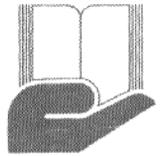


Enfoque contingente en el estudio de la administración *



M. C. José Gaxiola López

Introducción

En el estudio de la administración han existido varios intentos de conformar un cuerpo teórico que describa y explique el fenómeno administrativo. En esta búsqueda, se han logrado algunos resultados positivos, que se han incorporado al quehacer de la gestión en las organizaciones, pero en no pocas ocasiones han conducido a lo que Koont H. llamó la jungla conceptual de la administración (1961:174). “Dado en parte también a que todavía la administración no es una ciencia madura, esto es, no se cuenta con paradigmas de aceptación general que dé solución a problemas del conocimiento y de la praxis tipo o que proponga soluciones a problemas relacionados” (Jeffrey Pfeffer 1976:38).

Hace treinta años H. Leavitt declaraba que “todos los intentos por crear la teoría científica de la administración hasta ahora han sido nada más que paliativos y la desgracia está en que no existe todavía una solución real, probablemente porque aún no existe una teoría plenamente satisfactoria de la organización... Disponemos de una serie de ideas relacionadas recíprocamente en diversos campos, muchos de los cuales nada tienen que ver con la realidad” (H. Leavitt

1958:291-303) Peter Drucker más optimista que Leavitt señalaba más o menos por esa misma época que “existen fundamentos para esperar que dentro de veinte años estaremos en condiciones de formular los principios básicos y políticos argumentados y medios probados para dirigir al obrero y al trabajo” (Peter Drucker 1954:288).

Son muchos los enfoques, corrientes y escuelas surgidos al interior de los estudios administrativos; son muchos también los intentos desde otras disciplinas que inicialmente se consideraban lejanas al estudio del fenómeno administrativo. Algunas de ellas se presentaban como panaceas y se han convertido en la moda intelectual de momento desplazando enfoques “antiguos” e imponiendo su particularidad al problema de la integración de todas las escuelas y corrientes. Incluso proponiendo un nuevo código de comunicación. Frecuentemente llegamos a confundir el entrelace de teorías con la ciencia administrativa, sin separar los hilos de dicho enlace y cortándolos muchas ocasiones. Se han construido también mapas, cuadros, tablas y demás que muestran panoramas históricos, geográficos y biográficos de la administración. (Ver Calude S. George; 1972, Gvishiani D. 1973, Mosher y Cimino 1961, Lussato, B. 1972; Timsit G. 1986, entre otros.)

No obstante los esfuerzos la ciencia administrativa se presenta en la actualidad como un conjunto de discursos fragmentados, que hacen difícil poner en práctica una arqueología de esta ciencia bajo un principio de

* Un primer abordamiento se realizó en los capítulos 2 y 3 del trabajo de investigación bibliográfica para la obtención de la candidatura de Doctor en Ciencias Administrativas.

unidad. A la fragmentación hay que agregar el carácter complejo de la misma. Complejo por la heterogeneidad de las aportaciones sucesivas que la han constituido. Bajo el título de ciencia administrativa se envuelven investigaciones que implican no solamente objetos variables, sino tentativas de enfoque a partir de premisas muy diferentes. Desde el enfoque jurídico-político, que es el más antiguo y asigna por finalidad esencial un mejor conocimiento de las estructuras y del funcionamiento de la administración estatal. Pasando por los enfoques de gestión que pone en primer plano la acción de gestión como una función aislable. Por todas las corrientes tecnológicas de ingeniería de la eficiencia, que centra la investigación y la práctica de las mejores técnicas para la organización. Hasta los enfoques totalizadores recientes que pretenden constituir la ciencia administrativa como ciencia social de pleno derecho.

La ciencia administrativa aparece en esta perspectiva "como una ciencia social todavía en gestación, cuyo objeto no es una realidad ya existente, lista para ser estudiada, sino que pide ser reconstruida a la luz de una problemática teórica específica, y que, para responder a los criterios de la científicidad, debe al mismo tiempo superar un cierto número de obstáculos epistemológicos y forjar los instrumentos de análisis adecuados" (J. Chevallier y D. Loschak, P. 31/1983). Es indispensable un distanciamiento con el mundo sensible, un rompimiento con los conocimientos comunes, ruptura epistemológica como lo señalaba Bachelard. Para eliminar uno de los obstáculos en la construcción de conocimiento científico.

Las diversas corrientes, escuelas y enfoques, hacen de la ciencia administrativa una ciencia-encrucijada, una ciencia de superposición, una ciencia de síntesis. Algunos creen que dentro de esa pluralidad a la administración le corresponde una coordinación horizontal entre las ciencias. Otros piensan en la posibilidad de una coordinación vertical. En todo caso, queda la duda de si se trata de una yuxtaposición de corrientes administrativas, de una pluridisciplinariedad, o de una integración, es decir, una interdisciplinariedad. Esto implica reconocer la coexistencia estratificada entre las disciplinas, punto aquel donde las disciplinas están subordinadas a una disciplina considerada más fundamental caracterizada por una situación desigual de superposición donde por ser la más general, engloba las siguientes más especializadas y estrechas. Idea tomada de las ciencias exactas y naturales.

El objeto de la ciencia administrativa es la búsqueda de la unidad, centrando su esfuerzo en el estudio del hecho administrativo; en el acto de administrar. "Esto era común en unos y otros tratadistas. La ciencia administrativa podría derivar en una *gestiología* utilitaria y diseñar un conjunto integrado de técnicas y métodos propios para mejorar el funcionamiento del servicio a diferentes estados de la acción" (G. Timsit 1986:50).

Uno de los enfoques más utilizados para construir la ciencia de la administración es el de tipo integrativo. Donde cada corriente o disciplina aplica su punto de vista preferente en función de los objetivos que son suyos, un problema dado; y corresponde a la ciencia administrativa integrar esas diferentes aportaciones, el proceder integrativo exige la articulación micro y macro; y diacrónica-sincrónica. Dentro de este enfoque surge la concepción contingente objeto de este trabajo, como uno de los intentos recientes de integrar las diversas proposiciones o enunciados acerca del fenómeno administrativo. Este trabajo se divide en partes que van desde la conceptualización, los mecanismos de funcionamiento del enfoque, sus autores más representativos y aportaciones. Quedando para un trabajo posterior la crítica o defunción del enfoque contingente del estudio de la administración que desde principios de los 70's aún es de interés en la literatura del "Management" estadounidense, no obstante la declinación de su influencia al interior de los medios académicos.

1. Lo contingente y la contingencia

A fines de los setentas y principios de los ochentas en la escuela norteamericana de la administración surge un enfoque que habría de tener mucha aceptación e influencia en los medios académicos y también dentro de los usuarios de la administración. Surge el enfoque contingente, cuyo principal promotor fue Fred Luthans, quien también fue el primero en definirlo señalando que la connotación de contingencia "es concerniente a la relación entre variables ambientales relevantes y a las técnicas o conceptos administrativos apropiados para dirigirse a una obtención efectiva de metas" (F. Luthans 1976:29). Es una definición sorprendente comparada con la idea de contingencia que existe



dentro de las lenguas de origen latino, en donde *contingencia* es “La posibilidad de que una cosa suceda” y lo contingente es “Lo que puede o no suceder”. Así pues el uso de los términos en nuestra lengua está relacionado al azar, a lo aleatorio del suceso o en el peor de los casos a algo que tenía que suceder forzosamente. (Ver dicc. de la Real Academia Española). Tal vez lo que los autores norteamericanos quieren señalar es el hecho de que las cosas suceden casualmente. Pero la idea que prevalece como lo veremos a continuación es la de la causalidad y no de la casualidad.

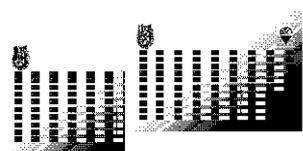
Kast y Rosensweig (1976:333), señalan que el punto de vista contingente en la administración de las organizaciones sugiere que “una organización es un sistema compuesto de subsistemas delimitados por fronteras identificables dado un suprasistema ambiental... busca el entendimiento de la interrelación entre la cantidad de subsistemas como un todo así como entre la organización y su ambiente y define los patrones de las relaciones o identifica las variables... enfatiza la naturaleza multivariable de las organizaciones... y como las organizaciones operan bajo variadas condiciones y circunstancias específicas”. Bajo esa misma idea, Henry P. Sims (citado por Newstrom J.W.; Reif, W. E, y Monczka, R. E., 1975:554) señala que al contrario de las teorías tradicionales que siempre descubrían una mejor manera de hacer las cosas bajo todas las condiciones, “el enfoque contingente, por otro lado, se centra sobre las características organizacionales que conducen a una realización efectiva de la situación específica que confronta una organización”. Este autor agrega un concepto adicional que es empleado indistintamente por varios autores norteamericanos como sinónimo de contingente y es el término situacional. Por ejemplo, Gary Dessler (1976:46) opina que la teoría de la administración “necesita un punto de vista situacional sobre el cual las propiedades de un sistema de administración y organización es contingente en razón de los cambios tecnológicos y ambientales a la organización”. Este autor además de indicar que el funcionamiento interno de las organizaciones debe ser congruentemente consistente a las demandas externas de la misma, señala que en este papel de congruencia la tecnología juega un rol importante. Punto que también indicó Perrow (1970:75-80). Donald P. Crane (1974:23) va un poco más allá que Dessler al indicar que “las relaciones entre variables en la organización son las que provocan o forman una situación”. Señala

ciones causales, agregando a medida que aumenta la presencia de variables y sus interacciones situacionales se incrementan.

Fred Luthans (1974:31-32), por su parte opina que “la diferencia mayor entre el enfoque contingente implica la existencia de una relación funcional entre las condiciones ambientales identificadas y los conceptos y técnicas administrativas apropiadas para el logro efectivo de los objetivos... el enfoque situacional implica que la administración debe diagnosticar la situación en orden a un manejo más efectivo. El enfoque situacional de la administración no intenta identificar las relaciones funcionales entre las variables situacionales y las variables administrativas situacionales de las variables propiamente administrativas”. Pero posteriormente, Luthans junto con Stewart (1977:183) aceptan que “el enfoque contingente es genéricamente situacional en su orientación, buscando por medio de un análisis riguroso de los efectos de la consecuencia contingente”. Kast y Rosensweig (1973:ix) subrayan la posibilidad del enfoque contingente como “la mejor medida entre: a) El punto de vista de que los principios de organización y administración son universales; b) El punto de vista que sostiene que cada organización es única y que cada situación debe ser analizada separadamente, problema muchas veces ocasionado por “los teóricos y/o investigadores que asumen implícita y explícitamente la universalidad de sus conceptos y técnicas y por los practicantes, que por su lado, asumen la universalidad de su estilo individual y su forma de adaptabilidad a las nuevas corrientes administrativas” (Luthans 1976:35).

Luthans, (1980:28-30) pretende aclarar más, indica que una relación contingente puede concebirse “como una relación funcional si entonces. El *si* es la variable independiente y el *entonces* es la variable dependiente de esta relación funcional”. Aunque después trata de explicar más esta concepción indicando que “en un contexto de administración, la casualidad directa entre estas variables independientes y dependientes no se infiere; en otras palabras, el medio *no causa* las técnicas y conceptos administrativos. Más bien hay una relación meramente funcional entre las variables”. El fin entonces que llevará al logro de los objetivos. Aclara también este autor que el suponer una relación funcional entre variables no significa que hay una relación de causa-efecto.

Carlisle, H. (1973:99) sostiene que los principios de organización “son guías que pueden usarse después de haber analizado los factores de la situación particu-



lar". R. Mockler (1973:3) por su parte sostiene que la administración "empieza con el estudio de los requerimientos o características de la situación". Estos autores presentan un criterio de adaptabilidad ya estudiado por el enfoque de sistemas, en vez de identificar relaciones. Si se quiere podemos decir que hay un diferencial sutil entre contingente y situacional, el primero se basa en el *si + entonces* y el segundo en *todo depende de*. Las insistencias de Luthans y seguidores en el planteamiento de su teoría, así como la debilidad de la misma, se discuten en un trabajo del autor por separado.

Las tres partes principales del enfoque contingente son el medio ambiente y los conceptos y técnicas administrativas y la relación de contingencia entre ellas. Que Luthans (1980:47) pretende resumir en la matriz siguiente:

cuelas de administración. En los años veintes, Mary Parker Follet propuso que los administradores tuvieran presente la situación y las demandas tecnológicas. Otros surgieron posteriormente, Urwick y Gulick; Fiedler, U. Kent y Stogdill, enfocando igual que Reddin sus estudios al aspecto situacional de la efectividad en el trabajo. El Dr. Octavio Gómez Haro, profesor decano de la ESCA-IPN (1977:26), llama a este enfoque casuístico o circunstancial, opinando que es un enfoque muy viejo en la práctica, pero tan sólo recientemente conceptualizado como un principio operativo. No es una receta que establece: "hazlo a mi manera". Su mensaje es: "lo que debes hacer depende de la situación total que prevalezca".

Los partidarios del enfoque contingente, pretenden inicialmente, dar una explicación a una relación fun-

ENTONCES
VARIABLES DE ADMINISTRACION

SI
VARIABLES AMBIENTALES

En donde los *SI* de las variables independientes se encuentran en el eje horizontal de la matriz y los *entonces* en el eje vertical. El objetivo de este enfoque es llenar las celdillas de la matriz, mismas que a su vez se constituirán en submatrices que caen en cascada indicando que puede haber muchas reiteraciones para alcanzar las relaciones contingentes bidimensionales.

En realidad la teoría contingente o situacional no es novedosa, de alguna manera está implícita en las es-

cional (y casual) entre dos o más variables, considerando a los factores ambientales como variables independientes y a los factores y a las técnicas administrativas como las variables dependientes. En realidad este convencionalismo obedece a un desarrollo natural en el estudio de la administración, ya que este enfoque surge como consecuencia del enfoque de sistemas, pero también como un subproducto del estudio del comportamiento organizacional muy arraigado en los E.U.A. y



cuyos maestros más reconocidos son B. P. Skinner y T. Parsons.

Kast y Rosenzweig (1972:458) señalan que dentro de las organizaciones "hay una necesidad vital del paradigma de sistemas, pero no se cuenta con el suficiente avance para usarlo con propiedad". Considerando que el enfoque contingente es una vía más práctica para encontrar las relaciones entre variables ambientales (internas y externas) que la teoría de sistemas no concluyó. Por lo que al comportamiento organizacional se refiere se basan en la premisa general del conductismo que se inclina por explicar las conductas como respuesta a elementos externos del sujeto. Este símil aplicado a la organización como unidad, pretendiendo responder a las cuestiones como las siguientes: ¿en qué condiciones surge y se desarrolla la organización moderna? ¿cómo regula la sociedad las relaciones entre las organizaciones? ¿cómo cambian las relaciones de las organizaciones con la sociedad y viceversa?

Talcott Parsons, sociólogo estadounidense, funcionalista, en su obra "El sistema social" parte de la acción social como unidad atómica de la convivencia, que analiza y trata como un sistema compuesto por cuatro subsistemas, según sea analizada la acción de los individuos desde el punto de vista de la idea, del valor, del deseo, o biológico. A saber, 1) Sistema orgánico o biológico, 2) Sistema de la personalidad, 3) Sistema cultural, 4) Sistema social.

Parsons se interesa por el sistema social, que define como "un conjunto de personas e interacciones, motivados según una tendencia a la mejor satisfacción de sus necesidades, y cuya relación con sus situaciones, incluidas las de unos con otros, es definida y medida según un sistema de símbolos culturalmente estructurados y compartidos". (Parsons, 1974:23). La interacción tiene lugar en las funciones que desempeñan los miembros, y la estructura es sólo la relación que guardan unos miembros respecto de otros. Dentro del sistema social cada uno tiene adscrita su propia situación respecto de los demás (status), desde la cual realiza sus cometidos (papeles). Cada miembro es un actor, dotado de un conjunto de status y papeles. Cada acción social es un acto, papel, acto y actor son las tres unidades de análisis, pero el verdadero interés descansa en el papel-posición.

Parsons pone especial atención en el funcionamiento de las estructuras, mejor dicho en las normas institucionales implícitas en la estructura. La institucionalización constituye un punto crucial en la sociología,

como el mecanismo unificador fundamental del sistema social. Parsons clasifica las instituciones en: relaciones (cuando definen medios) y culturales (cuando expresan exigencias culturales). Las instituciones relacionales son las más importantes y vienen definidas por lo que Parsons denomina modelos alternativos de orientaciones de valor o variables pautadas.

Por otro lado Skinner, sostiene que "una adecuada formulación y explicación de las interacciones entre un organismo con su medio ambiente... teniendo en cuenta principalmente tres aspectos: 1) El tiempo cuando ocurren las respuestas, 2) Las respuestas mismas, 3) Las consecuencias. Las interrelaciones entre ellas son las contingencias" (Skinner, B. F. 1969:7) con estos elementos se elabora una relación funcional del siguiente tipo: A-B-C; donde A determina los aspectos condicionantes de cuando el fenómeno ocurre y puede adquirir las características de una variable independiente o antecedente, B la respuesta o la conducta encaminada adquiere la característica de una variable independiente o dependiente y C la consecuencia (o las resultantes), adquiere un aspecto netamente dependiente. Su aplicación en la administración de personal se conoce como modificación de la conducta organizacional. Al igual que la técnica de enriquecimiento del trabajo, son algunas técnicas del desarrollo organizacional. Aplicando las técnicas del condicionamiento instrumental B.F. Skinner y colaboradores han conseguido provocar conductas de gran complejidad, en animales de laboratorio. Han hecho que pasando de estados tranquilos, se conviertan en asesinos depravados. Pero también han conseguido el amansamiento como proceso contrario a través del condicionamiento. Skinner sostiene que hay buenas razones para creer que es posible conseguir, o por lo menos mantener, por medio del condicionamiento, tipos de conducta humana equivalentes a los antes descritos. Se dice que "Skinner ha adoptado una actitud ateórica y predominante y predominantemente descriptiva en su análisis de la conducta, y los resultados de sus trabajos son de gran importancia práctica y sistemática" (S.S. Pliskoff y C.B. Ferster 1974:464). Para Skinner la conducta instrumental, y operante, puede definirse como aquella conducta que se halla regida por sus consecuencias ambientales. Cuando la consecuencia de una manera de comportarse sirve para aumentar la frecuencia o probabilidad de que aparezca de nuevo tal conducta, aquella consecuencia recibe el nombre de refuerzo.

En el área de educación hay dos principios del pro-



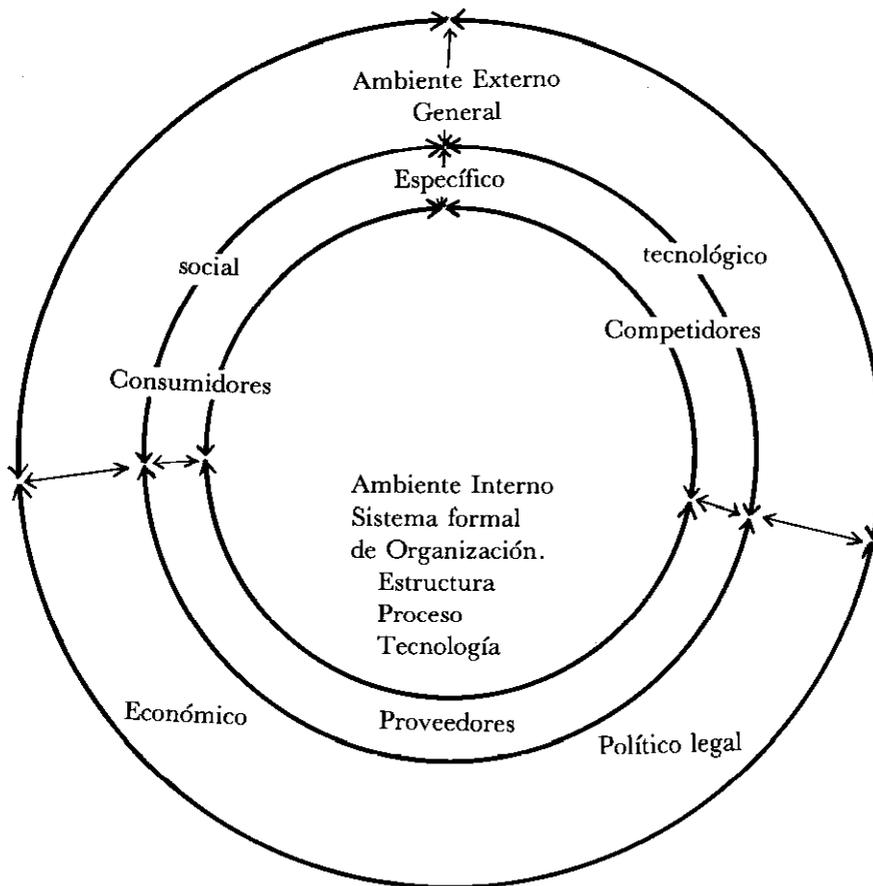
ceso aprendizaje que es necesario tener en cuenta por todos. El primero, que él llama de posibilidades del refuerzo, era, según él, una importante aplicación de la ley del efecto de Thorndike. El segundo principio sostiene que el refuerzo debe ser organizado. Señalar la influencia de Skinner en la administración sería muy extenso en este trabajo, pero es fácil de identificarlo en todos los tratadistas del "Behaviorismo" en las organizaciones.

como las interacciones funcionales y sus efectos. H.L. Tosi y W. Hamner (1975:2), sostiene que en la construcción de un modelo administrativo contingente, se deben tener cuatro tópicos importantes para comprender el comportamiento de la organización" 1) Las determinantes psicológicas de la conducta del individuo y el grupo, 2) Las determinantes organizacionales de la conducta del individuo y del grupo, 3) Las características internas del sistema organizacional, 4) Las determinantes ambientales del sistema de organización.

Fred Luthans por su parte (1976:50) presenta un esquema donde trata de enmarcar los componentes principales del ambiente externo de una organización, dividiéndolo en general y específico. El general constituido por fuerzas sociales, tecnológicas, económicas, políticas y legales. El específico incluye accionistas, proveedores, consumidores y competidores, y que son los que afectan de manera más directa a la organización. El ambiente interno es esencialmente el sistema de organización formal.

2. Las variables administrativas de la contingencia

Para proponer una solución contingente de un fenómeno administrativo, este enfoque señala la necesidad de identificar las variables relevantes de la situación, así

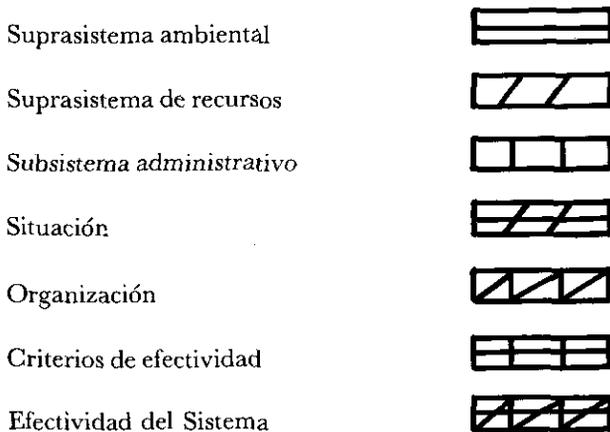
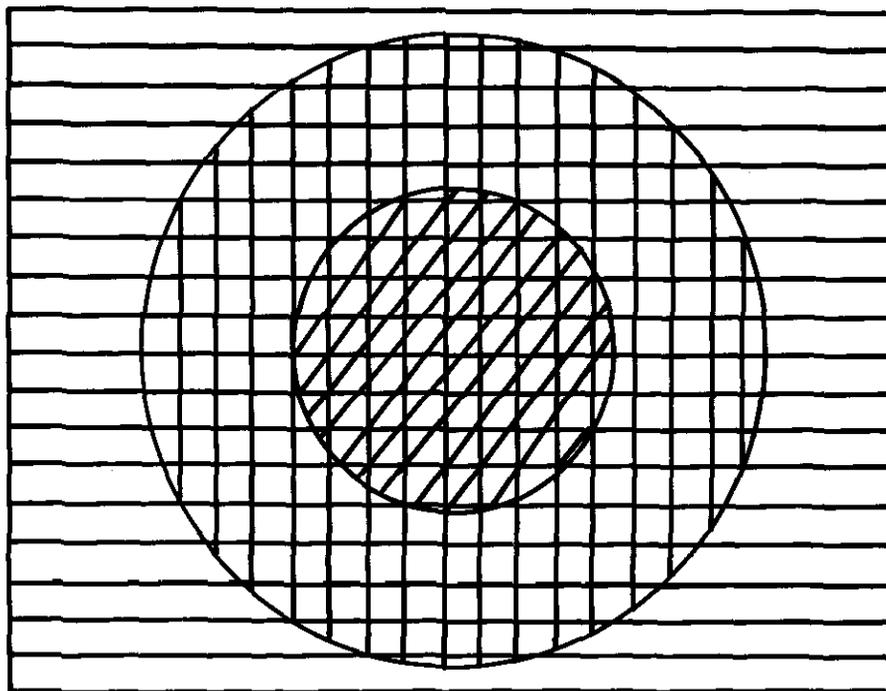


Las variables ambientales son factores que afectan a la organización, y están más allá del control directo de la organización o de sus administradores, siendo factible que estas influencias operen directamente sobre los recursos de la organización, produciendo cambios en sus procesos y salidas. Precisamente esa carencia de control las hace independientes bajo el enfoque contingente.

Una de las características más importantes de las variables ambientales externas es que afectan a la organización de una manera significativa y sobre todo las

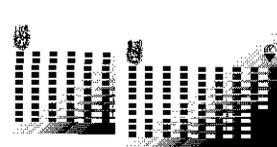
del ambiente competitivo específico, ya que las del ambiente general pueden afectar pero de una manera irrelevante. De esa manera las variables: cultura, tecnología, educación, legislación, política, económica, ecológica y demográfica, los consumidores o clientes, proveedores, competidores y otras deben tenerse presente en el estudio del comportamiento organizacional, como variables independientes.

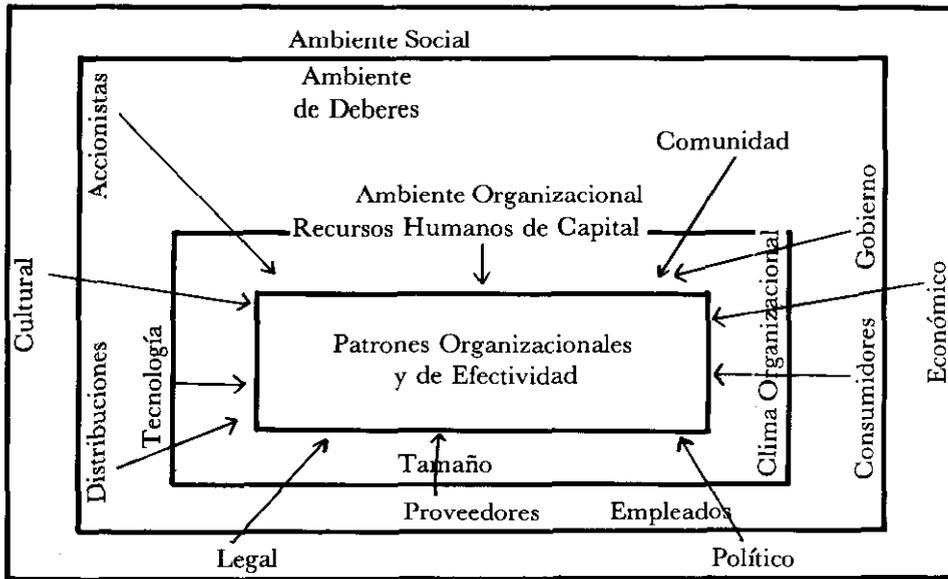
De una manera más completa Luthans y Stewart presentan el esquema de las variables de un sistema de organización como sigue: (1977:86).



Este enfoque de Luthans y Stewart, tiene su origen en las ideas de efectividad de James L. Price (1968:389) donde identifica al sistema económico, el sistema político, el sistema de control y la población y ecología, como las variables externas independientes. Y la idea de David J. Lawles (1972:397) quien de una manera más depurada trabaja el modelo de James L. Price.

Anant R. Negandhi (1975:340) presenta un modelo donde incluye las variables según tres fronteras sucesivas del ambiente organizacional: a) ambiente organizacional; b) ambiente de obligaciones; c) ambiente social).

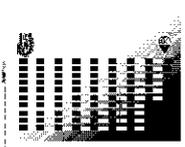
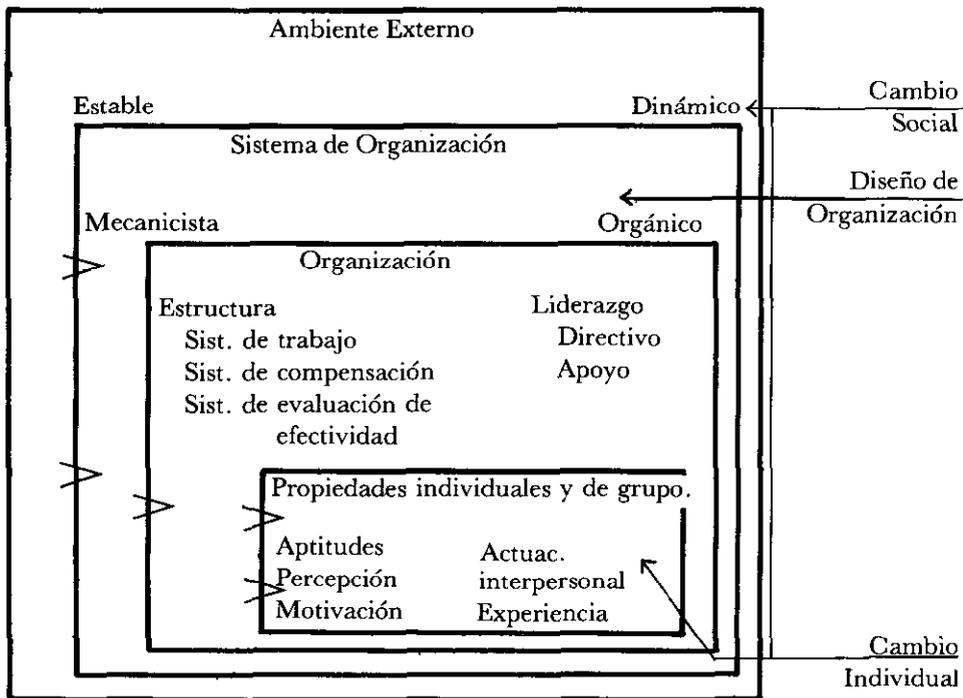




Este autor concibe al ambiente social como un macro-ambiente (económico, político, social, cultural, legal) en una nación dada, punto de vista que concuerda con los tratados anteriormente.

H.L. Tosi y P. Hamner (1975:5,6) opinan que a

medida de que cambia el mundo externo del sistema, pueden predecirse, relativamente, algunos cambios internos de la organización, de esa manera, sugieren que el cambio del comportamiento puede ser conducido por cambios externos a diferentes niveles.



Procurando hacer un resumen de las variables ambientales relevantes que afectan a la administración, a continuación se presenta un cuadro donde se intenta

definir algunas variables y sus posibles indicadores a usar en su determinación o pronóstico. Dicho cuadro es una extensión al presentado por Luthans (1976:58)

<i>VARIABLE</i>	<i>DEFINICION</i>	<i>INDICADORES</i>
Social	Consiste en el conjunto de valores de los miembros de una sociedad.	Normas culturales. Expectaciones Rol de ingresos y educación. Grado de autorización.
Tecnológico	Conformado por el conjunto del conocimiento, es decir técnicas y/o procesos.	
Económico	El movimiento de los recursos de una nación.	Producto Nal. bruto. Ingreso personal. Inversión. Desempleo. Balanza de pagos. Leyes
Político/legal	Regulación del gobierno y de la sociedad.	
Competencia	El grado de competencia en la obtención de recursos con otra organización.	Monopolio Oligopolio Competencia pura.
Consumidores	El grado de competencia en la venta de productos y/o servicios con otras organizaciones.	Inelástico. Relativamente elástico. Perfectamente elástico.

De las concepciones de Luthans, Tosi, Hamner, Negandhi, en donde se vieron las variables ambientales externas, también se señalaban algunas de tipo interno. La identificación de las variables internas de la organización es igual de complicado que el de las externas. Uno de los intentos más serios en este sentido es el realizado por Luthans (1976:82) que con base en las escuelas que han estudiado la administración, identifica los conceptos y técnicas más importantes de cada enfoque.

VARIABLES POR PROCESOS

Planeación	Comunicación
Pronóstico	Interpersonal
Planes estratégicos	Organizacional
Planes tácticos	Control
Organización	Guías
Estructura clásica	Retroalimentación
Conceptos neoclásicos	Estándares
foques conductuales	Medición

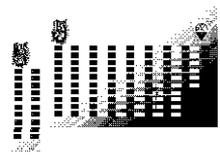
Estructuras modernas Acción correctiva
Dirección
Estilos de liderazgo

VARIABLES CUANTITATIVAS

Toma de decisiones Lote económico
Análisis de equilibrio Modelo de colas
Valor presente Modelos de simulación
Programación lineal

VARIABLES DE COMPORTAMIENTO

Aprendizaje Dinámica de grupos
Condiciones clásicas Formación de grupos
Condiciones de operación Conflicto
Entrenamiento de laboratorio.



MODIFICACION DE CONDUCTA

<p>Reforzamiento Impedimento</p>	<p>Desarrollo Organizacional Conducta contingente de administración. Enriquecimiento del trabajo.</p>
--------------------------------------	---

Análisis de costo efectividad
Diseño de sistema de computadora
Simulación
Análisis de redes

MOTIVACION

Modelos de expectativa
Modelos de satisfacción

En realidad algunos aspectos *no pueden clasificarse como variables*, y por eso Luthans los denomina técnicas y conceptos administrativos, no obstante que los incluye en su apartado de variables administrativas. Es difícil encontrar otro intento global que pretenda analizar o identificar cuando menos todas las variables internas administrativas salvo, cuando se trata de *estudiar fenómenos específicos*, como es el caso de *la efectividad*, en donde James L. Price (1968:389), identifica como variables intervinientes de la efectividad, la productividad, la conformidad, la moral, la adaptabilidad e institucionalización, que pueden identificarse como variables administrativas internas. Como variables independientes externas del sistema económico, político, la población y la ecología, pero también variables independientes internas, como el sistema de control y el sistema de organización.

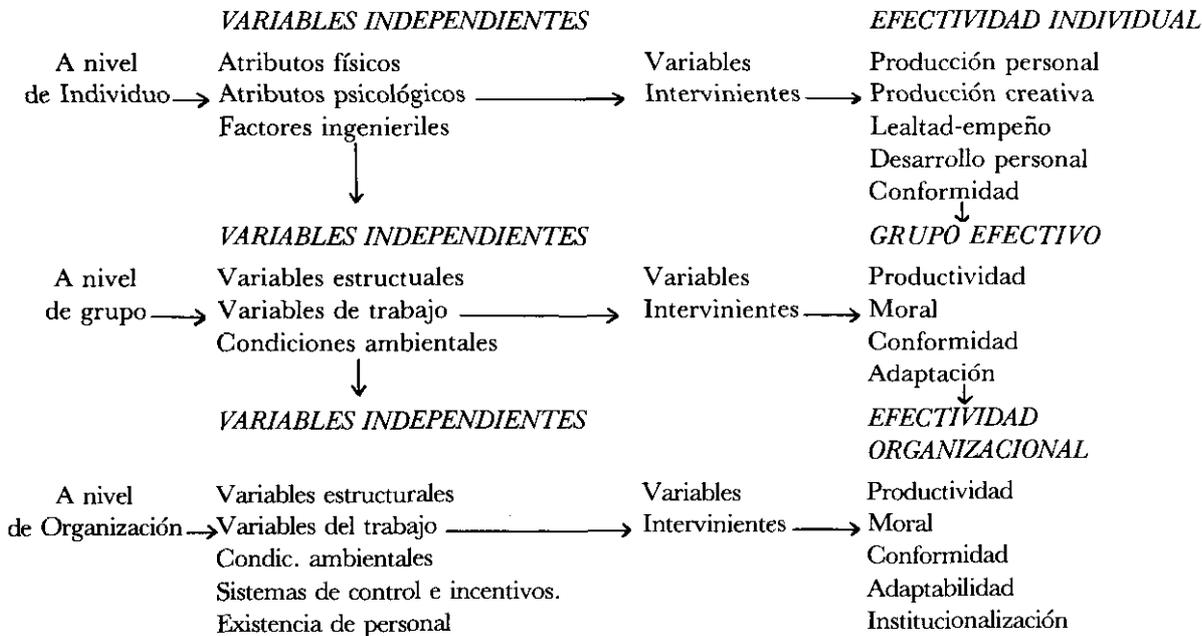
VARIABLES DE SISTEMA

<p>Teoría General de Sistema Sistemas cibernéticos cerrados Sistemas abiertos</p>	<p>Sistemas de información administrativa. Propósito de formulación. Toma de decisión de medio alcance. Aplicaciones de computadora.</p>
---	--

PPBS

Análisis de costo beneficio

David J. Lawles (1972:397) tomando la idea inicial de Price, presenta un modelo que auxilia a la comprensión del fenómeno de la efectividad organizacional.



Según esto, la efectividad individual y la grupal conforman la efectividad organizacional, considerando a ésta como una variable dependiente. Las variables intervinientes pueden ser aquellos elementos, motivaciones o acomodados ambientales que explican mejor el fenómeno, es decir, son aquellos aspectos contingentes.

En este sentido de la efectividad, Simoneti y Boseman (1975:633) sostienen que ésta es el producto de la variable independiente: competencia del mercado y de la variable interviniente: descentralización de la toma de decisiones. La evaluación de la variable dependiente (efectividad organizacional) la realizan con base en el criterio económico y en el conductual, o sea que las dimensiones de la variable se comprende en dos factores: productividad y empleo de recursos humanos.

Otro de los fenómenos en donde se analizan las variables internas del comportamiento del individuo y del grupo es la evaluación de la realización de trabajo.

W.E. Reif y R.M. Moczka (1974:24,25) al estudiar el trabajo, señalan las siguientes variables a considerar.

DISEÑO DEL TRABAJO

Variedad
Autonomía
Interacción
Reconocimiento y estima
Responsabilidad

Identif. con la tarea
Retroalimentación
Pago
Condiciones

TECNOLOGIA

Dominio
Costo
Estado de tecnología
Habilidad para adecuar
Tecnología

AMBIENTE PSICOSOCIAL

Personalidad
Actitudes, valores, creencias
Posición jerárquica
Reconocimiento y estima
Características del grupo de trabajo

ADMINISTRACION

Filosofía
Actitud de cambio
Estilo de liderazgo
Relación con los subordinados
Relación con el sindicato

Richard M. Steers (1976:8,10) al identificar los factores que afectan las actitudes del trabajo y su realización, estudió cinco factores de la consecución de objetivos y su relación con la satisfacción y la implicación con el trabajo. Las cinco variables que estudian son: participación de los empleados en el establecimiento de objetivos; retroalimentación; poca cooperación en la realización de objetivos; dificultad de los objetivos; especificación de los objetivos.

De una manera más completa, Allan Filley y Robert House citados por Tosi/(1975:139,150) actualizan la aportación que a la teoría de la organización hizo Stogdill en 1958. En su teoría manejaba nueve variables que las clasificaba en tres grupos como sigue:

Variables de entrada:

Interacción de los miembros
Realización individual
Espectativas individuales

Variables de salida:

Simpatía del grupo
Productividad
Integración.

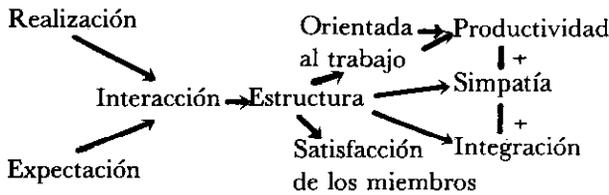
Variables Intervinientes:

Satisfacción de los miembros
Estructura del grupo
Trabajo orientado a la tarea

Estas variables los autores las hacen interactuar en dos condiciones diferentes.

Condición uno: Realización del grupo cuando el trabajo es satisfactorio.





En la condición número uno: altas expectativas de realización de objetivos son apoyadas por patrones de estructura y liderazgo positivo. Los objetivos del grupo son definidos, las posiciones y roles son clasificados, las relaciones de trabajo son conocidas y aceptadas y las políticas son instituidas y aceptadas. El reforzamiento de las expectativas dirigen la satisfacción individual de los miembros del grupo, una alta motivación y un alto nivel de orientación hacia el trabajo. El resultado final es un alto nivel de realización y un balance favorable entre las salidas del grupo. Condición dos: Realización del grupo donde el trabajo es insatisfecho, o no placentero, o las condiciones son frustrantes o tiritantes.



En esta condición los miembros tienen una adecuada libertad de estatus y autoridad pero juzgan al trabajo frustrante y poco placentero, los miembros pueden tener una alta integración de grupo asociada con bajos niveles de productividad y simpatía de grupo. En resumen, el líder que sólo se preocupa por la máxima productividad, debe tener presente dos elementos importantes: la simpatía o conformidad y la satisfacción del grupo, que en periodos largos tiene su efecto negativo en la productividad.

El trabajo de Osborn, R.N; Hunt, J.G. y Jauch L.R. (1980:130-200) dan un análisis más detallado de los escenarios ambientales de las organizaciones proponiendo inclusive indicadores para algunos de los factores o variables ambientales que ellos subdividen en:

- 1) Característica educacional.

- 2) Características político-legales.
- 3) Características económicas.
- 4) Características socioculturales.

En el ambiente específico, las organizaciones solamente responden ante aquellas fuerzas externas que le son decretadas. Con las que no ejerce un control, pero sí puede establecer unas relaciones de negociación. Los autores señalan que tres variables parecen ser importantes en el análisis del impacto del ambiente específico sobre las organizaciones.

- 1) Grado de interdependencia.
- 2) La extensión de la incertidumbre.
- 3) Las oportunidades de desarrollo y crecimiento.

Para ello los autores proponen escalas tipo Likert para medir cada uno de los conceptos. Por último abordan un punto de vista contingente del ambiente, donde analizan la incertidumbre. La disparidad, la favorabilidad, el desarrollo y complejidad ambiental.

3. Relación, interacción y causalidad.

Es difícil, en un apartado como éste, elaborar un cuadro completo y claro de todas las posibles variables que juegan un rol importante dentro de la investigación administrativa. Como vimos en el apartado anterior esto no puede ser agotado, pero quedan como referencias de ensayos realizados. Aquí sólo indicaremos que el tipo de intensidad de las relaciones entre las variables depende en mucho de la naturaleza de éstas. Citando a R. Boudond y P. Lazarsfeld (1979:52-62) quienes tratan de distinguir las variables.

- a) Según el punto de partida en continuas y discontinuas; inter e intra y dependientes e independientes.
- b) Según la categorización del individuo, en variables públicas y privadas, permanentes y temporales.
- c) Según el análisis posterior, en intervinientes y antecedentes; "variables de ambiente, de posición y de respuesta".

Cuando estamos en posibilidad de identificar las variables, las relaciones entre las mismas parecen conceptualmente claras para algunos autores. En enfoque contingente pretende identificar una relación causal. En especial las condiciones determinantes, que, en conjunto, hacen probable la ocurrencia de un determinado acontecimiento.

Es decir, descubrir las condiciones necesarias y su-

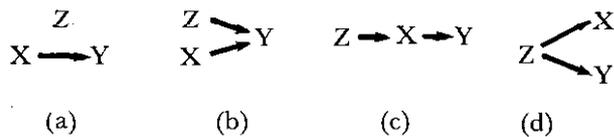


ficientes para que se dé un fenómeno. Aunque hay condiciones contribuyentes y alternantes, que en la investigación social se pone especial cuidado, el enfoque contingente no hace distinción alguna entre ellas.

C. Sellitz (1974:103-109) señala que “muchas hipótesis en ciencias sociales se ocupan de las condiciones contribuyentes o alternativas y las contingencias bajo las cuales actúan. Sin embargo, es imposible demostrar directamente que una característica u ocurrencia determinada (X), determina otra característica u ocurrencia (Y), ya sea por sí misma o en combinación con otras características u ocurrencias (A, B, C, etc.)” más bien señala el autor, que estamos en posibilidad de inferir, a partir de datos observados, para lo cual necesitamos un tipo de evidencia relevante que es la proporcionada por la variación concomitante; por una ordenación temporal de la ocurrencia de las variables o por la eliminación de otros posibles factores causales.

Nic, Norman, H.P. *et al.* (1975:385) identifican una cantidad de posibles relaciones de causalidad lineal en juegos de dos, tres y cuatro variables.

En una relación bivariada podemos encontrar una correlación no analizada, en ese caso el lenguaje entre las dos variables es ambiguo, la covariación puede ser casual o espuria; pero también podemos encontrar una correlación completamente espuria y no causal entre dos variables y finalmente podemos encontrar una relación bivariada que es parcialmente causal y parcialmente espuria. En un juego de tres variables.

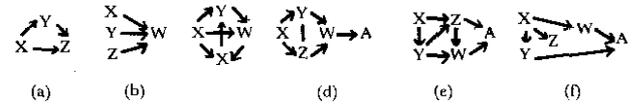


En (a) Z, no está causalmente conectada con X o Y.
 En (b) Z es causa de Y, pero no de X.
 En (c) Z es causa de X, y Y es totalmente debido a la directa y común dependencia de Z.

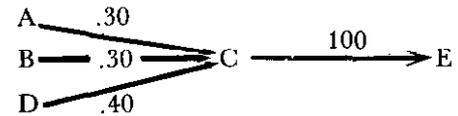
En (d) la covariación entre X y Y es debido a la dependencia parcial y causal de Y sobre X y parcialmente debido a la acción directa de una causa común. Los autores también dan ejemplos de relaciones posibles con cuatro variables, nos muestran la posibilidad de obtener seis pares de relaciones y combinando la dirección de las relaciones de las cuatro variables, ya sea presentes o ausentes en un fenómeno, podemos obtener hasta 64 posibles situaciones causales. Ciertamente algunos de los fenómenos causales que obtengamos pueden ser eliminados por triviales y poco interesantes

“para esto, el investigador debe de ir probando, por medio de correlaciones parciales, dentro del modelo cuáles de estas relaciones causales van disminuyendo o desapareciendo” (Blalock, H.M., 1971-31).

Modelos posibles de relación causal:



Estos modelos nos pueden auxiliar al intentar explicar fenómenos administrativos en donde intervienen variables originadas en los distintos ambientes que inciden en el sistema analizado; o para construir una teoría donde se observan variables antecedentes, intervinientes, dependientes o independientes, en donde se tengan que sumar las fuerzas relativas de cada relación, como lo señala de una manera sencilla, Nicholas G. Mullins (197:113).

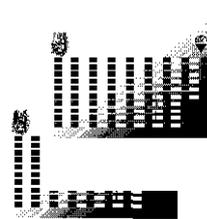


En donde el modelo pretende explicar que el comportamiento de E está implicado por las variables A, B, D, en función de una variable intermedia C.

La interrelación entre variables que el enfoque contingente pretende estudiar es el resultado de la combinación de muchas fuerzas que se hacen presentes con diversa intensidad en las organizaciones. Así, “La estructura administrativa es un conjunto complejo y dinámico de posibles relaciones causales. Se supone que estas fuerzas tienen un valor distinto en compañías diferentes en otras tantas situaciones” (Shetty y Carlisle, 1972:44). Estos autores muestran las interrelaciones como sigue:



El esquema muestra la posibilidad de una gran cantidad de relaciones posibles, pero no determina la categoría de dichas relaciones, es decir, qué fuerza determina a cuál; cuál es necesaria para que se dé tal fenómeno; cuál debe ser el orden de dichas variables, e identificar bajo qué situaciones y consideración necesari-



rias y suficientes suceden las relaciones.

Es pues, dentro del marco de la administración contingente donde la búsqueda de relaciones funcionales entre las variables ambientales independientes y las variables administrativas dependientes se da según los autores *con mayor claridad*. Una vez que se establece empíricamente una determinada relación de contingencia, es el único insumo de cualquier acción que la gerencia ponga en práctica. Reconociendo que la práctica administrativa tiene una complejidad multidimensional. Se trata pues de demostrar, dice Luthans (1980:52). "Que determinando tantas relaciones empíricas derivadas de contingencia como sea posible, se puede dar una mayor fuerza a las medidas que adopte la administración."

En el dominio de los modelos contingentes, los resultados de sus investigaciones requieren de un tratamiento agregativo a las relaciones contingentes específicas. Al respecto Moberg y Kock (1975:113) pretenden mostrar cuatro resultados específicos que representan a varios niveles sistemáticos de análisis, a saber:

- 1) Suprasistema ambiental.
- 2) Sistema tecnológico.
- 3) Sistema estructural.
- 4) Sistema administrativo.
- 5) Sistema psicosocial.

Identificando variables contingentes y variables administrativas. El artificio de los autores consiste en identificar los estudios similares de variables contingentes, por ejemplo todos aquellos que usan la incertidumbre ambiental como una variable contingente; enseguida, pretenden identificar todas las variables organizacionales y situacionales con las que interactúan las variables contingentes ambientales en los variados niveles del sistema organizacional y por último, mostrar los valores de la dimensión contingente como los polos de un continuo mecanicista orgánico.

A la fecha hay pocas relaciones de contingencia claramente identificables que hayan sido comprobadas en la práctica, lo que puede encontrarse en la literatura administrativa una serie de enunciados (hipótesis) que dan idea por donde pueden iniciarse investigaciones al respecto, otras sinceramente parecen perogrulladas. Por ejemplo cuando Luthans (1980:165) señala que "si el medio tecnológico cambia rápidamente, entonces hay que emplear técnicas de pronóstico tecnológico, así el medio económico cambia rápidamente, entonces hay que emplear técnicas de pronóstico de demanda o

ventas; o si el medio futuro cambia rápidamente, entonces debe usarse la planeación estratégica; o si el medio interno está cambiando rápidamente, entonces debe usarse la planeación táctica".

W.H. Newman (1972:56-66) propone una aproximación a los cambios ambientales a través de la tecnología y supedita el proceso de planeación a los tipos de la misma que de una manera general identifica como estable, de flexibilidad regulada y adaptable. Los estudios de Laurence y Lorsch, son casi del mismo orden de generalidad al querer llevarlos a un tratamiento contingente. La posible traducción al enfoque sería como sigue:

- 1) Si el medio es incierto y heterogéneo, entonces la organización debe ser relativamente estructurada y tener una amplia influencia compartida entre el personal.
- 2) Si el medio es estable y homogéneo, entonces es apropiada una estructura de organización rígida.
- 3) Si el medio externo es muy diverso y el interno altamente diferenciado, entonces debe haber en la estructura de organización mecanismos integradores muy complejos.

En la corriente cuantitativa también se ha ensayado por encontrar una interpretación contingente o situacional. De hecho la mayoría de los modelos matemáticos utilizados en la administración funcionan bajo restricciones previamente aclarados. Así se dice que si hay una condición de certeza, entonces deben usarse modelos cuantitativos deterministas; si hay una condición de riesgo, entonces deben usarse modelos probabilistas; y, finalmente, si existe una condición de incertidumbre, entonces se deben usar modelos de decisión que se valgan de criterios subjetivos, como maximax y maximin.

Los mayores ejemplos de relaciones situacionales y contingentes, se encuentran dentro de la corriente de relaciones humanas o conductista de la administración, por varias razones, en primera por la vaguedad y simplismo con que eran tratados los temas de la conducta del hombre y posteriormente por la gran influencia que ejerció Skinner en el estudio de la psicología aplicada a las organizaciones, quien en los años treinta distinguió la conducta respondiente de la operante y sostuvo que el condicionamiento operante explica mejor la conducta humana. Desarrollando posteriormente lo que él llamó contingencia conductual. Hay numerosos ejemplos al interior de la tecnología construida por la escuela conductual o de comportamiento,



que casi todos sus enunciados son altamente situacionales y contingentes. Sin que esto quiera decir que al interior de esta escuela existan trabajos serios más allá de un enfoque de condicionalidad.

El problema no termina con la identificación de las interrelaciones contingentes, sino que también hay que determinar la estructuración lógica y sistemática de las variables. Este análisis de variables nos ayuda a predecir el orden de las interrelaciones existentes entre las variables de una teoría o dominio, pudiendo determinar si las predicciones realizadas a priori son consistentes con las interrelaciones generadas empíricamente. White y Mitchell (1976:60) señalan que es necesario satisfacer ciertos requerimientos para seleccionar las variables y sus elementos que son:

1. Objetos (conceptos, eventos o personas) deben ser clasificados en todas las variables que el investigador ha seleccionado como relevantes en su estudio.
2. Cada variable debe dividirse en un cómputo exhaustivo de categorías o elementos y cada objeto debe ser clasificable en uno de los elementos en cada faceta.
3. Los elementos de cada variable deben ser mutuamente exclusivos.
4. Debe especificarse la relación lógica entre los elementos de la teoría.
5. Deben especificarse las relaciones lógicas entre las variables, de manera que al acto de clasificar un objeto dentro de una variable no ponga restricciones a su clasificación.

6. Las variables, de modo colectivo, deben cubrir completamente el dominio de interés (teoría).

Las consideraciones anteriores son de gran interés para el investigador por dos razones esenciales. Primero, la descripción de las variables y la construcción de hipótesis está lógica y sistemáticamente realizada. Las variables están descritas por los perfiles de los elementos subyacentes a las variables especificadas.

Las hipótesis son declaraciones inferidas acerca de la fuerza de la relación entre variables; y, el segundo, la validez de evaluación de una proposición teórica está lógicamente establecida antes de que el investigador gaste una gran cantidad de tiempo y/o dinero en experimentos que pudieran no estar en una posición de interés teórico, o recolectar información que después no pueda procesarse.

Al identificar las variables y sus interrelaciones, queda implícita la categorización de las mismas, de tal manera que en las relaciones se pueden "detectar diferentes clases de variables: extrañas; componentes; antecedentes; intervinientes; supresoras y distorsionantes... que pueden relacionarse de manera distinta..."

(1) No existe influencia sobre variables, relación llamada simétrica; (2) existe influencia de ambas variables; es decir tienen relaciones recíprocas; (3) una de las variables puede influenciar a otra; esta relación es llamada asimétrica" (Rosemberg M. 1968:3).

Profesor-investigador titular de la Sección de Graduados de la Escuela Superior de Turismo.



investigación
administrativa

Cupón de Suscripción

Nombre: _____ Teléfono: _____
Calle: _____ No: _____ Colonia: _____
Ciudad: _____ Estado: _____ País: _____ C.P. _____ Delegación: _____

Envío cheque o giro postal No. _____ por la cantidad de \$ 25 000.00 favor de la Sección de Graduados y de Investigación Científica y Tecnológica.

Organo interno de comunicación Científica y Tecnológica de la Sección de Graduados y de Investigación Científica y Tecnología de la Escuela Superior de Comercio y Administración del I.P.N.

Sección de Graduados y de Investigación Científica y Tecnológica: Escuela Superior de Comercio y Administración, Instituto Politécnico Nacional, Carpio 471, edificio D 3er Piso Col. Sto. Tomás, Delegación Miguel Hidalgo 11340 México, D.F. Tels. 541-62-07 y 547-77-92. Apartado Postal 4025 Sta. María la Ribera Deleg. Cuauhtémoc.
