativo determinista*, sino que también pueden ser fruto de las acciones y decisiones llevadas a cabo dentro de las fronteras de la empresa. Por esa razón, Child (1972) en su trabajo seminal expresa que la visión contingente: “[...] es inadecuada principalmente porque falla en prestar atención a la acción y elección de quienes tienen

el poder de dirigir a la organización” (Child, 1972, p.2).

Con los planteamientos de la teoría del voluntarismo y en especial con lo expresado en la *strategic choice*, los factores de contingencia, y sobre todo el entorno, dejan de ser los protagonistas únicos y pasan a formar parte, junto con la *acción y elección* de los directivos, de todo el conjunto de determinantes de las características, diseños y formas de organización. Reconoce a la *coalición dominante* el poder para llevar a cabo la elección de las estrategias a corto, mediano y largo plazo, consideradas claves para el adecuado curso de acción de la empresa, incluyendo todas aquellas dirigidas a reducir o absorber la complejidad del entorno, aspectos algo olvidados por los modelos contingentes-deterministas.

A su vez, este enfoque acepta la posición de la organización frente al *feedback* del entorno, con lo cual entiende que puede proporcionar oportunidades para aprender sobre nuevas elecciones y acciones, “[...] viéndose el proceso como una actividad dinámica interactiva entre los agentes de la organización y su entorno, y en efecto, entre la capacidad de elección y las limitaciones impuestas por los factores contex-

tuales” (Child, 1997, p. 58); con lo cual, la perspectiva de la *strategic choice* mantiene la idea de una vinculación necesaria entre el ejercicio de la actividad de la coalición dominante y el entorno de la empresa. De esa forma, el diseño organizativo no constituye una acción meramente individual de sus miembros, como lo promueve la perspectiva de acción social-individual del voluntarismo-radical, ni es una consecuencia pura del determinismo-contingente donde sus líderes tienen poco que decir.

Ciertamente, bajo el enfoque de la *strategic choice* la coalición dominante tendrá oportunidades reales para controlar y manipular determinados factores contingentes a través de la elección de los mercados donde operará la organización, los productos con los que lo hará, la tecnología a emplear, los clientes a quienes servirá, la definición del tipo de trabajo –naturaleza del trabajo–, el diseño estructural más conveniente y el establecimiento del tipo de relación necesaria para ingresar y participar en las redes de intercambio social y

económico con otras organizaciones, por ejemplo a través de *joint ventures*, acuerdos de cooperación y producción, sub-contratación, franquicias, adquisiciones de empresas o haciendo uso de la integración vertical. Aspectos todos que derivan en la *complejidad cognitiva y relacional* de la organización.<sup>6</sup>

Observamos, además, la *strategic choice* como una perspectiva equilibrada, puesto que reconoce que el entorno tiene un carácter institucional y por tanto las personas, dentro y fuera de la organización, pueden compartir normas institucionalizadas y relaciones de intercambio adicionales –por ejemplo culturales y sociales–, a las ya clásicas relaciones y variables económicas, tecnológicas y de mercado identificadas con la teoría determinista-contingente y la teoría económica.

En síntesis, más que una discusión entre tres perspectivas teóricas –*contingencia*, *voluntarismo* y *strategic choice*– con sus diferencias importantes a la hora de describir los procesos y desarrollo de los dise-

6 La *complejidad cognitiva* está vinculada al grado de conocimientos, habilidades y experiencias requerido por la organización a través de sus miembros, para ejecutar tareas o trabajos con elevados niveles de cualificación, necesarios para producir los bienes y servicios que ofrece. Por su parte, la *complejidad relacional* se asocia: (a) con el número de componentes o partes constitutivas en el sentido de diferenciación vertical y horizontal presentes en cualquier organización; y (b) con el grado de intensidad-dificultad de las interacciones y la capacidad de integración-coordinación entre esos componentes constitutivos.

ños organizativos y, sobre todo, de entender e interpretar la influencia del entorno, las debemos observar y utilizar como fundamentos teóricos complementarios y no mutuamente excluyentes que pueden proporcionar herramientas importantes que faciliten encontrar explicaciones y respuestas adecuadas de lo que sucede dentro y alrededor de la organización, así como de las acciones y las decisiones estratégicas u operativas de quienes las administran frente a determinadas circunstancias internas y externas. Viéndolas de esa forma, serán más útiles para los investigadores, los académicos y para las propias organizaciones cuando se intente plantear sus formas de funcionamiento más adecuadas y las soluciones a sus problemas.

## REFERENCIAS

- Astley, G. y Van de Ven, A. (1983), Central Perspective and Debates in Organizations Theory. En: *Administrative Science Quarterly*, 28, (2): pp. 245-273.
- Bettis, R. y Prahalad, C.K (1995), "The Dominant Logic: Retrospective and Extension". En: *Strategic Management Journal*, 16: pp. 5-14.
- Burns, T. y STalker, G. M. (1961), *The Management of Innovation*, Londres: Tavistock Publications Ltd.
- Bourgeois, L. (1984), "Strategic Management And Determinism". En: *Academy Management Review*, 9, (4): pp. 586-596.
- Chapman, C. (1997). "Reflections on a Contingent View of Accounting. Accounting". En: *Organizations and Society*, 22 (2): pp. 189-205.
- Child, J. (1972), "Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of *Strategic Choice*". En: *Sociology*, 6: pp. 1-22.
- Child, J. (1997). *Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organization and Environment: Retrospect and Prospect*". En: *Organization Studies*, 18 (1): pp. 43-76.
- Child, J. *Leanne, Chung y Howard, Davies* (2003), "The Performance of Cross-Border Units in China: A Test of Natural Selection, *Strategic Choice* and Contingency Theories". En: *Journal of International Business Studies*, 43, (2): pp. 242-254.
- De La Fuente, J.; García-Tenorio, J.; Guerra, L. y Hernán-Gómez, J. (2002). *Diseño Organizativo de la Empresa*, Madrid: Editorial Civitas.
- Donaldson, L. (1987), "Strategy and Structural Adjustment to Regain Fit and Performance: In Defense of Contingency Theory". En:

- Journal of Management Studies*, 24, (1): pp.1-24.
- Donaldson, L., (1996), *For Positivist Organization Theory*. London: Sage Publications.
- Donaldson, L. (2001), *The Contingency Theory of Organizations*. London: Sage Publications.
- Drea, J. (1997), "Perceived Environmental Uncertainty: Planning Implications for Small Banks". En *American Business Review*, 15, (2): pp. 49-56.
- Elbanna, S. y Child, J. (2007), "The Influence of Decision, Environmental and Firm Characteristics on the Rationality of Strategic Decision-Making". En *Journal of Management Studies*, 44, (4): pp. 561-591.
- Gopalakrishnan, S. y Dugal, M. (1998), "Strategic Choice Versus Environmental Determinism: A Debate Revisited". En *International Journal of Organizational Analysis*, 6 (2), pp. 146-164.
- Hannan, M. y Freeman, J. (2007), "The Ecology of Organizational Founding: American Labor 1836-1985". En *American Journal of Sociology*, 92: pp. 910-943.
- Han, Y. (2007), "Populations Ecology, Strategic Choice, and Competition". En *International Journal of Business Research*, 7 (4):pp. 124-128.
- Heiens, R. y Pleshko, L. (2011), "A contingency Theory Approach to Market Orientation and Related Marketing Strategy Concepts: Does Fit Relate to Profit Performance?" En *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, 6 (1): pp. 19-34.
- Hrebiniak, L. y Joyce, W. (1985), "Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism". En *Administrative Science Quarterly*, 30 (3): pp. 336-349.
- Jokipii, A. (2010), "Determinants and Consequences of Internal Control in Firms: A Contingency Theory Based Analysis". En *Journal of Management & Governance*, 14 (2): pp. 115-144.
- Judge, W. y Zeitham L. (2007). "Institutional and Strategic Choice Perspectives on Board Involvement in the Strategic Decision Process". En *Academy of Management Journal*, 35 (4): pp. 766-794.
- Kattan, F.; Pike, R. y Tayles R. (2007). "Reliance on Management Accounting Under Environmental Uncertainty; The Case of Palestine". En *Journal of Accounting & Organizational Change*, 3 (3): pp. 227-249.
- Kumar, K. y Strandholm, K. (2002), "Perceived Uncertainty: How Different Environmental Sectors Moderate Strategy-Per-

- formance Relationships". En *Journal of American Academy of Business*, 1 (2): 288-295.
- Lawrence, P. y Lorsch J. (1967a), *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston MA. Harvard Graduate School.
- Lawrence, P. y Lorsch, J. (1967b). "Differentiation and Integration in Complex Organizations". En *Administrative Science Quarterly*, 12 (1): pp. 1-47.
- Lin, C. y Ho, Y. (2010). "The Influences of Environmental Uncertainty on Corporate Green Behavior an Empirical Study With Small and Medium-Size Enterprises". En *Social Behavior and Personality*, 38 (5): pp. 691-696.
- Miles, R.; Snow, C. y Pfeffer, J. (1974), "Organization-Environment: Concepts and Issues". En *Industrial Relations*, 13: pp. 244-264.
- Miles, R. y Snow, C. (1978), *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw-Hill Publishing Company.
- Miles, R. y Snow, C. (1984), "Fit, Failure and The Hall of Fame". En *California Management Review*, 26 (3): pp. 10-28.
- Milliken, F. (1987), "Three types of Uncertainty About the Environment: State, Effect and Response Uncertainty". En *Academy of Management Review*, 12 (1): pp. 133-143.
- Milliken, F. (1990), "Perceiving and Interpreting Environmental Change: An Examination of College Administrator Interpretation of Changing Demographics". En *Academy of Management Journal*, 33 (1): pp. 42-63.
- Montanari, J. (1979), "Strategic Choice: A Theoretical Analysis". En *The Journal of Management Studies*, 16 (2): pp. 202-221.
- Peris, F. (2000). *Respuestas organizativas a los condicionantes del entorno competitivo de la empresa. Modelos conceptuales y analíticos de diseño organizativo*. Comunicación presentada en el X Congreso Nacional de ACEDE.
- Peris, F.; Peris-Ortiz, M. y Zapata, G. (2006), "Complementariedad de teorías en la administración eficiente del trabajo: Un análisis microorganizativo". En *Compendium*, 17: pp. 75-94.
- Prahalad, C. K. y Bettis, R. (1986), "The Dominant Logic: A New Linkage Between Diversity And Performance". En *Strategic Management Journal*, 7: pp. 485-501.
- Romanelli, E. y Tushman, M. (1986), "Inertia, Environments, and Strategic Choice: A Quasi-Experimental Design for Comparative-Longitudinal Re-

- search". En *Management Science*, 32 (5): pp. 608-621.
- Schreyögg, G. (1980), "Contingency and Choice In Organization Theory". En *Organizations Studies*, 1 (4): pp. 305-326.
- Simon, C. (2007), "A Configuration Form of fit in Management Accounting Contingency Theory: An Empirical Investigation". En *The Business Review*, 7 (2): pp. 220-227.
- Sillince, J.(2005), "A Contingency Theory of Rhetorical Congruence". En *Academy of Management Review*, 30 (3): pp. 608-621.
- Su, Z.; Xie, E. y Peng, J. (2010), "Impacts of Environmental Uncertainty and Firms' Capabilities on R&D Investment: Evidence From China". En *Innovation: Management, Policy & Practice*, 12: pp. 269-282.
- Thompson, J. (1967), *Organizations in Action*. McGraw-Hill, New York.
- Van De Ven, A. y Astley, G. (1981), "Mapping the Field to Create a Dynamic Perspective on Organization Design and Behavior". En Van de Ven y Joice (ed). *Perspectives on Organization Design and Behavior*: pp. 427-466,
- Volberda, H.; Niels, Van Der W.; Verwaal, E.; Stienstra, M. y Verdu, A. (2012), "Contingency Fit, Institutional Fit, and Firm Performance: A Meta fit Approach to Organization-Environment Relationships". En *Organization Science*, 23 (4): pp. 1040-1054.
- Weick, K. (1969), *The Social Psychology of Organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Whittington, R. (1988), "Environment, Structure and Theories of Strategic Choices". En *Journal of Management Studies*, 25 (6): pp. 125-142.
- Woodward, J. (1965), *Industrial Organization: Theory and Practice*. Nueva York: Oxford University Press.
- Zapata-Rotundo, G.y Canet, M. (2009), "La Cognición del Individuo: Reflexiones sobre sus procesos e influencia en la organización". En *Revista Espacio Abierto: Cuaderno Venezolano de Sociología*, 18 (2): pp. 46-62.
- Zapata-Rotundo, G., Mirabal, A. y Hernández, A. (2009), "Modelo Teórico Conceptual de la Estructura Organizativa: Un Análisis Contingente". En *Revista Ciencia y Sociedad*, 34 (4): pp. 618-640.
- Zapata-Rotundo, G. y Mirabal, A. (2011), "El cambio en la organización: Un estudio teórico desde la perspectiva de control externo". En *Revista Estudios Gerenciales*, 27 (119): pp. 79-98.