

## LA TEORIA CONTINGENCIAL EN LA ADMINISTRACION

*Milton Mora\**

### i. INTRODUCCION

A través de la historia, las organizaciones han sido afectadas por grandes fuerzas de cambio. Periódicamente han enfrentado un sinnúmero de problemas para los cuales también han surgido soluciones adecuadas. Aparecen nuevos conceptos y teorías que responden a los retos de cambio y solucionan estos problemas.

Durante los años 50' y comienzos de los 60' las empresas encontraron que los métodos tradicionales de organización eran incapaces de proveerlas con estructuras adecuadas para resolver los nuevos problemas que surgían. Los enfoques tradicionales de la estructura de la organización no eran necesariamente erróneos pero tampoco lo suficientemente adecuados<sup>1</sup>. . . Por consiguiente, "EL ENFOQUE CONTINGENCIAL" surgió como un nuevo concepto en respuesta a la demanda de los nuevos problemas.

El propósito de este documento es definir los conceptos básicos de la teoría contingencial en administración, explicar cómo funciona, cuál es su intención al reorientar la administración hacia la práctica administrativa y en particular, hacer referencias a sus intentos para dar especificidad a la teoría sistémica. Por último, comparar este enfoque con la teoría sistémica con el fin de comprender sus relaciones.

---

\* El Dr. Mora es Ingeniero Electromecánico, Master en Administración de Empresas, Master en Administración Pública de la Universidad de Harvard, especializado en Administración Hospitalaria en la Universidad de Colorado, Ex-director del Departamento de Administración de Empresas en la Universidad del Valle. Actualmente es profesor en el programa Master en Administración de Empresas.

El marco de referencia contingencial puede servir al administrador como una teoría que busca una mejor comprensión de la naturaleza básica de la administración de las organizaciones, de tal manera que se puede adoptar una práctica administrativa más eficaz.

## II. EL CONCEPTO DE CONTINGENCIA EN ADMINISTRACION

### 1. Una definición básica

En administración han existido varias opiniones que han contribuido a la definición de contingencia. Para mayor comprensión, es necesario recordar al profesor B. F. Skinner quien estableció la teoría básica de la que parte el significado moderno de contingencia.

El primer concepto básico se refiere al comportamiento. Skinner estableció que el "Comportamiento es una función de sus consecuencias"<sup>2</sup>.

Estas ideas están fundamentadas en un enfoque sistémico abierto y hacen énfasis en una relación funcional entre el medio ambiente y el comportamiento de un organismo. Esta definición contribuye a la comprensión de su segundo concepto básico: "Contingencias son formaciones específicas resultantes de la interacción entre un organismo de comportamiento operante y su medio ambiente"<sup>3</sup>.

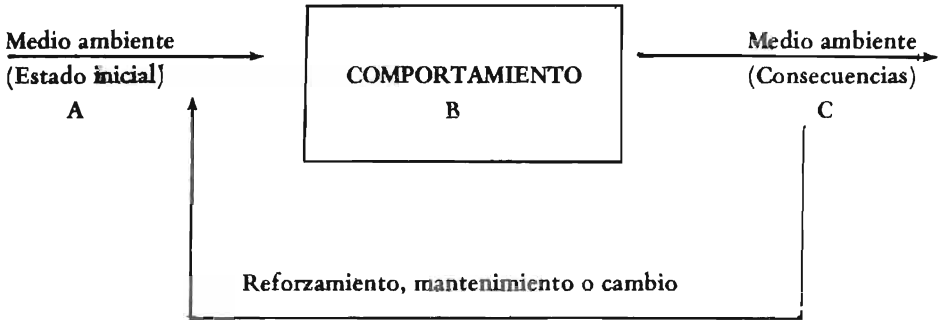
Explicó que un "Comportamiento operante actúa en su medio ambiente para producir una consecuencia y a su vez él es moldeado, mantenido, reforzado o cambiado por estas consecuencias. El comportamiento operante debe ser aprendido"<sup>4</sup>.

La definición de contingencia encierra tres elementos principales, los cuales son importantes de enumerar para posteriores explicaciones: "1) Un estado previo del medio ambiente o punto inicial del proceso, 2) un comportamiento, y 3) una consecuencia"<sup>5</sup>.

Estos elementos están relacionados en un proceso dinámico el cual se puede expresar por medio de una relación funcional: unas variables independientes (el medio ambiente) las cuales influyen las variables dependientes (el comportamiento), para producir un resultado en el medio ambiente (las consecuencias), el cual es debido al comportamiento. Esta cadena de relaciones puede ser expresada como:  $A \rightarrow B \rightarrow C$  donde A es el medio ambiente, B es el comportamiento y C son sus consecuencias.

Este enfoque de Skinner, en un diagrama sistémico podría expresarse

de la forma siguiente:



EL MODELO CONTINGENCIAL PARA UN SISTEMA B

Fred Luthans define la relación contingencial como una “Relación funcional entre dos o más variables”<sup>6</sup> y en el campo de la administración en particular él establece una definición básica: “La administración contingencial hace referencia a las relaciones entre variables relevantes del medio ambiente y los conceptos y técnicas administrativas apropiadas que orientan una efectiva obtención de metas y objetivos”<sup>7</sup>. Esta definición responde a los conceptos básicos de Skinner. La definición de Luthans considera: 1) unas variables previas relevantes del medio ambiente, 2) un comportamiento: el uso apropiado de técnicas y conceptos administrativos, y 3) las consecuencias: el logro de unos objetivos y metas efectivos en el medio ambiente y establece una interrelación entre ellos.

Por consiguiente por lograr objetivos y metas adecuados usando lo más apropiado de los conceptos y técnicas administrativas de acuerdo al medio ambiente, es contingencial.

## 2. La relación Contingente Si-Entonces en administración

La relación contingencial en administración ha sido vista por Luthans como una relación funcional Si-Entonces, aplicando el principio básico de Skinner<sup>8</sup>.

Por ejemplo: Si el administrador no hace uso apropiado de herramientas y conceptos de acuerdo con las variables relevantes del medio ambiente,

*entonces* no podrá haber obtención efectiva de metas y objetivos adecuados. Si hay incertidumbre en el mercado debido a la competencia, *entonces* debe innovarse la estructura de la organización creando nuevas funciones de mercadeo. Si dentro de la organización hay tareas complejas que requieren baja y alta integración tecnológica, *entonces* asociados con las tareas deben existir diferentes estilos de dirección. Si la complejidad tecnológica aumenta, *entonces* es necesario personal altamente entrenado y se requiere una descentralización en la toma de decisiones. Estos ejemplos indican posibles relaciones Si-Entonces, entre variables del medio ambiente externo o interno de la organización (el mercado, la tecnología, etc.) y variables dependientes organizacionales (obtención de metas, estructura y tareas organizacionales, estilos de liderazgo, decisiones descentralizadas).

### 3. El otro enfoque

Mientras Luthans enfatiza la relación funcional, Paul Lawrence y Jay W. Lorsch en su libro *Organization and Environment*<sup>9</sup> aseguran que no hay “una mejor forma” para organizar y que la estructura organizacional más efectiva para una empresa en particular es contingente de la naturaleza de su medio ambiente<sup>10</sup>. Ellos ven una organización como un “sistema abierto” con todos los atributos de la teoría sistémica, introduciendo además las variables diferenciación e integración como determinantes del tipo de diseño organizacional.

Como Joan Woodward en los 50's<sup>11</sup>, ellos encontraron diferencias tanto en las estructuras de las organizaciones como en actitudes de los empleados las que parecían ser resultante de las diferencias en la tecnología empleada. Por ejemplo estudiando dos grupos de compañía en dos diferentes industrias, Lawrence and Lorsch encontraron que donde la tecnología de la industria era estable y predecible, por ejemplo en la industria de containers, “lo mejor” era una organización tradicional, autocrática y piramidal, y donde la tecnología industrial es inestable e impredecible, donde los cambios tecnológicos ocurren frecuentemente, por ejemplo en la industria del plástico, “lo mejor” era una organización descentralizada y no jerárquica.

Aunque los puntos de vista de Lawrence, Lorsch y Woodward fueron diferentes de los de Luthans, sus hallazgos fueron una confirmación de la teoría básica contingencial.

La más efectiva estructura de una organización para una empresa dada es contingente de la naturaleza de su medio ambiente.

#### 4. Dos ejemplos contingentes en administración

Duncan Neuhauser en su artículo “El hospital como una organización matricial”, usando la teoría contingencial, establece que la organización matricial es una forma adecuada para la administración de hospitales<sup>13</sup>.

El hospital es una de las organizaciones de mayor complejidad y con un alto grado de diferenciación tecnológica (muchas especialidades profesionales, tareas complejas, equipos sofisticados) necesarios para prestar múltiples servicios médicos y que también tienen incertidumbres que provienen del medio ambiente externo (incertidumbres del mercado: competencia en los servicios, grados de complejidad en las enfermedades de los pacientes que requieren de los servicios médicos).

La teoría contingencial sugiere que una estructura departamentalizada por funciones especializadas y con alto grado de libertad (el staff médico estructurado por especialidad) acoplada con las áreas no-profesionales, jerárquicamente controladas (los departamentos de servicios administrativos), y con los departamentos para profesionales en una posición intermedia a las dos anteriores, es fundamentalmente la forma más apropiada de organización para una prestación eficiente de servicios.

Esta propuesta contempla las siguientes consideraciones: los trabajadores profesionales con tareas complejas (médicos y especialistas) altamente entrenados requieren una estructura colegiada que permita participar en la toma de decisiones, mientras que los trabajadores con tareas repetitivas y no tan entrenados (auxiliares de servicios, auxiliares contables, etc.) requieren una estructura y cargos formalizados; porque existe una relación entre la complejidad de la tarea, el desempeño, el grado de educación, la experiencia requerida y la cantidad de autonomía y de discreción del trabajador. Además, la participación implica un incremento en la congruencia de las metas: dar autonomía y discreción a un profesional implica partir del supuesto de que actuará de acuerdo al mejor interés para la organización.

La organización matricial es una forma de organización. En general, está determinada por una coordinación administrativa orientada a los departamentos funcionales (la cadena formal de comando) quienes simultáneamente apoyan a los diferentes departamentos de productos o servicios. Esto implica que la departamentalización jerárquica se hace alrededor de especialidades funcionales (pediatría, obstetricia, enfermería, personal, etc.) y la coordinación lateral por grupo de atención o cuidado al paciente. Esta es una manera de coordinar las especialidades departamen-

talizadas a través de la prestación del servicio.

En la matriz organizacional la unidad de mando es relativa: depende de la naturaleza de la tarea y de la habilidad de los trabajadores y del supervisor; y es aquí donde está la innovación del modelo.

La administración de este modelo requiere que el administrador esté entrenado en diferentes estilos de dirección (tanto participativos como jerárquicos) con el propósito de dirigir ambos tipos de organización (la organización clásica y los grupos médicos de atención), de mantener un alto grado de diferenciación a través de las líneas departamentales e integrar simultáneamente actividades especializadas.

La teoría contingencial en administración explica: la estructura peculiar de la organización de un hospital general, por qué un médico está en relación más directa con la dirección del hospital, por qué la organización matricial es la mejor manera de organizar un hospital dada la tecnología y las tareas implicadas, qué diferenciación es necesaria pero no suficiente para un hospital, por qué la coordinación de esfuerzos a diferentes niveles es una condición.

La organización matricial como una respuesta a las incertidumbres externas e internas del medio ambiente es una aplicación de la definición básica de la teoría contingencial.

Otro ejemplo de la aplicación del enfoque contingencial es la toma de decisiones y solución de problemas en la organización. Una forma opcional de mirar al administrador y sus decisiones es comprender que en ellas se ven involucrados juicios de valor los cuales no siempre son racionales pues comprenden la manera de ver la vida, la filosofía, la profesión, sus intereses individuales, etc., por consiguiente las decisiones dependen de cada uno de los individuos que toman las decisiones.

El principio de racionalidad limitada considera que el individuo raramente busca una acción óptima en el problema decisorio, el cual busca establecer de un rango limitado de posibilidades finales. Este principio asume que los individuos en la organización realizan limitado estudio de posibles alternativas las cuales podrían ser usadas para lograr los objetivos deseados. Se asume que el individuo estudiará las alternativas hasta que encuentre una relativamente adecuada para lograr su objetivo. También existen factores externos e internos fuera del control de quien toma decisiones que afectarán el objetivo de la decisión.

Con el propósito de resolver un problema se debe realizar un proceso el cual debe iniciarse con el análisis de los antecedentes del medio ambiente (interno y externo); luego se debe mirar la relación funcional entre los factores externos e internos y las variables administrativas con el propósito de resolver adecuadamente el problema.

1. Diagnosticar la situación, con la definición de los problemas básicos y sus parámetros.
2. Estudiar los factores que influyen en la situación, determinando los factores sobresalientes.
3. Desarrollar alternativas del curso de acción a seguir.
4. Evaluar cada una de las alternativas y tomar una decisión.
5. Transformar la evaluación en acción<sup>14</sup>.

Usando el enfoque anterior, el administrador puede explicar y comprender el problema y las principales variables del medio ambiente que en él operaron y relacionarlos con los conceptos y herramientas administrativas que lleven a la solución de los problemas. Igualmente puede predecir y controlar situaciones administrativas futuras. Este proceso decisorio es un enfoque situacional.

### III EL ENFOQUE CONTINGENCIAL Y LA TEORIA SISTEMICA

#### 1. Marco general de comparación

En el desarrollo de las teorías administrativas modernas, el enfoque contingencial es posterior a la teoría sistémica. Estos son complementarios antes que competitivos.

El enfoque sistémico busca integrar y unificar todos los otros enfoques. Es una teoría general aplicable a diferentes campos profesionales. Un sistema, por definición, está compuesto de elementos o partes interrelacionadas, lo cual es cierto para todo tipo de sistema: mecánico, biológico y social.

Un sistema abierto se describe cuando intercambia información, energía o materia con su medio ambiente. Este enfoque enfatiza que todas las partes de cualquier cosa son interdependientes y están interrelacionadas con un todo. Además los conceptos de entropía negativa (un sistema llegará a su desorganización y muerte en el tiempo) y equifinalidad (un sistema puede alcanzar el mismo estado final a partir de diferentes caminos de desarrollo-estrategias), determinan el alto nivel de abstracción de la teoría general de sistemas<sup>15</sup>.

En contraste con la teoría sistémica, el enfoque contingencial opera dentro de la teoría sistémica pero a nivel menos abstracto<sup>16</sup>, es más pragmático y aplicable a la teoría administrativa y su práctica usa todos los conceptos básicos de la teoría general de sistemas y desarrolla una relación funcional específica entre las variables del medio ambiente y los conceptos administrativos; define más explícitamente ciertos patrones de relación entre las variables organizacionales. La definición básica de la teoría contingencial descansa en comprender las conformaciones que existen entre los varios subsistemas organizacionales y el medio ambiente, lo que puede verse de una forma más clara en la siguiente parte.

## 2. Marco contingencial para la administración de las organizaciones

Esta parte desarrolla un marco de referencia contingencial para la administración de las organizaciones. Se definen los elementos particulares en el medio ambiente y el sistema organizacional. El enfoque contingencial explica el medio ambiente externo como compuesto de tres partes: 1) un medio ambiente particular con el cual las tareas de la organización intercambian bienes y servicios y está determinando su tecnología, 2) un medio ambiente formal que determina los propósitos, estrategias de mediano y largo plazo compuesto por las fuerzas sociales, económicas y políticas y 3) el medio ambiente interno compuesto por individuos quienes tienen roles en la organización (relacionados con los propósitos y por consiguiente con su medio ambiente formal), y el sistema social informal del cual ellos son parte.

Finalmente, se define la organización como un compuesto de grupos de partes tales como cargos y relaciones, sistemas de organización jerárquica, sistemas de información, sistemas de control y evaluación que se encuentran agrupados y contemplados bajo el título de "organización formal"<sup>17</sup>.

En el enfoque contingencial se establece que el medio ambiente, sus factores y sus estados de desarrollo son los determinantes de la estructura organizacional y el tipo de tecnología a usar.

Por consiguiente, los sistemas organizacionales y sus comportamientos son una consecuencia del medio ambiente y que la evolución del sistema y sus procesos es debido a la retroalimentación dada por el medio ambiente puesto que el sistema organizacional es moldeado, mantenido o reforzado por un medio ambiente particular.



#### IV. CONCLUSIONES

Es importante reconocer que muchos administradores han usado y continuarán usando el enfoque contingencial en una forma intuitiva e implícita; sin mucho conocimiento de las teorías de organización y toma de decisiones, ellos han dirigido las organizaciones. Por consiguiente, el enfoque contingencial no es nuevo; sin embargo, la teoría contingencial como un grupo de pensamiento es reciente. El uso de este enfoque facilita una mejor comprensión de las situaciones complejas no estructuradas y aumenta la probabilidad de una acción administrativa más apropiada. El uso de este enfoque puede facilitar una administración más efectiva.

El enfoque contingencial reconoce la complejidad que rodea la dirección de organizaciones modernas. Usa la teoría sistémica, define patrones de relación entre los sistemas, busca el uso de una adecuada teoría administrativa para una situación específica con el propósito de facilitar una solución adecuada al problema en manos. El marco general es simple y aplicable a los negocios, hospitales y agencias gubernamentales. El éxito de este enfoque depende de las habilidades del administrador para diagnosticar las fuerzas probabilísticas del medio ambiente y decidir una acción apropiada.

El enfoque contingencial emergió como un proceso científico en el cual el enfoque sistémico había establecido un punto de vista general macroeconómico y fue necesario desarrollar el nivel microeconómico o punto de vista específico para continuar el ciclo científico de la evolución del pensamiento administrativo.

Finalmente, como parte del proceso evolutivo científico, el enfoque contingencial da una respuesta a los problemas organizacionales contemporáneos. Reúne las diferentes escuelas del pensamiento administrativo y las coloca a disposición de una situación específica. No hay una regla de oro o una teoría única y válida para una situación organizacional.

## NOTAS

1. Fred Luthans. **Introduction to Management: A contingency Approach.** New York, McGraw-Hill, 1976, p. 28.
2. A. R. Kovner and Duncan Neuhauser. **Health Services Management.** Michigan: Healt Administration Press, 1978, p. 144.
3. Fred Luthans and Robert Kreitner. **Organizational Behavior Modification.** Glenview: Scott, Foresman, 1975, p. 28.
4. Ibid., p. 27.
5. Ibid., p. 29.
6. Luthans. **Introduction.** p. 29.
7. Ibid., p. 29.
8. Luthans. **Organizational.** p. 28.
9. Charles Christeson. "Contingency Theory: A Dynamic Interpretation, Archives. Baker Library, Harvard Business Scholl, p. 1.
10. Ibid. p. 1.
11. Kovner, p. 144.
12. Robert J. Mockler. "Situational Management Theory", **Harvard Business Review.** May-June, 1971, p. 147.
13. Kovner, p. 157.
14. Mockler, p. 154.
15. Luthans. **Introduction.** p. 37.
16. Max S. Wortman, Jr. and Fred Luthans. **Emerging Concepts in Management.** New York: MacMillan, 1975, p. 332.
17. Christenson, p. 2.
18. Wortman, p. 332.

## BIBLIOGRAFIA

- Carlisle, Howard. **Situational Management: A Contingency Approach.** New York: MacGraw-Hill, 1976.
- Christenson, Charles. "Contingency Theory: A Dynamic Interpretation", Archives. Baker Library, Harvard Business Scholl.
- Kovner, A. R. and Duncan Neuhauser. **Health Services Mangement.** Michigan: Health Administration Press, 1978.

- Lombard, George F. "Relativism in Organizations", *Harvard Business Review*. (March-April, 1971), 56-65.
- Luthans, Fred. *Introduction to Management: A Contingency Approach*. New York: McGraw-Hill Book Co., 1976.
- Mockler, Robert J. "Situational Theory of Management". *Harvard Business Review*. (May-June, 1971), 146,154.
- Wortman, Max S. and Fred Luthans. *Emerging Concepts in Management*. 2th. ed. New York: MacMillan, 1975.