



Estudios Gerenciales

ISSN: 0123-5923

estgerencial@icesi.edu.co

Universidad ICESI

Colombia

ZAPATA ROTUNDO, GERARDO J.; MIRABAL MARTÍNEZ, ALBERTO
El cambio en la organización: un estudio teórico desde la perspectiva de control externo
Estudios Gerenciales, vol. 27, núm. 119, abril-junio, 2011, pp. 79-98
Universidad ICESI
Cali, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21220043004>

- 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

EL CAMBIO EN LA ORGANIZACIÓN: UN ESTUDIO TEÓRICO DESDE LA PERSPECTIVA DE CONTROL EXTERNO¹

GERARDO J. ZAPATA ROTUNDO, Ph.D.*

Profesor investigador asociado, Decanato de Administración y Contaduría, Universidad Centroccidental
"Lisandro Alvarado", Venezuela.
zapager@yahoo.com

ALBERTO MIRABAL MARTÍNEZ, Ph.D.

Profesor investigador asociado, Decanato de Administración y Contaduría, Universidad Centroccidental
"Lisandro Alvarado", Venezuela.
albertomirabal@ucla.edu.ve

Fecha de recepción: 03-10-2009

Fecha de corrección: 07-09-2010

Fecha de aceptación: 04-04-2011

RESUMEN

El presente artículo tuvo como finalidad analizar tres modelos teóricos para explicar los procesos de cambio organizacional bajo la perspectiva de control externo, siendo ellas: *la teoría contingente*, *la teoría de dependencia de recursos* y *la teoría de la ecología de las poblaciones*. El trabajo, de carácter teórico-descriptivo y sustentado en una rigurosa revisión bibliográfica, permitió ofrecer un marco de proposiciones de cara a integrar elementos comunes entre las teorías señaladas y aportar reflexiones para la comprensión del cambio frente a las circunstancias del entorno. Las conclusiones más relevantes dan cuenta de una complementariedad entre los distintos modelos, permitiendo explicar desde las perspectivas abordadas, el impacto de los cambios en el diseño estructural, el comportamiento y desempeño de la organización.

PALABRAS CLAVE

Control externo, cambio organizacional, teoría de la ecología de las poblaciones, teoría contingente, teoría de la dependencia de recursos.

Clasificación JEL: M10

¹ Este artículo se deriva del proyecto "El cambio en la organización". Código: 009-AC-2008. Financiado por el Consejo de Desarrollo Científico, Humanístico y Tecnológico (CDCHT) de la Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado", Venezuela.

* Autor para correspondencia. Dirigir correspondencia a: Calle 8 entre 19 y 20, Edificio de Investigación y Postgrado, Primer piso-CIDAC, Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado", Decanato de Administración y Contaduría, Barquisimeto, Estado Lara, Venezuela.

ABSTRACT

Change in an organization: a theoretical study from the perspective of external control

This article is aimed at the analysis of three theoretical models that explain organizational change processes from the perspective of external control, namely, *the contingency theory*; *the resource dependence theory*; and *the population ecology theory*. The theoretical-descriptive work, based on a rigorous literature review, made it possible to provide a framework of propositions with a view to integrating common aspects of the aforementioned theories and providing insights for understanding change in light of surrounding circumstances. The most relevant conclusions show that the various models are complementary to each other and provide an explanation of the impact of change on structural design, behavior, and organizational performance from various perspectives.

KEYWORDS

External control, organizational change, population ecology theory, contingency theory, resource dependence theory.

RESUMO

A mudança na organização: um estudo teórico desde a perspectiva do controle externo

Esse artigo teve como objetivo analisar três modelos teóricos para explicar os processos de mudança organizacional a partir da perspectiva do controle externo, sendo elas: *a teoria contingente*, *a teoria de dependência de recursos* e *a teoria da ecologia populacional*. O trabalho, de caráter teórico e descritivo e baseado em uma rigorosa revisão bibliográfica, permitiu fornecer um quadro de propostas de forma a integrar elementos comuns entre as teorias assinaladas e fornecer informações para a compreensão da mudança perante as circunstâncias do meio ambiente. As conclusões mais relevantes encontram uma complementaridade entre os diferentes modelos, permitindo explicar segundo as perspectivas abordadas, o impacto das mudanças na concepção estrutural, no comportamento e no desempenho organizacional.

PALAVRAS-CHAVE

Controle externo, mudança organizacional, teoria da ecologia populacional, teoria contingente, teoria da dependência de recursos.

INTRODUCCIÓN

Una idea básica de la propia existencia de las organizaciones es que todos los aspectos dentro de ella son susceptibles a cambios y en ocasiones ocurren con relativa frecuencia, siendo reflejadas en la literatura, distintas teorías que explican la evolución y los cambios organizacionales. Es así como se evidencian al menos dos perspectivas principales para explicar el fenómeno. Por un lado, la mecanicista o del proceso administrativo con una visión racional e interna de los aspectos formales y estructurales donde la organización se crea, se desarrolla y se mantiene de manera muy formalizada, con el fin de utilizar sus recursos internos lo más eficientemente posible, ubicándose dentro de este enfoque la corriente del pensamiento científico, el modelo burocrático y la teoría clásica de la administración. Por otra parte, las teorías neoclásicas, encontrando dentro de ellas los enfoques teóricos que centran el estudio de los cambios organizacionales desde una perspectiva de control externo, es decir, buscando 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, representando el entorno como condicionante de la organización y ubicado dentro de la denominada Escuela Ambiental.

En ese sentido, y ciertamente en la teoría de la organización, se ha observado un gran interés sobre los procesos de cambios organizacionales desde esta última perspectiva, existiendo importantes trabajos

teóricos y empíricos desde las décadas de los años sesenta que así lo demuestran. De este modo y sobre la base de las consideraciones anteriores, el objetivo de este trabajo es analizar distintas teorías que, explicando los cambios organizacionales desde la perspectiva de control externo y aun con posturas diferentes, sirvan para reflejar puntos de convergencia y complementariedad que permitiesen generar aportes para comprender más a fondo y de manera integral, los procesos de cambio dentro de las organizaciones. Concretamente, tres teorías ocupan la atención en este estudio: *la teoría contingente*, *la teoría de la dependencia de recursos* y *la teoría de la ecología de las poblaciones*.

La teoría contingente y de la dependencia de recursos mantienen una visión de adaptación, es decir, sostienen el planteamiento que los cambios en la organización, su comportamiento, sus procesos-estructura-resultados y hasta su propia estabilidad, dependen y se explican a través de la influencia o presiones ejercidas por los factores del entorno. Por ejemplo, las exigencias del mercado, las demandas de los clientes, los requerimientos tecnológicos, políticos y legales, el marco institucional y la cultura entre otros, que la obligan a adaptarse a esos condicionantes exógenos para poder sobrevivir (Hollenbeck, Moon, Ellis, West, Ilgen y Sheppard, 2002; Lawrence y Lorsch, 1967; Nienhüser, 2008; Van de Ven y Drazin, 1985; Wei, 2006). En ese sentido, el cambio nace de la necesidad de superar la obsolescencia o desajustes de las variables organizativas internas en relación con la dinámica

o complejidad del entorno (Baum y Korn, 1994; Freiling, 2008), impulsando a la gerencia y propietarios a ordenar los activos de la empresa, sus recursos, conocimientos, estructura, tareas y el trabajo necesario para llevar a cabo la producción de los bienes y/o servicios de manera eficiente y adaptarse así a las exigencias de los nuevos tiempos (Zapata, 2006). Es a lo que se refieren Trujillo y Guzmán (2008) cuando expresan que “los cambios en el entorno, las características de la organización y de los individuos que la conforman, pueden llevar a las organizaciones a emprender procesos que modifiquen sus formas de gobierno” (p. 129); lo que implica cambios en su estructura organizativa. Por consiguiente, los referidos enfoques (contingente y dependencia de recursos) intentan en definitiva, encontrar formas más eficientes de organización de cara a propiciar respuestas a determinadas circunstancias, que si bien no resultan universales, impactan en materia de ajuste organizacional.

Por otro lado, la teoría de la ecología de las poblaciones basa sus planteamientos en la concepción evolucionista. Esta no admite en toda su amplitud la premisa contingente, es decir, la posibilidad que la propia organización con su capacidad de regulación pueda adaptarse a las demandas del contexto en una forma racional y planificada, sino que asume una postura de *selección natural del entorno* en el que sobrevive el más apto, centrándose en la idea que las organizaciones tienen poca capacidad para estimar o percibir las amenazas provenientes del ambiente, siendo éste el encargado

de determinar quiénes seguirán en funcionamiento (Hannan, 2005; Hannan y Freeman, 1977, 1987; Núñez y Moyano, 2006).

De acuerdo con ello, el interés por abordar esos enfoques teóricos en el presente artículo, radica en la creencia que aún con sus divergencias, resultan más complementarias y menos excluyentes cuando tratan de explicar los procesos de cambios organizacionales, tal como tradicionalmente han sido interpretados y aplicados por algunos autores de la literatura especializada en las cuestiones organizacionales, propiciando por consiguiente, una postura crítica que nutra el tema en discusión.

De esta manera, y conforme al propósito planteado, el estudio se ha dividido en dos partes adicionales a esta introducción. En el primer apartado se recogen y abordan las consideraciones alrededor de las teorías que conforman las bases conceptuales de la discusión, derivándose de ello un conjunto de reflexiones y proposiciones en las cuales se expresan las relaciones entre sus variables. Se parte del estado de la cuestión producto de la acumulación de planteamientos y evidencias teóricas y empíricas alcanzadas por diversos autores que han tratado el fenómeno del cambio organizacional con distintas visiones. Luego, en el último apartado, se ofrece a modo de conclusión, una serie de reflexiones producto del análisis de la perspectiva del cambio bajo el control externo, en la que se procura integrar los planteamientos centrales de las teorías que la sustentan –modelos de adaptación y selección–, y de este modo resaltar su carácter complementario dentro del marco de la teo-

ría organizativa.² Desde el punto de vista metodológico, esta investigación tiene un carácter teórico-descriptivo puesto que se basa en una amplia revisión bibliográfica en función al objetivo propuesto, sustentándose el desarrollo del estudio con base en el análisis, ordenamiento y síntesis de la información sobre la teoría de control externo de la organización y señalando a lo largo del mismo un cuerpo de reflexiones y proposiciones susceptibles de contrastación en investigaciones posteriores.

I. REFERENTES TEÓRICOS SOBRE EL CAMBIO ORGANIZACIONAL BASADO EN LOS MODELOS DE CONTROL EXTERNO

1.1. La teoría contingente

Cuando se estudia la forma de organización más eficiente según los postulados de la teoría contingente, así como los factores de contingencia que inciden en el ajuste de la misma, se observa que la empresa puede estructurarse de distintas maneras sin resultar ninguna de ellas la mejor en todas las circunstancias o situaciones contextuales conocidas. La principal contribución de esta teoría es *establecer los fundamentos esenciales en materia de definición de la estructura organizativa más adecuada, frente a un determinado entorno* (Zapata, Mirabal y Hernández, 2009).

De acuerdo con ello, los postulados contingentes plantean proposiciones sobre la existencia de condicionantes internos y externos que actúan como variables causales o determinantes del comportamiento de las variables estructurales de diseño organizativo.³ Así, se observa en la literatura que algunos de esos condicionantes o factores contingentes incidentes en los cambios estructurales, están circunscritos a: origen, historia, entorno, propiedad, control, tamaño y localización de la organización (grupo de Aston⁴); sistema técnico, marco institucional y valores (Moreno-Luzón, Peris y González, 2001); edad y tamaño de la empresa (Mintzberg, 1979); conocimiento (Birkinshaw, Nobel y Ridderstra, 2002); e incertidumbre de tareas (Galbraith, 1977).

De igual forma, algunos autores pioneros de la teoría contingente han estimulado numerosos estudios que se han convertido en insumos fundamentales de la literatura del diseño organizativo. Así, por ejemplo: a) mercados y tecnologías estables y/o cambiantes, son asociados con formas de organización orgánicas o mecánicas (Burns y Stalker, 1961); b) diferentes entornos y sub-entornos son vinculantes con distintos niveles de diferenciación e integración estructural y por ende, de diferentes repuestas organizativas (Lawrence y Lorsch, 1967); c) tecnología e interdependencia de tareas implican

2 Martínez (2009) comenta: “El principio epistémico de complementariedad [cursivas añadidas] subraya la incapacidad humana de agotar la realidad con una sola perspectiva, con un solo punto de vista, con un solo enfoque, con una sola óptica o abordaje, es decir, con un solo intento de captarla” (p. 38).

3 Entre algunas variables estructurales de diseño organizativo caben mencionar: centralización, formalización, especialización, ámbito de control e intensidad administrativa.

4 El Grupo de Aston está representado en los trabajos clásicos de Pugh, Hickson, Hinnings, McDonald, Turner y Lupton (1963), Pugh, Hickson, Hinnings y Turner (1968, 1969) y Pugh (1973).

rediseño y ajustes de estructuras organizativas (Thompson, 1967); d) el tamaño de la organización produce un aumento en su diferenciación, traducido en un crecimiento horizontal –número de divisiones, departamentos y secciones– y en un crecimiento vertical –número de niveles en la jerarquía–, situación que puede generar problemas de coordinación conducente a su vez, a una diversidad de respuestas o mecanismos de integración y coordinación (Blau, 1970; Donaldson, 2001; Galbraith, 1973); y e) alta incertidumbre sobre las tareas llevadas a cabo en la organización, lo que implicará mayor procesamiento de información por los tomadores de decisiones en respuesta a la necesidad de alcanzar adecuados niveles de actuación (Galbraith, 1973, 1977).

De este modo, la teoría contingente afirma que el diseño de la organización y la maximización de su desempeño vienen dados por el ajuste entre las variables estructurales y los factores contingentes internos y externos. Se argumenta entonces bajo los postulados de la teoría contingente, que la organización depende e impulsa la conceptualización en el área de la teoría de la organización hacia la identificación y descripción de variables contextuales de las cuales depende el comportamiento, el diseño y el desempeño organizacional (Donaldson, 2001; Miles y Snow, 1978; Peris, Peris-Ortiz y Zapata, 2006; Sillince, 2005; Simon, 2007).

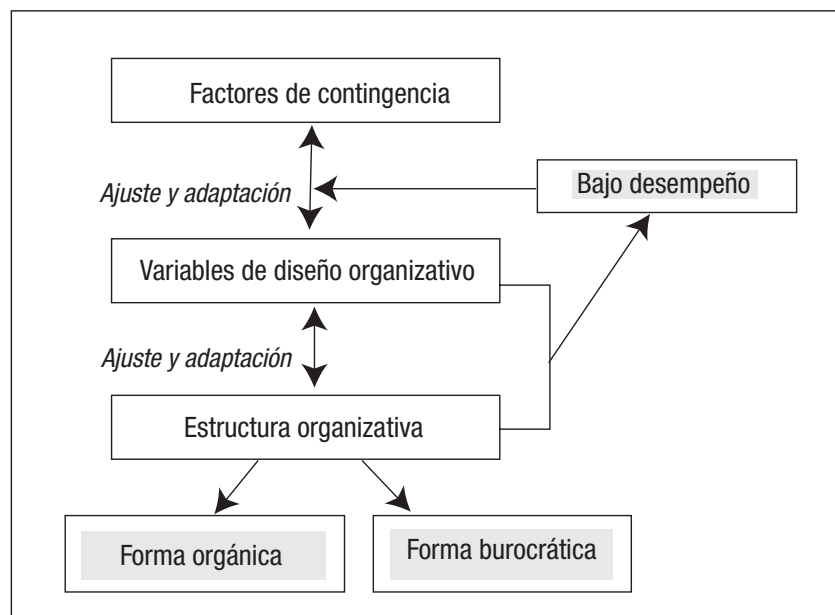
De hecho, y de manera específica, el modelo contingente hace referencia a las características de la organización que determinan su estructura organizativa, por lo que a partir del recono-

cimiento de la inexistencia de formas estructurales óptimas, señala que el diseño eficiente depende de la adecuación de las variables internas –o de diseño– al estado y condiciones de las variables externas –o de contingencias–. Significa entonces que quien alcance la mejor correspondencia o ajuste con el entorno, el tamaño y la tecnología y en general con los factores contingentes, será el más eficiente y tendrá, en consecuencia, una mayor probabilidad de supervivencia. Responde esto al *modelo de congruencia del comportamiento organizacional* de Nadler y Tushman (1999) quienes exponen que “los componentes de toda organización coexisten en varios estados de equilibrio y consistencia, lo que denominamos ajuste. Cuanto más alto sea el nivel de ajuste, entre los diversos componentes, más eficaz será la organización” (p. 26). Siendo este modelo un aporte importante para la comprensión del enfoque contingente.

Cabe destacar que la orientación determinista del enfoque contingente no se centra en el individuo, sino particularmente en las propiedades del contexto donde se desarrolla la acción de la organización, estando determinado el comportamiento de los participantes –gerentes y directivos– como una reacción necesaria a las restricciones establecidas por ese contexto (Astley y Van de Ven, 1983; Simon, 2007; Zapata *et al.*, 2009) y en consecuencia, actuando la gerencia dentro de las limitaciones impuestas por dichos factores (ver Gráfico 1).

De este modo y según el esquema señalado en el Gráfico 1, los cambios en los factores de contingencia tienden a generar desajustes en las variables

Gráfico 1. Modelo Clásico Contingente



Fuente: Elaboración propia.

internas de diseño organizativo. Dichos desajustes pueden producir un desempeño inadecuado y cuando éste resulte menor a los niveles satisfactorios esperados, la organización debe proceder a realizar los cambios y ajustes adaptativos en correspondencia con los niveles de contingencias, esperándose una repercusión positiva tanto en la configuración estructural como en el desempeño organizacional. Se resalta el hecho de que cuando ocurren cambios en las contingencias, la organización retiene su estructura inicial por cierto tiempo, con lo cual su modificación o adaptación no es una respuesta inmediata como a veces se sugiere (Donaldson, 2001; Peris *et al.*, 2006).

Por consiguiente, y a modo de resumen, las aportaciones del modelo

contingente ayudan por un lado a definir las variables estructurales y por otro a relacionar y alinear esas variables con los factores de contingencia incidentes en materia de cambio, siempre en la búsqueda de una mayor eficiencia organizacional. De cara a ello y con base en los planteamientos discutidos en este apartado, se desprenden las siguientes proposiciones (P):

P1: Los factores situados en el marco del modelo contingente, generan diferencias significativas en la gestión de las variables de diseño entre distintas organizaciones.

P2: Las características de las estructuras organizativas y el desempeño organizacional, son fruto, en forma conjunta, del condicionante de los factores contingentes

y las decisiones gerenciales y directivas, teniendo un mayor peso los factores contingentes.

P3: Como consecuencia de los efectos de los factores contingentes, la organización asume los cambios adaptativos en su estructura cuando alcanza niveles de desempeño que considera poco satisfactorios, por lo que no constituye una respuesta inmediata a esos condicionantes.

1.2. La teoría de la dependencia de recursos

Procede de la hipótesis que las organizaciones no son capaces de generar internamente todos los recursos, servicios o funciones necesarios para su crecimiento, mantenimiento o supervivencia, entendiéndose por ello la necesidad de participar en un proceso de relaciones y transacciones de intercambio con los distintos actores del entorno (Aldrich y Pfeffer, 1976; Fink, Edelman, Hatten y Jamen, 2006; Nienhüser, 2008; Pfeffer y Salancik, 1978; Ulrich y Barney, 1984).⁵ Esto quiere decir que dentro de una misma organización no se pueden llevar a cabo todas las actividades para ser autosuficiente y por tanto la necesidad de adquirir recursos, crea la dependencia con unidades o entes externos haciéndola más vulnerable al entorno.

No obstante, la teoría de la dependencia de recursos, al postular la idea de que las organizaciones son ciertamen-

te activas al contrario de la pasividad subyacente de otros enfoques (teoría ecológica), plantea la disposición a cambiar por parte de la organización, pero está restringida o limitada por su capacidad de adaptación y por la disponibilidad de los recursos críticos que requiere,⁶ reconociendo que sus administradores tienen cierto campo de acción para controlar algunos factores internos y externos.

Se entiende de lo antes expuesto, que la necesidad de adquirir recursos crea la dependencia entre la organización y las unidades externas. Así, la teoría de la dependencia de recursos, comparte la visión determinista-contingente en cuanto a que el comportamiento y el diseño organizacional están sometidos de forma significativa por una serie de mecanismos impersonales y objetivos que actúan como limitantes externos sobre las acciones de los tomadores de decisiones estratégicas. Asimismo, al igual que el modelo contingente, la teoría de la dependencia de recursos está estrechamente ligada al marco de los postulados de la teoría de sistemas, en el entendido que la organización no sólo es un sistema adaptativo, sino que también tiene un carácter interpretativo puesto que funciona en parte sobre la base de representaciones internas del entorno al cual responde (Boisot y Child, 1999).

En consecuencia y bajo los términos anteriores, la organización en la búsqueda de sus recursos y en el proceso

⁵ Esto se vincula con la perspectiva relacional de la empresa planteada por Dyer y Sing (1998), quienes argumentan que gran parte de la innovación de una empresa se produce más por la participación de los proveedores que dentro de ella.

⁶ Los recursos críticos definidos en la interdependencia entre las organizaciones varían de acuerdo con los sectores industriales, comerciales o de servicios. Generalmente adquieren forma de materia prima, innovaciones tecnológicas, personas, recursos financieros, conocimientos técnicos, servicios y cuotas de mercado.

de adaptación e interpretación del entorno, tiene básicamente tres opciones frente a éste:

a) *Adaptarse a sus condiciones.*

Significa un determinismo puro por parte del entorno en relación con los diseños organizacionales, encuadrándose esta circunstancia dentro de los postulados de la teoría contingente, que plantea la premisa en cuanto a que la realidad de la empresa es un fenómeno fundamentalmente externo y objetivo. En esta situación, el gerente tiene un rol básicamente reactivo a las condiciones existentes. Cabe destacar, en referencia al modelo de adaptación, que en los trabajos clásicos sobre la teoría de creación de conocimiento organizacional de Nonaka (1994) y Nonaka y Takeuchi (1995), se parte de la idea que la supervivencia y crecimiento de la organización frente a un entorno incierto, no depende sólo que sus miembros puedan procesar e interpretar eficazmente el conocimiento y la información proveniente del entorno, es decir, una actitud pasiva, sino también es necesario que sean agentes activos de la innovación capaces de generar y divulgar el conocimiento a través de toda la estructura organizacional. Con anterioridad Nonaka (1991) había expresado: “si de un día para otro cambian los mercados, aparecen nuevas tecnologías y competidores, sólo

las empresas que crean nuevos conocimientos y lo difunden por toda ella, podrán alcanzar el éxito” (p. 96). Esa visión hace referencia y reafirma de algún modo, el *modelo de organización que aprende* propuesto por Senge (1990, 1991). El autor plantea que una organización que aprende tiene la capacidad tanto de adoptar el aprendizaje generador como el adaptativo. Así para lograr una organización que aprende, Senge propone que los gerentes deben hacer lo siguiente: 1) adoptar un pensamiento sistémico; 2) fomentar la maestría personal que incluye la aplicación de buenos principios y prácticas personales; 3) luchar contra los modelos mentales prevalecientes (sesgos cognitivos) que limitan el pensamiento y la acción; 4) desarrollar una visión compartida entre los miembros de la organización; y 5) promover el aprendizaje en equipo. Esto es a lo que Senge ha denominado las soluciones a las organizaciones que no aprenden, o lo que él mismo define como las cinco disciplinas.

b) *Participar activamente en la creación y control del entorno.* Postura ubicada en la perspectiva voluntarista,⁷ que busca controlar y reducir la dependencia en los factores contextuales y al mismo tiempo trata de encontrar la dependencia de otras organizaciones, posición opuesta y encontrada con el mo-

7 La perspectiva voluntarista ve a la organización y a sus miembros como agentes autónomos, proactivos y autodirigidos (Astley y Van de Ven, 1983; Whittington, 1988; Zapata, Canet y Peris, 2008). Destaca el concepto de *environment enactment* promovido por Weick (1969) –la postura más radical del voluntarismo–, quien argumenta que el individuo posee todo el poder para definir o crear su propio entorno de acuerdo con sus preferencias perceptivas.

delo ecológico. Es lo que se puede llamar también:

Condicionamiento cognitivo [cursivas añadidas] a través de los sentidos, la voluntad y la iniciativa, en las que los individuos interpretan y asignan significado a la experiencia conformando así el entorno a través de su visión, su concepción del mundo y sus actuaciones (*enactment*) [cursivas añadidas]. (Peris *et al.*, 2006, p.76)

Observándose un papel mucho más proactivo de quienes dirigen la empresa. De ahí, surge una de las diferencias críticas entre la teoría ecológica como modelo de selección, la teoría de la dependencia de recursos y la teoría contingente como modelo de adaptación.

- c) Por último, la organización puede enfrentarse al entorno *centrándose en la búsqueda de un equilibrio* entre los dos puntos de vista anteriores. Esta postura se enmarca dentro de los planteamientos de Child (1972, 1997) y Child, Leanne y Davies (2003), donde se define la perspectiva de elección estratégica como un proceso esencialmente político que presta atención especial al papel activo de los gerentes y directivos. Se basa en la idea que en el análisis del entorno y su relación con la organización debe considerarse también la participación o el ejercicio de quienes toman decisiones estratégicas, exponiéndose que la realidad debe ser experimentada por el propio individuo y por ende en cierta medida, con una visión subjetiva (Gopalakrishnan y Dugal, 1998; Whittington, 1988). Sin embargo,

la elección estratégica nunca deja de reconocer que el entorno incide de manera importante tanto en la capacidad de la empresa para definir su diseño organizativo más adecuado, como en la elección de las estrategias para conducirse con éxito dentro de él, pero ello responde en parte a un proceso de percepción e interpretación (Peris *et al.*, 2006; Zapata, Canet y Peris, 2008). De este modo puede verse que, si la organización es al mismo tiempo un sistema complejo adaptativo e interpretativo, deberá sortear muchas dificultades para lograr una óptima estructuración e integración de sus elementos constitutivos que le permitan alcanzar con éxito sus fines sociales y económicos.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, la idea principal en el modelo de dependencia de recursos es el manejo adecuado y oportuno de las relaciones con el contexto externo, significando ello que normalmente la organización obtiene sus recursos a través del intercambio o interacción con otras organizaciones, quienes posiblemente y en algunas circunstancias, los mantienen bajo su control y dominio, siendo, en consecuencia, el elemento clave el proceso de interdependencia. Dicho proceso puede variar según la disponibilidad de recursos y las características de las necesidades de cada empresa, afectando su propia capacidad para encontrar los elementos que requiere. Sin embargo, el efecto de esa interdependencia tiende a ser similar en poblaciones de organizaciones con estructuras, funciones y modelos comunes en la utilización de los recursos, mientras

que varía en aquellas con características muy distintivas (Baum y Korn, 1994). Así, la importancia o escasez de recursos críticos afecta el grado de dependencia. Por ejemplo, si existe una gran cantidad de recursos relativos a la demanda, la interdependencia entre los participantes puede ser en cierto modo reducida.

En ese sentido, se evidencia que los factores del entorno son ciertamente críticos para comprender lo que sucede dentro de la organización, constituyéndose en los pronosticadores principales de sus procesos internos y de sus resultados. Por ello, Pfeffer y Salancik (1978) sugieren que “la premisa subyacente de la perspectiva de control externo sobre las organizaciones, es que las actividades y los productos organizacionales se explican a partir del contexto donde se desenvuelven” (p. 39). De acuerdo con ello, la teoría de la dependencia de recursos postula que es vital para la organización determinar su grado de dependencia e incertidumbre proveniente del entorno, y así poder estar en capacidad de plantear los ajustes más adecuados y oportunos a las circunstancias.

Finalmente, y con base en las consideraciones anteriores, se desprenden de la teoría de la dependencia de recursos, tres planteamientos fundamentales: 1) la dependencia en recursos críticos influye de forma relevante sobre las acciones y las decisiones estratégicas de la empresa (Nien-

hüser, 2008),⁸ 2) las organizaciones reaccionan más a las exigencias de aquel grupo de organizaciones que controlan los recursos decisivos y, a cambio de suministrar esos recursos, los agentes externos seguramente exigirán precios competitivos, productos de calidad y procesos más eficientes (Pfeffer y Salancik, 1978), y 3) la organización intenta maximizar su poder a través de quienes las administran con el propósito de adquirir los recursos y la información necesaria que le permita reducir su dependencia y aumentar la de otras organizaciones (Aldrich y Pfeffer, 1976; Pfeffer y Salancik, 1978), es decir, buscan alcanzar una mayor autonomía en relación con las limitaciones externas.

Se entiende entonces que los diferentes comportamientos organizacionales y las variaciones en sus estructuras, son en parte consecuencias de las decisiones gerenciales, pero con seguridad responden de manera importante a los factores exógenos que controlan los recursos a veces escasos y muy limitados. De esta manera y como respuesta a los planteamientos discutidos del modelo de la dependencia de recursos, se sugieren tres proposiciones:

P4: Quienes tienen el poder de controlar los recursos críticos dentro y alrededor de la organización, tendrán mayor capacidad de influir sobre el comportamiento, las decisiones y los diseños organizacionales.

8 Pfeffer y Salancik (1978) señalan que hay tres factores fundamentales para determinar la dependencia: a) el grado de importancia de los recursos, el cual está condicionado a los requerimientos de la organización para seguir operando; b) la medida que el grupo de interés tiene albedrío sobre la asignación y uso de los recursos; y c) el grado de control sobre los recursos de los grupos interesados o la cantidad de alternativas sobre ellos.

P5: En la medida que la organización perciba su grado de dependencia en los recursos críticos ofrecidos por el entorno, en esa medida podrá ajustar las estrategias de adaptación más adecuadas.

P6: Existe una relación positiva entre el grado de interdependencia y las características organizacionales. Por ello, en la medida que las organizaciones son similares en cuanto a su estructura, funciones y forma de utilización de los recursos, la interdependencia entre ellas tenderá a ser más bien parecida.

1.3. La ecología de las poblaciones

También llamado modelo de selección natural, pone en práctica planteamientos provenientes de la biología al estudio y comprensión de las organizaciones. En su trabajo seminal, Hannan y Freeman (1977) definen la ecología de la población como un conjunto de organizaciones dentro de límites particulares que tienen una forma común. Ofrece la asunción explícita que las poblaciones son homogéneas en sus características y naturaleza, excepto en el número que se encuentra dentro de ellas. Este enfoque teórico parte de cuatro premisas fundamentales:

a) El entorno selecciona en forma natural las organizaciones que mejor se adaptan a sus condiciones y características, rechazando a las más débiles. Es el entorno entonces, quien optimiza y escoge los criterios de aptitud, sugiriéndose de esto que determinadas formas de organización no prosperan puesto que, bajo ciertas circuns-

tancias, hay otras que compiten satisfactoriamente por los recursos esenciales y disponibles (Amburgey, 1996; Han, 2007; Hannan y Freeman, 1987). Se enfatiza en la existencia de límites bien definidos con respecto a la autonomía de quienes seleccionan y formulan las estrategias, reconociendo muy poco el efecto de esas estrategias en relación con el proceso de transformación que tiene lugar en las poblaciones. Se entiende, en consecuencia, que los gerentes y directivos mantienen un rol poco activo frente a la naturaleza y exigencias del entorno. De esta manera, el modelo ecológico representa la expresión más radical de los modelos de control externo, en cuanto a que pone de manifiesto una gran incertidumbre y duda sobre la eficacia de los procesos de adaptación como determinantes de las características organizacionales, tal como lo sugiere la teoría de la dependencia de recursos y la contingente.

- b) Toma como unidad de análisis poblaciones de organizaciones muy similares, sin tomar en consideración las particularidades presentes en las mismas. Por ejemplo, hospitales, universidades, sectores industriales y comerciales, entre otros, en lugar de tratar con empresas individuales. Se basa en la asunción que las poblaciones muestran características y dinámicas distintivas propias de ellas, no perceptibles de manera sencilla en el análisis individual.
- c) Se centra en la idea que las organizaciones ocupan nichos en el entorno. Estos corresponden

a una combinación de niveles de recursos y otras limitaciones, de los cuales dependen un conjunto de organizaciones con características comunes que entran, en cierto modo, en competencia para sobrevivir o reproducirse, siendo la distribución de esos recursos relativamente difíciles de ser manipulados por organizaciones aisladas o individuales (Aldrich y Pfeffer, 1976; Freeman y Hannan, 1983; Hannan y Freeman, 1977, 1987). De este modo, es el entorno quien selecciona los arreglos estructurales más adecuados en función a un determinado nicho de recursos, alrededor del cual se van formando las poblaciones de organizaciones con características homogéneas. Estas desarrollan habilidades compartidas que les permiten subsistir y diferenciarse de otros grupos de poblaciones, permaneciendo en funcionamiento hasta que los recursos comiencen a escasear o las condiciones se vuelven realmente adversas y en consecuencia se incrementa la posibilidad de desaparecer, cumpliéndose el ciclo vital: nacimiento, crecimiento y muerte.

- d) Por último, el modelo ecológico argumenta que las organizaciones de manera individual están sujetas a fuerzas inerciales internas y externas, que no hacen posible cambios radicales en sus estrategias y estructuras (Han, 2007; Hannan, 1997; Hannan y Freeman, 1984).⁹

Cabe destacar que el análisis ecológico de las poblaciones se entiende como un proceso evolutivo dado en tres etapas (Aldrich y Pfeffer, 1976; Hannan y Freeman, 1987). La primera corresponde a la variación. Parte de la premisa de que existen formas distintivas de organización; es decir, hay diferencias entre ellas que las hacen fuertes dentro del conjunto de poblaciones. Esa variación surge dentro y entre las organizaciones que supone el proceso de transformación y adaptación. Así, en el primer caso, por ejemplo, se observa en la visión y adopción de distintos estilos gerenciales, prácticas o conductas particulares en una parte de la empresa, mientras que en las otras pueden mantenerse inalteradas. Por otro lado, las variaciones entre organizaciones se observa con la adopción de estructuras organizativas distintas —por ejemplo, funcionales o divisionales, formas burocráticas, orgánicas o mecánicas—, o por diferencias resultantes de las actividades económicas propias de los distintos sectores empresariales. Igualmente, se observa ecología de poblaciones entre grupos diferenciados de empresas de un mismo sector; por ejemplo en el automotriz: por un lado están los concesionarios y por otro las ensambladoras de vehículos.

La segunda etapa del proceso evolutivo se refiere a la selección. Aquí se plantean los intercambios entre las poblaciones de organizaciones y el entorno, siendo este último a quien le corresponde elegir la combinación

⁹ Han (2007) señala que entre los factores inerciales están las altas inversiones en plantas, equipos y personal, la dinámica y/o limitaciones de los movimientos políticos y sociales, la tendencia a la normalización de los procesos de calidad y sus resultados, las barreras de entradas a los mercados, la legitimidad institucional y las fuerzas culturales.

de formas organizativas más adaptadas a los recursos disponibles y a sus criterios de selección (Aldrich y Pfeffer, 1976; Hannan y Freeman, 1977, 1987). De este modo, en la medida que las organizaciones crecen o se incorporan otras a la población, se produce un aumento en la lucha por los recursos quedando eliminadas las menos aptas. Esto no significa necesariamente la presencia de competencia entre ellas, sino que el entorno establece los criterios de aptitud y quienes los satisfacen logran sobrevivir, el resto son rechazados (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1999).

Finalmente, la última etapa es la retención. Esta implica el mantenimiento de la forma organizacional traducida en términos de preservación y reproducción. En ese sentido, Weick (1969) en su trabajo clásico dentro de la perspectiva cognitiva de la organización, señalaba que la *variación* y la *retención* son procesos bien diferenciados. Mientras el primero infiere cambios internos, el segundo destaca la estabilidad y la consolidación de determinadas características y formas organizacionales, preservándose e institucionalizándose para mantenerse en el tiempo. De este modo, se puede observar distintas maneras de retención tales como procedimientos rutinarios y estandarizados que hacen posible la continuidad de las operaciones de la empresa y su registro en manuales,¹⁰ elaboración y comercialización de productos con amplia aceptación en el mercado, una cultura fuerte y arraigada

entre el personal, altos niveles de inversión en bienes de capital y tecnología, y una estructura organizativa estable y oportuna.¹¹

Así y como consecuencia de los aspectos señalados en los párrafos anteriores, se plantean las siguientes proposiciones:

P7: La supervivencia de la organización no depende principalmente de su capacidad de adaptación, sino más bien por los criterios de aptitud –patrones de éxitos o fracasos– establecidos por los factores del entorno.

P8: Las organizaciones agrupadas en poblaciones con características comunes, tendrán mayor posibilidad de tener acceso a los recursos críticos, que aquellas que lo intenten hacer de forma individual.

Finalmente, en el Gráfico 2 se expresa un esquema comprensivo de la secuencia teórica del cambio organizacional desde la perspectiva de control externo con base en los modelos de adaptación y de selección identificados, recogiendo sus componentes principales discutidos en este trabajo.

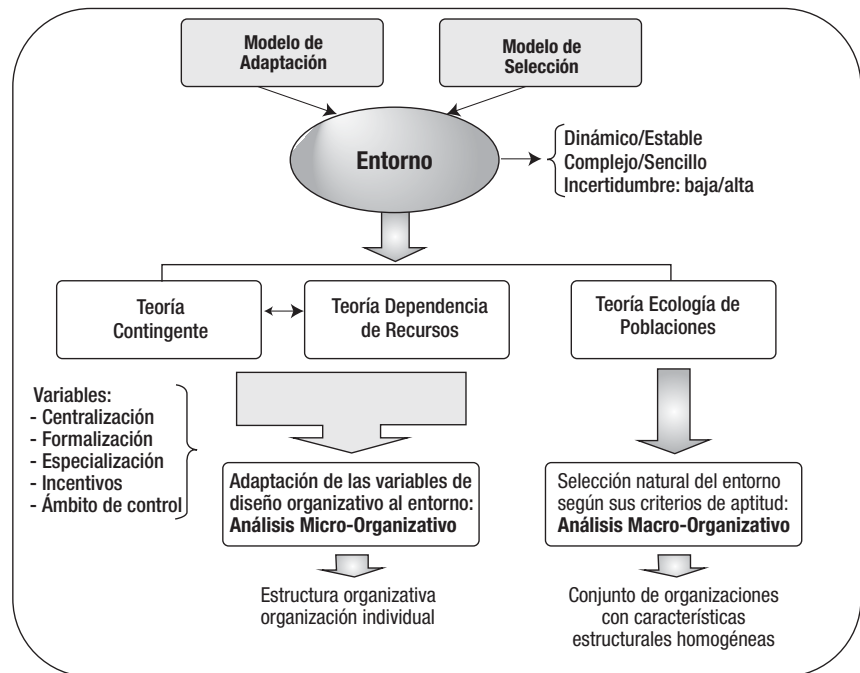
2. A MODO DE CONCLUSIÓN

Abordar el cambio en las organizaciones implica adentrarse en escenarios de alta complejidad debido a las diferentes visiones o enfoques teóricos que de manera coincidente o contrapuesta, tienden a explicarlo. Tomando en cuenta ello, en el presente trabajo se analizó el cambio organi-

¹⁰ Se corresponde al proceso de formalización organizativa.

¹¹ La burocracia también facilita la retención puesto que protege a la organización contra el comportamiento idiosincrático y subjetivo de sus miembros al regular y formalizar su actuación dentro de ella.

Gráfico 2. Esquema comprensivo del cambio organizacional desde la perspectiva de control externo



Fuente: Elaboración propia.

zacional dentro de la perspectiva de control externo desarrollado según los modelos de adaptación y de selección. Así, en el modelo de adaptación se presentaron como exponentes las teorías contingente y dependencia de recursos, en tanto que bajo el modelo de selección, es la teoría de ecología de las poblaciones quien asumió el protagonismo. Cabe entender que en términos de los análisis realizados sobre ambos modelos, existen diferencias en la forma como explican los cambios organizacionales. Por una parte, el modelo de adaptación basa sus apreciaciones sobre el proceso de ajuste de las variables de diseño

organizativas a los factores del entorno. Estos factores condicionan a la organización en un mismo sentido, lo que significa que la sumatoria de todos ellos se conjuga en un proceso de determinismo de la forma estructural que adopta la organización, reflejando de esta manera una respuesta posible y oportuna. En otras palabras, el modelo de adaptación está centrado en el nivel de análisis micro-organizativo de un conjunto de variables internas de diseño organizativo que buscan un adecuado ajuste con los condicionantes o factores del entorno en las circunstancias de una organización en particular.

Por otra parte, en el modelo de selección, cuyo exponente principal es la teoría de ecología de las poblaciones, se estudia la influencia de los factores del entorno sobre el conjunto de organizaciones con características homogéneas. De este modo, se detiene menos en lo que pasa dentro de la organización y se ocupa principalmente de lo que sucede en el grupo de poblaciones, por lo que su nivel de análisis trasciende al ámbito macro-organizativo. Se observa pues que dentro del enfoque ecológico hay limitado espacio para la actuación individual. Su interés fundamental está centrado en el nacimiento, crecimiento y mortalidad de las organizaciones que en su conjunto tienen características comunes, más que sobre el hecho de la adaptación y supervivencia de una sola organización propiciada por el modelo de adaptación a través de los enfoques contingente y dependencia de recursos.

También se destacan diferencias en cuanto a la temporalidad de acción de cada teoría. En ese sentido, la ecología de las poblaciones acoge una visión mucho más prolongada de los cambios organizacionales puesto que considera, además de su proceso de evolución, el nacimiento y muerte, como hechos que no están al alcance del modelo de adaptación. Asimismo, este último pone en mayor relieve la acción deliberada de los gerentes o administradores ya que le da un margen mayor para su actuación y participación en comparación con el enfoque de la ecología de poblaciones. Pero es de destacar de manera notable, que en ambos modelos los individuos mantienen un papel secundario frente a las diferentes opciones del entorno, en el entendido de que sus

acciones son más reactivas, que activas o espontáneas.

Sin embargo, de manera común los modelos de adaptación y selección destacan los efectos del entorno sobre la organización, es decir, constituye el ambiente su punto de encuentro. En general lo conceptualizan como la fuente principal de recursos, y a su vez hacen un énfasis muy especial en cuanto a que su naturaleza y exigencias imponen a la organización una serie de condicionantes que determinan en gran medida su comportamiento, desempeño, diseño estructural, tipos de estrategias y la forma de establecer sus relaciones interorganizacionales.

En síntesis, en el análisis de ambos modelos hay elementos coincidentes muy importantes que se resumen en las siguientes cinco ideas:

- 1) Comparten la propuesta en cuanto a que difícilmente la organización tiene la capacidad para autogestionarse plenamente.
- 2) Reconocen la relevancia del entorno. Este se constituye en el factor principal cuando se trata de establecer las estrategias y los diseños organizacionales.
- 3) Las características y formas de configuración organizacional se tratan como variables dependientes de la naturaleza y condicionantes del entorno, representando estos factores las variables independientes o causales.
- 4) El desempeño de la organización está fuertemente ligado al adecuado ajuste entre las variables de diseño organizativo y los factores del entorno.

- 5) Ambos modelos reconocen que las respuestas que dan los directivos y gerentes de las organizaciones, son fundamentalmente reactivas y adaptativas.

De igual manera, se destaca en las teorías que abordan los cambios en las organizaciones desde la perspectiva de control externo, que al actuar en distintos niveles de análisis organizacional, los referidos enfoques se comportan más bien como complementarios, circunstancia ésta que se ha querido transmitir en el presente trabajo. Así, ante una discusión muy polarizada encontrada en la literatura, el criterio de incompatibilidad entre los enfoques teóricos para explicar los procesos de cambios organizacionales, parecieran ser contraproducentes, planteándose el análisis más bien en función de su mismo nivel de similitud, o con base en la aplicación particular a que diera lugar. Por ejemplo, ante la presencia de una población de organizaciones que han adoptado conductas homogéneas en función a los nichos de recursos disponibles en el entorno donde se desenvuelven, cabe entender que quienes no se adaptan o cumplan con los criterios de aptitud del proceso de selección, tenderán a desaparecer y en estas circunstancias la explicación del cambio organizacional podrá ser sustentada con mayor relevancia a través del modelo ecológico.

En todo caso, las aportaciones de los modelos de adaptación y selección amplían desde sus postulados el abanico de posibilidades para explicar y comprender en el ámbito teórico el desarrollo de los cambios organizacionales desde un enfoque de integración del conocimiento. En ese sentido, si

bien las teorías abordadas tienen un carácter heterogéneo entre ellas, proporcionan en sí mismas un valor relevante en términos de la integración y en consecuencia abriendo la discusión para el aporte de nuevas reflexiones e ideas que ayuden a explicar el desarrollo, evolución y comportamiento de las organizaciones en materia de cambio, frente a determinadas circunstancias externas e internas.

Finalmente, cabe destacar que las limitaciones del presente estudio están circunscritas al plano teórico en el cual fueron expresadas las proposiciones planteadas. En ese sentido, su comprobación estará en función al diseño de investigaciones futuras de carácter empírico, fundamentalmente de naturaleza cuantitativa. Asimismo, se estima que el trabajo realizado al servir de antecedente para investigaciones futuras, puede contribuir a fortalecer líneas de investigación referidas al estudio de los modelos y perspectivas teóricas dentro del ámbito de la teoría de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Aldrich, H. y Pfeffer, J. (1976). Environments of Organizations. *Annual Reviews of Sociology*, 2, 79-105.
2. Amburgey, T. (1996). Organizational Ecology Past Present And Future Directions. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1265-1286.
3. Astley, G. y Van de Ven, A. (1983). Central Perspective and Debates in Organizations Theory. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 245-273.
4. Baum, J. y Korn, H.J. (1994). The Community Ecology of Large

- Canadian Companies 1984-1991. *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 11(4), 277-295.
5. Birkinshaw, J., Nobel, R. y Ridderstra, J. (2002). Knowledge as a Contingency Variable: Do the Characteristics of Knowledge Predict Organization Structure? *Organization Science*, 13(3), 274-289.
 6. Blau, P.M. (1970). A Formal Theory of Differentiation in Organizations. *American Sociological Review*, 35(2), 201-218.
 7. Boisot, M. y Child, J. (1999). Organizations as Adaptive System in Complex Environments: The Case of China. *Organization Science*, 10(3), 237-252.
 8. Burns, T. y Stalker, G.M. (1961). *The Management of Innovation*. Londres: Tavistock Publications.
 9. Child, J. (1972). Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. *Sociology*, 6(1), 1-22.
 10. Child, J. (1997). Strategic choice in the analysis of action, structure, organization and environment: Retrospect and Prospect. *Organization Studies*, 18(1), 43-76.
 11. Child, J., Leanne, C. y Davies, H. (2003). The Performance of Cross-Border Units in China: A Test of Natural Selection, Strategic Choice and Contingency Theories. *Journal of International Business Studies*, 43(3), 242-254.
 12. Donaldson, L. (2001). *The Contingency Theory of Organizations*. Londres: Sage.
 13. Dyer, J. y Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
 14. Fink, R.C., Edelman, L., Hatten, K.J. y Jamen, W. (2006). Transaction Cost Economics, Resource Dependence Theory, and Customer-supplier Relationships. *Industrial and Corporate Change*, 15(3), 497-529.
 15. Freeman, J. y Hannan, M. (1983). Niche Width and the Dynamics of Organizational Population. *The American Journal of Sociology*, 88(6), 1116-1145.
 16. Freiling, J. (2008). RBV and the Road to the Control of External Organizations. *Management Review*, 19(1/2), 33-52.
 17. Galbraith, J.R. (1973). *Designing Complex Organizations*. Reading, MA: Addison-Wesley.
 18. Galbraith, J.R. (1977). *Organization Design*. New York, NY: Addison-Wesley.
 19. Gopalakrishnan, S. y Dugal, M. (1998). Strategic Choice Versus Environmental Determinism: A Debate Revisited. *International Journal of Organizational Analysis*, 6(2), 146-164.
 20. Han, Y. (2007). Populations Ecology, Strategic Choice, and Competition. *International Journal of Business Research*, 7(4), 124-128.
 21. Hannan, M. (1997). Inertia, Density and the Structure of Organizational Population: Entries in European Automobile Industries, 1986-1991. *Organization Studies*, 18(2), 193-228.
 22. Hannan, M. (2005). Ecologies of Organizations: Diversity and Identity. *Journal of Economic Perspective*, 19(1), 51-70.
 23. Hannan, M. y Freeman, J. (1977). The Population Ecology of Organi-

- zations. *The American Journal of Sociology*, 82(5), 929-964.
24. Hannan, M. y Freeman, J. (1984). Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review*, 49(2), 149-164.
 25. Hannan, M. y Freeman, J. (1987). The Ecology of Organizational Founding: American Labor, 1836-1985. *The American Journal of Sociology*, 92(4), 910-943.
 26. Hollenbeck, J., Moon, H., Ellis, A., West, B., Ilgen, D. y Sheppard, L. (2002). Structural Contingency Theory and Individual Differences: Examination of External and Internal Person-Team Fit. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 599-605.
 27. Lawrence, P. y Lorsch, J. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1-47.
 28. Martínez, M. (2009). *Nuevos Paradigmas en la Investigación*. Caracas: Alfa.
 29. Miles, R.E. y Snow, C.C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. Stanford, CA: McGraw-Hill.
 30. Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations. A Synthesis of the Research*. Nueva Jersey, NJ: Prentice-Hall.
 31. Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (1999). *Safari a la Estrategia*. Barcelona: Granica.
 32. Moreno-Luzón, M., Peris, F. y González, T. (2001). *La Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones: Teoría y Estudio de Casos*. Madrid: Prentice Hall.
 33. Nadler, D. y Tushman, M. (1999). *El Diseño de la Organización como Arma Competitiva*. México: Oxford University Press.
 34. Nienhüser, W. (2008). Resource Dependence Theory: How Well Does It Explain Behavior of Organizations. *Management Review*, 19(1/2), 9-32.
 35. Nonaka, I. (1991). The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*, 69, 96-104.
 36. Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14-27.
 37. Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamic of Innovation*. New York, NY: Oxford University Press.
 38. Núñez, M. y Moyano, J. (2006). New Size Measurements in Population Ecology. *Small Business Economics*, 26(1), 61-81.
 39. Peris, F., Peris-Ortiz, M. y Zapata, G. (2006). Complementariedad de Teorías en la Administración Eficiente del Trabajo: Un Análisis Microorganizativo. *Revista Compendium*, 9(17), 75-94.
 40. Pfeffer, J. y Salancik, G. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York, NY: Harper & Row.
 41. Pugh, D.S. (1973). Does Context Determine Form? Organizational Dynamics. En D.S. Pugh (1997), *Organization Theory* (4a ed., pp. 16-35). Londres: Penguin Books.
 42. Pugh, D.S., Hickson, D.J., Hinings, C.R., Macdonald, K., Turner, C. y Lupton, T. (1963). A Conceptual Scheme for Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 8(3), 289-315.

43. Pugh, D.S., Hickson, D.J., Hinings, C.R. y Turner, C. (1968). Dimensions of Organizational Structure. *Administrative Science Quarterly*, 13(1), 65-103.
44. Pugh, D.S., Hickson, D.J., Hinings, C.R. y Turner, C. (1969). The Context of Organization Structures. *Administrative Science Quarterly*, 14(1), 91-113.
45. Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline*. New York, NY: Doubleday.
46. Senge, P. (1991). Learning Organizations. *Executive Excellence*, 8(9), 7-8.
47. Sillince, J. (2005). A Contingency Theory of Rhetorical Congruence. *Academy of Management Review*, 30(3), 608-621.
48. Simon, C. (2007). A Configuration Form of fit in Management Accounting Contingency Theory: An Empirical Investigation. *The Business Review*, 7(2), 220-227.
49. Thompson, J. (1967). *Organizations in Action*. New York, NY: McGraw-Hill.
50. Trujillo, M.A. y Guzmán, A. (2008). La forma de gobierno y su relación con el poder y el cambio organizacional: Caso Universidad del Rosario. *Estudios Gerenciales*, 24(108), 129-143. Recuperado de http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/item/1803/1/6forma_gobierno.pdf
51. Ulrich, D. y Barney, J. (1984). Perspectives in Organizations: Resource Dependence, Efficiency, and Population. *Academy of Management Review*, 9(3), 471-481.
52. Van de Ven, A. y Drazin, R. (1985). The Concept of Fit in Contingency Theory. *Research in Organizational Behavior*, 7, 333-365.
53. Wei, W. (2006). The Relationship Among Corporate Political Resources, Political Strategies and Political Benefits of Firms in China Based on Resource Dependence Theory. *Singapore management Review*, 2(2), 85-14.
54. Weick, K. (1969). *The Social Psychology of Organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley.
55. Whittington, R. (1988). Environment, Structure and Theories of Strategic Choices. *Journal of Management Studies*, 25(6), 125-142.
56. Zapata, G. (2006). Las Formas Organizativas: El Dilema entre la Teoría Burocrática y la Teoría Orgánica. *Revista Compendium*, 9(16), 67-82.
57. Zapata, G., Canet, M.T. y Peris, F. (2008). Visión directiva y elección estratégica: su influencia en los tipos básicos de trabajo. *Cuadernos de Administración*, 21(37), 185-209.
58. Zapata, G., Mirabal, A. y Hernández, A. (2009). Modelo teórico conceptual de la estructura organizativa: Un análisis contingente. *Revista Ciencia y Sociedad*, 34(4), 618-640. ☼