

Teoría de las contingencias aplicada al diseño de las estructuras organizacionales

(Taxonomía y nuevas contribuciones¹)

Jorge Washington Barrientos
Profesor Adjunto Regular FCE/UBA
jwbarrientos@economicas.uba.ar
Julio de 2011

¹ Trabajo de discusión elaborado como requisito de la materia Políticas y Problemas, Evolución Histórica, Situación Actual, Perspectiva como parte del Doctorado de la Universidad de Buenos Aires – Orientación Administración.

Resumen

Este trabajo propone una clasificación de las contribuciones de la teoría de las contingencias aplicadas al diseño de las estructuras organizacionales, cuyo postulado central sostiene que el diseño estructural más eficiente es aquel que se ajusta a los factores de contingencia. Las contribuciones de esta teoría, se pueden clasificar en al menos cuatro categorías, la primera de ellas recopilando los hallazgos iniciales que identificaron factores y correlaciones unidimensionales, la segunda que estableció relaciones multidimensionales estáticas, la tercera como un salto explicativo al incorporar la dinámica de cambio y el ajuste temporario a las contingencias y la cuarta integrando aspectos positivistas dinámicos y evolutivos. Las nuevas contribuciones denominada como teoría de las contingencias múltiples y su revisión expresada como teoría de contingencias múltiples dinámicamente entrelazadas constituyen refinamientos que aún no han sido probados, pero aportan interesantes abordajes.

Abstract

This paper proposes a taxonomy of contingency theory contributions applied to organizational structures design, most well known proposal holds that most efficient structural design is the one that fits the many aspects of the situation. The theoretical contributions can be sorted at least in four categories, the first one compiles initial findings and one dimensional correlations, the second one sets multidimensional static relations, the third adds the dynamic of organizational change and how fits is only a temporary stage, the fourth integrates an evolutionary and positivists dynamic approach. Latest contribution introduced as the multiple contingency theory and its revision, the multi linked dynamic contingency theory are interesting refinements that demands further analysis.

Keywords

Teoría de las Contingencias, Estructuras, Contingencias Múltiples Dinámicamente Entrelazadas.

Indice

Resumen.....	2
Abstract	2
Keywords.....	2
Indice.....	3
Listado de figuras	3
Introducción	4
El primer paso: Factores y correlaciones unidimensionales	5
El segundo paso: Relaciones multidimensionales estáticas	6
El tercer paso: Cambio, equilibrio y ajuste temporal	11
El cuarto paso: Contingencias múltiples y dinámicamente entrelazadas	14
Conclusiones, dónde estamos parados y cuáles las consecuencias prácticas	19
Bibliografía	20

Listado de figuras

Figura 1 – Relaciones entre factores de contingencia y parámetros de diseño	8
Figura 2 – Modelo de contingencias de múltiples dimensiones	10
Figura 3 – Modelo General de Adaptación Estructural para Recuperar el Ajuste.....	11
Figura 4 – Modelo de proceso dinámico de diseño	13
Figura 5 – Comparativa del tratamiento del ajuste estructural	15
Figura 6 – El management como variable interviniente del ajuste estructural	18

Introducción

Una teoría puede ser definida como un conjunto de postulados que procura explicar un aspecto de la realidad en el intento de predecir el comportamiento futuro del fenómeno que describe; así expuesta, una autodenominada teoría de las contingencias aplicada al diseño organizacional debe ser valorada por su capacidad para explicar y predecir el comportamiento de las organizaciones en términos del desempeño de su estructura, procesos y comportamiento organizacional.

Como campo de conocimiento, la teoría de las contingencias o como también ha sido expresada la perspectiva de las contingencias postula 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, de tal postulado se deriva que el nivel de desempeño se encuentra en función de la brecha entre el fenómeno de referencia y lo requerido por la situación.

Como abordaje integrador, la teoría de las contingencias, ha sido aplicada a variados campos de estudios, en primer lugar se la ha utilizado para explicar el fenómeno del liderazgo, donde se propuso que el desempeño del grupo depende del abordaje del líder en relación con tres variables: atmósfera del grupo, estructura de las tareas del equipo y posición de poder que asume el líder (Fiedler, 1967).

En segundo lugar, ha contribuido en el estudio de la toma de decisiones al proponerse la teoría normativa de la decisión (Vroom y Yetton, 1973) 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, predisposición de los subordinados a aceptar el estilo de dirección del líder, grado de desacuerdo que exista entre los subordinados respecto a la ponderación de las alternativas disponibles.

En tercer lugar, ha sido calurosamente adoptada en el estudio de las estructuras organizacionales a partir de la década de 1960, en esos años comenzaron a surgir variados estudios y fue hacia finales de la década de 1970 que la perspectiva de las contingencias se consolidó como propuesta pedagógica mediante la denominada teoría de la configuración (Mintzberg, 1979). En la siguiente década algunos aportes sugirieron el agotamiento de la explicación estática (Ej.: Galunic y Eisenhardt, 1994) y trabajos fundamentales fueron producidos y perfeccionados a partir de esta postura (Ej.: Donaldson, 1987). En los últimos años se ha puesto atención en diferentes posturas que revisan, actualizan y mejoran la perspectiva de las contingencias aplicada al diseño estructural (Ej.: Donaldson, 2001; Barrientos, 2007; Nissen y Leweling, 2008).

En este trabajo, repasaremos las contribuciones de la teoría de las contingencias aplicadas exclusivamente al diseño estructural, sugiriendo una taxonomía y enunciando los últimos aportes.

El primer paso: Factores y correlaciones unidimensionales

Hasta bien entrada la década de 1950 el paradigma dominante en el diseño estructural se identificaba con los postulados de la “teoría clásica del diseño” la cual abrevaba de manera velada por establecer una mejor estructura organizacional como un conjunto de prácticas y características; fue entonces que surgieron los primeros trabajos enrolados en la teoría de las contingencias aplicadas al diseño estructural.

Las primeras contribuciones en la “teoría” o perspectiva de las contingencias procuraron establecer relaciones de dependencia entre la situación y la estructura organizacional, identificando factores situacionales que condicionan el desempeño y determinan aspectos de las estructuras, procesos y el comportamiento organizacional.

Lo que caracteriza a este primer paso evolutivo, es la búsqueda de un solo factor de contingencia dominante; Así por ejemplo, se estableció la existencia de estructuras organizacionales que resultan adecuadas para ciertas características ambientales del entorno (Burns y Stalker, 1961), de esta manera, una organización “mecanicista” (Alta definición de tareas, y rígido sistema decisorio) es más conveniente para ambientes estables, por oposición rápidos cambios en el entorno que generan incertidumbre demandaría una organización más “orgánica” (flexibilidad en la definición de las tareas y mayor participación en el proceso decisorio bajo una mayor descentralización. El entorno resultaba ser un condicionante de la estructura y por ende un factor de contingencia.

Chandler (1962), basado en el estudio de varias organizaciones estableció la relación entre la diversificación y la descentralización, operando esto como una tendencia hacia la divisionalización de las organizaciones en la medida que la viabilidad económica lo permitiera. Al prescribir la consistencia entre la estrategia y la estructura, se le otorga a aquella el rol de un factor de contingencia puesto que opera como un condicionante de la estructura organizacional.

Aunque conocidas anteriormente, Joan Woodward (1965) publicó sus conclusiones de casi diez años de investigación en un centenar de empresas fabriles, a partir de esas indagaciones identificó la relación de dependencia entre el desempeño y la estructura utilizando como factor situacional la tecnología central de cada organización. En su explicación, Woodward articuló la complejidad y los grados de “mecanización” recurriendo a tres categorías de producción (Unitaria, lotes, masa) y proponiendo que a mayor complejidad de la tecnología menor nivel de rutinización (“organicidad²”) en los ambientes gerenciales de dichas compañías; de manera inversa se comportaría el nivel de rutinización de los componentes productivos.

También merece destacarse el aporte de Charles Perrow (1967) quien a partir de categorizar el trabajo en términos de variedad y “analizabilidad”³ identificó cuatro tipos de trabajos: artesanado (baja variedad, baja “analizabilidad”), rutina (baja variedad, alta “analizabilidad”), no rutina (alta variedad, baja “analizabilidad”), e ingenieril (alta variedad, alta “analizabilidad”). Para Perrow la tecnología y el conocimiento asociado para realización de una tarea constituyen un factor de contingencia pues determina la departamentalización de las estructuras organizacionales⁴.

Estos primeros trabajos, han sido valiosos, pero se han concentrado en el estudio de una sola contingencia dominante.

El segundo paso: Relaciones multidimensionales estáticas

A los factores y correlaciones unidimensionales, pronto le siguieron trabajos más abarcativos de entre los cuales se destaca la propuesta integradora de Mintzberg (1979, 1983) que ha sido denominada como la teoría de la configuración.

Esta contribución por si sola merece un tratamiento paradigmático, pues constituye un antes y un después, la misma ha sido valorada tanto por su compilación y como por la conceptualización de la estructura organizacional, al mismo tiempo suele ponderarse el rol divulgador de dichos conocimientos a partir de la alta aceptación de sus premisas, al punto que es seguro afirmar que se trata del modelo pedagógico por excelencia en la temática del diseño de estructuras organizacionales.

Mintzberg elaboró un modelo basado en hipótesis, proponiendo la hipótesis de la configuración ampliada:

“La estructuración efectiva requiere una consistencia entre los parámetros de diseño y los factores de contingencia”

Antes de concluir en la existencia de configuraciones estructurales, enunció 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 y diferenciación de unidades.

² Rutinización, organicidad son neologismos adoptados para preservar el sentido expuesto por los autores en el original.

³ Se adopta este neologismo para traducir la palabra “analizability” utilizada por el autor en el original y preservar el sentido en una sola palabra, otros textos han utilizado la expresión “capacidad de ser analizado”.

⁴ En una línea similar James Thompson (1967) postuló que organizaciones con similares perfiles y desafíos tecnológicos recurren a similares arreglos estructurales.

- Basado en el trabajo de Woodward (1965), Mintzberg propone correlaciones entre los diferentes tipos de producción industrial (unitaria, lotes, en masa) y la formalización del trabajo operativo, la sofisticación del componente administrativo, utilización de dispositivos de enlace y una presunta relación entre la automatización y la organicidad de las estructuras.
- En tercer lugar –y quizás la más trascendente de las relaciones- fue la establecida entre el entorno y las repercusiones estructurales, aquí Mintzberg 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, 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 de contingencia 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; con este factor se integra de manera incipiente el rol de las audiencias relevantes para la organización.

Adicionalmente, Mintzberg, reconoce una relación de dependencia entre distintos parámetros de diseño y los factores situacionales, al punto que postula que una organización adopta una estructura organizacional como una combinación singular de estos parámetros.

Los parámetros explican las particularidades del diseño de las posiciones individuales, variantes y criterios para agrupar unidades, conveniencias en la adopción de sistemas de planificación y control, características de los dispositivos de enlace y variantes en la toma de decisiones.

Aunque la propuesta de Mintzberg concluye en la existencia de configuraciones estructurales⁵ que resultan compatibles y recomendables ante determinada combinación de factores situacionales; nos concentraremos en las relaciones elaboradas por el autor, las cuales pueden verse en la siguiente figura:

⁵ Las configuraciones estructurales son modelos consistentes de parámetros de diseño y mecanismos de coordinación que brindan el mejor ajuste en términos teóricos a determinada combinación de factores de contingencia; esto hace posible sugerir que si una organización pudiera identificar la combinación particular de factores que la contingen, entonces podría establecer qué tipo de configuración estructural debiera adoptar.

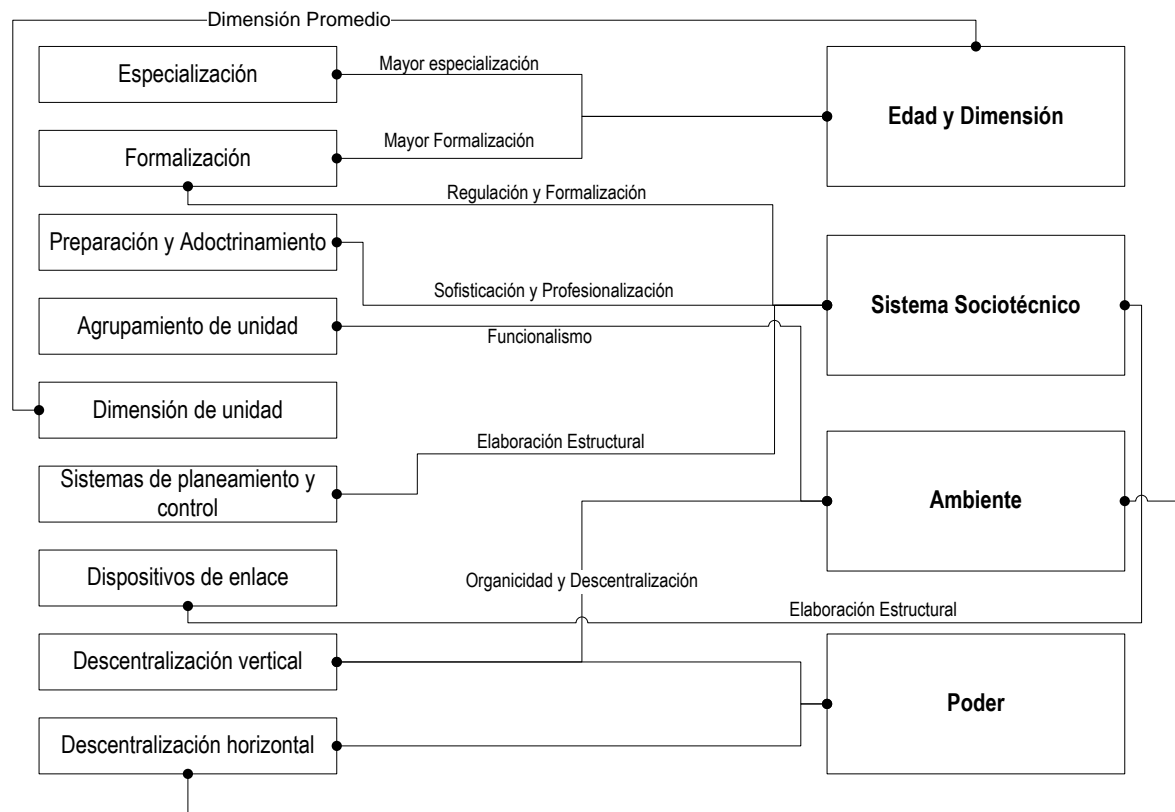


Figura 1 – Relaciones entre factores de contingencia y parámetros de diseño
(Basado en Henry Mintzberg - Diseño de organizaciones eficientes. Editorial El Ateneo. Buenos Aires, 1983)

Varios autores han continuado la labor de Mintzberg integrando nuevos factores de contingencia, por ejemplo Val Pardo (1997) entendió que las metas, estrategia y la cultura debían ser incluidas.

Al referirse a las metas como factor de contingencia, resalta que son estas las que determinan el grado de eficiencia de la compañía; el único requisito que le impone Val Pardo es que todas las metas deben ser congruentes para orientar el esfuerzo institucional.

Rescatando contribuciones ajenas, sugiere que cada una de las siguientes pautas condicionan de manera distinta la elaboración de la estructura:

- 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.

Al fundamentar la inclusión de la estrategia como factor de contingencia, se aporta múltiples lecturas, a saber:

- El rol de la misma a nivel empresa que determina cómo se cumple la misión de la organización.
- A nivel corporativo en donde se establecen las combinaciones producto/mercado a atender.
- 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.

El último factor situacional incorporado por Val pardo es la cultura, 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 este factor de contingencia, Val Pardo sólo rescata como comportamiento condicional la necesidad de coherencia entre las dimensiones planteadas por Galbraith (1995), quien 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 trabajo de Val Pardo es a menudo visto como una revisión complementaria del trabajo de Mintzberg, puesto que no sólo incorporó factores de contingencia sino también incluyó nuevas configuraciones estructurales que fueron surgiendo con posterioridad a la enunciación de Mintzberg. En perspectiva, Val Pardo ha omitido el valor proposicional que le diera tanto predicamento a la teoría de la configuración y por eso también ha recibido críticas.

En la misma línea de pensamiento, Burton y Obel (1998) han incorporado más factores de contingencia, al sugerir la inclusión del rol que sustenta el management de la organización y el clima organizacional. El modelo propuesto (Burton y Obel, 1998) ha descompuesto la noción de ajuste en cuatro diferentes tipos, a saber:

- Ajuste Situacional que requiere congruencia entre los distintos factores situacionales propuestos.
- Ajuste Contingente que habitualmente ha sido el núcleo de la teoría situacional, es decir el ajuste entre los factores situacionales y la estructura.
- Ajuste de Parámetros de Diseño que se refiere a la consistencia interna entre los mismos.

- Ajuste Total que representa el cumplimiento simultáneo de los tres anteriores ajustes.

A continuación se muestra el modelo de Burton y Obel (1998):

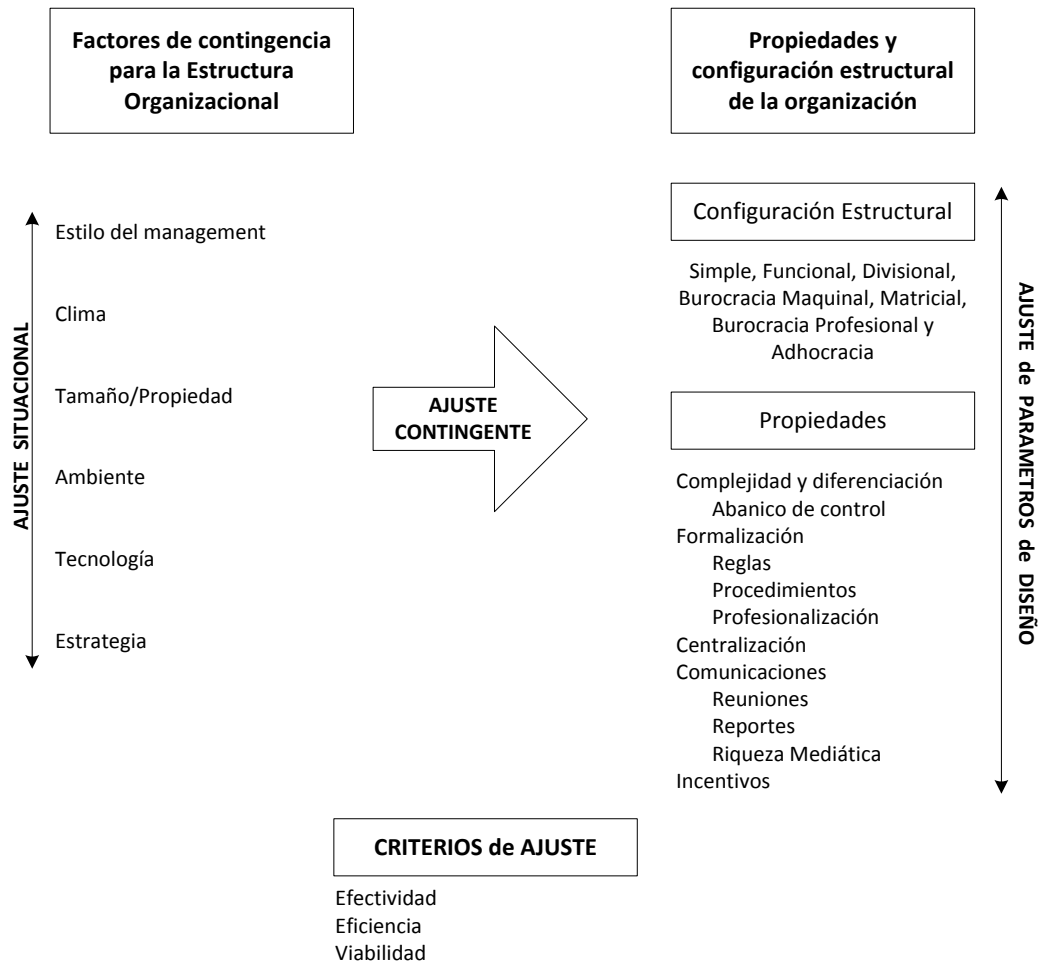


Figura 2 – Modelo de contingencias de múltiples dimensiones
(Basado en Richard M. Burton y Borge Obel - Strategic Organizational Diagnostic and Design: Developing Theory for Application. Kluwers Publishers. Boston, 1998)

La alta aceptación de la teoría de las contingencias aplicada al diseño estructural y de los enfoques multicontingentes, no ha menguado una continua crítica respecto de algunas limitaciones, entre ellas su acotada capacidad predictiva de la realidad, la omisión de la dinámica empresarial en las relaciones entre las contingencias y sus efectos estructurales y en menor medida también el supuesto implícito de ajuste automático.

El tercer paso: Cambio, equilibrio y ajuste temporal

Se ha reconocido que en los fundamentos de la teoría de las contingencias existe una conexión con la teoría general de los sistemas, esto ha ameritado las siguientes reflexiones:

- Las estructuras organizacionales se comportan como un sistema abierto que interactúa con el entorno.
- Las variadas relaciones que surgen con el entorno van evolucionando conforme se producen modificaciones en sus características.
- La estructura organizacional forma parte de las capacidades empresariales, y como tal, está condicionada por el ajuste entre las oportunidades del ambiente empresarial y cómo la organización las aprovecha estratégicamente.

Esta serie de cuestiones, da pie a la tercera categoría de la taxonomía de contribuciones que hacen foco en cómo las organizaciones gestionan los ajustes requeridos por la teoría de las contingencias.

En tal sentido se ha destacado la perspectiva teórica con la postulación inicial del modelo “*Structure Adjust to Regain Fit*” (SARFIT) elaborado por Donaldson (1987), en donde se cuestiona el ajuste homeostático automático que se encuentra implícito en los modelos multidimensionales estáticos; para Donaldson, un cambio en las contingencias conduce a un desajuste estructural, el cual afecta al desempeño de la organización de múltiples maneras que van desde comportamientos disfuncionales, empobrecimiento o mala calidad de las decisiones, entre otros aspectos.

Resulta ser la baja en el desempeño de la organización lo que alimenta las presiones organizacionales de la coalición dominante y al management para reorganizarse; es decir se trata del desempeño y no la automaticidad de ajuste lo que motoriza el ajuste estructural, tal se desprende de la siguiente figura:

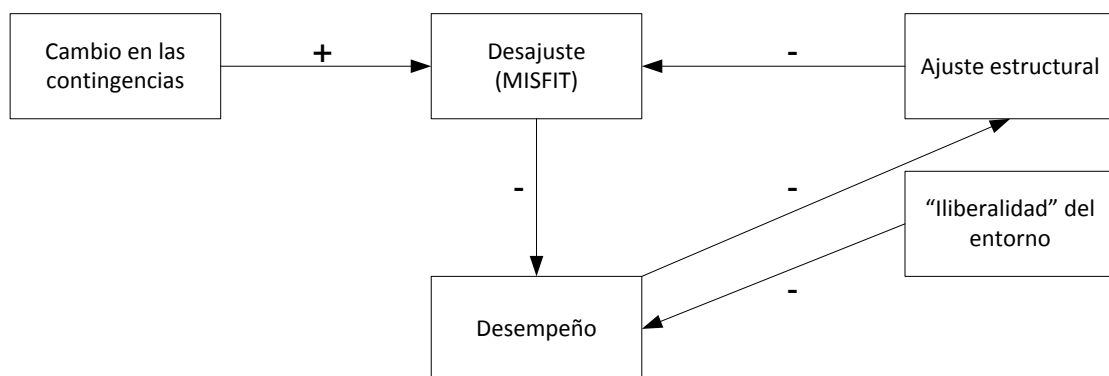


Figura 3 – Modelo General de Adaptación Estructural para Recuperar el Ajuste (Basado en Lex Donaldson – Strategy and structural adjustment to regain fit and performance: In defence of contingency theory. Journal of Management Studies Vol 24(1):1-24. 1987)

Como se puede ver, Donaldson incluyó en su modelo el rol moderador de las “iliberalidades⁶” del entorno que operan como condicionantes en el desempeño de las distintas organizaciones; de manera ilustrativa, utilizó la correlación entre estructura y estrategia propuesta por Chandler (1962) para mostrar cómo se redefinirían las hipótesis relacionadas (Donaldson, 1987:7):

DETERMINISMO CONTINGENTE

La idea del determinismo contingente implica que cambios en la estructura en un período es el resultado de la estrategia, la variable contingente, en un período anterior, lo cual puede ser establecido de la siguiente manera:

1. Un incremento en el grado de diversificación en el primer período producirá incrementos en el grado de descentralización de la estructura en el segundo período.

SARFIT

Por el contrario, la noción del ajuste contingente como la causa subyacente implica que el ajuste es originado por el desajuste [SARFIT]

2. Organizaciones que se encuentran en desajuste al inicio del período son más propensas a cambiar su estructura en dicho período que aquellas que se encuentran en ajuste.

Además, este cambio constituye una adaptación que se orienta al ajuste. Organizaciones que cambian su estructura sólo en una década son más propensas a cambiar desde el desajuste al ajuste, más específicamente:

3. Una gran proporción de organizaciones que cambian su estructura en un período, pasan del desajuste al ajuste y no a la inversa.

OPCIONES ESTRATEGICAS

De las organizaciones que pasan del desajuste al ajuste en una década, algunas ajustan sólo su estructura, algunas sólo su contingencia, y otras ambas, la hipótesis desde el modelo de opciones estratégicas es:

4. De las organizaciones que pasan del desajuste al ajuste en una década, son tantas las que ajustan sus contingencias, como las que ajustan su estructura.

SARFIT

El factor interviniente entre el desajuste y el ajuste es la caída en el desempeño, organizaciones que se encuentran en desajuste al inicio del período y operan en ambientes con “iliberalidades” tendrán bajo desempeño lo que conducirá a un ajuste estructural (más que aun ajuste de su contingencia), las hipótesis son:

5. El ajuste es una causa del desempeño.
6. Ambientes con “iliberalidad” moderan la relación desajuste-estructura, en tal situación es más probable un ajuste estructural.

⁶ Neologismo basado en traducción propia del original. Illiberality ha sido traducido como iiliberalidad por oposición a liberalidad, el antónimo sugerido por el diccionario es “tacañería”.

Aunque el modelo SARFIT fue originalmente convalidado por Donaldson a partir de las correlaciones entre la estructura y la estrategia, la articulación de la dinámica de ajuste propuesta es aplicable a cualquier factor de contingencia, siempre que se verifique como la variable interviniente al desempeño.

Posteriormente el propio Donaldson (2001) postuló que el modelo SARFIT se encuadra en la tradición de la teoría del desequilibrio, sugiriendo que:

- El ajuste es sólo una condición temporal.
- El ajuste y desajuste son ambos estados temporales alternativos entre sí.
- Los movimientos pendulares (ajuste/desajuste) son cíclicos e incrementan el nivel de las contingencias.

Adicionalmente, Donaldson (2001, 2006) postula a diferencia de los modelos multidimensionales estáticos que existen múltiples ajustes alternativos y una variedad superior de cuasi ajustes que las organizaciones parecen adoptar como estados transicionales.

Peter Klaas (2004) propuso una adecuación del modelo SARFIT al incorporar a la dinámica de sistemas, y adoptar al rendimiento sobre los activos (*ROA en inglés*) como el indicador del desempeño a seguir; adicionalmente:

- En primer lugar estableció a la viabilidad como el criterio principal de la adaptación (o ajuste), lo cual constituye un agregado que potencia la comprensión de las contingencias puesto que cualquier ajuste debe necesariamente pasar la prueba de la viabilidad.
- En segundo lugar muestra dos dinámicas distintas, una en la cual el ciclo de diseño es completo y otra menor que son propias de algunos subcomponentes del modelo (flechas semi circulares).

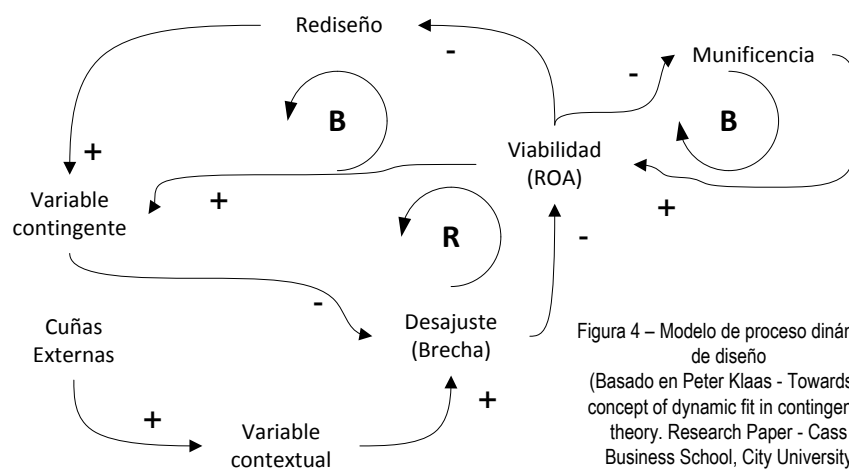


Figura 4 – Modelo de proceso dinámico de diseño
(Basado en Peter Klaas - Towards a concept of dynamic fit in contingency theory. Research Paper - Cass Business School, City University (London, 2004).)

Ambos autores (Donaldson, 2001, 2006; Klaas, 2004) han propuesto variados análisis numéricos para avanzar en la aplicación de sus enfoques⁷, estos trabajos permiten interconectar interesantes argumentos para la reflexión, siendo el primero de ellos si en verdad existe un ajuste óptimo o si se trata de cuasi ajustes que en función de la viabilidad resultan ser más aceptables.

El cuarto paso: Contingencias múltiples y dinámicamente entrelazadas

Aunque se ha sugerido que la teoría de las contingencias aplicadas al diseño estructura pudiera resultar una exploración agotada, se trata de un abordaje que actualmente enfrenta desafíos y oportunidades (Donaldson, 2006) y continúa generando contribuciones.

Esta cuarta categoría da cuenta de las últimas propuestas que elaboran aspectos omitidos en estudios anteriores e intentan responder a desafíos que la teoría enfrenta, varios de ellos aún no cuentan con el soporte de la evidencia y requerirán atención en el futuro.

Así por ejemplo, el surgimiento de las contingencias ha sido cuestionado a partir de la enunciación de la teoría de las contingencias múltiples (Barrientos, 2007) que establece:

1. No todos los factores de contingencia 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 de contingencia, se deben incluir a los recursos –y entre ellos al capital humano- como un limitante.
3. Los factores de contingencia 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 de contingencia sugieren diferentes arreglos estructurales, es el management y la definición de la estrategia lo que determina cual curso seguir siendo ambos factores de contingencia en sí mismos.

⁷ Estos desarrollos son contribuciones destacables pues permiten modelizar relaciones y abren nuevas perspectivas de investigación, no obstante exceden los propósitos de este trabajo.

- Los factores de contingencia en una organización evolucionada se comportan más como una red de relaciones que se contingen mutuamente y no como funciones lineales.

Si bien estas proposiciones surgieron en el marco de una revisión bibliográfica y con propósito pedagógico, se ha constituido en una línea conceptual interesante y prometedora en la opinión de pares al integrar al surgimiento de las contingencias aspectos evolutivos de las organizaciones.

Contemporáneamente, Nissen y Leweling (2008) han llamado la atención sobre la necesidad de revisar el concepto estático de ajuste en épocas en donde las organizaciones evolucionan en contextos impredecibles y disruptivos.

Para articular su contribución, Nissen y Leweling incorporan a su revisión aspectos de la dinámica y de la cinemática⁸ para proponer líneas de múltiples recorridos que siguen los ajustes estructurales. En tanto que Donaldson (2001, 2006) incluyó en su análisis cartesiano a las contingencias y la estructura como variables, Nissen y Leweling establecieron como ejes de análisis cartesiano al tiempo –factor de contingencia- y el desempeño reconociendo el impacto del desajuste⁹. Se trata de una reflexión trascendente puesto que para Donaldson el ajuste es una correlación resultante, en cambio para Nissen y Leweling se trata de una variable dependiente.

A continuación se muestra como Donaldson (2001, 2006) representa el ajuste y cuasi ajuste para una organización y como Nissen y Leweling lo hacen para dos organizaciones:

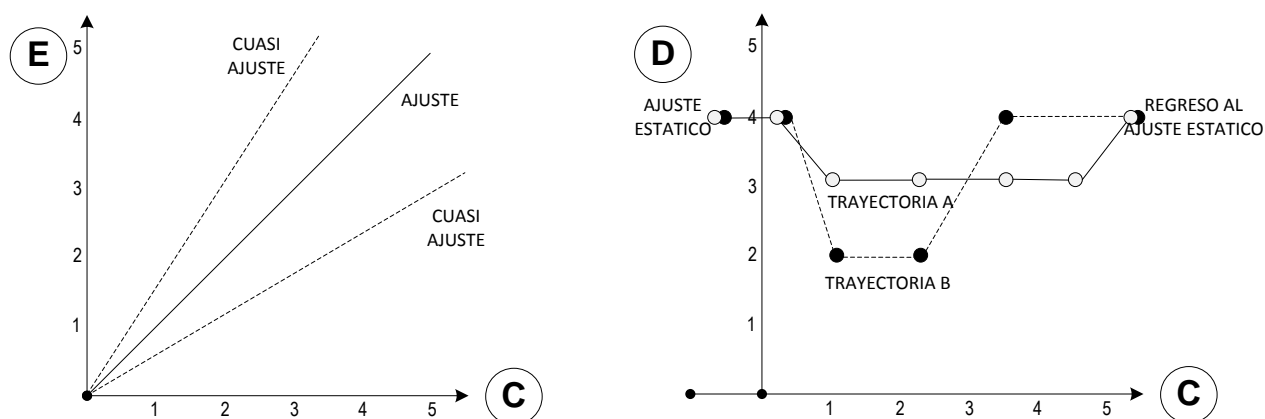


Figura 5 – Comparativa del tratamiento del ajuste estructural
Adaptación basada en DONALDSON (2006:24) y NISSEN y LEWELING (2008:22)

⁸ Neologismo que se propone para respetar el original (Kinematics) como el estudio del movimiento.

⁹ El cartesianismo propuesto para el análisis de ajuste ha resulta útil e ilustrativo del proceso de ajuste al punto que potenciado la formalización de un fenómeno muchas veces abordado desde el sentido común y la superficialidad; sin embargo, en sí mismo constituye una sobre simplificación puesto que una organización puede disponer de una decena de factores de contingencia, los cuales no necesariamente disponen del mismo protagonismo e incidencia; lo cual indudablemente hace difícil su representación gráfica.

Esta concepción ha sido cuestionada (Barrientos, 2007) al expresarse que si es plenamente aceptado la realidad multicontingente de las estructuras organizativas, su representación en un plano cartesiano constituye una sobre simplificación.

Recientemente se ha enunciado algunas preguntas que merecen mayores análisis para mantener atractiva la teoría de las contingencias aplicada al diseño de las organizaciones (Barrientos, 2011):

RESPECTO de las CONTINGENCIAS

1. ¿Cuáles son las características de las contingencias aplicadas al diseño estructural?
2. ¿Cuáles contingencias son más perceptibles y explican mejor los ajustes estructurales?
3. ¿Qué tan perdurables son las contingencias?

RESPECTO de los ACTORES y el AJUSTE

4. ¿Es el desempeño la mejor variable interviniente?
5. ¿Quiénes identifican las contingencias?
6. ¿Quiénes valoran el impacto, necesidades, oportunidades y viabilidad del ajuste estructural?
7. ¿Cómo efectivamente se identifican, valoran, miden los ajustes estructurales?
8. ¿Quiénes implementan los ajustes estructurales?
9. ¿Cuánto tiempo insume el ajuste estructural?
10. ¿Las adaptaciones estructurales procuran ajustes o cuasi ajustes?

El trabajo enunciativo (Barrientos, 2011) no se propuso responder todos los interrogantes, sin embargo elaboró algunas líneas de argumentación.

En relación con las características de las contingencias postuló que:

- a) Las contingencias estructurales son múltiples conforme ha sido establecido por numerosos autores (Mintzberg, 1979, 1983; Val Pardo, 1997; Burton y Obel, 1998, 2004 entre otros),
- b) Al mismo tiempo son dinámicas y tomadas en su conjunto no permanecen constantes lo cual evidencian la necesidad de un ajuste (Donaldson, 1987, 2001, 2006; Kass, 2004; Nissen y Leweling 2008 entre otros),

- c) Su comportamiento es recursivo al punto que una contingencia de un período puede explicarse a partir del período anterior (Barrientos, 2007; Nissen y Leweling, 2008 entre otros),
- d) Finalmente son emergentes y entrelazadas (Barrientos, 2007; Nissen y Leweling, 2008) puesto que no se pueden asegurar su comportamiento como variables independientes sino como una red de dependencias entrelazadas entre sí,

En relación con la variable interviniente para explicar el ajuste estructural se vuelve necesario revisar si la caída del desempeño es la única variable interviniente:

- e) La operacionalización del ajuste surge de la identificación de los cambios en los factores de contingencia, valoración de sus implicancias y finalmente adecuación de los elementos estructurales.
- f) La operacionalización del ajuste sólo puede ser realizada por el management de la organización, es decir la identificación, valoración, adecuación (ajuste) está en función de la expertise directiva acotada por la viabilidad institucional de las modificaciones requeridas.
- g) La viabilidad del ajuste estructural descansa en la combinación del conocimiento del management, entendimiento y valoración de las consecuencias, disponibilidad de recursos, condiciones políticas de la organización, características culturales y pertinencia estratégica.

Esta revisión cuestiona y propone revisar cuál es la verdadera variable interviniente del ajuste estructural y abre las posibilidades concretas para aceptar que un desempeño sub par lleva a la organización a buscar un ajuste pleno o aceptarlo por la inviabilidad. Expuesto así, los cuasi ajustes pueden ser estados de transición hacia ajustes plenos o estados alternativos de cuasi equilibrio aceptables cuando no es viable el ajuste pleno.

Para dar un enfoque más instrumental de la variable interviniente para la identificación de la necesidad del ajuste a partir del cambio contingente, se ha propuesto al management como variable interviniente sugiriendo entonces otra representación del ajuste estructural (Barrientos, 2011):

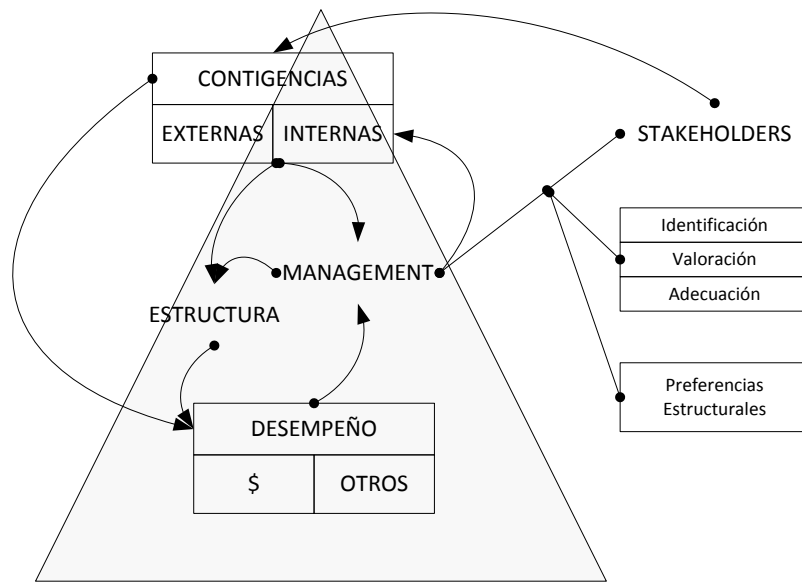


Figura 6 – El management como variable interviniente del ajuste estructural
 Basado en Jorge Washington BARRIENTOS - Abriendo la caja del ajuste
 contingente (2011)

En la figura anterior se incluye de manera implícita las relaciones que en el futuro corresponderá indagar, entre ellas:

- Análisis del peso relativo de las contingencias internas versus las externas.
- Peso relativo de la valoración de la pérdida del desempeño financiero versus otras disfuncionalidades no financieras.
- Elaboración de un modelo de explicación de la identificación, valoración y adecuación de los ajustes, contemplando la red de contingencias y el criterio de cuasi ajuste.

Conclusiones, dónde estamos parados y cuáles las consecuencias prácticas

La teoría de las contingencias retienen un rol central para explicar el diseño de las estructuras organizacionales, su evolución ha sido constante desde su surgimiento a inicios de la década de 1960.

Cada una de las categorías propuestas en la taxonomía de este trabajo explica un estadio del desarrollo de la mencionada teoría, y han sido expuestos de manera que cada uno de ellos es una evolución del anterior; en estas categorías se evidencia un paulatino desplazamiento de la atención académica, por un lado desde los factores situacionales hacia el concepto de ajuste estructural y por el otro desde los modelos estáticos hacia enfoques dinámicos.

Como teoría ha mostrado una capacidad explicativa cada vez más creciente, los últimos aportes han mejorado la capacidad predictiva al reconocer el movimiento, la recursividad y el entrelazamiento como elementos de su análisis.

Al revisar supuestos y proponer al management como el nuevo catalizador y variable interviniente la reformulación en la teoría de las contingencias múltiples dinámicamente entrelazadas permite orientar nuevas líneas de análisis para futuros trabajos en los cuales se consolide la capacidad predictiva y desarrolle modelos de aprendizaje.

Bibliografía

- BARRIENTOS, Jorge Washington – Contingencias Múltiples (Una revisión de la teoría de las contingencias). Publicaciones de Cátedra. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires (Buenos Aires, 2007).
- BARRIENTOS, Jorge Washington – Abriendo la caja del ajuste contingente (El management como variable interviniente en la teoría de las contingencias). Versión preliminar de Publicaciones de Cátedra. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires (Buenos Aires, 2011).
- BURNS, T., STALKER, G. M. - The Management of Innovation. Tavistock (London, 1961).
- BURTON, Richard M. y OBEL, Borge – Strategic Organizational Diagnostic and Design: The dynamics of fits. Springer (New York, 2004).
- BURTON, Richard M. y OBEL, Borge – Strategic Organizational Diagnostic and Design: Developing theory for Application. Kluwers Academic Publishers (Boston, 1998).
- CHANDLER, Alfred – Strategy and Structure: Chapters in the history of the industrial Enterprise. MIT Press (Boston, 1962).
- DECANIO, Stephen J., DIBBLE, Catherine, AMIR-ATEFI, Keyvan- the importance of organizational structure for the adoptions of innovations. Management Science, Vol. 46, No. 10, Oct., 2000:1285-1299.
- DONALDSON, Lex – Strategy and structural adjustment to regain fit and performance: In defence of contingency theory. Journal of Management Studies, Vol. 24(1): 1-24 (1987).
- DONALDSON, Lex – The Contingency Theory of Organizations. SAGE Publications (Thousand Oaks, 2001).
- DONALDSON, Lex - The Contingency Theory of Organizational Design: Challenges and Opportunities, Chapter 2 in R.M. Burton, B. Eriksen, D.D. Hakonsson and C.C. Snow (eds.) Organization Design: The Evolving State-of-the-Art, Springer, 2006:19-40.
- FIEDLER, Fred E. - A Theory of Leadership Effectiveness. McGraw-Hill (New York, 1967).
- GALBRAITH, Jay - Designing Organizations: An Executive Briefing on Strategy, Structure. Jossey Bass (San Francisco, 1995).
- GALUNIC, D.C. y EISENHARDT K.M. – Renewing the strategy-structure-performance paradigm. Research in Organizational Behavior, Vol. 16, L.L. (1994).
- KLAAS, Peter – Towards a concept of dynamic fit in contingency theory. Research Paper - Cass Business School, City University (London, 2004).
- LAWRENCE, P. R., LORSCH, J. W. - Organization and Environment. Harvard University Press (Cambridge, 1967).
- MINTZBERG, Henry - The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research. Prentice Hall. Englewood Cliffs, (New Jersey, 1979).
- MINTZBERG, Henry - Structure in 5's: Designing Effective Organizations. Prentice Hall. Englewood Cliffs, (New Jersey, 1983).
- NISSEN, Mark E. y LEWELING, Tara A. – Conceptualizing dynamic organizational fit in multicontingency contexts. Academy of Management Conference (Anaheim, 2008).

- PERROW, Charles – A framework for the comparative analysis of organizations – American Sociological Review, Vol. 32 Nro. 32 (Apr., 1967:194-208).
- THOMPSON, James – Organizations in actions – Mc Graw Hill (New York, 1967).
- VAL PARDO, Isabel – Organizar, Acción y Efecto – ESIC Editorial (Madrid, 1997).
- VROOM, Victor H. y YETTON, Philip W. – Leadership and Decision-making. University of Pittsburgh Press (Pittsburgh, 1973).
- WOODWARD, Joan – Industrial Organizations: theory and Practice. Oxford University Press (London, 1965).