

LA ADAPTABILIDAD ORGANIZACIONAL DESDE EL ENFOQUE DE LA TEORÍA DE CONTINGENCIA Y LA ESCUELA DE CONFIGURACIÓN

Carlos Jesús González Macías, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

RESUMEN

La generación de adaptabilidad es de gran importancia para las empresas en la actualidad, ya que de ello depende su supervivencia. En el presente ensayo se realiza una exploración de ésta teoría, en convergencia con la Teoría de Contingencia y la Escuela de Configuración, haciendo una comparación con definiciones que conceptualizan sus distintas acepciones a través de los diferentes autores revisados, realizando un análisis conceptual en una línea del tiempo, así mismo la visión desde diferentes disciplinas para entender mejor su conceptualización, lo que dará una perspectiva enriquecedora a este concepto. Su análisis a través de una revisión de literatura arroja resultados muy interesantes en relación a la generación de adaptabilidad en las empresas; se realizó también un comparativo de las diferencias encontradas entre el presente estudio y la revisión de literatura realizada. Este análisis del concepto de adaptabilidad organizacional y su convergencia con la Teoría de Contingencia y la Escuela de Configuración dará origen a consideraciones sobre este constructo en donde destaca la importancia de su contextualización en lo administrativo y puede proporcionar un mejor entendimiento de la relación ambiente-estructura dentro de las organizaciones y la correcta adaptabilidad de las mismas a sus entornos.

PALABRAS CLAVES: Adaptabilidad Organizacional, Contingencia, Escuela de Configuración

ORGANIZATIONAL FIT FROM A CONTINGENCY THEORY AND CONFIGURATION SCHOOL VIEW

ABSTRACT

The generation of organizational fit is of great importance for businesses because their survival depends upon it. In this paper, an exploration of this theory was made, in conjunction with Contingency Theory and the Configuration School. We make a comparison of several definitions which conceptualize their different meanings through various authors on a timeline conceptual analysis, as well its vision from different disciplinary approaches for a better understanding of its conceptualization. This approach gives an enriching perspective to this concept. Its analysis presents very interesting results in relation to generation of organizational fit in businesses. Comparisons were also made of differences founded in this study from the extant literature. This analysis of the concept of organizational fit and its convergence with Contingency Theory and Configuration School will allow consideration of the context of its administrative conceptualization and can provide a better understanding of environment-structure relations within organizations and the correct fit to their surroundings.

JEL: M1

KEY WORDS: Organizational Fit, Contingency, Configuration School

INTRODUCCIÓN

Las investigaciones de la escuela teórica de la adaptabilidad han demostrado que la sobrevivencia de las organizaciones radica en gran parte en su capacidad para adoptar diversos tipos de configuraciones estructurales (escuela de configuración), en contra del supuesto del “solo un mejor camino” de la escuela clásica (Pires da Cruz, Santos Nunes, & Goncalvez Pinheiro, 2011), generando una capacidad de adaptación a los cambios ambientales.

Por eso es importante realizar un análisis desde el enfoque de la adaptabilidad organizacional, sobre la manera en que las características de las organizaciones se relacionan con el medio en el que interactúan, facilitándoles su supervivencia, y dado que muchas organizaciones reaccionan de manera distinta, las que aprenden a adaptarse lo más adecuadamente posible, aumentarían tales posibilidades (Khazanchi, 2005).

Desde el punto de vista de la escuela de la configuración, todo estado ideal en una organización tiene una temporalidad. Y una adecuada adaptabilidad organizacional se da en el contexto del entendimiento de que ningún estado es permanente, sino por el contrario, el ambiente (interno y/o externo) siempre cambia por lo que la organización “...debe estar preparada para cualquier cambio de estado que tenga que implementar, a manera de que pueda responder al ambiente cambiante y hacerle frente” (Labarca, 2008).

Según Mintzberg (1990), las principales premisas de ésta escuela son: 1) Casi siempre las organizaciones pueden describirse en términos de algún tipo de configuración estable de sus características; 2) Esos períodos de estabilidad se ven interrumpidos ocasionalmente por una transformación; un salto hacia otra configuración; 3) Estos estadios sucesivos responden a una secuencia; 4) La clave del pensamiento administrativo estratégico es sostener la estabilidad y, periódicamente, reconocer la necesidad de una transformación, tratando de manejar ese proceso disruptivo sin destruir la organización; y 5) El tipo de proceso de formación de la estrategia depende del momento y del contexto. Las escuelas representan distintas configuraciones.

De acuerdo a lo anterior, una organización que enfrenta al medio ambiente en donde interactúa sin tener la capacidad de generar una adaptabilidad a los cambios de éste, desarrollando un enfoque estratégico que no advierta tales cambios, y además que no le permita configurarse adecuadamente, queda totalmente inoperante (Shipp & Jansen, 2011); desarrollando así un marco de referencia que converge con la teoría de contingencias para la administración de las organizaciones y definen los elementos particulares en el medioambiente y el sistema organizacional (Van de Ven & Drazin, 1985).

Desde el enfoque de contingencia, convergente con el de la adaptabilidad, se establece que el medio ambiente, sus factores y sus estados de adversidad u oportunidad son los determinantes de la estructura organizacional y de las estrategias a implementar; ofreciéndole la oportunidad de configurarse de acuerdo a las nuevas exigencias ambientales. Por consiguiente, de la correcta adaptación de las estructuras organizacionales y sus comportamientos en consecuencia a su medio ambiente y de una aceptación a las nuevas estrategias, dependen en mucho las oportunidades de sobrevivencia de las organizaciones. (Teen Mak, 1989).

En el presente ensayo se ha realizado una revisión de literatura, que conforma la primera sección, de las distintas definiciones de adaptabilidad a través de las últimas seis décadas, la evolución en el tiempo de las mismas, analizando sus similitudes y diferencias enunciadas por los distintos teóricos, así como desde distintas disciplinas; la metodología empleada se encuentra en la segunda sección se analizaron 28 artículos de investigación aplicada sobre adaptabilidad, en donde se obtuvieron resultados muy interesantes en cuanto a la relación que existe entre el ambiente y la organización, la importancia de las estrategias para generar adaptabilidad en la empresa, la influencia de la innovación tecnológica y el liderazgo de la organización en la generación de adaptabilidad en la empresa. La tercera sección de los resultados está

compuesta por la discusión y las conclusiones. Una última sección se encuentra al final del documento, la cual incluye la bibliografía consultada.

REVISIÓN LITERARIA

Definición de Adaptabilidad en la Línea del Tiempo

El estudio del fenómeno de la adaptabilidad se ha venido realizando por parte de los teóricos de una manera importante desde la década de los cincuentas hasta la actualidad (Ver Figura 1), por lo que el presente análisis de las aportaciones al estudio de la adaptabilidad es realizado en dicho espacio temporal, por las últimas 6 décadas (Ver Tabla 1), las cuales se han denominado: la década de la estructura organizacional, la década de la innovación tecnológica, la década del contexto ambiental, la década del liderazgo, la década de la sobrevivencia organizacional y la década de la administración estratégica.

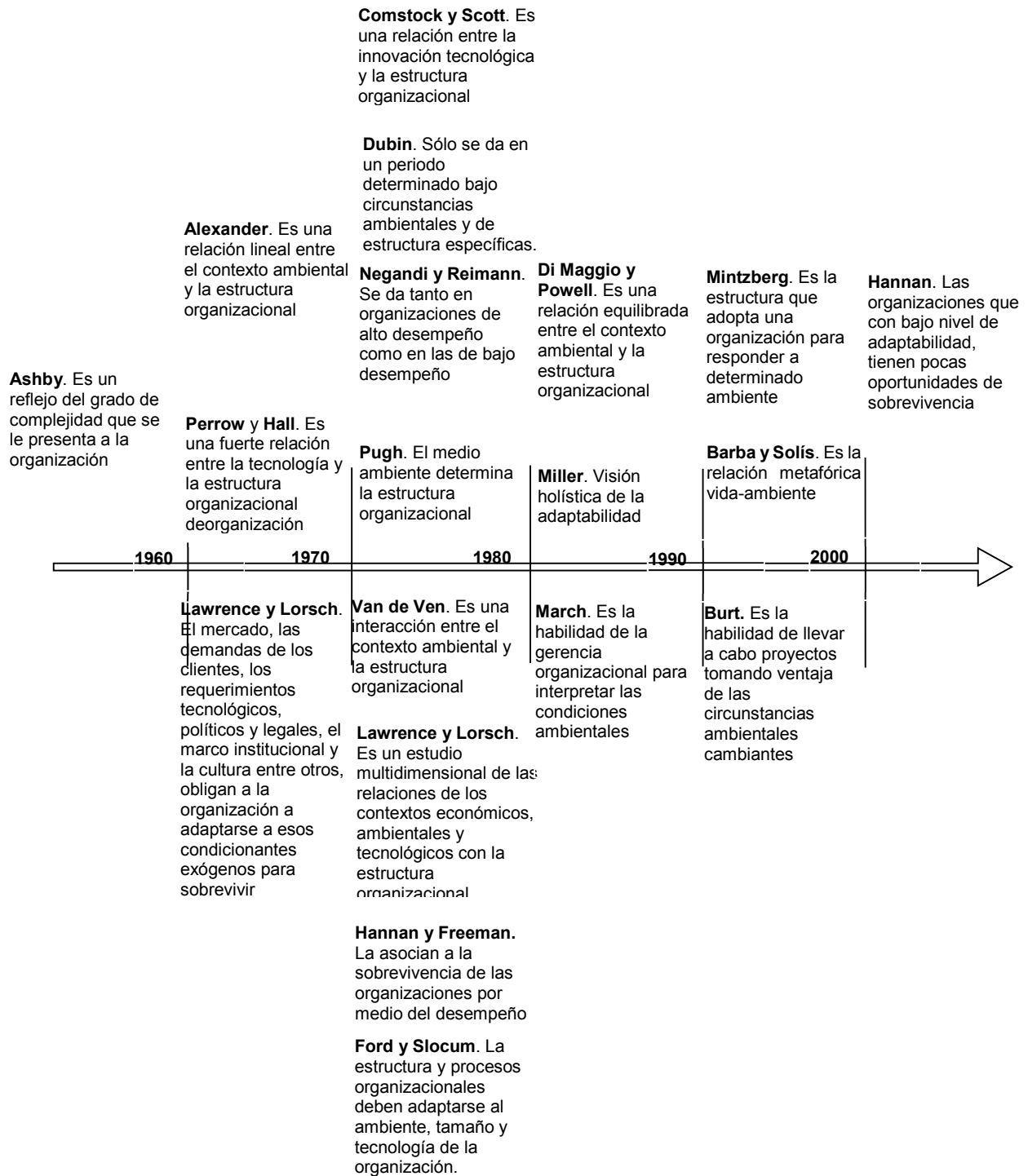
Durante la década de la estructura organizacional comprendida entre 1950 y 1960, el principal aspecto considerado por los teóricos dentro de la definición de adaptabilidad fue el de la estructura que debe adoptar toda organización de acuerdo al grado de complejidad ambiental que se le presenta (Ashby, 1956).

Para la década de la innovación tecnológica de 1960 a 1970, la estructura de la organización continuó siendo considerada por los teóricos como el aspecto principal del concepto de adaptabilidad (Hall, 1962), (Alexander, 1962), (Perrow, 1967) y (Lawrence & Lorsch, 1967), y se introdujeron en ésta década algunos nuevos aspectos a su definición, tales como el efecto de la innovación tecnológica implementada por la organización como condicionante de su capacidad de adaptación (Hall, 1962), (Perrow, 1967) y (Lawrence & Lorsch, 1967), el estudio y consideración por parte de la organización al contexto ambiental con el que se ve forzada a enfrentarse (Alexander, 1962), y también son considerados aspectos como son los clientes, el mercado, la política y marco legal de la organización y el efecto de la cultura organizacional (Lawrence & Lorsch, 1967).

En la década del contexto ambiental comprendida de 1970 a 1980, se continuó considerando a la estructura de la organización como el principal aspecto de la adaptabilidad por la mayoría de los teóricos de esa década (Pugh, 1971), (Lawrence & Lorsch, 1975), (Dubin, 1976), (Comstock & Scott, 1977), (Hannan & Freeman, 1977), (Ford & Slocum, 1977), (Child, 1977), (Van de Ven, 1979) y (Fennell, 1980), y también al efecto de la innovación tecnológica que implementan las organizaciones se le consideró de manera muy frecuente como un aspecto muy determinante de la adaptabilidad de las organizaciones (Lawrence & Lorsch, 1975), (Comstock & Scott, 1977) y (Ford & Slocum, 1977), además que ya para ésta década, se comienza a considerar al contexto ambiental de la organización como una condicionante directa de la adaptabilidad, de un manera más frecuente y recurrente (Pugh, 1971), (Lawrence & Lorsch, 1975), (Dubin, 1976), (Ford & Slocum, 1977), (Van de Ven, 1979) y (Fennell, 1980), se retoman los aspectos de la política y marco legal de la empresa (Child, 1977) y se introducen nuevos aspectos a la definición, tales como el papel que tiene el liderazgo de la organización en el proceso adaptativo (Lawrence & Lorsch, 1975), y la sobrevivencia y el desempeño de la organización como dependientes directos de la capacidad de adaptación de ésta (Hannan & Freeman, 1977).

Ya para la década del liderazgo comprendida de 1980 a 1990, los aspectos de estructura organizacional y contexto ambiental de la organización permanecieron como las principales constantes consideradas dentro los estudios de la conceptualización de adaptabilidad (Miller & Dany, 1981), (DiMaggio & Powell, 1983) y (March, 1989), se retoman también los aspectos de décadas anteriores, como el papel del liderazgo de la organización en el proceso adaptativo (March, 1989), el aspecto de sobrevivencia de la organización como resultado de la adaptabilidad (DiMaggio & Powell, 1983) así como el aspecto de desempeño organizacional (Miller & Dany, 1981), y se introduce en ésta década el aspecto de la administración estratégica como herramienta para alcanzar la adaptabilidad (March, 1989) a su conceptualización.

Figura 1: Línea de tiempo de Adaptabilidad



Fuente: Elaboración propia basada en (Ashby, 1956), (Hall, 1962), (Alexander, 1962), (Perrow, 1967), (Lawrence & Lorsch, 1967), (Pugh, 1971), (Negandi & Reinmann, 1972), (Lawrence & Lorsch, 1975), (Dubin, 1976), (Comstock & Scott, 1977), (Hannan & Freeman, 1977), (Ford & Slocum, 1977), (Child, 1977), (Van de Ven, 1979), (Fennell, 1980), (Miller & Dany, 1981), (DiMaggio & Powell, 1983), (March, 1989), (Mintzberg, 1991), (Burt, 1992), (Barba Alvarez & Solís Pérez, 1997), (Nedler & Tushman, 1999) y (Hannan M. , 2005).

Dentro de la década de la sobrevivencia organizacional de 1990 al 2000, la estructura organizacional y el contexto ambiental de la organizacional continuaron siendo los principales aspectos a considerar por los teóricos dentro de la definición de adaptabilidad (Mintzberg, 1991), (Burt, 1992) y (Barba Alvarez & Solis Pérez, 1997), y son retomados de décadas anteriores, aspectos como el del efecto de la innovación tecnológica en la adaptabilidad de la organización (Mintzberg, 1991), el del papel del liderazgo de la organización y nuevamente se consideró a la administración estratégica como herramienta generadora de adaptabilidad (Burt, 1992).

Y en la década de la administración estratégica del 2000 al 2010, permanecen consideradas por los teóricos la estructura, el contexto ambiental y la sobrevivencia de la organización como las principales constantes interactuantes, simbióticos y determinantes a considerar dentro de la conceptualización de adaptabilidad (Hannan M. , 2005). En el análisis realizado de las décadas mencionadas anteriormente, detalladas en la Tabla 1, los aspectos mayormente considerados por los teóricos en sus estudios fueron los de la estructura organizacional, el contexto ambiental al que se enfrenta la organización y la supervivencia de la organización como resultado de la interacción adaptativa del primero con el segundo, de los aspectos anteriores.

Tabla 1: Estudio de la Adaptabilidad en las Últimas Seis Décadas

Década de la Estructura Organizacional 1950-1960	
1956	Ashby establece que la adaptabilidad de la organización aumenta de acuerdo al reflejo del grado de complejidad que se presenta en la estructura de la organización.
Década de la Innovación Tecnológica 1960-1970	
1962	Hall encuentra una relación entre la innovación tecnológica y la estructura en los niveles productivos de la organización.
1964	Alexander define la adaptabilidad como la adherencia a una relación lineal entre el contexto ambiental y la estructura organizacional, y como resultado de la desviación de esa relación se da la falta de adaptabilidad.
1967	Perrow encuentra una fuerte relación entre la adaptación de la tecnología y el nivel de la estructura de la organización
1967	Lawrence y Lorsch indican que las exigencias del mercado, las demandas de los clientes, los requerimientos tecnológicos, políticos y legales, el marco institucional y la cultura entre otros, son los que obligan a la organización a adaptarse a esos condicionantes exógenos para poder sobrevivir
Década del Contexto Ambiental 1970-1980	
1971	Pugh se da a la tarea de encontrar que tanto determina el medio ambiente la estructura de las organizaciones versus la existencia de principios generales estructurales para las organizaciones.
1972	Negandi y Reimann establecen que la adaptabilidad se da con diferencias pequeñas e insignificantes tanto en organizaciones de alto desempeño como las de bajo desempeño.
1973	Lawrence y Lorsch definen a la adaptabilidad como un estudio multidimensional que, dentro del contexto considera a las organizaciones como sistemas sociales, ha examinado las complejas relaciones que existen entre la estructura organizativa, el ambiente tecnológico y económico de la empresa, la conducta seguida en la toma de decisiones por parte de los directores y el perfeccionamiento de la firma.
1976	Dubin establece que los sistemas solo funcionan solo por un periodo de tiempo específico y bajo ciertas condiciones organizacionales de contexto y estructura.
1977	Comstock y Scott encuentran una relación entre la innovación tecnológica y la estructura de toda la organización.
1977	Hannan y Freeman definen adaptabilidad como el proceso evolutivo de adaptación que asegura que solo sobreviven las organizaciones con mejor desempeño.
1977	Ford y Slocum establecen que la estructura organizacional y los procesos deben de adaptarse de acuerdo con el ambiente, el tamaño y la tecnología de la organización
1977	Child establece que se debe limitar la formalización interna de la organización, a manera de mantenerla adaptable.
1979	Van de Ven conceptualizó a la adaptabilidad como el efecto de la interacción entre el contexto ambiental y la estructura de la organización con el desempeño, así como interactúan el sol, la lluvia y los nutrientes de la tierra en los campos de cultivo.
1980	Fennell establece que debe existir un equilibrio entre el ambiente y la organización, al menos por el mayor tiempo posible, y solo examinando la relación entre el contexto ambiental y la estructura organizacional se logrará la adaptabilidad para conseguir ese equilibrio.
Década del Liderazgo 1980-1990	
1981	Miller concibe una visión holística de la adaptabilidad, en la cual se debe de aproximar simultáneamente a las contingencias, las alternativas estructurales y los criterios de desempeño, para poder entender el diseño organizacional.
1983	DiMaggio y Powell establecen que en las organizaciones sobrevivientes existe una relación equilibrada entre el contexto ambiental y su estructura organizacional.
1989	March llega a la conclusión de que la adaptabilidad de la organización depende de la habilidad con la que la gerencia de la organización pueda interpretar las condiciones que tiene que enfrentar la firma de manera apropiada y adoptar cursos de acción apropiados.

Tabla 1: Estudio de la Adaptabilidad en las Últimas Seis Décadas (continua)

Década de la Supervivencia Organizacional 1990-2000	
1991	Mintzberg determina la forma que deberá adoptar la organización, es decir, que tipo de estructura en cuanto a edad, tamaño, sistema técnico de producción va a requerir una organización, para responder a determinado ambiente, en base a 5 entornos: a) Entorno estable b) Entorno dinámico c) Entorno complejo d) Entorno simple. e) Entorno de hostilidad extrema.
1992	Burt define a la adaptabilidad como la habilidad de llevar a cabo proyectos que tomarán ventaja de las oportunidades, así como la habilidad de anticipar los problemas y adaptar el proyecto a las circunstancias cambiantes.
1997	Barba y Solís establecen que la organización es un sistema vivo que existe y se adapta al medio ambiente en la relación metafórica de vida-ambiente.
1999	Nadler y Tushman establecen que cuanto más alto sea el nivel de adaptabilidad, entre los diversos componentes, más eficaz será la organización.
Década de la Administración estratégica 2000-2010	
2005	Hannan establece que las organizaciones que tienen poca capacidad para estimar o percibir las amenazas provenientes del ambiente tienen pocas posibilidades de supervivencia, ya que éste es el encargado de determinar quiénes seguirán en funcionamiento.

Fuente: *Elaboración propia basada en (Ashby, 1956), (Hall, 1962), (Alexander, 1962), (Perrow, 1967), (Lawrence & Lorsch, 1967), (Pugh, 1971), (Negandi & Reinmann, 1972), (Lawrence & Lorsch, 1975), (Dubin, 1976), (Comstock & Scott, 1977), (Hannan & Freeman, 1977), (Ford & Slocum, 1977), (Child, 1977), (Van de Ven, 1979), (Fennell, 1980), (Miller & Dany, 1981), (DiMaggio & Powell, 1983), (March, 1989), (Mintzberg, 1991), (Burt, 1992), (Barba Alvarez & Solís Pérez, 1997), (Nedler & Tushman, 1999) y (Hannan M., 2005).*

Definiciones de Adaptabilidad Desde Otras Disciplinas

La adaptabilidad ha sido estudiada desde otras disciplinas y se ha tratado conceptualizar desde esos enfoques (Ver Tabla 2), dado a que el fenómeno de la adaptabilidad es considerado fundamental para varias disciplinas.

Tabla 2: Definiciones de Adaptabilidad desde Otras Disciplinas

Ingeniería.	(Ashby, 1956) Establece la definición que la adaptabilidad de una organización se da en un aumento de acuerdo al reflejo del grado de complejidad que se presenta en la estructura de la organización.
Burocracia	(Alexander, 1964) Define la adaptabilidad como la adherencia a una relación lineal entre el contexto ambiental y la estructura organizacional, y como resultado de la desviación de esa relación se da la falta de adaptabilidad.
Mercadotecnia	(Lawrence & Lorsch, 1967) La conceptualizan en base a que las exigencias del mercado, las demandas de los clientes, los requerimientos tecnológicos, políticos y legales, el marco institucional y la cultura entre otros, son los que obligan a la organización a adaptarse a esos condicionantes exógenos para poder sobrevivir.
Economía	(Lawrence & Lorsch, 1973) Definen a la adaptabilidad como un estudio multidimensional que, dentro del contexto considera a las organizaciones como sistemas sociales, ha examinado las complejas relaciones que existen entre la estructura organizativa, el ambiente tecnológico y económico de la empresa, la conducta seguida en la toma de decisiones por parte de los directores y el perfeccionamiento de la firma.
Geografía Industrial	(Fennell, 1980) Establece que debe existir un equilibrio entre el ambiente y la organización, al menos por el mayor tiempo posible, y solo examinando la relación entre el contexto ambiental y la estructura organizacional se logrará la adaptabilidad para conseguir ese equilibrio.
Psicología	(Miller, 1981) Concibe una visión holística de la adaptabilidad, en la cual se debe de aproximar simultáneamente a las contingencias, las alternativas estructurales y los criterios de desempeño, para poder entender el diseño organizacional.
Sociología	(DiMaggio & Powell, 1983) Establecen que en las organizaciones sobrevivientes existe una adaptabilidad, mediante una relación equilibrada entre el contexto ambiental y su estructura organizacional.
Teoría de las Decisiones	(March, 1989) Llega a la conclusión de que la adaptabilidad de la organización depende de la habilidad con la que la gerencia de la organización pueda interpretar las condiciones que tiene que enfrentar la firma de manera apropiada y adoptar cursos de acción apropiados.
Desarrollo Organizacional	(Mintzberg, 1991) Determina la forma que deberá adoptar la organización, es decir, que tipo de estructura en cuanto a edad, tamaño, sistema técnico de producción va a requerir una organización, para responder a determinado ambiente, en base a 5 entornos: Entorno estable Entorno dinámico Entorno complejo Entorno simple. Entorno de hostilidad extrema.
Competitividad	(Burt, 1992) Define a la adaptabilidad como la habilidad de llevar a cabo proyectos que tomarán ventaja de las oportunidades, así como la habilidad de anticipar los problemas y adaptar el proyecto a las circunstancias cambiantes.

Fuente: *Elaboración propia con base en: (Ashby, 1956), (Alexander, 1962), (Lawrence & Lorsch, 1967), (Lawrence & Lorsch, 1975), (Fennell, 1980), (Miller & Dany, 1981), (DiMaggio & Powell, 1983), (March, 1989), (Mintzberg, 1991) y (Burt, 1992).*

En la Tabla 2 se puede observar una relación de distintas acepciones del concepto de adaptabilidad, desde el punto de vista de otras disciplinas, el cual nos presenta un panorama conceptual en el cual podemos basar el estudio de las investigaciones que forman parte de éste ensayo, las cuales fueron realizadas desde distintos contextos y campos de aproximación que convergen con la escuela de configuración.

METODOLOGÍA

Se hizo un estudio exhaustivo de 28 investigaciones aplicadas, ocurridas entre el 2004 hasta el 2010, en diferentes países del mundo, y todas referentes al estudio de la adaptabilidad organizacional desde la óptica de las teorías de la escuela de configuración. Los estudios fueron realizados utilizando métodos estadísticos cuantitativos, recolectando muestras representativas de sus propios contextos y campos de estudio.

Temáticas Principales de Adaptabilidad.

Relación organización-ambiente: Dentro del contexto que se da en la relación de la organización con su ambiente, las investigaciones realizadas analizan las reacciones que debe enfrentar y desarrollar una empresa ante los eventos ambientales adversos (Ozturan & Ozsomer, 2011) y sobre las estrategias que debe implementar una empresa en relación con su ambiente interno y externo (Wook Lee & Eun Kim, 2012); también sobre la configuración que debe adoptar una empresa para identificar los factores ambientales que la hacen menos competitiva (Aguilera Enriquez, Gonzalez Adame, & Rodriguez Camacho, 2011), así como la aplicación de una configuración de adaptación al entorno de la empresa, desde el enfoque contingencial de la medición del cuestionario del co-trabajador menos deseado (Pires da Cruz & Santos Nunes, 2011).

En ese orden de ideas, también se investiga sobre la influencia de los cambios ambientales, económicos y sociales, en la generación de adaptabilidad en la organización (Mayr, 2012), así como la relación entre la contingencia provocada por la turbulencia ambiental de la organización y su efecto en el éxito de la administración estratégica de la empresa (Johanesson & Palona, 2012); del mismo modo también se analiza la relación existente entre la estructura de la propiedad de la empresa y el desempeño de la misma que le permita configurarse para adaptarse a situaciones ambientales de contingencia (San Martín Reina, Durán Vázquez, & Lorenzo Valdés, 2008), así como el efecto de los ambientes macro, micro e interno de la organización en la configuración estratégica de adaptabilidad y los resultados en su desempeño (Hultman, Robson, & Katsikeas, 2012).

Estrategias para generar adaptabilidad: Las investigaciones consultadas en el presente trabajo, examinan también el contexto sobre las estrategias que implementan las empresas para configurarse y generar una adaptabilidad a las situaciones de contingencias, y las bondades que pueden proporcionar a la empresa la implementación de dichas estrategias (Huang, Meng, & Yang, 2009); así como examinan la aproximación de la selección, interacción y sistemas para la adaptabilidad y la configuración de la estructura de la empresa (Drazin & Van de Ven, 1985); la administración de patrocinios desde el enfoque de la teoría de la contingencia como estrategia de adaptabilidad (Delaney & Guilding, 2011), así como la influencia de la configuración estratégica de internacionalización como herramienta adaptativa para las empresas (Carenzo, Broccardo, Truant, & Vola, 2011).

En ese sentido, las investigaciones estudiadas también analizan la configuración profesional de las estrategias de las empresas familiares de acuerdo a los factores de contingencia y adaptabilidad (Flores Ortiz, Vega Lopez, & Solis Quinteros, 2012), así como sobre las causas de la poca sobrevivencia de las pequeñas y medianas empresas a causa de su poca capacidad de adaptabilidad, generada por la carencia de una configuración estratégica adecuada (Medina Elizondo, Molina Morejon, Armenteros Acosta, & Lopez Chavarria, 2011); así mismo se analiza la influencia de las barreras del aprendizaje organizacional, desde el enfoque de contingencias y adaptabilidad (Perez Zapata & Cortez Ramirez, 2007) y sobre la toma de decisiones estratégica en situaciones de contingencia para generar adaptabilidad (Tseng, Zhao, & Fung, 2009).

También se aborda el análisis sobre la elaboración de planes estratégicos contingenciales con el fin de configurar a la empresa de manera adaptable (Lizarralde, 2011), así como también sobre la administración del conocimiento como ayuda para el desempeño organizacional y la adaptación de la empresa (Khalifa, Yan Yu, & Ning Shen, 2010) y sobre cómo afecta una red estructural cerrada en el cambio organizacional para generar adaptación (Battilana & Casciaro, 2012).

Innovación tecnológica para generar adaptabilidad: Examinando desde la teoría de la adaptabilidad, las investigaciones abordan a la innovación tecnológica como una herramienta generadora de adaptabilidad en la pequeña y mediana empresa (Khazanchi, 2005), ayudándola a configurarse de acuerdo a las exigencias que se le presentan, así como el uso de tecnología en las empresas para configurarse con propósitos de adaptabilidad (Teasley & Robinson, 2005) y la relación de la integración y adaptación interna y externa de la Pyme con el desarrollo e innovación de productos, permitiéndole configurarse en situaciones de contingencia (Koufteros, Vondwerembse, & Jayaram, 2005).

Liderazgo para generar adaptabilidad: Las investigaciones examinan también sobre la importancia de la adaptabilidad del empleado al trabajo y del empleado a la organización, a manera de ayudar al líder de la organización a configurarla para desarrollar la apropiada adaptabilidad (Sekiguchi, 2007); la adaptación al trabajo de las personas en las organizaciones a través del empoderamiento, desde el enfoque de la teoría de la adaptabilidad (Kimura, 1985), así como la relación de la conducta verbal del líder en situaciones de contingencia como condicionante de la adaptabilidad de la empresa (Lopez Becerra, Lopez Martin, & Moreno Sanpedro, 2008).

Analizan también al líder de la organización como experto en configuraciones de adaptabilidad (Jimenez Saiz & Lorenzo Calvo, 2010), sobre el liderazgo de contingencia que ayuda a una mejor administración a través de la configuración de las relaciones públicas para generar adaptabilidad (Jae-Hwa, Heath, & Jaesub, 2011), así como sobre la adaptación de la persona y el líder a la organización a través del voluntariado (Van Vienen, Nijstad, & Voskuil, 2008) y el grado en que las diferencias de salario tienen influencia en el desempeño de algunos niveles de la organización para adaptarse a las contingencias (Kepes, Delery, & Gupta, 2009).

RESULTADOS

El presente ensayo converge con la revisión de literatura realizada en el hecho de que de la correcta adaptabilidad de la estructura organizacional al entorno ambiental de la misma, se generarán respuestas estratégicas (escuela de configuración) necesarias para su supervivencia.

A través de las seis décadas del estudio de la adaptabilidad organizacional, se ha identificado al entorno ambiental de la empresa como un condicionante determinante de la configuración estructural que debe adoptar, y de la adaptabilidad que ésta debe generar en respuesta a su entorno cambiante y a veces hostil, para poder implementar estrategias adecuadas que le ayuden a un mejor desempeño y productividad, propuesta generada desde la escuela de configuración.

Dentro del enfoque de configuración, éste modelo de escuela suele responder a una secuencia o ciclo de vida organizacional. La función de la estrategia entonces es "sacudir" a la organización para que pueda pasar de un estado a otro. Para algunos el ciclo es progresivo, para otros, la transformación es más dramática y hablan de una revitalización.

Por lo que el presente estudio comparte la misma opinión, ya que de la correcta adaptación de la estructura de la empresa con su entorno y ambiente, depende directamente la sobrevivencia de la misma.

CONCLUSIÓN

En la actualidad, las cambiantes condiciones ambientales y entornos, mantienen a las empresas bajo una intensa presión para sobrevivir a dichas condiciones, ya que, como son básicas para el desarrollo de las economías, sobre todo de las emergentes, se ven enfrentadas a exigencias cada más elevadas y a nuevas oportunidades que ameritan una evaluación y desarrollo de los diferentes procesos que llevan a cabo (Cardozo, Velázquez de Naime, & Rodríguez Monroy, 2012).

En ese sentido, desde su estructura económica las empresas deben revisar y analizar dichos escenarios, en lo que respecta a su capacidad para entenderlos y asimilarlos, para encontrar una respuesta ante dichos mundos, la cual solo se dará como el resultado de la gestión convencional y relacional que deben llevar a cabo las empresas (Cardona Acevedo & Gutiérrez Ossa, 2010).

Las organizaciones se presentan en toda la gama de grises. Los tipos ideales aportan un vocabulario que fracasa a la hora de describir la diversidad del mundo empresarial. Como cualquier concepto o teoría, de alguna manera, se está simplificando un universo complejo. Definir el grado de configuración necesario implica lograr un balance de ese tipo, por lo que la administración actual debe evitar el caos sin caer en la rigidez (Labarca, 2008).

Por lo tanto, la capacidad de generar adaptabilidad ante esos cambiantes escenarios debe formar parte de esa respuesta, ya que es esencial para la estructura de la empresa, tal como lo dicen Drazin y Van de Ven (1985) “la estructura y los procesos de una organización deben adaptarse a su contexto (características de cultura organizacional, ambiente, tecnología, tamaño o tarea) si es que quiere sobrevivir o ser efectiva”. Con respecto a lo anterior, la sobrevivencia de las organizaciones está directamente relacionada a la adaptabilidad que ésta genere a través de la configuración estructural que desarrolle como respuesta a los entornos ambientales cambiantes. Por ende, de acuerdo a la revisión de literatura que se realizó en el presente estudio, queda de manifiesto la relación simbiótica que mantienen las estrategias de adaptabilidad organizacional y las configuraciones estructurales que desarrollan las empresas en situaciones de contingencias provenientes del ambiente externo cambiante, y en muchas ocasiones hostil.

Por lo que desarrollar la configuración correcta que genere las estrategias de adaptabilidad adecuadas representa un gran reto para las empresas, si desean continuar en actividades y sobrevivir ante las contingencias provenientes de ambientes cambiantes adversos.

REFERENCIAS

- Aguilera Enriquez, L., Gonzalez Adame, M., & Rodriguez Camacho, R. (2011). Small Business Competitiveness Model for Strategic Sectors. *Advances in Competitiveness research*, 21.
- Alexander, C. (1962). *Notes of the Synthesis of Form*. Boston: Harvard University Press.
- Ashby, W. R. (1956). *Introduction to Cybernetics*. London: Chapman and Hall.
- Barba Alvarez, A., & Solis Pérez, P. (1997). *Cultura en las Organizaciones*. México: Vertiente Editorial.
- Battilana, J., & Casciaro, T. (2012). Change agents, networks and institutions: A contingency theory of organizational change. *Academy of Management Journal*, 17.
- Burt, R. (1992). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge, MA.: Harvard University Press.

Cardona Acevedo, M., & Gutiérrez Ossa, J. A. (2010). Elementos en el Fortalecimiento de los Mandos de Producción de las Pymes en Colombia desde la Organización y las Políticas. *Pensamiento y Gestión*, 108-131.

Cardozo, E., Velázquez de Naime, Y., & Rodríguez Monroy, C. (2012). El Concepto y Clasificación de la Pyme en América Latina. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 1657-1668.

Carenzo, P., Broccardo, L., Truant, E., & Vola, P. (2011). Influence of Internationalization on Management Accounting Tools: evidences from Italian Firms. *Economia Aziendale On Line*, 16.

Child, H. (1977). *Organization: A Guide to Problems and Practice*. New York: Harper & Row.

Comstock, D. E., & Scott, W. R. (1977). Technology and the Structure of Subunits: Distinguishing Individual and Workgroups effects. *Administrative Science Quarterly*, 177-202.

Delaney, D., & Guilding, C. (2011). An Examination of Budgetary roles in the context of sponsorship management: A contingency perspective. *Journal of Applied Management*, 20.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Re-visited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 147-160.

Drazin, R., & Van de Ven, A. H. (1985). Alternative forms of fit in contingency theory. *Administrative Science Quarterly*, 25.

Dubin, R. (1976). Theory Building in Applied Areas. En R. Dubin, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (págs. 17-39). Chicago: Rand McNally.

Fennell, M. L. (1980). The Effects of Environmental Characteristics of the Structure of Hospital Clusters. *Administrative Science Quarterly*, 485-510.

Flores Ortiz, M. V., Vega Lopez, A., & Solis Quinteros, M. M. (2012). Factores de contingencia que inciden en la profesionalización de las empresas familiares del sector servicios en Tijuana, B.C. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 9.

Ford, J. D., & Slocum, J. W. (1977). Size, Technology, Environment and the Structure of Organizations. *Academy of Management Review*, 561-577.

Hall, R. H. (1962). Inter-Organizational Structural Variation: Application of the Bureaucratic Model. *Administrative Science Quarterly*, 295-308.

Hannan, M. (2005). Ecologies of Organizations: Diversity and Identity. *Journal of Economic Perspectives*, 51-70.

Hannan, M. T., & Freeman, J. H. (1977). The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, 177-202.

Huang, S., Meng, S. X., & Yang, Y. (2009). Assessing the goodness of fit of forest models by non-linear mixed model methods. *Canadian Journal of Forest Research*, 18.

Hultman, M., Robson, M. J., & Katsikeas, C. S. (2012). Export Product Strategy Fit and Performance: An Empirical Investigation. *Journal of International Marketing*, 1-23.

- Jae-Hwa, S., Heath, R. L., & Jaesub, L. (2011). A Contingency Explanation of Public Relations Practitioner Leadership Styles: Situation and Culture. *Journal of Public Relations Research*, 24.
- Jimenez Saiz, S., & Lorenzo Calvo, A. (2010). El buen entrenador como experto adaptativo que lidera al grupo. *Revista de psicología del Deporte*, 13.
- Johanesson, J., & Palona, I. (2012). Environmental Turbulence and the Success of a Firm's Intelligence Strategy: Development of Research Instruments. *International Journal of Management*, 448-458.
- Kepes, S., Delery, J., & Gupta, N. (2009). Contingencies in the effects of pay range of organizational effectiveness. *Personnel Psychology*, 35.
- Khalifa, M., Yan Yu, A., & Ning Shen, K. (2010). Knowledge management systems success: A contingency perspective. *Knowledge management systems success: A contingency perspective*, 13.
- Khazanchi, D. (2005). Information Technology Appropriateness: The contingency theory of "fit" and IT implementation in small and medium enterprises. *The Journal of Computer Information Systems*, 88-95.
- Kimura, T. (1985). Empowerment, P-O Fit, and Work Engagement-A Mediated Moderation Model. 44-58.
- Koufteros, X., Vondwerembse, M., & Jayaram, J. (2005). Internal and External Integration for Product development: The contingency effects on uncertainty, equivocality and platform strategy. *Decision Sciences*, 30.
- Labarca, N. (2008). *Evolución del pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial*. Opción, Vol. 24, No. 55.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1975). *Organización y Ambiente*. México: Editorial Labor.
- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *American Science Quarterly*, 1-47.
- Lizarralde, G. (2011). Structuring of Temporary Multi-Organizations: Contingency Theory in the Building Sector. *Project Management Journal*, 15.
- Lopez Becerra, I., Lopez Martin, N., & Moreno Sanpedro, E. (2008). Procedimientos para la ruptura o cambio de la (in)sensibilidad a las contingencias y el control verbal. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 18.
- March, J. (1989). *A Primer Decision Making*. New York: The Free Press.
- Mayr, S. (2012). MANAGEMENT ACCOUNTING IN EASTERN EUROPE: Cultural influence and empirical evidence from Slovakia. *International Journal Of Business Research*, 9.
- Medina Elizondo, M., Molina Morejon, V. M., Armenteros Acosta, M. d., & Lopez Chavarria, S. (2011). Un enfoque estartegico para la sobrevivencia de la Pyme en la comarca lagunera. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 21.

- Miller, & Dany. (1981). Toward a New Contingency Approach: The search for Organizational Gestalts. *Journal of Management Studies*, 1-26.
- Mintzberg, J. (1990). *El Proceso Estratégico*. Prentice Hall Hispanoamericana, México.
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la Dirección*. Madrid: Diaz de Santos.
- Nedler, T., & Tushman, M. (1999). *El Diseño de la Organización como Arma Competitiva*. México: Oxford University Press.
- Negandi, A. R., & Reinmann, B. C. (1972). A Contingency Theory of Organization Re-examined in the Context of Developing Country. *Academy of Management Journal*, 137-146.
- Ozturan, P., & Ozsomer, A. (2011). Advertising During Economic Downturns: Market Orientation and Industry Environment Effects. *American Marketing Association*.
- Perez Zapata, J., & Cortez Ramirez, J. A. (2007). Barreras para el aprendizaje organizacional: estudio de casos. *Pensamiento y Gestion*, 25.
- Perrow, C. (1967). A Framework for the Corporative Analysis of Organizations. *American Sociological Review*, 194-208.
- Pires da Cruz, M. R., Santos Nunes, A. J., & Goncalvez Pinheiro, P. (2011). Fiedler's Contingency Theory: Practical application of the least preferred co-worker (LPC) scale. *The IUP Journal of Personal Behavior*, 7-26.
- Pugh, D. S. (1971). *Organization Theory*. Londres: Penguin Books.
- San Martín Reina, J. M., Durán Vázquez, R., & Lorenzo Valdés, A. (2008). Corporate Governance, Ownership Structure and Performance in Mexico. *International Business Research*, 12-27.
- Sekiguchi, T. (2007). A contingency perspective of the importance of PJ fit and PO fit in employee selection. *Journal Of Managerial Psychology*, 19.
- Shipp, A. J., & Jansen, K. J. (2011). Reinterpreting time in Fit theory. *Academy of Management Review*, 76-101.
- Teasley, R., & Robinson, R. (2005). Understanding technology transfer effectiveness in japanese organizations: a test of contingency theory. *Academy of Strategic Management Journal*, 20.
- Teen Mak, Y. (1989). Contingency Fit, Internal Consistency and Financial Performance. *Journal of Business, Finance and Accounting*, 273-299.
- Tseng, C. L., Zhao, T., & Fung, C. C. (2009). Contingency estimations using a real options approach. *Construction Management and Economics*, 15.
- Van de Ven, A. H. (1979). Review of Howard Aldrich, Organizations and Environment. *Administrative Science Quarterly*, 320-326.

Van de Ven, A. H., & Drazin, R. (1985). Alternative Forms of Fit in Contingency Theory. *Administrative Science Quarterly*, 514-539.

Van Vienen, A., Nijstad, B. A., & Voskuijl, O. F. (2008). A Person-Environment Fit Approach to Volunteerism: Volunteer Personality Fit and Culture Fit as Predictors of Affective Outcomes. *Basic and Applied Social Psychology*, 15.

Wook Lee, J., & Eun Kim, S. (2012). Searching for a Estrategic Fit. *Public Performance and Management Review*, 22.

BIOGRAFIA

Carlos Jesús González Macías es doctorante en Ciencias Administrativas, en el Instituto de Ciencias Sociales y Administración de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez y es docente del departamento de ciencias administrativas en la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Contacto: cgonzalez@uacj.mx

