

# Unidad 8

---

- Teoría de la contingencia y teoría de la organización

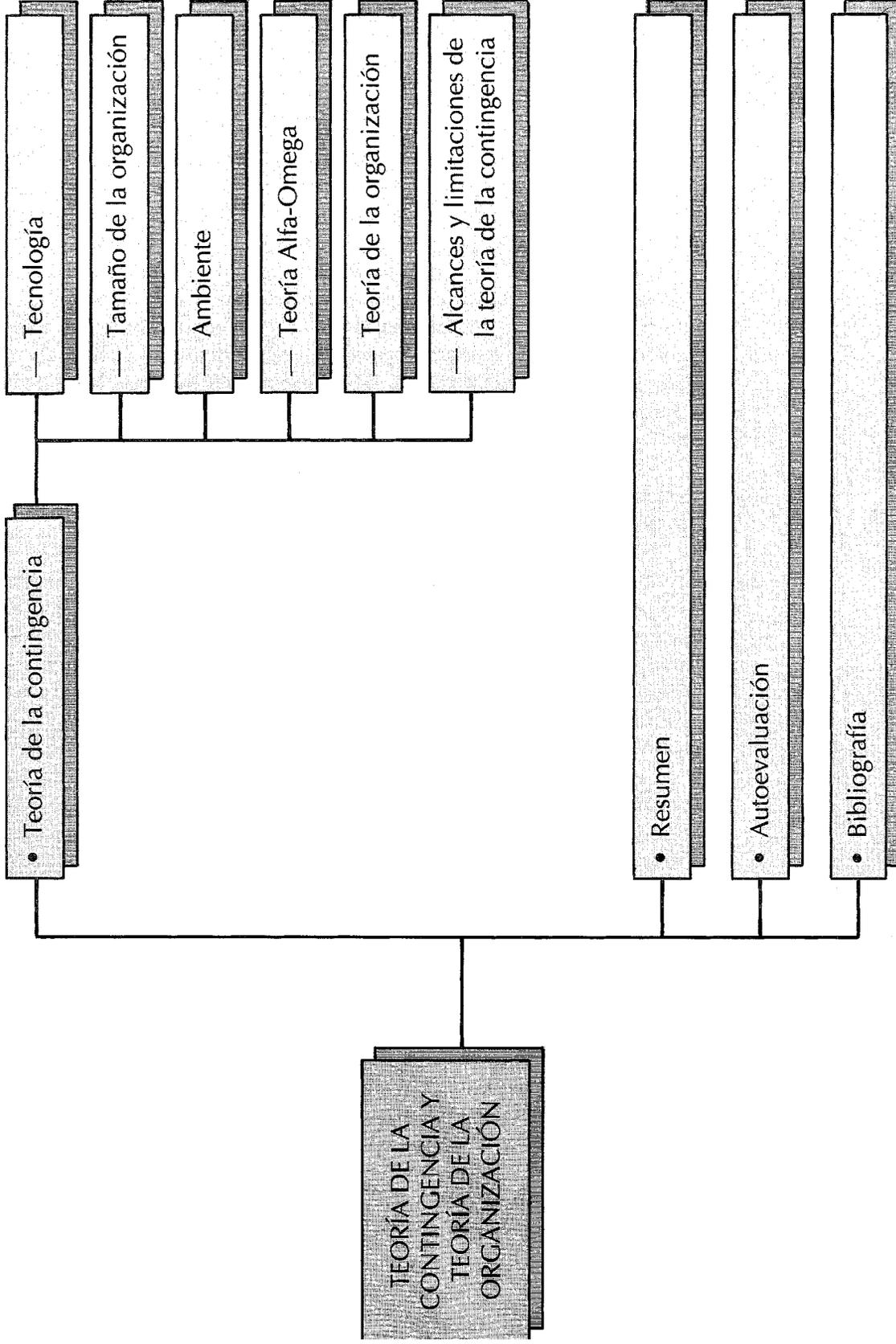
*“ La teoría de la contingencia señala, como premisa fundamental que las acciones administrativas apropiadas en una situación determinada, dependen de los parámetros particulares de la situación. Busca identificar principios que orienten acciones a seguir de acuerdo con las características de la situación, en lugar de buscar principios universales que se apliquen a cualquier situación, como lo hace el enfoque clásico. “*

## **TEORÍA DE LA CONTINGENCIA Y TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN**

### **OBJETIVO Y MISIÓN DE LA UNIDAD**

Al finalizar las actividades de esta unidad, el estudiante deberá:

- Identificar que hay una única y mejor forma de organización.
- Distinguir que la teoría de contingencia destaca que las características de la organización son variables dependientes del ambiente y de la tecnología.
- Señalar que la tecnología tiene la propiedad de determinar la naturaleza de la estructura organizacional y el comportamiento organizacional de las mismas.
- Hacer un análisis de los alcances y limitaciones de la teoría de la contingencia.
- Explicar y hacer un análisis de los alcances y limitaciones de la teoría de la contingencia.
- Explicar y hacer análisis de los alcances y limitaciones de la teoría de la organización



## TEORÍA DE LA CONTINGENCIA

La teoría de la contingencia señala, como premisa fundamental, que las acciones administrativas apropiadas en una situación determinada, dependen de los parámetros particulares de la situación. Esta teoría surge como consecuencia del descubrimiento de que los principios de la escuela clásica no poseen características de inamovilidad y que puede dudarse de la infalibilidad de su aplicación. La teoría contingente busca identificar principios que orienten acciones a seguir de acuerdo con las características de la situación, en lugar de buscar principios universales que se apliquen a cualquier situación, como lo hace el enfoque clásico. En cuanto a este último punto hay que recordar que Fayol mismo reconoció que la aplicación de sus principios requería del juicio del administrador, es decir, no deben aplicarse tales principios en forma meramente mecánica.

Joan Woodward publicó en 1965 su obra *Industrial Organization: Theory and Practice*, con la cual se convierte en uno de los pioneros del enfoque de la contingencia.

En los años cincuenta, Joan Woodward, sociólogo industrial, llevó a cabo una investigación en compañía de otros colegas del South Essex College of Technology de Inglaterra. La investigación abarcó a 100 firmas británicas de diferentes tamaños cuyos productos también eran diferentes. La investigación se enfocó al análisis de cómo eran aplicados los principios administrativos clásicos (taylorianos, fayolianos y teóricos con enfoque del proceso administrativo como Urwick y Gulick, por ejemplo), en los diferentes grupos de empresas en que dividieron su muestra: alto desempeño, desempeño promedio y bajo desempeño.

Las conclusiones que sacaron fueron que no había diferencias importantes en la forma en que tales principios se aplicaban en las empresas pertenecientes a diferentes niveles de desempeño. Entonces los investigadores empezaron a buscar alguna explicación para la diferencia del desempeño. El equipo de investigación decidió explorar el tipo de tecnología empleado por las empresas. Clasificaron a las empresas estudiadas en tres categorías, en función de sus procesos productivos: producción unitaria o en lotes pequeños y bajo pedido, producción en grandes lotes y en masa, y por último, proceso continuo. De esta forma encontraron que había patrones relacionados con el desempeño, que existían diferencias en cómo operaban las empresas exitosas en relación con las de menor desempeño y que esas diferencias dependían del tipo de tecnología empleado. Por ejemplo, se observó que, de acuerdo con su categoría tecnológica, una empresa tenía una estructura organizacional típica, que era algo diferente en su conformación a la que se podía observar en empresas de diferente categoría tecnológica.

Investigaciones posteriores llevaron a concluir que la mejor estructura para una empresa dada depende de factores contingentes, siendo los principales:

- Tecnología

- Tamaño
- Ambiente

## **Tecnología**

Este factor contingente incluye: los conocimientos, herramientas, maquinaria y equipo, así como las técnicas y métodos de trabajo que la organización utiliza en sus procesos de producción e intercambio. Los aspectos más relevantes de la tecnología son la complejidad, la interdependencia y el grado de creatividad relacionado con el ciclo de vida del producto.

## **Complejidad**

La complejidad está relacionada con el tipo de proceso productivo (producción unitaria, producción en grandes lotes y producción continua), así como con el producto, bien o servicio. La estructura requerida para una refinería (proceso continuo), no será igual a la estructura de una cadena de tiendas de autoservicio. O bien, la estructura de una constructora que produce unitariamente bajo pedido, como ICA en México, será diferente a la de una fábrica dedicada a la producción de bicicletas, en la que es más fácil la estandarización de la producción; a la primera le resultará más eficaz organizarse en forma matricial en el área de proyectos y construcción, mientras que a la segunda le funcionará mejor una estructura tradicional (lineo-funcional). "A medida que una compañía lleva a cabo diversas combinaciones de procesos y productos cambian los problemas administrativos", señalan Robert H. Hayes y Steven C. Wheelwright. Así, el administrador no puede aplicar fórmulas y soluciones teóricas generales a todo tipo de empresas, debe estudiar cada situación particular con mente abierta. Por ejemplo, quien administra una compañía constructora, no puede aplicar la estructura bancaria.

## **Interdependencia**

Si las unidades productivas generan un producto completo o simplemente colaboran parcialmente al proceso, el tipo de estructura cambia. Es decir, el grado de autonomía o dependencia con que las diferentes unidades organizacionales desempeñan sus funciones influirá en el tipo de estructura organizacional y en los procesos de toma de decisiones.

## **Creatividad y ciclo de vida del producto**

Hay productos que agotan sus nichos de mercado y necesitan agregarle innovaciones para mantener a la firma en el mercado. Las computadoras son un buen ejemplo: los fabricantes agregan constantemente innovaciones para obligar a los consumidores a seguir adquiriendo sus productos. Esto exige que sus estructuras contemplen la existencia de departamentos especializados en investigación y desarrollo de ideas rentables.

## **Tamaño de la organización**

Con el incremento del tamaño de la organización la estructura se hace más formal y compleja, la coordinación y la comunicación se vuelven procesos más difíciles pues las tareas se multiplican. La gran diferenciación que suele haber en las funciones de una gran organización lleva a buscar la mayor especialización posible en su desempeño. Como consecuencia aparecen departamentos de apoyo, asesoría y control; a su vez, las estructuras crecen verticalmente (niveles jerárquicos), lo que lleva a que se tamice la información, en ocasiones a tal grado que la alta dirección pierde la visión de qué pasa en los niveles operativos, pues es posible que sólo reciba información previamente procesada y resumida.

A mayor crecimiento mayor burocratización (en el sentido de aumento en los trámites, papeleo y áreas a las cuales reportar), lo que afecta la posibilidad de éxito de los modelos participativos, ya que limita la creatividad individual debido a la existencia de la excesiva normatividad con que la gran organización trata de controlar el desempeño de sus miembros. Muchas empresas grandes tienen que reorganizarse constantemente para mejorar su desempeño mediante la simplificación de su funcionamiento, o bien, estableciendo áreas corporativas que se encargan del diseño de la normatividad y políticas que deberán seguir todas las empresas afiliadas.

Las empresas pequeñas requieren de una estructura más simplificada, lo que les da la ventaja de mayor flexibilidad. Por ejemplo, en la pequeña empresa es muy común que el dueño atienda de forma personal a sus clientes y responda inmediatamente a la demanda de su mercado.

## **Ambiente**

La estabilidad del medio ambiente influye en el tipo de estructura de la organización. Cuando el ambiente que rodea a la organización es altamente predecible debido a que hay pocos cambios en él, la empresa puede fácilmente ajustarse a estructuras organizacionales centralizadas, con comunicación a través de los niveles jerárquicos y a trabajar con procedimientos claramente establecidos y políticas rígidas. En contraste, cuando el entorno de la organización es inestable y, hay ; cambios rápidos e impredecibles, la organización requiere de mayor flexibilidad interna que le permita responder adecuada y prontamente a los cambios externos. En estas condiciones, habrá mayor delegación de autoridad para la toma de decisiones, la comunicación será más amplia y los procedimientos de trabajo y normatividad tenderán a ser más flexibles.

Los países atrasados en su desarrollo son más propensos a tener cambios constantes y son menos estables en su normatividad y políticas fiscales; en ocasiones los niveles de inflación monetaria rebasan la posibilidad de las empresas para planificar su crecimiento, esto hace el futuro de las mismas más incierto. En un caso real, que el autor vivió, un ingeniero de una empresa del sector público nos comentó que le resultaba más fácil ganar una apuesta que

lograr que su red de camino crítico se comportase de acuerdo con lo planeado, esto por diversas causas, entre las cuales se encontraban: incumplimiento de los proveedores, posible escasez temporal de insumos, cambios políticos y jurídicos, etcétera.

De hecho, una mayor estabilidad en el ambiente hace que la organización funcione en forma más bien mecánica, en tanto que a mayor inestabilidad, la organización tendrá características más bien orgánicas; es decir, requieren mayor coordinación para enfrentar el medio ambiente.

## **Teoría Alfa-Omega**

Otra clasificación de las variables contingentes es la de Raymond A. Katzell, fundamentada en seis variables. El autor de esta teoría sostiene que la clasificación de March y Simon de 206 variables que influyen en la organización es buena, pero demasiado amplia, lo que la hace inoperante.

Las variables que señala la teoría Alfa-Omega, son:

1. Tamaño de la organización
2. Grado de interacción
3. Personalidad de los miembros
4. Congruencia de metas
5. Técnica usada en las decisiones
6. Eficiencia actual del sistema

1. Tamaño de la organización. Katzell indica que en la medida en que una institución crece en número de personas, la estructura se hace más formal y compleja, y surge la necesidad de definir funciones, establecer políticas, métodos y procedimientos que limitan la libertad de decisión.

2. Grado de interacción. Cuando hay un mayor grado de interacción entre los miembros de un grupo se facilita el proceso democrático de toma de decisiones.

3. Personalidad de los miembros. La personalidad y las expectativas de los miembros varía, no es homogénea. Los miembros que no esperan participar y que son dependientes para su motivación, reaccionan mejor ante decisiones centralizadas; mientras que aquellos que esperan participación y son automotivados reaccionan mejor ante la autogestión.

Las expectativas de los miembros son básicas. Si consideran al jefe altamente capaz aceptarán las decisiones centralizadas y viceversa: si el jefe no tiene una imagen de capacidad técnica, el subordinado deseará más participación, obligando al jefe a cerrar el proceso y escudarse en la autoridad.

De esta variable podemos concluir que las idiosincrasias deben ser consideradas. Se ha dicho que el latinoamericano pide más participación que los miembros de otros grupos culturales. Hay que tener presente, en todo caso, que entre los latinoamericanos hay gran variedad de personalidades.

4. Congruencia de metas. Cuando las metas individuales y las organizacionales son congruentes, los modelos participativos son más apropiados, pero cuando no hay congruencia, se requieren más controles. Así, el proceso democrático es más fácil en el club social que en la prisión o en la orden religiosa que en la empresa privada.

5. Técnica usada en las decisiones. Si las decisiones necesitan basarse en determinadas técnicas, se deberán tomar allí donde está la información y la experiencia, como en el caso de los médicos; el director del hospital no puede ordenar al especialista lo que debe hacer. En una construcción, no se puede pedir a los peones que decidan por mayoría la resistencia de materiales de un edificio.

6. Eficiencia actual del sistema. Cuando el logro de objetivos es pobre por autocracia, se hace necesario abrir el modelo hacia formas más democráticas. A su vez, cuando el logro de objetivos es pobre por la anarquía, se hace necesario cerrar el sistema a modelos más centralistas; sin embargo, Katzell dice que como regla general, en la medida en que el sistema cumpla metas, se debe abrir a procesos más participativos y democráticos.

## **Teoría de la organización**

En realidad todo el estudio de la teoría administrativa es teoría organizacional. Sin embargo, hay un grupo de autores que se ha empeñado en denominar con este último nombre al estudio de las estructuras organizacionales y a su diseño. Para ellos, la teoría organizacional comprende el estudio comparativo entre la teoría clásica, la escuela estructuralista, el enfoque sistémico, el enfoque contingente y, en general, todas las corrientes que estudian a las organizaciones.

## **Alcances limitaciones de la teoría de la contingencia**

La teoría de la contingencia pone de manifiesto lo relativo de la universalidad de la teoría de la administración, establecida sobre los principios generales de Taylor y Fayol y de los primeros autores ingleses y norteamericanos, seguidores del enfoque del proceso administrativo, los cuales no se aplican en forma indiscriminada. Conforme a las investigaciones que fundamentaron a la teoría de la contingencia, su aplicación requiere de adaptación particular al ramo específico, tamaño de la organización y condiciones del medio ambiente. Esto hace que el administrador se especialice en su actividad profesional, pero esto sólo lo puede hacer si domina las bases de la teoría general de la administración; es decir, si se conocen las bases se pueden adaptar adecuadamente los principios fundamentales de la administración, ya que si bien la teoría administrativa no es absoluta, sí sienta las bases que junto con las experiencias particulares de cada

ramo son un punto de partida y esto no desacredita el valor de la teoría.

Como la teoría de la contingencia destaca la influencia del medio ambiente en la estructura y dirección de las organizaciones, se requiere de investigaciones hechas por instituciones educativas, con el fin de mejorar los marcos teóricos conforme al ambiente en el cual se desenvolverá el futuro administrador.

Aunque el administrador debe adaptarse a las organizaciones, conociendo las principales variables que determinan las situaciones de cada ramo, también debe saber introducir cambios con el fin de que las organizaciones no queden estancadas con estructuras obsoletas. Esta teoría establece su misma limitación: ya que no es posible resolver a nivel teórico cada una de las situaciones que puedan estar presentes en las organizaciones. Por esto, es necesario tener presente a nivel de principio que son las situaciones, necesidades específicas y la estrategia a desarrollar las que determinan la forma que adoptará la estructura de una organización determinada; y no, como algunos clásicos pensaban, que la forma determina las situaciones que vive la empresa.

Algunos autores como Northcote Parkinson (Ley de Parkinson), Lawrence J. Peter (Principio de Peter) y Arthur Block (Ley de Murphy), buscaron demostrar irónicamente lo ridículo de ciertos principios dogmáticos, y se valieron de afirmaciones jocosas para ilustrar lo aparentemente absurdo de algunos principios generalmente aceptados. "Su éxito literario tendió a popularizar una visión crítica y negativa de la teoría administrativa. Obviamente, pecan por exageración", afirma el profesor latinoamericano Idalberto Chiavenato.

## **RESUMEN**

En esta parte hemos estudiado:

1. Las investigaciones que se efectuaron para determinar la relación directa entre la productividad y la aplicación de los principios clásicos de la administración.
2. Los resultados de tales estudios, cuyas conclusiones sientan las bases de la teoría de la contingencia, y que señalan que la mejor estructura para una organización depende de tres factores: tecnología, tamaño de la organización y ambiente.
3. La teoría Alfa-Omega, propuesta por Raymond A. Katzell, cuya base es el estudio de seis variables que afectan a la organización: tamaño de la organización, grado de interacción entre los miembros, personalidad de éstos, congruencia de metas individuales y organizacionales, técnica usada en las decisiones y eficiencia del sistema.
4. La teoría de la organización, como algunos autores le llaman, es el estudio comparativo de los enfoques adoptados por las diversas corrientes:

científica, clásica, estructuralista, etcétera.

5. La necesidad de investigar con mayor profundidad a las organizaciones, puesto que los principios administrativos generalmente aceptados son relativos, las características específicas de la organización determinan el éxito en su aplicación.