

# Un Modelo de contingencia del comportamiento organizacional

(Segunda y última parte)

## Extensión de la Teoría de la Contingencia.

La teoría del liderazgo de Fiedler ha atraído el interés de gran número de científicos del comportamiento que han probado su teoría en una amplia variedad de grupos de trabajo dentro de una variedad de ambientes. Al intentar integrar estos hallazgos dentro de su teoría, Fiedler hace diferencias entre grupos de interacción y grupos de coacción.

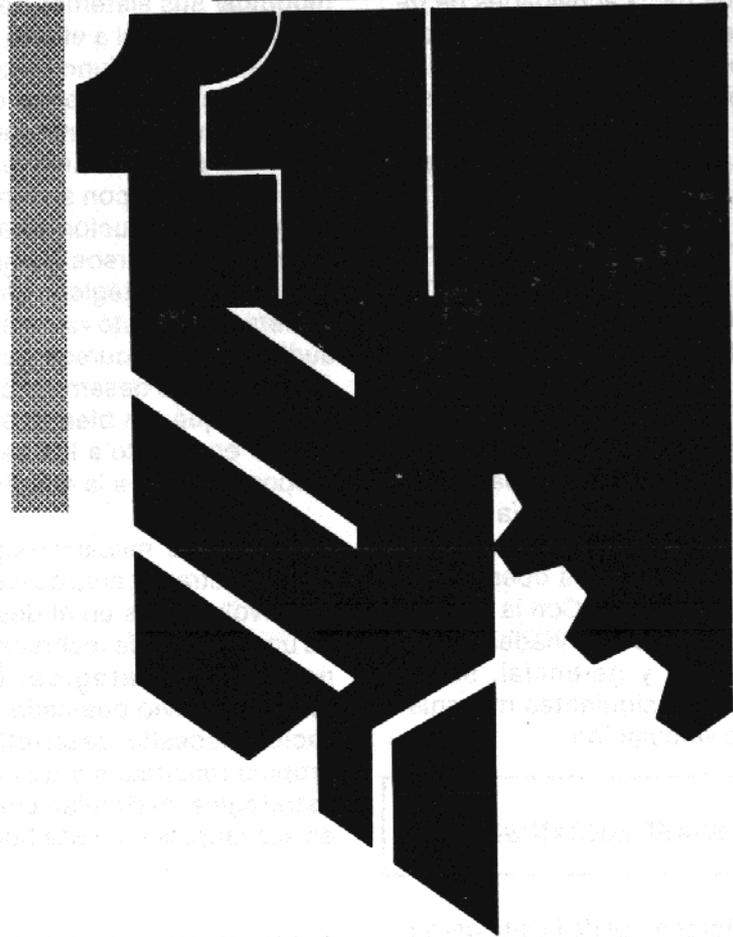
En un grupo de interacción como lo sugiere el nombre, la tarea requiere que los miembros actúen en forma cooperativa e interdependiente para lograr su tarea común. Por ejemplo: en un esfuerzo entre dos bandos, la contribución de los miembros del grupo es difícil de aislar y por esta razón los miembros son premiados o penalizados como un grupo. Otro ejemplo de un grupo de interacción, sería un equipo de montaje; donde el trabajo de un operario debe terminarse antes de que comience el siguiente.

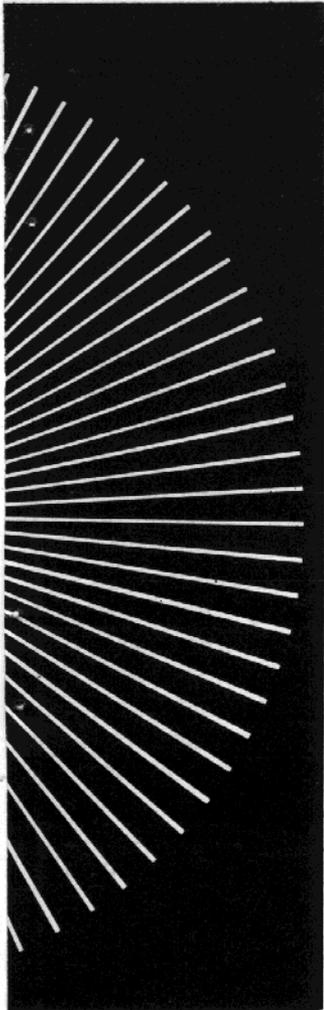
En un grupo de coacción (un equipo de bowlin) los miembros llevan a cabo una tarea en forma relativamente independiente uno de otros. Ejemplos de trabajo coactivo, el trabajo a destajo, operadores de teléfono, etc.

A fin de clasificar los estudios e integrarlos, Fiedler, invitó a cuatro jueces independientes a

revisar los tipos de grupos de trabajo reportados en diferentes estudios, para clasificar los estudios que tratan los grupos de trabajo de interacción o coacción, y para decidir en qué oc-

tante deberán ser ubicados los grupos. Fiedler clasificó los estudios para ser revisados en dos categorías, de campo y de laboratorio, dependiendo en donde eran recolectados los datos.





# APROXIMACION DE LAS TEORIAS DE LA CONTINGENCIA Y LA TEORIA DE LA SITUACIONALIDAD

\*ERNESTO DEL CASTILLO VEGA

### III. La Contingencia de la Administración sí-entonces

Una relación de contingencia, se puede considerar simplemente como una relación funcional sí-entonces. El *sí* es la variable independiente y el *entonces* es la variable dependiente en esta relación funcional. Por ejemplo, si dos partes de hidrógeno son mezcladas con una parte de oxígeno bajo condiciones adecuadas, entonces el resultado será agua. En otras palabras el agua, variable dependiente, es una función de la combinación de hidrógeno y oxígeno, variables in-

dependientes. Se puede aplicar una relación de contingencia sí-entonces a la práctica y teoría de la administración. La mayoría de las veces, el medio ambiente hace las veces de variable independiente, y las técnicas y conceptos de la administración son las variables dependientes en la contingencia de la administración sí-entonces. Ejemplo: si la economía está sufriendo una recesión y la firma opera en una estructura de mercado oligopólica, entonces para el logro de la meta sería más apropiado una estructura de organización burocrática.

Los ejemplos indican las posibles relaciones de contingencia sí-entonces, entre las variables del medio ambiente independiente (la economía, la estructura, de mercado competitiva, la tecnología, los valores sociales y el tipo de personal, etc.). Y las variables de administración dependientes (estructura de organización y estilo de liderazgo en los ejemplos anteriores). Asimismo, aunque las variables del medio ambiente son, generalmente, las

\* El autor es aspirante al grado de Maestro en Ciencias de la ESCA.

variables independientes y los conceptos y técnicas de la administración, son, usualmente, las variables dependientes; también puede ocurrir lo inverso. Hay casos en que las variables de administración son independientes y las variables del medio ambiente son dependientes, en la relación de contingencia de la administración. Por ejemplo: si se instituye por la administración superior, un estilo de liderazgo abierto y más participativo, entonces el personal responderá mostrando mayor autocontrol y valores sociales responsables.

Se concluye que la relación entre las variables relevantes del ambiente y los conceptos y técnicas apropiadas de la administración, llevan al logro efectivo de la meta. En la relación de contingencia las variables externas del ambiente son independientes *si*, y las variables de administración son las dependientes *entonces*.

**Consideraciones del Medio Ambiente Internas y Externas**

El tratamiento del medio ambiente como variable independiente y los conceptos y técnicas de la administración como variables dependientes, se hace más claro cuando se reconoce una distinción entre los medio ambientes externos e internos. El medio ambiente externo consiste de variables generales (social, tecnológicas, económicas, y político/legales), y específicas (competidores, clientes, y proveedores). Generalmente estas variables son externas o están fuera de la organización y la administración tiene poco o casi ningún control directo sobre ellas. En otras palabras ellas son independientes de la administración. Por lado, el medio ambiente in-

terno, consiste de la estructura de la organización, procesos de administración (toma de decisiones, comunicación y control), y la tecnología. Generalmente estas últimas variables están dentro o son internas de la organización, y la administración puede tener control sobre ella. En otras palabras ellas pueden ser dependientes de la organización.

Anteriormente, los esfuerzos en el estudio de la administración se dirigían a los factores del medio ambiente interno, ignorando el medio ambiente externo. Sólo recientemente se le ha prestado atención al medio ambiente externo con el análisis de los sistemas abiertos. La administración de contingencia debe, por supuesto, prestar atención tanto al medio ambiente interno como al externo.

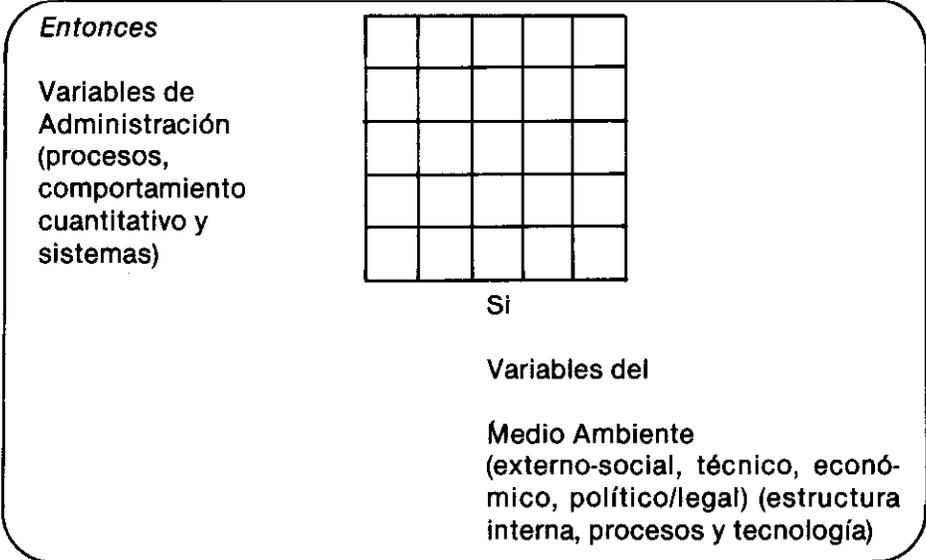
Las variables del medio ambiente externo casi siempre serán independientes, mientras que las variables internas podrían ser tanto dependientes como independientes. La tecnología para Fred Luthans es tratada tanto como variable interna que como externa.

**La Relación de la Contingencia**

La relación funcional entre las variables del ambiente independiente y las variables de la administración dependiente es el meollo de la administración de contingencia, y es lo que las separa de otras aproximaciones de la administración. Constituye la meta de cualquier búsqueda científica —la determinación de relaciones funcionales que llevan a un mejoramiento del control, de la predicción y del entendimiento—. En este sentido la aproximación de contingencia parece tener más posibilidades de lograr la meta que las otras aproximaciones de la administración.

**Estructura Conceptual del enfoque de la contingencia**

Una matriz con *si* ambiental (social externo, técnico, económico, y político social, y estructura interna procesos y tecnología) en el eje horizontal; y en los *entonces* de administración (procesos cuantitativos, de comportamiento, y sistemas) en la vertical, es presentado como una estructura conceptual.



La meta de la administración de contingencia es llenar todas las celdas de la matriz. Por ejemplo, en la celda izquierda de la parte inferior sería identificada una condición relevante del medio ambiente (uno o una combinación de sis) para luego ser relacionada contingentemente con una variable apropiada de administración (uno o más de los entonces) para el logro más efectivo posible de la meta. Esta matriz es sólo un modelo conceptual; hay obviamente demasiadas variables a lo largo de cada dimensión para ser específicamente identificadas.

**Contingencia o Situacionalidad**

Hay una pequeña, aunque muy importante distinción entre lo que se ha conocido como administración situacional y lo que estamos presentando como administración de contingencia. Desafortunadamente los términos a menudo se intercambian, la principal diferencia entre el acercamiento situacional y el de contingencia, es que un acercamiento de contingencia implica que hay una relación *funcional* entre las condiciones del medio ambiente señaladas y las técnicas y conceptos apropiados de la administración, para el logro efectivo de la meta. Como ya se indicó las variables del medio ambiente son independientes y las técnicas y conceptos de la administración son variables dependientes de la relación funcional. En un contexto de administración no se deduce causalidad directa entre estas variables independientes y las dependientes. En otras palabras, el

medio ambiente no hace que ocurran las técnicas y los conceptos de la administración. La meta de la administración de la contingencia es determinar la relación funcional si-entonces que llevará al mejor cumplimiento de ella. Nuevamente debe enfatizarse que la suposición de una relación funcional entre las variables independientes y dependientes no implica que exista una relación causa-y-efecto.

Mientras que la administración de la contingencia podría ser simplemente rotulada como acercamiento "si-entonces", la administración situacional podría denominarse acercamiento "todo depende". Una aproximación situacional implica que la administración debe diagnosticar la situación a fin de administrar más efectivamente. La administración situacional no intenta identificar las relaciones funcionales entre las variables situacionales y las variables de administración. Por ejemplo, Howard Carlisle, tiende a usar más el término situacional que el de contingencia, explica, "la teoría situacional sostiene que los principios de la organización no prescriben cualquier estructura específica; en lugar de ello son guías disponibles para el administrador, después que ha analizado los factores en una situación particular. Las organizaciones están consideradas no como estructuras estáticas, sino como entidades cambiantes constantemente que se adaptan a las fuerzas internas y externas sólo si están exitosamente administradas".<sup>(2)</sup>

Robert Mockler, otro de los escritores de la administración

asociado con la terminología situacional antes que con la de contingencia, explica, "...la teoría situacional está basada en la premisa que las situaciones de negocios generalmente difieren de alguna manera unas de otras. Las situaciones de administración de negocios, por lo tanto, comienzan con un estudio de diagnóstico de los requerimientos o características de la situación específica en cuestión, sólo entonces, se pueden desarrollar cursos de acción para cumplir con los requerimientos específicos de la situación".<sup>(3)</sup>

El reconocimiento del diagnóstico y la adaptación a la situación son conceptos importantes para la administración de la contingencia pero no son suficientes. Las relaciones funcionales, identificables, específicas entre las condiciones del medio ambiente y las prácticas de la administración, también deben ser establecidas. En la administración de contingencia los factores del medio ambiente independiente y las variables de administración dependiente están funcionalmente relacionadas. Esto último es lo que separa la administración situacional de la sofisticada administración de contingencia. La administración de contingencia está basada en un marco conceptual muy específico el cual establece una relación funcional entre las variables.

**-Acercamientos Establecidos de Contingencia**

En la terminología de la planificación de la contingencia y el acercamiento situacional a la ad-

(2) Howard Carlisle, "Situational Management", AMACOM, New York, 1973, p.p. 99.

(3) Robert J. Mockler, "Management Decision Making and Action in Behavioral Situations", Austin Press, Austin Texas, 1973, p.p. 3.



ministración de personal de Pigors y Myers, ha estado en el tapete durante un largo tiempo, además los eruditos en administración moderna y muchos profesionales de la administración están familiarizados con el modelo de contingencia de la efectividad del liderazgo y las concepciones de la organización de la contingencia. Aquellos que estudian el comportamiento organizacional están también familiarizados con la aplicación de un modelo de contingencia a los cambios del comportamiento. Estos acercamientos establecidos de contingencia se pueden resumir brevemente como sigue:

- 1) En la administración situacional de personal de Pigors y Myers identifican al elemento humano el factor técnico, las relaciones y dimensiones espacio-tiempo, y las políticas amplias de organización, como las mayores variables situacionales que afectan a la administración de personal.<sup>(4)</sup>
- 2) El planeamiento de la contingencia. Los planes de la contingencia son aquellos que intentan diagnosticar hechos o eventos inesperados. Por ejemplo, un fabricante de implementos para granja debe desarrollar planes de contingencia en caso de que haya una grave sequía. Tal planeamiento de la contingencia reduce las incertidumbres que enfrenta la administración.
- 3) Modelo de contingencia de liderazgo de Fred E. Fiedler. Desarrolló basado en años de investigación empírica,

lo que él llamó la efectividad de un modelo de contingencia de liderazgo.<sup>(5)</sup> El modelo reconoce el impacto situacional del liderazgo, pero también desarrolla relaciones funcionales entre las variables situacionales específicas y los estilos de liderazgo. Se determinó que las tres variables situacionales más importantes eran el poder de la posición, la aceptación de los seguidores, y la estructura de la tarea. Fiedler encontró que un líder dirigido por la tarea es más efectivo cuando estas variables situacionales son muy favorables o muy desfavorables, pero un estilo de relaciones humanas es más efectivo, cuando estas variables situacionales son moderadamente favorables o desfavorables.

- 4) Diseño de la organización de contingencia. Introdujeron la *variable de diferenciación*, a la que definen como "la diferencia en la orientación emocional y cognoscitiva entre los administradores de diferentes departamentos de funciones"; e *integración*, a la que definen como "la calidad de colaboración que existe entre los departamentos a los que se les requiere la unidad de esfuerzos por las demandas del medio ambiente".<sup>(6)</sup> El grado de diferenciación e integración determinará el tipo de diseño de organización que será más efectivo.
- 5) Modelo de contingencia de comportamiento. B.F. Skin-

ner extendió la clásica explicación de comportamiento estímulo-respuesta en un modelo de contingencia, consistente en el antecedente, el comportamiento y la consecuencia.<sup>(7)</sup> La relación de contingencia del comportamiento está basada en la premisa que el comportamiento es una función de sus consecuencias. El antecedente sirve como una indicación para el comportamiento a ser emitido, pero es la consecuencia contingente la que determina el comportamiento consecuente. Para cambiar el comportamiento deben cambiarse las contingencias del medio ambiente, el antecedente o más específicamente las consecuencias.

La administración de contingencia trata directamente con la preocupación situacional de profesionales, y las técnicas y conceptos apoyados por los expertos de la administración de hoy día.

#### IV. Influencia del Contexto Situacional

El contexto de un estímulo o la situación en la cual éste se percibe, es una determinante importante de cómo será interpretado el estímulo. Por supuesto que el contexto situacional no siempre sirve como una ayuda para la precisión; puede ser beneficioso por un lado o engañoso, aumentando la distorsión.

Un proceso que es crítico para integrar un estímulo y su medio está relacionado con el principio

(4) Paul Pigors y Charles A. Myers, "Personal Administration", 7th Ed., McGraw-Hill, 1973, p.p. 167-168.

I. E. Fiedler, "A Theory of Leadership Effectiveness", McGraw-Hill,

New York, 1967.

(6) Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch, "Organization and Environment", Division of Research, Harvard Gra-

duate, Boston, 1967, p.p. 11.

(7) B.F. Skinner, "Contingencies of Reinforcement", Appleton-Century-Crofts, New York, 1969.

de fijación. Un objeto físico puede aparentar tener propiedades diferentes en ambientes diferentes. Un factor situacional extremadamente importante comprende el concepto de rol. Este se refiere simplemente a las partes que juegan los individuos, ya sea, en las organizaciones, o en la sociedad. Tanto las organizaciones como la sociedad establecen reglas sociales llamadas normas, que definen el comportamiento esperado de los que desempeñan un rol. Las normas nos dicen lo que ellos deben, pueden y no pueden hacer en determinadas situaciones. El castigo dentro de un grupo, la mayoría de las veces, toma la forma de pérdida de prestigio, amistad o cooperación.

**Liderazgo: acercamientos situacionales**

Los investigadores se han interesado en la interacción entre los líderes y las muchas variables que se producen en las situaciones de trabajo y que influencian su efectividad. Ellos han sido guiados con la aproximación situacional, la cual considera al liderazgo como el ejercicio de ciertos tipos de comportamiento necesarios para comandar la lealtad de los seguidores y motivarlos para que lleven a cabo las metas perseguidas.

La investigación del liderazgo situacional no busca identificar las características de líder universal, está dirigida a descubrir variables situacionales que permiten o hacen que los comportamientos y las características del líder sean efectivos.

Muchos teóricos han intentado catalogar los factores situacionales que determinan tales comportamientos del líder

son apropiados (French, 1949; Cattell, 1951; Davis, 1954; Stogdill, 1959; Bass, 1960; Likert, 1961). De acuerdo con estos teóricos las características de los líderes varían con:

- 1) sus personalidades;
- 2) los requerimientos de las tareas del líder y del subordinado;
- 3) las actitudes, necesidades y expectativas de los subordinados;
- 4) el medio organizacional y físico.

El acercamiento situacional, entonces, está basado en el reconocimiento de que tanto la situación como el comportamiento de los líderes deben ser considerados a fin de comprender mejor los efectos del liderazgo.

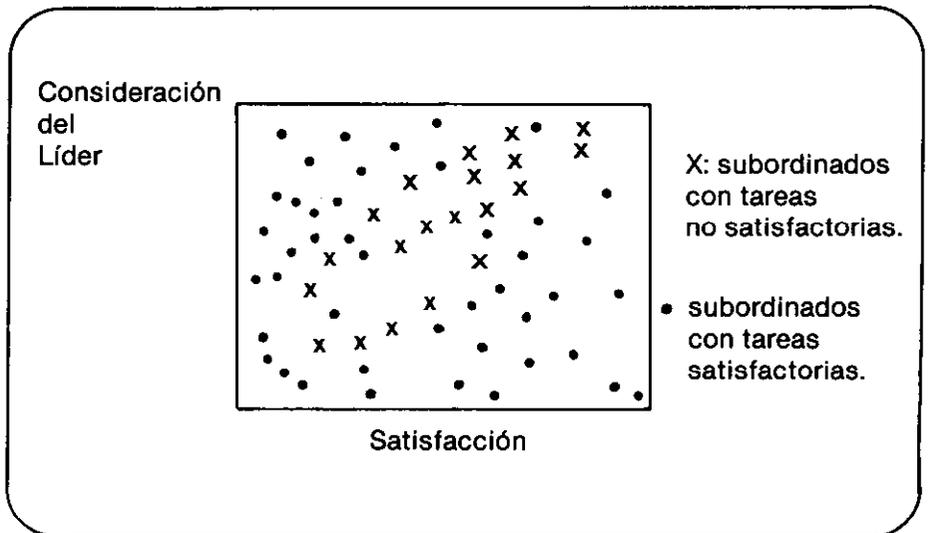
El acercamiento situacional no agrega mucho a nuestro conocimiento de liderazgo a menos que:

a) sean especificadas las va-

riables críticas de la situación, y

b) que sean también especificadas las relaciones funcionales entre las variables situacionales, los comportamientos, y peculiaridades del liderazgo.

Un factor de contingencia modera la relación entre dos variables; por ejemplo, podríamos suponer que la cantidad de satisfacción intrínseca que hay en una tarea moderará la relación entre el comportamiento de apoyo del líder y la satisfacción de su subordinado con un trabajo. En la ilustración siguiente se evidencia que cuando las tareas no son intrínsecamente satisfactorias, los subordinados están más satisfechos cuando tienen el apoyo de los líderes. Sin embargo, cuando las tareas son intrínsecamente satisfactorias no hay relación aparente entre el apoyo del líder y la satisfacción del subordinado.



Se deduce de la ilustración y del razonamiento anterior que, cuando la tarea es satisfactoria no es necesario el apoyo del líder;

y por el contrario, cuando la tarea no es satisfactoria los subordinados necesitan el apoyo del líder.



## V. CONCLUSION

La afirmación básica sobre la que descansa la teoría, es que las variables organizativas mantienen una compleja interrelación entre sí y las condiciones de su ambiente.

Se ha encontrado una importante relación entre las variables externas (la certeza y la diversidad del ambiente y el problema ambiental estratégico), los estados internos de diferenciación e integración y el proceso de la resolución de conflictos. Si los estados y los procesos internos de una organización no están en contradicción con las demandas externas, los hallazgos de este

estudio indican que tal organización tratará eficazmente con su ambiente.

La teoría contingente de la organización sugiere las principales relaciones en las que deberían pensar los directores cuando proyectan y planifican organizaciones que afronten específicas condiciones ambientales. Esta teoría, apoyada y complementada por los hallazgos de otras investigaciones, proporciona al menos los principios de un marco de referencia conceptual, mediante el cual encuadrar las organizaciones de acuerdo con la labor que intentan realizar.

El patrón contingente si entonces usado en la modifica-

ción del comportamiento organizacional es similar a los enfoques contingentes usados en el diseño organizacional y el estilo de liderazgo.

El enfoque contingente puede ser el camino a seguir, en la búsqueda de predicciones, ya que la teoría contingente podrá muy bien conducir a la meta global que podría ser conjugar los enfoques cuantitativos, conductistas y de sistemas con los factores situacionales apropiados. Aunque esta meta podría ser difícil de alcanzar, la teoría contingente podrá servir como prototipo para el desarrollo de una teoría contingente para la administración como un todo. 

## VI. BIBLIOGRAFIA

Lawrence, Paul R. y Jay W. Lorsch. "Organization and Environment Managing Differentiation and Integration", Harvard Univ. Boston, 1967.

Carlisle, Howard. "Situational Management", AMACOM, New York, 1973.

Mockler, J. Robert. "Management Decision Making and Action in Behavioral Situations", Austin Press, Austin Texas, 1973.

Pigors, Paul y Charles Myers. "Personnel Administration", 7th Ed.

Mc Graw-Hill, 1973.

Fiedler, Fred E. "A Theory of Leadership Effectiveness", Mc Graw-Hill New York, 1967.

Skinner, B.F. "Contingencies of Reinforcement", Appleton-Century-Crofts, New York, 1969.

Luthans, Fred. "Introduction to Management: A Contingency Approach" Mc Graw-Hill, New York, 1976.

Kelly, Joe. "Organizational Behavior: An Existential-Systems Approach" Irwin, Inc. Illinois,

1974.

Luthans, Fred. "Organizational Behavior" Mc Graw-Hill, New York, 1977.

Tossi, Henry, y W. Clay Hamner. "Organizational Behavior and Management. A contingency Approach", St. Clair Press Chicago, 1974.

Filley, Allan, Robert House and Stephen Kerr. "Managerial Process and Organizational Behavior", Scott, Foresman and Co., Illinois, 1976.

## ARTICULOS

Luthans, Fred. "Contingency Theory of Management: a path out the Jungle". Business Horizon, Vol. 16, No. 3 pg. 67-68 Junio 1973.

Metcalfe, J. L. "Systems Models,

Economic Models and the Casual Texture of Organizational Environments: An Approach to Macro-Organization Theory", Human Relations Vol. 27, No. 7 pg. 639-663

Harrison, Roger. "Understanding your Organization's Character", Harvard Business Review, Mayo-Junio 1972, pg. 119-128.

