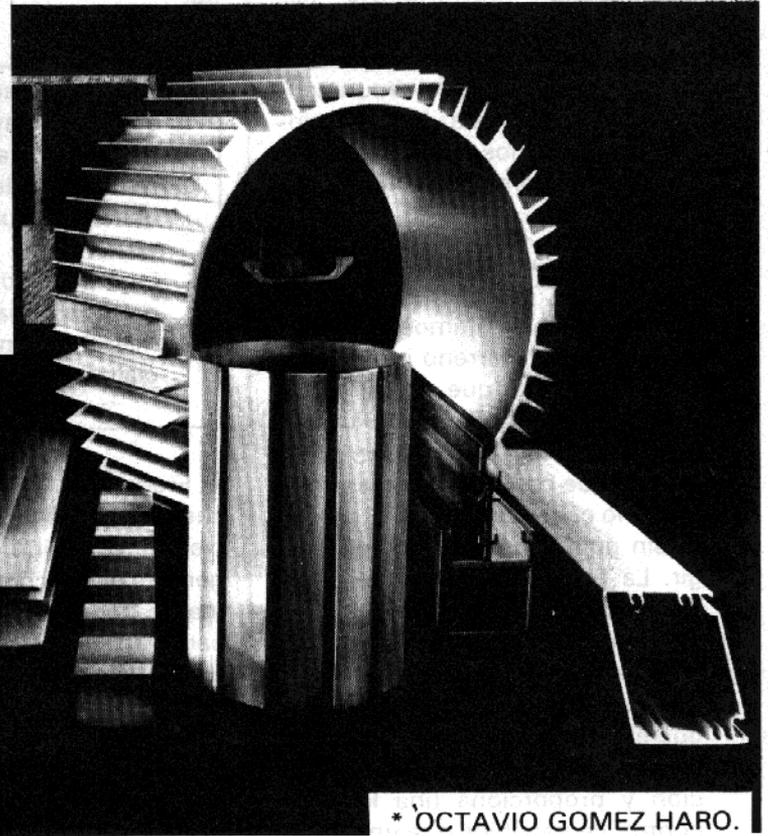
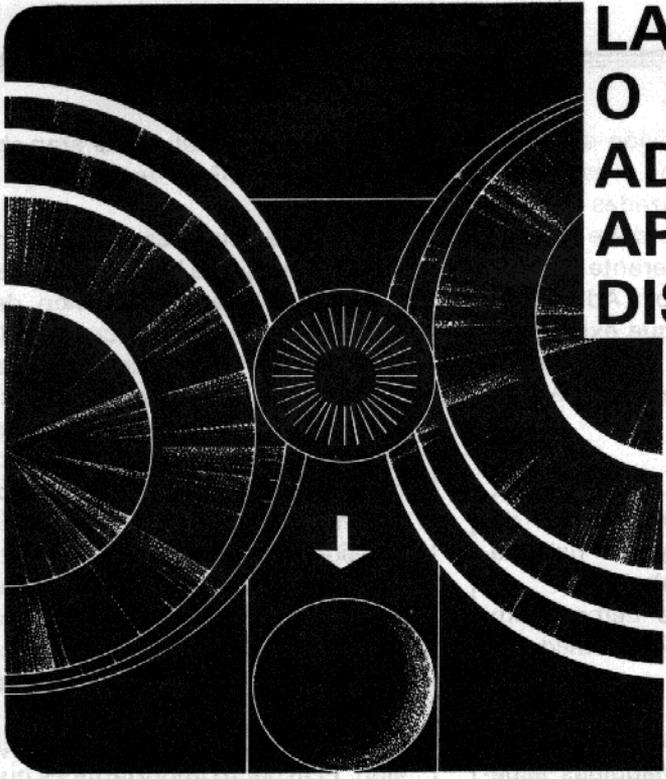


LA TEORIA SITUACIONAL O CONTINGENTE DE ADMINISTRACION Y SUS APLICACIONES EN EL DISEÑO ORGANIZACIONAL



* OCTAVIO GOMEZ HARO.

Burns and Stalker realizaron un análisis de un número determinado de empresas en Inglaterra y concluyeron que el que un sistema administrativo "mecánico" u "orgánico" sea apropiado o no, dependía de la naturaleza del ambiente de la organización. Y concluyeron diciendo: "La base de la sabiduría administrativa es la aceptación de que no existe un tipo óptimo de sistema administrativo".

Ese estudio y otros estudios han culminado en lo que puede ser designado "un enfoque situacional" a la Teoría Administrativa. Como Lawrence y Lorsch, dos de los investigadores originales sobre esta área han dicho: "Durante los últimos años ha surgido una nueva tendencia en el estudio de los fenómenos organizacionales. Este nuevo enfoque subraya la idea de que el funcionamiento interno de organizaciones debe ser

consistente con las demandas de la tarea de la organización, las de la tecnología o las del ambiente externo, y la necesidad de sus miembros, si se desea que la organización sea efectiva. En lugar de buscar una panacea en una forma mejor para organizar bajo todas

* Doctor en Ciencias Administrativas y Jefe de la Sección de Graduados de la ESCA.

las condiciones, los investigadores más y más han tendido a examinar el funcionamiento de organizaciones en relación con las necesidades de sus miembros particulares y las presiones externas a las que se enfrentan. Básicamente, este enfoque parece que está conduciendo al desarrollo de una teoría "contingente (situacional) de organización, con los procesos internos apropiados de la organización circunstanciales respecto de los requerimientos externos y las necesidades de los miembros de la organización".

La "Teoría Situacional de Administración" se ha vuelto bastante popular en los últimos años. Esta teoría es un terreno intermedio entre la idea de que todas las situaciones son iguales, implicando éstos principios universales, y la idea de que cada situación es diferente, lo cual puede dejar al gerente sin guías acerca de cómo dirigir. La filosofía subyacente de la Teoría Situacional es que "lo que un gerente debe hacer para ser efectivo es contribuyendo de acuerdo con la situación con la que él se encuentre. Sin embargo, la teoría va más allá de tal declaración y proporciona una lista de control de variables que un gerente debe utilizar al describir la situación y las implicaciones asociadas con la naturaleza de cada variable. Así, el gerente obtiene un marco de referencia, una estructura en la cual describir y evaluar su situación.

En estos comentarios trataremos de demostrar el uso de la teoría situacional (o contingente) en el diseño de organizaciones y de tareas, con énfasis en tres facetas de estructura: (1) división del trabajo, (2) tramo de control y (3) tipo de departamentalización.

¿Qué tanta división del trabajo debe existir en una organización? ¿Qué tan especializadas deben ser las tareas? ¿Cómo debe el trabajo del gerente ser diferente del trabajo del subordinado?. Adam Smith sugirió en 1776 que existían tres distintas ventajas en una división de trabajo altamente especializada:

1. Los individuos pueden desarrollar mayores habilidades en su trabajo.
2. No se pierde tiempo cambiando de una actividad a otra.
3. La habilidad del individuo para trabajar con herramientas y máquinas especializadas se incrementa.

Frederick Taylor, al desarrollar sus principios de administración científica, sugirió que el papel del gerente era encontrar la mejor forma de hacer las cosas, y científicamente seleccionó y entrenó a los trabajadores. Después, el trabajo fue dividido entre gerente y trabajador, para que cada quien tuviera deberes y funciones acordes a sus respectivas posibilidades. El gerente debe dirigir y el trabajador debe trabajar. Los dos grupos deben cooperar, y así se logrará gran eficiencia en el trabajo.

Tanto Smith como Taylor tuvieron un gran impacto en el desarrollo de la línea de ensamble del proceso manufacturero, acompañado de una gran división del trabajo en forma horizontal, en la que cada persona en la línea de ensamble realizó un trabajo definitivamente específico y limitado, y una fuerte división de trabajo verticalmente, en donde la tarea del

gerente y la del trabajador eran absolutamente diferentes.

Recientemente leemos bastante literatura sobre los aspectos negativos de una alta división del trabajo; el ausentismo crece, y la productividad no crece. Estos resultados pueden frecuentemente estar ligados al proceso de línea de ensamble basado en una alta división del trabajo. Por ello, muchas organizaciones están considerando operar con una menor división del trabajo, ya que existe una fuerte corriente acerca de que la alta división del trabajo es perjudicial. La teoría situacional sugiere que existen ventajas y desventajas para cualquier decisión. El aspecto importante es que el gerente examine su *propia situación* y determine qué es lo mejor en *esa situación*.

A la fecha, existe un gran interés en el "enriquecimiento del trabajo" y en la "expansión de la tarea". Esta última está permitiendo al trabajador individual realizar más de una sola actividad. Desde luego, el enriquecimiento del trabajo significa que algunas de las ventajas que Adam Smith sugirió se perderán, al menos parcialmente, puesto que ese proceso permite al trabajador individual tener un mayor control sobre su trabajo.

Este control consiste en la forma de planear cómo realizar la tarea —posiblemente con un grupo que trabaje conjuntamente en el ensamble de un motor, y controlando la producción. Algunas organizaciones han permitido a los ensambladores realizar su propio control de calidad. El enriquecimiento del trabajo significa que algunos de los principios de la administración científica están

perdidos. La idea básica del enriquecimiento del trabajo y de la expansión de la tarea es tratar de evitar el tedio, el aburrimiento e intentar dar al trabajador un mayor interés en trabajar productivamente, aun cuando se pierda alguna eficiencia. Existe tanta discusión sobre esos dos procesos que es importante para el gerente contar con algunos guías respecto a qué tanta división del trabajo debe existir, y este es el foco natural de la Teoría Situacional de Administración.

Contemplemos esa teoría como enroque en dos niveles de las organizaciones. Primero, examinaremos al trabajador en un proceso industrial, y después examinaremos las tareas del gerente. En una situación de manufactura, una de las variables más importantes por examinar en la determinación de qué cantidad de división del trabajo debe existir, es la relación entre la habilidad requerida para ejecutar un trabajo y las habilidades disponibles en la organización. Los gerentes no deben olvidar que una gran división del trabajo ha permitido a las organizaciones contratar mucha gente con escasas habilidades y convertirla en trabajadores productivos, con un mínimo entrenamiento. Por lo tanto, si las actividades que debe realizar el individuo requieren una gran habilidad y únicamente hay disponibilidad de trabajadores no calificados, entonces es aconsejable una alta división del trabajo, aun en la actualidad. Por lo contrario, si en nivel de habilidad de la gente es más elevado, será aconsejable una menor división del trabajo. Es fácil ver porqué una elevada división del trabajo es aconsejable cuando se dispone de trabajadores poco hábiles. Lo contrario ya no es tan obvio: veamos al indivi-

duo altamente hábil; éste, posiblemente, ha tenido un importante entrenamiento. A medida que los individuos completan una educación mayor un mayor entrenamiento, sus niveles de aspiración cambian; es decir, esperan alcanzar posiciones comparables a sus propias habilidades, y estos puestos son puestos de superior habilidad. Ahora bien, algunos gerentes pueden descubrir que la ejecución de estas gentes no parece ser congruente con sus "habilidades", y entonces aprieta" los estándares de ejecución y utilizan un estilo de supervisión más estrecho, aun cuando si los individuos tienen gran habilidad en relación con el trabajo que están realizando, ese estilo supervisorio podrían ser exactamente el estilo equivocado.

Obviamente, cuando un supervisor delega algo de la planeación y del control a los trabajadores, ese supervisor puede estar perdiendo algún control. Sin embargo, el premio del supervisor está en la elevada ejecución de los trabajadores.

¿Resultará este control reducido en una ejecución baja?

A.R.N. Marks estudió para la empresa de Estados Unidos "Maytag", en 1954, los efectos del enriquecimiento del trabajo y de la expansión de la tarea, revisando cuatro tipos de diseño del trabajo:

- 1.- Línea de ensamble con marcha regular de transportador.
- 2.- Línea de ensamble, sin transportador, en la que los trabajadores establecen su propio paso o mar-

- cha.
- 3.- Los trabajadores ejecutaron todas las operaciones en su propio puesto de trabajo, controlaron la secuencia del ensamble; obtuvieron sus propios abastecimientos e inspeccionaron sus propias producciones.

Los resultados de Marks son importantes para la teoría situacional y para el gerente practicante. El diseño número uno tuvo la mayor productividad. Los diseños 3 y 4 fueron los que siguieron, en cuanto a productividad, y el número 2 calificó en el último lugar en productividad. Sin embargo, si examinamos bien los porcentajes de rechazos de productos de línea de ensamble con transportador, fue claramente la peor. ¿Qué sugiere ésto respecto a dejar en manos del trabajador una mayor cantidad del diseño del trabajo?. Si la calidad del producto es una importante consideración, el enriquecimiento del trabajo puede tener bastante importancia.

Si los clientes demandan una alta calidad, o si los costos de los productos rechazados o de re-procesamiento son elevados, entonces la línea de ensamble con un diseño de fuerte división del trabajo podrá ser un enfoque satisfactorio.

Debemos examinar también los valores de los trabajadores desde otra dimensión. Si contemplamos la motivación de los individuos que usan la jerarquía de necesidades de Maslow, será evidente concluir que muchas de las personas en la fuerza de trabajo han remontado las necesidades fisiológi-

cas y de seguridad que existieron a principios del siglo 20, hasta los años 1950, y han ingresado a algunas de las necesidades de nivel superior, tales como necesidad social, necesidad de ego, y aun necesidad de actualización personal. Para aquellos trabajadores que están en este nivel de necesidades, la alta división del trabajo en la línea de ensamble no es apropiada. Los trabajadores descubren que la combinación de niveles superiores de ruido, la separación física de individuos, y casos similares, no permiten el logro de la necesidad social; así también que existe muy poca satisfacción de necesidades de ego, y de actualización personal en situaciones de línea de ensamble.

Por lo contrario, cuando trabajadores calificados tienen oportunidad de controlar su propio ambiente, tienen la posibilidad de interactuar y de satisfacer algunas de las necesidades de más alto nivel. A menudo tal situación conduce a una mayor motivación para la ejecución del trabajo, con un resultado de superior calidad. Sin embargo, también existe un subproducto: la satisfacción intrínseca. Los individuos pueden descubrir que realmente gozan con su trabajo, y esto afecta substancialmente a las organizaciones en la actualidad, debido a que los costos indirectos a las organizaciones en la actualidad, debido a que los costos indirectos de fabricación se han incrementado muchísimo.

¿Cuál es el costo para una organización del ausentismo, de la rotación y de la tardanza? Muchas empresas están en la actualidad tratando de medir estos costos e incluirlos en la determinación del método de organización más adecuado. Es posible que muchas

empresas descubran que las ventajas de la alta división del trabajo —alta productividad— están siendo actualmente ensombrecidas por otras medidas. Obviamente, las organizaciones se han dado cuenta que al través de los periodos de recesión, la rotación y el ausentismo han disminuido.

Cuando la movilidad de los trabajadores se ve afectada, éstos problemas regresan a la necesidad de tener seguridad, originando esto que la empresa requiera de un nuevo énfasis en su organización.

Las anteriores situaciones deben ser de algún valor en la determinación de la cantidad adecuada de división del trabajo que deba existir. Parece definitivo pensar que aparentemente la alta división del trabajo es menos recomendable en varias situaciones de lo que fue hace 30 años.

Ahora veamos los trabajos de administración. Estos trabajos se caracterizan por una variedad de responsabilidades, por una variedad de habilidades y por una variedad de actividades. Aun cuando puede parecer que será muy ventajosa la alta división del trabajo para hacer frente a tanta variedad, la mayoría de las organizaciones han tratado de contratar gente de elevada habilidad para su dirección administrativa. La complejidad del puesto directivo requiere una gran cantidad de interacción con otras personas. Para que esta interacción sea exitosa, cada individuo debe tener algún conocimiento del trabajo de aquellos otros con quienes interactúa. Actualmente, es común encontrar equipos administrativos, lo que significa que los gerentes deben ser generalistas en grado importante, lo cual quiere decir

que debe existir una baja división de trabajo. Más aun, volviendo a la jerarquía de necesidades de Maslow, notamos que los gerentes rara vez están tan bajo como al nivel de seguridad, y ello significa que alta división del trabajo, con gran probabilidad, provocará que los gerentes de elevada ejecución se vieran forzados a abandonar la empresa.

Anteriormente hemos examinado el concepto de división del trabajo. Hemos dicho que la cantidad de división del trabajo depende de un número de variables. Pero los gerentes no pueden examinar en forma aislada la división del trabajo. De hecho, la cantidad de división del trabajo en la organización tiene un impacto substancial sobre otras variables de diseño, y uno de éstos es el tramo de control.

El tramo de control administrativo representa el número de gente que reporta directamente a un gerente. Gracunas y otros autores han sugerido que el tramo de control de un gerente no debe exceder de 6 ó 7, si se desea la efectividad de la organización. Sin embargo los gerentes practicantes han descubierto que existe una gran variedad de situaciones en las que el tramo de control para un determinado gerente pueda exceder ampliamente tal número de 6 ó de 7. ¿Están las organizaciones excediendo ese número mágico violando principios, con el probable resultado de una ineffectividad? Posiblemente algunas de ellas sí, pero en muchos casos, la gente que diseña la estructura de la organización está en lo correcto al establecer tramos de control de 40 o de 50. El problema es que esa gente diseñadora estaba a menudo operando sin un armazón

sistemático y tomando decisiones basadas en la intuición, no en la lógica. Miremos a un almacén y tratemos de desarrollar un tramo de control basado en la lógica.

Examinemos de nuevo los diferentes trabajos administrativos para hacer algunas comparaciones. El tramo de control del supervisor de primera línea en una situación de línea de ensamble manufacturera, puede diferir substancialmente del tramo de control del Director de Personal.

¿En qué forma difieren estos dos trabajos? — Cuando el supervisor de primera línea está dirigiendo una operación de línea de ensamble, típicamente establecerá la línea para grandes lotes. Conforme el componente se mueva hacia abajo de la línea de ensamble, cada trabajador hace su tarea y esa tarea es clara y de rutina. Existe así una alta división del trabajo. La coordinación de las actividades de la gente es hecha esencialmente por la propia línea, y es relativamente fácil para el supervisor determinar en dónde surge un problema. Las tareas son realizadas en forma repetitiva, por lo cual cualquier problema, es similar a otros problemas anteriores. El supervisor generalmente está en la inmediata vecindad de la fuerza de trabajo y tiene ayuda de otros trabajadores de apoyo.

El Director de Personal supervisa un cuerpo de empleados cuyas tareas no están claramente definidas. Los departamentos de personal deben participar en el reclutamiento, la selección, la evaluación, la recontractación de individuos, y además debe estar alerta en el cumplimiento de las leyes y reglamentos laborales. El ambiente es cambiante y dinámi-

co. Es imposible para cualquier persona de esos departamentos estar completamente al corriente con todas las facetas del trabajo del personal. Pero un cambio en una faceta tiene un impacto potencial importante en otra faceta.

Las descripciones de la tarea no son, probablemente, tan claras. Más aun, la coordinación de las actividades de los subordinados es esencial para la ejecución efectiva. Es más difícil determinar con exactitud quién está haciendo bien su trabajo y quién no lo está haciendo bien. Además, el director de personal puede estar a menudo fuera de su oficina, involucrado en una variedad de otras actividades. Comparemos estas dos posiciones administrativas de entre una serie de dimensiones: es muy claro que el trabajo del supervisor de primera-línea difiere substancialmente del del director de personal. Todas las dimensiones sumadas sugieren que el supervisor de primera-línea puede ser efectivo con un tramo de control mucho más amplio que el del director de personal. Es posible que pueda dirigir a 40 subalternos; y no es posible que el director de personal dirija 40 gentes y espere que la oficina opere efectivamente. Si su organización tiene supervisores de primera línea dirigiendo 40 ó 50 personas, y si hemos descrito anteriormente su situación en forma correcta, ese tramo de control es probablemente apropiado. El enfoque de la teoría situacional formaliza una lógica presentando un almacén para el análisis.

Hemos escogido anteriormente dos trabajos que difieren en una forma sistemática para demostrar el impacto de variables. Sin embargo, la mayoría de las si-

tuaciones no son tan claras como las mencionadas anteriormente.

Por ejemplo, incluyamos el conocimiento y la habilidad de los trabajadores también como una variable importante. Si el supervisor de primera línea está dirigiendo gente de baja calidad, el tramo de control debe ser inferior al planeado, puesto que los trabajadores requieren mayor supervisión. A medida que aumenta la habilidad de los trabajadores, será posible aumentar el tramo de control, mientras la situación de línea de ensamble continúe. Pero hemos dicho anteriormente que, a medida que el nivel de habilidad del trabajador se eleva substancialmente, el diseño de la línea de ensamble puede no ser cercano a lo adecuado. Si entonces el gerente elige rediseñar las tareas de los individuos en forma tal que exista una baja división del trabajo, con un grupo de personas que actúan como un equipo y diseñan sus propios trabajos, el supervisor de estos individuos se verá enfrentado a una situación similar a la del director de personal; los miembros del equipo interactúan bastante, las descripciones del trabajo no son tan claras; el supervisor de primera-línea ya no puede confiar mucho en la coordinación simple de las actividades de los trabajadores. Desde luego, la incidencia de nuevos problemas y la cantidad o tasa de cambio del ambiente para el supervisor de primera-línea será, probablemente, menor que la del director de personal. Sin embargo, a medida que una organización se mueve hacia una menor división del trabajo, el tramo de control del supervisor de primera-línea será, con seguridad, menor. El enfoque o teoría situacional presenta las interrelaciones que posiblemente

existen para el gerente. El gerente debe aún diagnosticar su propia situación y determinar qué variables dominan su situación. La situación se complica aún más cuando contemplamos el tipo de departamentalización seleccionado.

La departamentalización es otra faceta de diseño organizacional. Aun cuando una compañía puede tener departamentos que representen regiones geográficas, la mayoría de empresas con múltiples productos tiene, finalmente, que decidir tener departamentos organizados básicamente alrededor de funciones, o bien de productos. Una vez más, la teoría situacional presenta una serie de variables que deben ser consideradas, y la dimensión de cada variable puede sugerir el tipo de departamentalización adecuado.

Si una empresa está organizada alrededor de funciones, todo el empaque de los productos debe ser hecho en un sólo departamento. Si la compañía está organizada en una departamentalización por productos, entonces el empaque del producto "A" está en un departamento diferente al del empaque del producto "B", y de hecho, los dos departamentos pueden estar físicamente separados uno del otro. ¿Cuándo debe una empresa organizarse alrededor de funciones, y cuándo en base a sus productos? —Veamos algunas de las variables que pueden hacer una diferencia: si la maquinaria para el producto "A" es adaptable para el producto "B", entonces parecerá más apropiada la departamentalización funcional, ya que cuando no están usando los empaques para el producto "A", pueden ser usados para el producto "B". Esta departamen-

talización funcional es aún más aconsejable si existen amplias oscilaciones en la demanda del producto "A" y del Producto "B", y/o si el volumen de cada uno es bajo. Por lo contrario, si la demanda es alta y estable para los dos productos, será posible que pueda comprarse maquinaria altamente especializada para cada producto, a efecto de que la manufactura de cada producto sea más eficiente. Esto podría recomendar una departamentalización por producto.

En el diseño de una línea de ensamble, es posible tener básicamente una departamentalización por producto o funcional. Por producto, si se han desarrollado líneas largas de ensamble en las que el producto se mueve hacia abajo de la línea y al través de una serie de actividades. Obviamente, aun en una departamentalización principalmente en base a los productos, existen departamentos funcionales secundarios. La departamentalización funcional sugeriría que en lugar de líneas largas de ensamble para un producto, cada producto se movería al través de una serie de líneas más cortas de ensamble, una para cada función. El trabajo en proceso sería entonces transportado a la siguiente función o almacenado temporalmente. La departamentalización secundaria a lo largo de las líneas de producto no es relevante, ya que las líneas son adaptadas a cualquier producto que haya sido programado.

Si una empresa selecciona implantar el "enriquecimiento del trabajo" en su manufactura, pueden existir algunas ventajas en adaptar la departamentalización por producto. Puesto que una de las ventajas del enriquecimiento del trabajo sería un mayor interés,

debe ser enfatizado permitiéndoles identificarse con un producto específico. Esto debe acrecentar el entusiasmo por la calidad.

Actualmente existen algunas otras variables humanas que harían una diferencia. A menudo es ventajoso el tener a todos los operadores de empaque trabajando juntos, puesto que pueden ayudarse y aprender mutuamente; más aún, teniéndolos trabajando juntos en una departamentalización funcional, el supervisor de la función puede tener antecedentes en el empaque y posiblemente tener mayor credibilidad con los subordinados. En contraste, una ventaja en tener una departamentalización por producto, es que existe un gerente de producto que es útil para las relaciones con los clientes, puesto que habrá una persona debidamente identificada como responsable (a cargo de) ese producto.

Cuando la administración elige usar alguno de los tipos de departamentalización, encuentra que existen claras ventajas pero también algunas desventajas. Por lo tanto, algunas organizaciones han intentado reunir gentes de una variedad de departamentos funcionales y dedicarlos a trabajar hacia el logro de una meta específica. Esta clase de departamentalización a menudo se denomina estructura de proyecto.

Obviamente, este tipo de departamentalización tiene ciertas ventajas, aspira a capitalizar el poder o fuerza de la departamentalización, tanto por producto como funcional. En situaciones complejas, casi siempre es vital juntar una variedad de expertos técnicos para lograr la meta. Los individuos necesitan contar con el refuerzo de

la experiencia profesional al través del énfasis funcional, pero ellos deben también trabajar hacia la meta específica al través del énfasis sobre el producto. Las comunicaciones, en todas direcciones, deben alentarse y aún reglamentarse. Esta clase de departamentalización es particularmente apropiada en la etapa de desarrollo de las operaciones. El tramo de control casi carece de importancia, puesto que se espera que cada individuo contribuya y se dirija hacia dónde lo sugiera su destreza. Aún el término división del trabajo adquiere connotaciones interesantes. Cada individuo tiene una destreza importante en su área, lo que puede sugerir una alta división del trabajo, pero a la vez necesita también de bastante conocimiento en otras áreas. Se espera así que los individuos contribuyan en todas las formas en que puedan hacerlo. Sin

embargo, algunas de estas ventajas son también desventajas, puesto que los individuos pueden encontrar que su identificación con el producto o con la meta puede estar en contra de su integridad profesional o funcional. Más aún, el liderazgo es un aspecto ambiguo en la estructura. Los modelos de comunicación abierta significan que los registros escritos y sistematizados pueden ser mínimos, y bastante efectivos.

Obviamente, sólo cierto tipo de individuos puede funcionar en un ambiente como ese; sin embargo cuando el ambiente sugiere que es apropiado este tipo de departamentalización, será necesario encontrar esa clase de gente. La NASA, en su apogeo, fue un claro ejemplo del éxito de la estructura de proyecto o de matriz.

Los gerentes practicantes se

dan cuenta que la complejidad del trabajo administrativo está aumentando. Hemos examinado en estos comentarios las facetas del diseño organizacional, así como algunas de las variables que podrían sugerir ciertos tipos de solución. Desafortunadamente, los gerentes rara vez se encuentran en situaciones en las que las respuestas sean claras. Por lo tanto, necesitan analizar cuidadosamente sus situaciones. El estudio de la administración se está convirtiendo en algo bastante difícil a medida que se viene identificando un mayor número de variables. Sin embargo, la Teoría o Enfoque Situacional ofrece alguna visión dentro de los problemas de la administración, y a medida que los gerentes practicantes la utilicen, encontrarán que sus aplicaciones prácticas se hacen más y más evidentes.