



- Publicaciones de Cátedra -  
Sistemas Administrativos

## Contingencias Múltiples (Una revisión a la teoría de las contingencias)

Profesor Adjunto Regular de la Universidad de Buenos Aires  
Lic. Jorge Washington Barrientos  
(jwb@econ.uba.ar)

- 2007 -

## Abstract

La teoría de las contingencias aplicadas a las estructuras organizacionales es un campo relativamente difundido a partir de numerosas contribuciones, entre ellas el empuje dado por la compilación propuesta por Henry Mintzberg bajo el título “La estructuración de las organizaciones”. Allí el autor propone un grupo de cuatro (4) factores de contingencia que determinan la estructuración, a saber: Edad y Tamaño, Poder, Sistemas Sociotécnico, Entorno.

Otros autores han ido completando el mapa de factores de contingencia, así Isabel de Val Pardo reconociendo la contribución de Mintzberg extiende dicha lista incluyendo a los objetivos, metas, cultura y estrategia.

Más recientemente Nadler y Tushman postularon el concepto de arquitectura organizaciones, donde se concluye que los elementos de la arquitectura deben ajustarse entre ellos para ser eficientes.

El presente trabajo se propone revisar las relaciones establecidas en los trabajos precedentemente mencionados y postular una corrección a la aplicación generalmente aceptada respecto de la teoría de las contingencias.

## Keywords

Contingencias, Estructuras, Entorno, Estrategia, Cultura, Poder, Comportamiento, Organización

## Indice

Contingencias Múltiples Una revisión a la teoría de las contingencias como explicación de las estructuras organizacionales.....	3
Introducción .....	3
Antes de Mintzberg, sólo había proposiciones aisladas .....	4
¿Conocemos todas las dependencias relevantes?.....	5
¿En qué situaciones es más importante un factor que otro? .....	6
¿Es posible ordenar, catalogar y jerarquizar las relaciones?.....	8
Buscando nuevas viejas proposiciones .....	10

## Contingencias Múltiples<sup>1</sup>

Una revisión a la teoría de las contingencias como explicación de las estructuras organizacionales

### Introducción

La teoría de las contingencias, o como sería mejor llamarla la perspectiva de las contingencias es un abordaje integrador que ha sido aplicado a variados campos de estudios, así por ejemplo se lo ha utilizado para explicar el fenómeno del liderazgo, donde el modelo contingente de Fred Fiedler (1967) considera que el desempeño del grupo en el que participa el líder depende del abordaje del líder en relación con tres variables: atmósfera del grupo, estructura de las tareas de equipo y posición de poder que asume el líder.

También –esta perspectiva- ha sido considerada en el estudio de la toma de decisiones, Vroom and Yetton (1973) propusieron la teoría normativa de la decisión en la cual la efectividad del proceso decisorio se ve determinada por una serie de aspectos de la situación, entre ellos: el acceso a información relevante, la predisposición de los subordinados a aceptar el estilo de dirección del líder, el desacuerdo que exista entre los subordinados respecto a la ponderación de las alternativas disponibles.

Más cercano a nuestro campo de interés, Tom Burns y G.M. Stalker por un lado y Paul Lawrence y Jay Lorsch establecieron que la estructura organizacional y los sistemas de control utilizados en una organización de características del entorno donde ella opera.

En esencia la perspectiva de las contingencias establece que no existe una manera óptima de tratar el fenómeno de referencia, y que la mejor manera sólo es alcanzable a partir de interpretar el ajuste requerido a la situación.

Otros autores adhirieron a esta postura al punto de comenzar una carrera para encontrar el factor situacional más importante que explique todas las modalidades de estructuración. No obstante esta desenfadada búsqueda se pudo establecer que si existe una relación de dependencia entre los numerosos factores y la organización en sí, al punto que un cambio en aquellos impactará en la institución.

Es intención de este trabajo establecer y demostrar por qué la teoría de las contingencias debe ser revisada reconociendo las múltiples dependencias entre los distintos factores, los cuales cambian su importancia de acuerdo al enfoque del análisis, etapa de la evolución en la que se encuentra la organización, características particulares del mercado donde opera.

A partir de dicha búsqueda realizaremos un repaso de algunas contribuciones que se consideran pertinentes y luego finalmente expondremos algunas proposiciones que intenta reexpresar la teoría de las contingencias.

---

<sup>1</sup> Preparado por el Profesor Adjunto Regular (FCE/UBA) Lic. Jorge Washington Barrientos (jwb@econ.uba.ar), para ser utilizado en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

La distribución de este trabajo se realiza a efectos didácticos; su contenido no necesariamente constituye una forma aconsejable de organización, representando sólo un elemento de discusión.

Este trabajo puede ser reproducido y distribuido total o parcialmente para propósitos educativos, académicos, entregado a alumnos como parte de cursos y obsequiado a librerías y bibliotecas; a sola condición de preservar la integridad del mismo, sea entregado gratuitamente; y se incluyan todas las leyendas de este apartado.

Todo uso comercial, incluido programas educativos y académicos donde los participantes abonen sumas de dinero para recibir este material debe contar con la previa autorización escrita de los autores. © 2006 por Jorge Washington Barrientos.

## Antes de Mintzberg, sólo había proposiciones aisladas

La teoría de las contingencias es la explicación más difundida de la manera en que se estructuran las organizaciones, este abordaje comenzó a partir de la búsqueda de relaciones entre diferentes factores y la estructura organizacional.

La explicación que subyace en esta teoría es que dadas dos empresas operando en un mismo sector económico, será más eficiente a nivel estructural, aquella que ajuste mejor su estructura al factor predominante en dicho medio.

En tal sentido la teoría de las contingencias, argumenta que el desempeño de una organización depende de la situación, y cómo la misma se ajusta a cada uno de los aspectos que la contingen; en este punto se trata de una alternativa al abordaje de los estudios clásicos que procuraban una solución única para todos los problemas empresariales.

Esta postura comenzó con varias contribuciones que tuvieron relevancia a partir de los años sesenta, sin embargo fue el libro de 1979 *"The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research"* de Henry Mintzberg el que realmente logró en ámbitos académicos una adopción casi universal de dicha teoría, en el mencionado libro y en su posterior "resumen editorial" de 1983 *"Structure in 5's: Designing Effective Organizations"* el autor recapituló no sólo las contribuciones, sino propuso un modelo didáctico de enseñanza y divulgación de los mismos.

Henry Mintzberg al considerar el ajuste del diseño estructural a la situación propone cuatro grupos de factores situacionales:

- El primero de ellos reconoce la incidencia de la edad y el tamaño de la organización en términos abstractos, encontrando una correlación positiva entre estos factores y la formalización, especialización, diferenciación de unidades.
- Basado en el trabajo de Joan Woodward (1965), Mintzberg propone correlaciones entre los diferentes tipos de producción industrial (unitaria, en masa, por proceso) y formalización del trabajo operativo, la sofisticación del componente administrativo, utilización del dispositivos de enlace y una dudosa relación entre la automatización y la organicidad de las estructuras.
- En tercer lugar –y quizás el más trascendente de las relaciones- fue la establecida entre el entorno y las repercusiones estructurales, aquí el autor utilizó de manera muy acertada un conjunto de subvariables; complejidad en referencia a la tecnología de fabricación, estabilidad referida a la incertidumbre en el mercado específico, la diversidad y/o dispersión del mercado, y finalmente la hostilidad representada por la cantidad de competencia.

Las correlaciones en este factor de contingencia permiten determinar la organicidad de la estructura en función del dinamismo, la descentralización como consecuencia de la complejidad, la propensión a organizarse en unidades estratégicas como consecuencia de la diversidad y/o dispersión, la centralización como consecuencia de la hostilidad y la descentralización selectiva como correlato de la disparidad del entorno.

- El último factor situacional considerado por Mintzberg es el poder, en el cual se relacionan el control y la centralización con el poder externo y las necesidades de poder de quien la dirige.

El esquema general de Mintzberg pasa por reconocer una relación de dependencia entre distintos parámetros de diseño y los factores situaciones antes mencionado, al punto que la estructura particular que una organización asume es una combinación singular de estos parámetros (diseño de posiciones, superestructura, sistemas de planificación y control, dispositivos de enlace, centralización), dicha relación puede ser expresada de la siguiente manera:

$$\text{Estructura} = \text{Combinación de Parámetros de Diseño} = f(\text{Factores de contingencia})$$

Esta relación nunca ha sido cuestionada y está acorde con la típica respuesta que uno encuentra en cualquier situación empresarial cuando quien dirige la organización se pregunta si dispone de la estructura organizacional adecuada, si la pregunta es dirigida a un estudiante, profesor, consultor la respuesta probablemente será la misma...

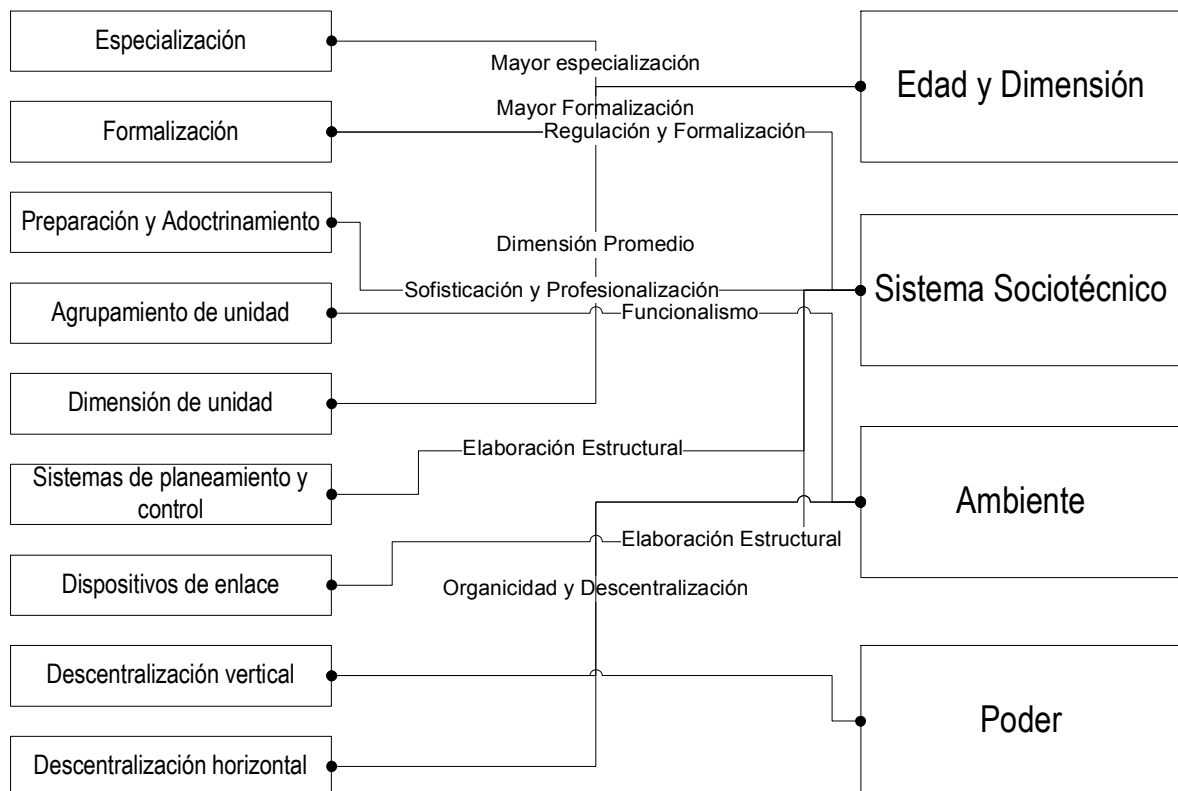
*Depende...*

Ahora bien, si el “depende” en realidad se refiere a un desconocimiento es una cosa, pero también será una respuesta medida porque en abstracto la estructura es adecuada dependiendo de:

- Si conocemos todas las dependencias relevantes, es decir si conocemos cuáles son los factores situacionales y cómo estos afectan a la estructura.
- En qué situaciones se aplican cada uno de los factores situacionales, se trata entonces de descubrir si existe una ponderación distinta de cada uno de ellos a lo largo de la evolución empresarial.
- Si finalmente existen múltiples relaciones que es pertinente categorizar cada uno de los factores situacionales, considerando su peso específico.

### ¿Conocemos todas las dependencias relevantes?

La estructura de la organización debe ajustarse a su ambiente, su estilo de dirección, su sistema productivo, su etapa de la evolución... tal como adelantáramos Mintzberg propuso un grupo de cuatro factores situacionales que gráficamente mostramos a continuación:



Isabel de Val Pardo, catedrática del Departamento de Gestión de Empresas de la Universidad Pública de Navarra en el año 1997 publicó su trabajo *“Organizar: Acción y Efecto”* en el cual extendió el listado de factores situacionales a siete (7), las nuevas adiciones rescataron el rol contingente de la estrategia, las metas, y la cultura organizacional.

A diferencia de Mintzberg la contribución de Isabel de Val Pardo es meramente enunciativa, sus justificaciones aunque acertadas no tienen el peso proposicional que le diera el autor canadiense, ahora bien qué nos deja el trabajo de Val Pardo.

En primer lugar la autora incorpora a las metas que definen el grado de eficiencia de la compañía, al mismo tiempo esta definición convive con otras definiciones:

- Aproximación al sistema de recursos (habilidad para la gestión de los mismos).
- Aproximación al proceso interno (valorando indicadores de cumplimiento de los objetivos de cada proceso).
- Satisfacción a los grupos de interés (Implicancias para cumplir las expectativas de los stakeholders), y finalmente.
- Aproximación a las metas, siendo esta una combinación de las anteriores resulta de colocar en perspectiva los temas de la agenda institucional.

En cuanto a la estrategia, Val Pardo también aporta múltiples lecturas, a saber:

- A nivel empresa que determina cómo se cumple la misión de la organización.
- A nivel corporativo, *“que concibe la actividad empresarial como una cartera de negocios en base a las diferentes combinaciones producto/mercado que facilitan a la organización el despliegue de recursos”*.
- A nivel de negocio que se centra en una industria particular o en un determinado segmento del mercado donde se opera.
- A nivel funcional que restringe la actuación a nivel de las ramas funcionales de la organización.

En este factor de contingencia, la autora sólo rescata como comportamiento condicional la necesidad de coherencia entre las dimensiones planteadas por Jay Galbraith (1995), que concluye que el rendimiento y la cultura organizacional están en función del comportamiento, el cual a su vez es resultado de la coherencia entre la estrategia, los recursos humanos, la estructura, los sistemas de recompensa y el funcionamiento de los procesos.

El último factor situacional incorporado por Val Pardo es la cultura, donde claramente muestra que la misma, siendo el resultado de las influencias ancestrales de sus fundadores, corregida por las incorporaciones de sucesivas capas gerenciales termina definiendo una personalidad institucional que condiciona la manera de actuar de los actores en la organización; siendo ellos quienes definen algunos de los restantes factores situacionales es de pensar que la misma es en sí un condicionante.

### **¿En qué situaciones es más importante un factor que otro?**

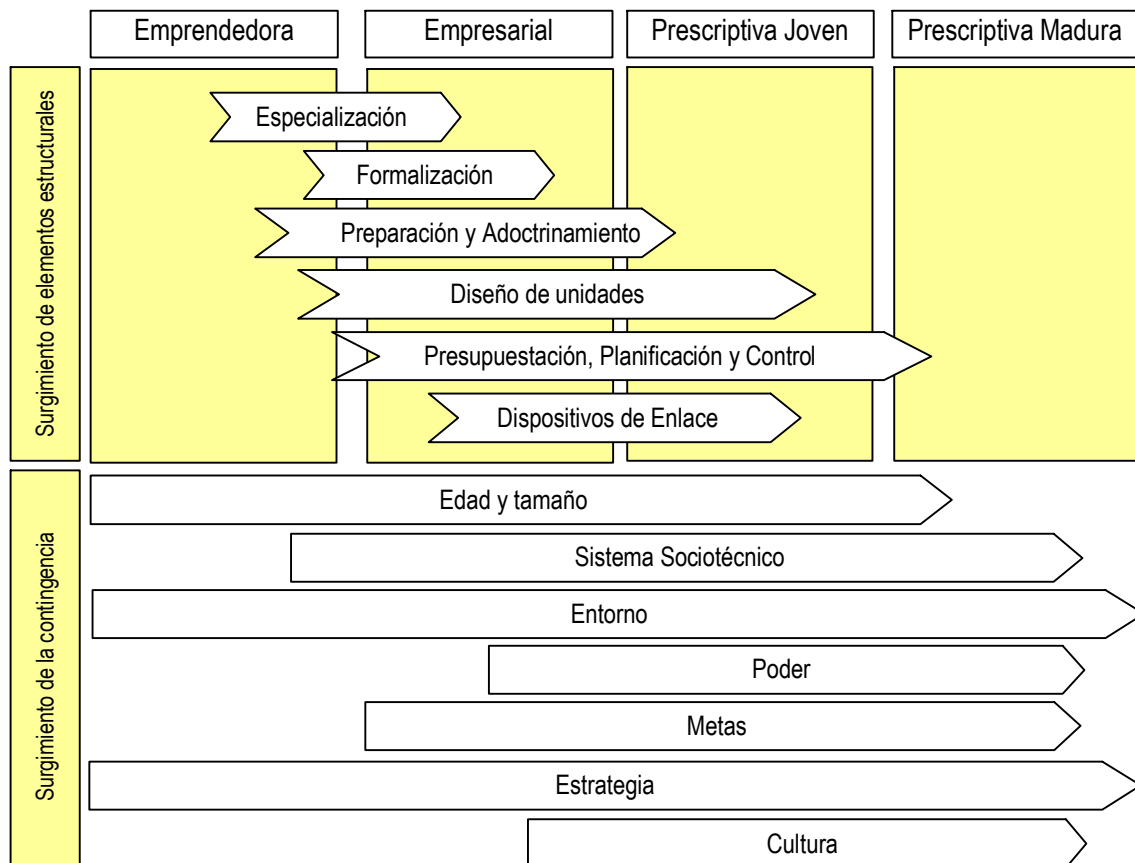
La idea de evolución surge como un abordaje natural para explicar las contingencias, del mismo modo que para cada ser humano la edad cambia las prioridades y las necesidades, con las organizaciones sucede lo mismo, por ende la meta-contingencia sólo puede explicarse como... la situación.

Por así decirlo, los factores situacionales son facetas de la situación que se derivan del estudio académico y que demostraron ser relevantes como explicación del comportamiento estructural en una organización; sin embargo si consideramos por un momento que ellos son condicionantes entonces debemos aceptar que su protagonismo es diferente conforme evoluciona la organización.

Para ilustrar mejor comenzaremos integrando los distintos componentes estructurales (Parámetros de Diseño de Mintzberg) en las distintas etapas por las cuales comúnmente atraviesa una organización en su evolución.

Esto lo realizaremos identificando desde lo conceptual el punto evolutivo a partir del cual se manifiestan los parámetros, esto nos permitirá luego establecer cuáles son los factores situacionales involucrados.

Veamos entonces qué resulta de aplicar lo enunciado a un modelo evolutivo de los modelos estructurales<sup>2</sup>, conforme el siguiente gráfico:



Que vemos en el gráfico anterior, pues bien es bastante simple, por un lado al explicar los parámetros de diseño desde la evolución vemos que no todos ellos surgen de manera simultánea en la vida organizacional; si asumimos que el común de las empresas –y esta es la convención necesaria para entender la evolución- comienza siendo pequeña, allí los elementos que se presentan son escasos, el primer parámetro de diseño ante el incremento del trabajo será la especialización.

A diferencia de lo que popularmente se cree, la formalización no es el segundo parámetro en aparecer, considero que es la preparación la que surge en segundo lugar pues es común que la empresa que comienza a crecer interprete la necesidad de un profesional antes que formalizar los procesos.

<sup>2</sup> Juan Carlos Gómez Fulao, Fernando Magdalena, Jorge Washington Barrientos y otros (Editorial Macchi, 1999).

Qué le brinda entonces el profesional a la organización, el o ella le traen un conjunto prefijado de conocimientos y prácticas para darle otra dinámica de trabajo, en ese punto se confía más en la preparación que en la formalización.

Siguiendo la lógica de la especialización la organización divide sus unidades siguiendo una lógica funcional la organización se divide en unidades que se especializan alrededor de criterios de trabajo, siendo así el siguiente parámetro que aparece es el diseño de unidades (determinación de su dimensión y de las bases o criterios de agrupación).

Se ha agregado una extensión al siguiente parámetro de diseño y se trata de la presupuestación, puesto que esto aparece antes que la planificación; en realidad el más primario de estos sistemas es el control que aún aparece antes, pero es la presupuestación la que introduce un ámbito temporal de predicción que amplía la capacidad institucional de gestionar y esto será el paso de un sistema de planificación.

Siguiendo la lógica de la especialización ante el crecimiento, la organización continúa especializando las unidades al punto de crear muchas de ellas y con esto surge el inconveniente del control, comunicación y coordinación; a partir de esta situación la organización construida en base a la especialización confía nuevamente en ella y comienza a desarrollar los dispositivos de enlace, de qué estamos hablando... simplemente que van surgiendo coordinadores, que luego se transforman en grupos o comités y finalmente en gerentes, todo esto en el intento de suplir las falencias de la especialización.

### ¿Es posible ordenar, catalogar y jerarquizar las relaciones?

Del mismo modo que han sido presentados los parámetros de diseño es claramente posible ver que existe un orden en los factores situacionales; y aquí es donde comenzamos a bosquejar la revisión de la teoría de las contingencias puesto que en nuestra opinión...

*¿La aparición de los factores situacionales está condicionada por uno de ellos!*

Si en verdad se verifica que la aparición de los parámetros de diseño depende del factor situacional edad y tamaño, entonces el resto de los factores situacionales también tiene esa dependencia, siendo así:

$$\begin{aligned} \text{Surgimiento de los parámetros de diseño} &= f(\text{Edad y tamaño}) \\ \text{Surgimiento de algunos factores situacionales} &= f(\text{Edad y tamaño}) \end{aligned}$$

Por otro lado si intentamos jerarquizar los factores situacionales entonces precisamos entender cuál es la variable que debemos explicar, y ninguna más importante que volver a la esencia de la teoría de las contingencias que estamos intentando revisar.

*¿Qué condiciona a la estructura organizacional?*

La estructura importa porque otorga capacidades de actuación a la organización, es decir establece –siguiendo la teoría de las contingencias– un correlato en el desempeño institucional; pero la estructura también importa como condicionante del comportamiento organizacional, algo que fuera tratado por Stephen Robbins<sup>3</sup> (1997), pero fue el trabajo de Joop Swieringa y André Wierdsma<sup>4</sup>, ambos del Management Development Centre en la Nijenrode University, The Netherlands Business Schools quienes me incentivaron en pensar en las múltiples contingencias.

En el trabajo de Swieringa y Wierdsma se propone una relación entre el aprendizaje y el comportamiento organizacional, posteriormente se propone que si la gerencia como actor

<sup>3</sup> Stephen Robbins – Comportamiento Organizacional (Prentice Hall, 1997).

<sup>4</sup> Joop Swieringa y André Wierdsma – La organización que aprende (Addison Wesley, 1992).



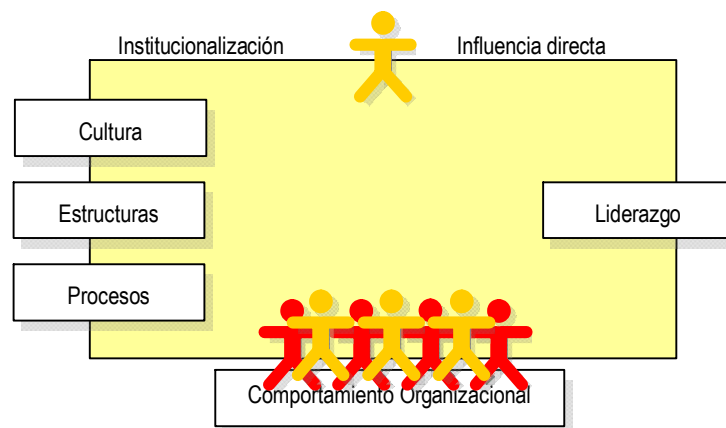
institucional se dispone a cambiar el comportamiento organizacional, puede hacerlo de dos maneras distintas:

- El camino directo es incidiendo a través del ejercicio del liderazgo, talvez sea oportuno reforzar la idea del liderazgo de naturaleza carismática como la mejor explicación de esta variante.
- El camino indirecto, que en términos de Jeffrey Pfeffer sería asimilable a la institucionalización que confía en la modificación del comportamiento a la estructura, estrategia, sistemas, y cultura.

Sin ser ambas variantes excluyentes entre sí, sabemos que la dificultad, velocidad y la perdurabilidad del cambio son sin dudas los tres aspectos involucrados que generan la diferencia entre ambas variantes, veamos:

- Quien esté interesado en facilitar su camino hacia el cambio encontrará en el liderazgo la facilidad que se opone a la dificultad de aspectos involucrados en camino indirecto.
- Si el énfasis se centrara en la velocidad del cambio, quien dirija debe ser conciente que el ejercicio del liderazgo ofrece el camino más corto para el impacto en el comportamiento.
- Por último si la perdurabilidad se volviera un aspecto deseable entonces resulta obvia la elección del camino de la institucionalización por sobre el liderazgo.

Visualmente ambos caminos se presentarían de la siguiente manera:



De reconocer esta incidencia, encontramos otras dependencias que incluyen a los factores situacionales:

$$\text{Comportamiento Organizacional} = f(\text{Estructura}, \text{Procesos}, \text{Factores Situacionales})$$

Si aceptamos lo anterior entonces qué diferencia a la estructura organizacional y los factores situacionales, la respuesta es el análisis que estemos realizando para explicar, quien intenta explicar la estructura debe valerse de los factores situacionales, en tanto que quienes explican el comportamiento organizacional deben integrar a la propia estructura como variable independiente.

Nadler y Tushman<sup>5</sup> proponen “la coexistencia de los componentes organizacionales en varios estado de equilibrio y consistencia”, los cuatro componentes identificados por los autores son:

- Trabajo que se refiera al “trabajo básico e inherente que deben realizar la organización y sus pares”.

<sup>5</sup> David A. Nadler y Micheal L. Tushman – El diseño de la organización como arma competitiva (Oxford, 1999).

- Individuos que se refiere a *“las características de los individuos que conforman la organización”*.
- *Acuerdos formales que se representan por “las diversas estructuras, procesos y métodos que se crean de manera formal para lograr que los individuos ejecuten las tareas”*.
- *La organización informal que rescata “los acuerdos emergentes que incluyen estructuras, procesos y relaciones”*.

Son justamente estos elementos los medios para desarrollar el ajuste a partir de los “factores situacionales” que ellos identifican (insumos, entorno, recursos, historia) los cuales son traducidos vía la estrategia.

En esta instancia una contribución muy particular –y por cierto acertada- es la visión de los autores de considerar que la configuración resultante se deriva de la agrupación (modelo básico al que recurre la organización) y de la especialización de sus componentes.

*¿En qué nos clarifica el aporte de Nadler y Tushman?*

Dentro de nuestra búsqueda por explicar la estructura adoptada en función de factores situacionales; los autores integran el capital humano disponible como una razón para adoptar o no un modelo estructural, es decir que por más que otros factores situacionales que hemos repasado surjan como condicionantes el límite también es establecido por el capital humano, siendo así:

$$\text{Estructura} = f(\text{Factores situacionales}) + \text{Capital Humano}$$

Ahora qué significado tiene todo esto en perspectiva de la revisión que nos hemos propuesto de la teoría de las contingencias, a continuación desarrollaremos algunas proposiciones de lo que entendemos debiera ser la teoría de las contingencias múltiples.

### **Buscando nuevas viejas proposiciones**

Nos hemos propuesto revisar la teoría de las contingencias como explicación de la configuración que adopta una organización en un determinado momento, luego de analizar diferentes contribuciones entendemos que debemos reexpresar la manera en que los factores situacionales son usualmente expresados.

1. No todos los factores aparecen simultáneamente y su importancia central cambia conforme evoluciona la organización. En grado de importancia, tanto la edad y el tamaño resultan ser los factores situacionales con mayor capacidad explicativa de una estructura dada.
2. Aún cuando la organización identifique el modelo organizacional más conveniente en función de los factores situacionales, debemos incluir a los recursos –y entre ellos al capital humano- como un limitante.
3. Los factores situacionales como explicación de la realidad institucional pueden ser considerados como variables independientes cuando se intenta ajustar a la estructura a la situación, pero la estructura en sí también es variable independiente si intentamos explicar el comportamiento organizacional.
4. En los casos donde diferentes factores situacionales sugieren diferentes arreglos estructurales, es la estrategia el que determina cual curso seguir siendo en este supuesto el factor limitante.
5. Los factores situacionales en una organización evolucionada se comportan más como una red de relaciones que se contingen mutuamente.