

Un Modelo de contingencia del comportamiento organizacional



ERNESTO DEL CASTILLO VEGA

(PRIMERA PARTE)

Para comprender el comportamiento en una organización, los administradores deberán tener una serie sistemática de conceptos. La aproximación de contingencia al comportamiento organizacional considera que una organización es un sistema o unidad de comportamiento compuesta de subsistemas que tienen límites identificables dentro del sistema.

Cada subsistema puede analizarse como una unidad de comportamiento por derecho propio, o como una subunidad de comportamiento interactuando con otras subunidades.

Cuando un subsistema en una organización "se comporta" en respuesta a otro sistema o subsistema decimos que la respuesta

fue "contingente" en el ambiente (en este caso en otro sistema). Por lo tanto, una aproximación de contingencia es donde el comportamiento de una subunidad es dependiente de la relación

* El autor es aspirante al grado de maestro en ciencias de la escuela superior de Comercio y Administración.

ambiental con otras unidades o subunidades que tienen algún control sobre las consecuencias (ejemplo: ganancias para la organización, o reconocimiento y premio al individuo) deseadas por esa subunidad.

Aquí discutimos tres unidades de comportamiento: el individuo cómo se comporta dentro del grupo, el grupo dentro de la organización, y cómo se comporta la organización dentro de la sociedad. Un concepto fundamental es que los conceptos de contingencia son similares en los diferentes niveles de comportamiento. Los comportamientos de cada nivel son el ambiente, el comportamiento que tiene lugar dentro de ese ambiente y las consecuencias de ese comportamiento a causa de ese ambiente. Las consecuencias son siempre contingentes por el comportamiento dentro del ambiente.

Aunque se pone el énfasis en los determinantes del comportamiento humano dentro de las organizaciones, la estructura de la organización es una influencia importante en el comportamiento. Como una consecuencia, las respuestas al comportamiento pueden entenderse como dependientes de la estructura organizacional, de los sistemas de compensación y de otros factores del ambiente.

El establecimiento del modelo de contingencia incluye cuatro ítems:

1) Determinantes psicológicos del comportamiento del individuo y del grupo. Si un administra-

dor comprende los determinantes psicológicos del comportamiento de un individuo o de un grupo, está en mejores condiciones para influir en las direcciones deseadas que si no lo estuviera.

2) Determinantes organizacionales del comportamiento de un individuo y del grupo. Las actitudes de los individuos, los valores, las creencias y las aptitudes desarrolladas en experiencias anteriores, son afectados por dos series de determinantes de organización —la estructura y el liderazgo—.

Estructura: consiste de las reglas y procedimientos de trabajo que afectan a todos los individuos dentro de una organización.

Liderazgo: es la relación interpersonal que se desarrolla entre el líder y el subordinado. El poder de un administrador para tomar decisiones, la manera en que la refuerza el comportamiento de sus subordinados, y el estilo que utiliza de retroalimentación, son factores que en un marco de organización afectan el desempeño de un individuo.

3) Características internas del sistema organizacional. La forma y la configuración de los factores estructurales y la naturaleza de las relaciones interpersonales pueden ser categorizadas como orgánicas o mecánicas.

Sistemas mecánicos: son organizaciones caracterizadas por

actividades relativamente rutinarias y repetitivas. Hay un alto nivel de especialización de tareas, con la mayoría de las actividades operantes descompuestas en juegos relativamente pequeños que requieren niveles de habilidad y experiencia de moderada a baja.

Sistemas orgánicos: están caracterizados por el constante cambio de las asignaciones de trabajo.

4) Determinantes de ambiente del sistema organizacional. Una forma mecánica u orgánica no será efectiva ni durará un largo período de tiempo simplemente porque alguien lo elija como una estructura. La forma organizacional es en gran manera una función de, o contingente por, el medio ambiente externo (ver fig. 1).

El ambiente externo está hecho de aquellas influencias que están más allá del límite de la organización pero que interactúan con ella; el ambiente relevante incluye valores de conocimiento, de ciencia y culturales sobre los que se basan los procesos y actividades de una organización. Por ejemplo, el cambio tecnológico que resulta de una alteración del sistema de producción, puede venir de afuera, pero se debe tratar con él internamente.

La característica primaria del ambiente que más afecta a la organización es el rango de cambio del ambiente. El mundo externo de la organización puede ser relativamente estable, con cambios que ocurren a rangos moderadamente lentos y previsibles. Como ejemplo, cambios en las ventas pueden ser debidos a cambios en la población.



dos si está emocionalmente muy cerca de ellos. De la misma manera si un administrador está emocionalmente dependiente de un subordinado, no puede permitirse alienarlo en caso de perder su apoyo.

Se ha desarrollado una ingeniosa técnica para medir la distancia psicológica. Se le pide al administrador evaluar en varios rasgos psicológicos a sus subordinados más y menos preferidos. Cuanto más grande es la distancia entre estas dos clasificaciones, más distante se considera que está el administrador. De esta forma el administrador que está más distante psicológicamente (PDM - psychologically distant manager-) rechaza a aquellos con los que no puede trabajar fácilmente, mientras que el administrador que está más cerca psicológicamente (PCM psychologically closer manager-) es más tolerante con sus subordinados - acepta o rechaza subordinados usando un criterio que es diferente de su capacidad de trabajo con ellos—. Se ha sugerido que el PDM "tiene muchas relaciones, pero pocos amigos; le gusta estar con otros pero no quiere estar dependiente emocionalmente de ellos". Fiedler ha demostrado en su estudio de la administración de pequeñas cooperativas consumidoras que el PDM es un especialista de tareas.

De los estudios de Fiedler surgen dos retratos diferentes. El PDM es más eficiente y tiene las siguientes características:

- 1) Tiende a formalizar relaciones de funciones tanto con sus superiores como con sus subordinados.
- 2) Tiende a ser algo reservado y

retraído en sus relaciones dentro de la firma.

- 3) Tiene preferencia por la consulta formal del personal antes que la búsqueda de opiniones informales.
- 4) Acepta y rechaza subordinados basándose en el rendimiento.
- 5) Aunque es reservado, es lo suficientemente capaz como para asegurar buenas relaciones interpersonales.
- 6) No desarrolla amistades profundas con sus colegas.
- 7) Demanda y obtiene considerable libertad de acción de sus superiores.
- 8) Espera que sus subordinados cometan errores y planea las cosas de acuerdo a ello.
- 9) Prefiere subordinados ambiciosos.

El PCM es relativamente ineficiente comparado con el PDM y tiene las siguientes características:

- 1) No busca formalizar relaciones de funciones.
- 2) Su comportamiento es guiado a asegurar buenas relaciones humanas dentro de su organización, a menudo a expensas de la ineficiencia.
- 3) Prefiere las discusiones informales con sus subordinados antes que las reuniones regulares del personal.

4) Está inclinado a seleccionar sus amigos entre sus colegas y subordinados dentro de la firma.

5) Está inclinado a dominar y poseer subordinados.

6) Sólo delegará responsabilidades en asuntos de relativa importancia e insistirá en la frecuente consulta individual.

En resumen, el PDM es un especialista de tarea y el PCM es un especialista en relaciones humanas. Fiedler sugiere que la explicación de esto es que "el estar psicológicamente muy cerca y tener relaciones más cálidas le hace difícil al administrador criticar a sus subordinados y que una tendencia a estar emocionalmente dependiente de uno o más miembros del grupo fomenta las rivalidades y la carga de favoritismo".

Estos comentarios, comparando el PDM y el PCM están totalmente conformes con la opinión de que el poner demasiado énfasis en mantener relaciones amistosas dentro del grupo de trabajo puede reducir la meta del grupo la cual es alcanzar la eficiencia.

El líder PDM es efectivo en lograr mayor productividad sólo cuando está informalmente aceptado por los miembros del grupo. Si esta condición no se alcanza, entonces "no lo escucharán". y él no podrá influir en el comportamiento del grupo. Sujetos a estas calificaciones los PDM son más eficientes en problemas de tarea y, en contradicción a los PCM, tienden a formalizar relaciones de funciones.



Las tres dimensiones de la situación de trabajo.

El trabajo de investigación del Prof. Fiedler es de gran interés para los ejecutivos, principalmente porque desarrolla un modelo de contingencia para facilitar el análisis de la efectividad del liderazgo. Los hallazgos de Fiedler lo pusieron del lado de aquellos ejecutivos que creen en el liderazgo centrado en la realidad. Su trabajo original representa un intento de tratar "con el tipo de liderazgo crítico, directivo, autocrático, orientado hacia la tarea, contra lo democrático, tolerante, considerado, orientado hacia la persona".

Con un considerable cuerpo de evidencia empírica detrás de él, Fiedler desarrolló un modelo teórico establecido para definir las condiciones bajo las cuales cada tipo de liderazgo en particular es más efectivo. En un estudio Fiedler invitó a los líderes a clasificar la persona con la que podían trabajar mejor y la persona con la que no podían trabajar bien. La fuerza del trabajo de Fiedler descansa en su diversidad, precisión, y extensión. Experimentó la dimensión de distancia psicológica en estudios de equipos de basquetbol de escuela secundaria, equipos de ingenieros civiles, y administradores de cooperativas.

Debido a las dificultades que encontró al tratar de ajustar algunos de sus hallazgos, Fiedler se vió obligado a desarrollar un modelo más complejo. Comenzó con la proposición bastante simple de que el liderazgo está esencialmente relacionado con el problema de ejercer influencia y poder. Para facilitar su análisis postuló tres dimensiones importantes de la situación total que estructuran el papel del líder:

- 1) Relaciones Líder-Miembro. Se refiere hasta qué punto el líder disfruta de la confianza y lealtad de sus hombres y es considerado por ellos una persona agradable. Este aspecto es generalmente medido por un índice sociométrico.
- 2) Estructura de la Tarea. Se refiere hasta qué punto la tarea representa una orden "de arriba". La suposición aquí es que un capataz emite una orden directa a un subordinado, digamos que use sus anteojos de seguridad, él puede esperar el apoyo de su jefe departamental si el operador no quiere cumplir con la orden. La estructura de la tarea puede operacionalmente ser definida por:
 - a) hasta el punto en que la decisión puede ser verificada.
 - b) hasta dónde alcanza la claridad de la meta, es decir, el grado en que los requerimientos de la tarea son conocidos por los miembros del grupo.
 - c) la multiplicidad de caminos a la meta, la variedad de medios disponibles (ya sea que haya muchos o pocos procedimientos para resolver la tarea).
 - d) la especificidad de la solución, ya sea que haya una o un gran número de soluciones correctas.
- 3) El Poder de la Posición. Se refiere al poder inherente a la posición del líder incluye los premios y los castigos que están tradicionalmente a su disposición, su autoridad oficial, y el apoyo organizacional del cual puede depender.

Fiedler ha podido clasificar grupos sobre la base de estas tres dimensiones, y ha presentado esta clasificación en forma de cubo como lo muestra la figura 2. como cada grupo está alto o bajo en cada una de las tres dimensiones, caerá en una de las ocho celdas.

Fiedler arregla estas celdas de acuerdo con el estado favorable del medio ambiente para el líder, como lo muestra la figura 3, ordenando primero las ocho celdas de acuerdo con la relación líder-miembro, luego las estructuras de la tarea y finalmente el poder de la posición del líder



Figura 2
Cubo de Fiedler

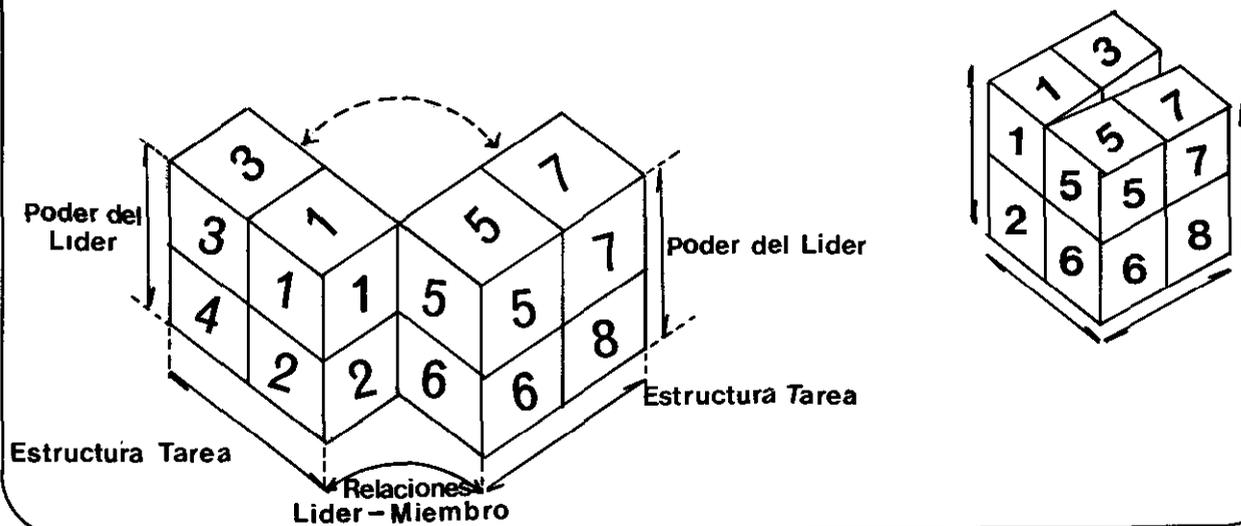
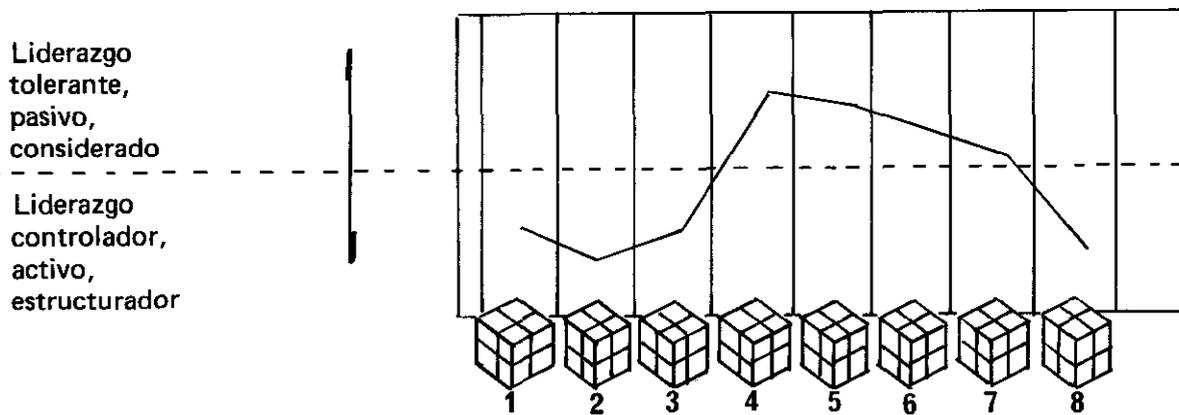


Figura 3
Predicción de Fiedler de los Estilos de Liderazgo



Relaciones Líder-Miembro	B U E N O		P O B R E				
Estructura de Tareas	Est.		No Est.		Est.	No Est.	
Poder de la Posición del Líder	F	D	F	D	F	D	F

Ref: F: fuerte;
D: débil.



