

## TEORÍA CONTINGENCIAL

La palabra contingencia significa algo incierto o eventual, que bien puede suceder o no. Se refiere a una proposición cuya verdad o falsedad solamente puede conocerse por la experiencia o por la evidencia y no por la razón. Debido a esto el enfoque de contingencia marca una nueva etapa en la Teoría General de la Administración.

La teoría de contingencia nació a partir de una serie de investigaciones hechas para verificar cuáles son los modelos de estructuras organizacionales más eficaces en determinados tipos de industrias. Los investigadores, cada cual aisladamente, buscaron confirmar si las organizaciones eficaces de determinados tipos de industrias seguían los supuestos de la teoría clásica, como la división del trabajo, la amplitud del control, la jerarquía de autoridad, etc. Los resultados sorprendentemente condujeron a una nueva concepción de organización: la estructura de una organización y su funcionamiento son dependientes de la interface con el ambiente externo. En otros términos, no hay una única y mejor forma de organizar.

La teoría de la contingencia enfatiza que no hay nada absoluto en las organizaciones o en la teoría administrativa. Todo es relativo, todo depende. El enfoque contingente explica que existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance eficaz de los objetivos de la organización.

En 1962 Chandler realizó una de las más serias investigaciones históricas sobre los cambios estructurales de las grandes organizaciones. La conclusión del autor es que las grandes organizaciones pasaron por un proceso histórico, que involucra cuatro fases distintas:

1. Acumulación de recursos. Iniciada luego de la Guerra de Secesión de los EE.UU. (1865), con la expansión de la red ferroviaria que generó el fortalecimiento del mercado del hierro y el acero, y el mercado de capitales. Con la migración rural y el inicio de la inmigración europea, la característica fundamental del periodo es el rápido crecimiento urbano, facilitado por los ferrocarriles. En esta fase las empresas preferían ampliar sus instalaciones de producción antes de organizar una red de distribución. La preocupación por la materia prima favoreció el crecimiento de los estamentos de compra la adquisición de empresas proveedoras que dominaban el mercado de materias primas. De ahí se derivó el control por integración vertical que permitió la aparición de la economía de escala.
2. Racionalización del uso de los recursos. Se inició en pleno periodo de integración vertical. Las nuevas empresas integradas de esta manera se volvieron grandes y fue necesario organizarlas, pues acumularon más recursos (instalaciones y personal) de lo que realmente necesitaban. Los costos necesitaban ser contenidos por medio de una estructura funcional con clara definición de líneas de autoridad comunicación. Las utilidades dependían de la racionalización de la empresa y su estructura debería adecuarse a las oscilaciones del mercado. Para reducir riesgos de fluctuaciones del mercado, las empresas empezaron a enfocar la planeación (planeación y control de la producción, determinación de plazos de entrega), la organización (creación de departamentos funcionales) y la coordinación (relación

entre fabricación e ingeniería, diseño de producto y comercialización, compras y fabricación).

3. Continuación del crecimiento. La reorganización general de las empresas en la segunda etapa permitió el aumento de la eficiencia en las ventas, compras, producción y distribución, reduciendo las diferencias de costos entre las varias empresas. Con eso, las utilidades bajaron, el mercado se saturaba y se reducían las oportunidades de reducir aún más los costos. Es cuando surge la decisión para diversificación búsqueda de nuevos productos y nuevos mercados. Como la vieja estructura funcional creada en la etapa anterior no se encontraba ajustada para esa diversificación, la nueva estrategia de diversificar provocó el surgimiento de departamentos de investigación y desarrollo (I&D), ingeniería de producto y diseño industrial.
4. Racionalización del uso de los recursos en expansión. El énfasis se concentra en la estrategia mercadológica para abarcar nuevas líneas de productos y nuevos mercados. Los canales de autoridad y comunicación de la estructura funcional inadecuados para responder a la creciente complejidad de productos y operaciones, condujeron a la estructura divisional departamentalizada. General Motors y Du Pont fueron pioneras en la estructura de este tipo: cada línea de productos se administra por una división autónoma e integrada que involucra todas las funciones de personal necesarias. Surge la necesidad de racionalizar la aplicación de los recursos en expansión, planeación a largo plazo, administración dirigida objetivos y evaluación del desempeño de cada división. De un lado descentralización de las operaciones y, del otro, centralización de controles administrativos.

## **Ambiente**

El ambiente es todo aquello que envuelve externamente una organización. Es el contexto dentro del cual una organización está inserta. Como la organización es un sistema abierto, mantiene transacciones e intercambio con su ambiente. Esto hace que todo lo que ocurre externamente en el ambiente tenga influencia interna sobre lo que ocurre en la organización.

Como el ambiente es vasto y complejo, pues incluye “todo lo demás” además de la organización, Hall prefiere analizarlo en dos segmentos: el ambiente general y el ambiente de tarea.

- 1) Ambiente general: es el macroambiente, o sea, el ambiente genérico y común a todas las organizaciones. Todo lo que ocurre en el ambiente general afecta directa o indirectamente a todas las organizaciones. El ambiente general está constituido por un conjunto de condiciones semejantes para todas las organizaciones. Las principales condiciones son las siguientes:
  - a) Condiciones tecnológicas
  - b) Condiciones legales
  - c) Condiciones políticas
  - d) Condiciones económicas
  - e) Condiciones demográficas
  - f) Condiciones ecológicas

g) Condiciones culturales

2) Ambiente de tarea es el ambiente más próximo e inmediato de cada organización. Es el segmento del ambiente general del cual una determinada organización extrae sus entradas y en el que deposita sus salidas. Es el ambiente de operaciones de cada organización. El ambiente de tarea está constituido por:

- a) Proveedores de entradas
- b) Clientes o usuarios
- c) Competidores
- d) Entidades reguladoras

Cuando una empresa escoge su producto o servicios y cuando escoge el mercado donde pretende colocarlos, está definiendo su ambiente de tarea. Es en el ambiente de tarea donde una organización establece su dominio, o por lo menos busca establecerlo. El dominio depende de las relaciones de poder o dependencia de una organización en cuanto a sus entradas o salidas. Una organización tiene poder sobre su ambiente de tarea cuando sus decisiones afectan las decisiones de los proveedores de entradas o los consumidores de salidas.

Para la teoría de la contingencia no existe una universalidad de los principios de administración ni una única mejor manera de organizar y estructurar las organizaciones. La estructura y el comportamiento organizacional son variables dependientes. El ambiente impone desafíos externos a la organización, mientras que la tecnología impone desafíos internos. Para enfrentarse con los desafíos externos e internos, las organizaciones se diferencian en tres niveles organizacionales, cualquiera que sea su naturaleza o tamaño de organización, a saber:

- Nivel institucional o nivel estratégico
- Nivel intermedio
- Nivel operacional

La estructura y comportamiento organizacional son contingentes, por los siguientes motivos:

- a) Las organizaciones enfrentan coacciones inherentes a sus tecnologías y ambientes de tarea. Como éstos difieren para cada organización, la base de estructura y de comportamiento difiere, no existiendo una mejor manera de estructurar las organizaciones complejas.
- b) Dentro de esas coacciones, las organizaciones complejas buscan minimizar las contingencias y tratar con las contingencias necesarias, aislándolas para disposición local. Como las contingencias surgen de manera diferentes para cada organización, hay una variedad de reacciones estructurales y de comportamiento a la contingencia.

Cada una de las teorías administrativas presentan un enfoque diferente para la administración de las organizaciones. Cada teoría presenta la solución encontrada para determinada circunstancia, teniendo en cuenta las variables localizadas y los temas más relevantes.

El administrador puede intentar resolver un determinado problema administrativo dentro del enfoque clásico cuando la solución clásica parezca ser la más apropiada de acuerdo con las circunstancias o contingencias. En esto reside el encanto de la Teoría General de la Administración:

*“Mostrar una variedad de opciones a disposición del administrador. A él cabe diagnosticar la situación y entrever el enfoque más indicado a ser aplicado en el caso”.*

### **NATURALEZA DE LAS ORGANIZACIONES:**

Varios escritores que han contribuido a la creación del área especializada de la administración denominada Teoría de la organización definen las organizaciones de modo distinto. La siguiente lista de ocho características o elementos de ellas se extrajeron de sus definiciones, ninguna de las cuales incluye esos ocho elementos en su totalidad.

1. Un grupo de personas.
2. Relativa permanencia o existencia ininterrumpida.
3. Una característica común de la sociedad moderna.
4. Orientación a un fin o meta comunes o limitados.
5. Actividades y responsabilidades diferenciadas.
6. Jerarquía de autoridad.
7. Coordinaciones racionales deseadas.
8. Interacción con el ambiente.

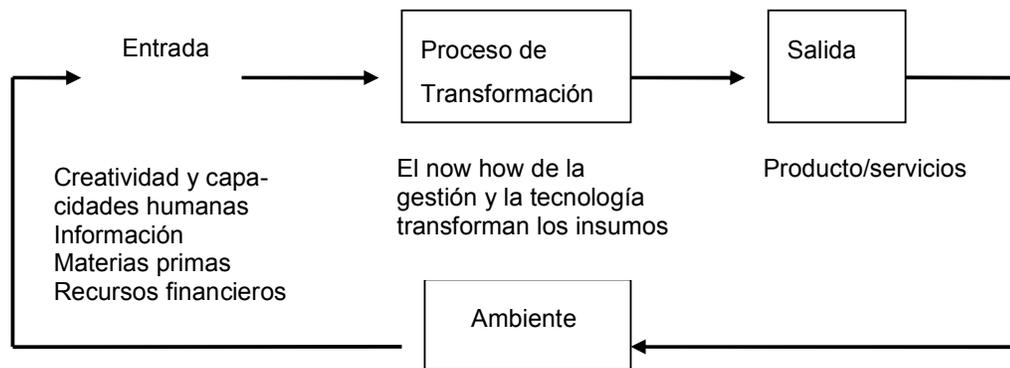
Los tres primeros elementos (colectividad, permanencia y rasgos comunes) indican que las personas se reúnen para formar esos grupos colectivos y estables llamados organizaciones, al punto que en la actualidad son un lugar común. (Hospitales, cadena de restaurantes, estudios jurídicos, contables, compañías pesqueras, mineras, etc.).

Los siguientes cuatro elementos (orientación a las metas, actividades diferenciadas, jerarquía y coordinación) representan las características internas de las organizaciones que la distinguen de los grupos temporales de personas, como las multitudes, y de otras clases de instituciones como la familia.

El último elemento de la lista, la interacción con el ambiente, reconoce que la organización sostiene algunas modalidades de intercambio con su ambiente. Toman algunas cosas del ambiente, y a su vez le proporcionan otras. Influyen en el medio, y éste a su vez las afecta.

### **Sistemas abiertos**

Una característica distintiva de las organizaciones es precisamente que están abiertas en grado variable al ambiente. La figura presenta una concepción simplificada de un sistema abierto.



La retroalimentación medioambiental sirve de respuesta a productos/servicios

Todo género de productores de bienes y prestadores de servicios quedan incluidos en el simple concepto de las organizaciones que realizan una abierta interacción con su ambiente.

### **Evolución dinámica**

En los elementos de la organización antes descritos no figura la dimensión dinámica de ella. Las organizaciones son entidades vivas; cambian y evolucionan junto con su ambiente.

Las organizaciones no sólo cambian su comportamiento, sino también su estructura. Los diseños estructurados son la característica interna distintiva de una organización y pueden variar con al evolución de una compañía y con las ideas de sus directivos a que clase de diseño será el más adecuado para las funciones laborales del personal y para lograr un buen desempeño en los ambientes cambiantes.

**Una definición:** la organización es un grupo relativamente estable de personas en un sistema estructurado y en evolución cuyos esfuerzos coordinados tienen por objeto alcanzar metas en un ambiente dinámico.

### **AMBIENTE**

*“La misma rapidez del cambio introduce un nuevo elemento en la administración y obliga a los ejecutivos, ya nerviosos por encontrarse en un ambiente desconocido, a tomar más y más decisiones a un ritmo cada vez más acelerado”.* \_\_ Alvin Toffler

El mundo externo de muchas organizaciones ha aumentado su complejidad y cambia con mayor rapidez que antes.

### **FACTORES AMBIENTALES**

Toda organización puede visualizarse como una entidad contenida dentro de un anillo externo de factores económicos, tecnológicos, socioculturales y político-legales. Las recesiones, las tasas de aumento y disminución de los intereses, las innovaciones tecnológicas, las cambiantes actitudes de los

consumidores y empleados, las políticas gubernamentales y muchas otras fuerzas figuran entre las manifestaciones de estos factores abstractos.

### **Instituciones específicas y grupos de interés**

La gama de instituciones y grupos de interés que rodean y se relacionan con una empresa vienen a ser: los accionistas, los clientes, proveedores, competidores, dependencias gubernamentales, instituciones financieras y los empleados.

### **Cambio creciente**

La tercera ola de Alvin Toffler señala cinco aspectos del ambiente de las organizaciones que se han convertido en fuentes que aceleran el cambio.

1. Aspecto físico. Población, recursos cada vez menores y aumento de la contaminación.
2. Aspecto social. Grupos de interés más organizados y asertivos que presionan para que las empresas actúen con un mayor sentido de responsabilidad social.
3. Aspecto informacional. Movimiento rápido de las masas de información a través de los sistemas de computación.
4. Aspecto político. Un contacto más directo con diversos niveles del gobierno y la política.
5. Aspecto moral. Mayor presión para que se observe una conducta ética.

### **Factor o medio ambiente económico**

El medio ambiente económico produce un fuerte impacto en las decisiones y planes de gestión que se realizan en las diversas áreas. Una economía en fase de expansión afecta directamente a la demanda de productos y servicios de la empresa. Al aumentar la demanda probablemente será necesario contratar más personal o añadir turnos extraordinarios a la jornada laboral. En una economía en fase de recesión, habrá que tomar decisiones sobre despidos, habrá que pensar en reducir la escala de producción, o en disminuir el tamaño de la empresa o incluso en el cierre de plantas productivas y oficinas.

Como ejemplos de éstos a tener en cuenta tenemos: tipos de interés, déficit fiscal, producto nacional bruto (PNB), producto bruto interno (PBI), tasas de desempleo, fuentes y costo de la energía, Tasas de inflación y oferta monetaria.

### **Factor o medio ambiente político- legal**

El medio ambiente político-legal está constituido por las normas y regulaciones gubernamentales aplicables a las organizaciones. Son muchos los ejecutivos que saben que el mundo de los negocios no puede ir bien sin contar con algunas normas y regulaciones gubernamentales que organicen y hagan un seguimiento del medio ambiente. El número y la variedad de los programas que afectan a los negocios es enorme. Los programas están dirigidos a objetivos tan dispares como el crecimiento económico, la seguridad en el trabajo y el control de la contaminación del medio ambiente.

El gobierno participa activamente en la promoción de negocios mediante mecanismos tales como la protección de las industrias nacionales frente a la competencia extranjera.

Como ejemplo a tener en cuenta de éstas tenemos: legislación antimonopolio, leyes de responsabilidad civil de productos, legislación fiscal, comercio de importación/exportación, regulaciones comerciales, deducción de impuestos por inversiones y responsabilidad corporativa.

### **Factor o medio ambiente sociocultural**

El medio ambiente sociocultural comprende las instituciones, las personas y sus valores, así como las normas de conducta aprendidas y compartidas. Al tomar decisiones, los gestores han de tener en cuenta la estructura social y la cultura actual y la anticipada para el futuro. Encontrándose las estructuras sociales y la cultura en perpetuo cambio, los gestores deben examinar las tendencias, las previsiones y otras formas de información. Entre las dimensiones socioculturales específicas que revisten importancia para la gestión dirigida al mejoramiento de la calidad y a mantenerse en competencia, se incluyen la diversidad que existe entre el personal de la empresa, las responsabilidades familiares del personal, la naturaleza del trabajo y la salud de los empleados.

Como ejemplo a tener en cuenta de éstos tenemos: cambios en el estilo de vida, esperanza de vida, tasa de natalidad, tasa de crecimiento de la población, planificación familiar, activismo del consumidor, desplazamiento de la población, conducta ética, costumbres y tradiciones, roles cambiantes de la mujer, etc.

### **Factor o medio ambiente tecnológico**

Los cambios tecnológicos son, entre los cambios medioambientales, los más visibles. La tecnología ha dejado su importancia en prácticamente todos los aspectos de la vida en los países industrializados. La tecnología ha hecho posible, con el correr del tiempo, una opulencia generalizada. Brookings Institute estimó que casi la mitad del aumento de la renta nacional en los EE.UU. entre 1929 y 1969 tuvo su origen en el avance del conocimiento o de lo que se conoce como tecnología.

Como ejemplo de éstos a tener en cuenta tenemos: Nuevos productos, legislación sobre patentes, medida y crecimiento de la productividad, Investigación y desarrollo (I+D), ayuda gubernamental a la I+D, robótica y tecnología informática.

### **Factor o medio ambiente Ecológico**

El medio ambiente ecológico está constituido por todo lo que nos rodea. Ecología es la rama de las ciencias naturales dedicada al estudio de las relaciones entre los seres vivos y su medio ambiente.

El especialista en el medio ambiente Barry Compton ha propuesto cuatro leyes informales de ecología que son relevantes para los gestores.

1. Todo está conectado con todo lo demás.
2. Todas las cosas han de ir a alguna parte.
3. La naturaleza es más sabia.
4. No existe tal cosa como un almuerzo gratis. Todo lo importante tiene un costo.

Estas leyes al ser traducidas al lenguaje de gestión, sugieren que cada compañía tiene problemas de contaminación que han de ser evaluados y controlados. Los gestores han de intentar tomar decisiones que minimicen el impacto negativo de las operaciones de la empresa sobre el medio ambiente natural (agua, aire, flora y fauna).

Los desechos, escaseces y otros abusos contra el medio ambiente natural se generan como subproductos de la producción de bienes y servicios. Como ejemplo a tener en cuenta tenemos: medidas de protección al medio ambiente, gestión de residuos sólidos, imagen pública respecto a responsabilidades medioambientales, seguridad del producto y procedimientos de envasado.