

**MODELO TEÓRICO CONCEPTUAL DE LA ESTRUCTURA
ORGANIZATIVA: UN ANÁLISIS CONTINGENTE**

(Theoretical-conceptual model of the organizational structure:
a contingent analysis)

Gerardo J. Zapata Rotundo*
Alberto Mirabal Martínez**
Aymara Hernández***

RESUMEN

La presente investigación, de naturaleza teórica-descriptiva, tiene como objetivo proponer un modelo teórico-conceptual de la estructura organizativa, tomando como marco de referencia los postulados que orientan el enfoque contingente y estableciendo el análisis bajo la perspectiva de las teorías orgánica y burocrática. Así y con base en el planteamiento contingente, se parte del supuesto que existen determinantes externos e internos a la organización que actúan como variables incidentes en la efectividad organizativa, impactando tanto en el diseño estructural como en el comportamiento de las formas organizativas, tal y como es reflejado en el presente estudio. Derivado de ello, se aborda en la presente investigación, un marco teórico y un cuerpo de proposiciones relacionadas con tales consideraciones, para proponer un modelo teórico-conceptual de la estructura organizativa susceptible de contrastación empírica en estudios posteriores. Como reflexión final, se mantiene la idea que si bien la perspectiva contingente tiene una fuerza significativamente influyente en el diseño, comportamiento y resultados de la organización, algunos factores de orden intrínseco vinculantes con los integrantes de la empresa, pueden paralelamente condicionar la manera en que deban abordarse las estrategias para que la organización se adapte a los factores de contingencia.

* Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado", Venezuela.
E-mail: zapager@yahoo.com

** Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado", Venezuela.
E-mail: albertomirabal@ucla.edu.ve

*** Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado", Venezuela.
E-mail: aymarah@yahoo.com

PALABRAS CLAVES

Modelo Teórico, Estructura Organizativa, Teoría Contingente, Variables de Diseño Organizativo.

ABSTRACT

This research of theoretical-descriptive nature, aims to propose a theoretical-conceptual model of the organizational structure, taking as reference frame the principles that conduct the contingent theory, and providing the analysis from the perspective of the organic and bureaucratic theories. Thus, and based on the contingent approach, the assumption is that there are internal and external determinants to the organization which act as explanatory variables which influence in the organizational effectiveness, impacting on both structural design and the behavior of the organizational forms, as is reflected in this study. Therefore, a theoretical framework and a body of propositions related to these considerations are addressed in this research in order to propose a theoretical-conceptual model of the organizational structure capable of empirical scrutiny in future studies. As a final thought, the idea that, although the contingent approach has a significant influence in the design, behavior and performance of the organization, some factors of an intrinsic binding with members of the organization can condition the way in which strategies need to be addressed for the organization to be adapted to the contingency factors.

KEY WORDS

Theoretical model, organizational structure, contingent theory, organization design variables.

1. INTRODUCCIÓN

Dentro del marco de la teoría de la organización se han desarrollado diferentes perspectivas que tratan de explicar el diseño de las organizaciones y su complejidad. Así, durante las primeras décadas del siglo veinte, se aplicaron principios universalistas para planificar, organizar, coordinar y controlar las organizaciones, sin considerar las limitaciones y oportunidades que, generadas en el entorno, podían afectar significativamente el diseño organizativo. Se basaban pues, en la premisa fundamental sustentada en una manera única de administrar a las organizaciones, independientemente de la presencia de una serie de condicionantes externos.

A partir de la década de los años sesenta, cuando fueron evolucionando distintas apreciaciones cada vez más contrastadas, se plantea la idea que no es posible establecer una estructura organizativa universalmente eficiente sin tomar en consideración el impacto del entorno y en esencial su potencial incertidumbre. A

tal efecto, comienzan de manera categórica a ser considerados los factores contextuales como elementos críticos en el diseño organizativo, examinándose numerosas variables dentro de la concepción contingente, tales como: origen e historia, entorno, propiedad, tamaño, sistema técnico, marco institucional, conocimientos, valores y edad de la empresa, entre otras consideraciones.

Como consecuencia de ello, las investigaciones sobre la teoría contingente incluyeron argumentaciones que establecían que la organización debería responder a las condiciones impuestas por el contexto, ajustando sus objetivos y diseño organizativo a tales exigencias. De ahí, la diferencia sustantiva entre los postulados de los teóricos universalistas y los teóricos del enfoque contingente, quienes han venido tratando muchos aspectos de la organización como variables dependientes de un grupo de factores externos e internos, correspondiéndose a una forma *determinista de la organización*¹ y estableciéndose una fuerte relación entre la adaptación estructural, los factores de contingencia y la eficiencia de la organización. Esto significa que aquel ente que alcance el mejor ajuste con los factores de contingencia, será más eficiente y tendrá en consecuencia, una mayor probabilidad de supervivencia.

Derivado de tales apreciaciones y tomando en consideración que la gestión de las variables de diseño organizativo pueden afectar distintas formas estructurales, se plantea como objetivo en el presente artículo un modelo teórico de la estructura organizativa con el fin de delimitar con mayor claridad el impacto de las referidas formas, pretendiendo no sólo contribuir a ampliar el espectro en materia de proposiciones vinculadas a la teoría contingente, sino conectar las formas estructurales presentes en distintas teorías con los diseños organizacionales.

Por lo tanto para cumplir con ese objetivo, en el presente estudio se aborda en su segundo apartado un marco teórico relacionado con el enfoque contingente, así como algunas consideraciones vinculadas con las formas de organización bajo los postulados de las teorías orgánica y burocrática, de cara a plantear una serie de proposiciones en relación al comportamiento de las principales variables de

1 Es determinista por cuanto los gerentes tienen que adaptar la estructura de la organización de acuerdo a los factores contextuales condicionantes y de esa forma poder alcanzar la eficiencia (Donaldson, 1996, 2001). Es así que la perspectiva del imperativo contingente postula la proposición de que uno o más elementos contextuales operan como determinantes principales del diseño de la organización.

diseño. Se parte de la premisa que un conjunto de problemas asociados a los diseños estructurales, están vinculados con los desajustes entre las variables internas de la organización y los factores contingentes, generando en consecuencia, dificultades estructurales incidentes en el desempeño organizativo.

En ese sentido, se ofrece en el tercer apartado un modelo teórico de la estructura organizativa bajo los lineamientos especificados, susceptible a contrastación posterior en una investigación de carácter empírico con una metodología cuantitativa o cualitativa. Para cerrar el artículo, se abordan en este último apartado algunas reflexiones como producto de los análisis desarrollados.

Cabe destacar que desde el punto de vista metodológico, este trabajo tiene un carácter *teórico-descriptivo*, puesto que se basa en una amplia revisión y análisis de la literatura que permite abordar con la profundidad debida cada uno de los aspectos relacionados con el objeto de estudio². De esta manera, su carácter descriptivo busca ordenar, condensar y codificar toda la información posible y relevante dentro de la teoría de la organización ligada con el diseño de la estructura organizativa, que haga viable sustentar todos los elementos que conforman el modelo teórico propuesto.

2. Marco Teórico

El sustrato conceptual que forma parte del presente artículo, está vinculado fundamentalmente a la teoría contingente, estableciendo conexiones con las formas organizativas insertas en los enfoques orgánico y burocrático que forman parte de la referida teoría. Derivadas de ello, se presentan a continuación las respectivas consideraciones asociadas con tales fundamentaciones.

2 La presente investigación se ubica dentro del paradigma positivista. En ese sentido, Pasek y Matos (2006:112) señalan que "(.....) al investigar dentro de este paradigma, se concibe la realidad como un objeto susceptible de estudio y representación, el conocimiento se construye por medio de la razón y la lógica y éste es verosímil y provisional (.....) se trata de llegar a, o bien, crear modelos ideales que describan, expliquen y predigan los fenómenos de la realidad. Tanto en el paradigma empírico inductivo como en éste, la teoría es el punto de partida para problematizar y/o explicar la realidad (.....) No hay lugar para los valores del investigador pues el proceso se centra en la razón".

2.1. La Teoría Contingente

La teoría contingente afirma que el diseño de la organización y la maximización de su desempeño vienen dados por el ajuste entre las variables estructurales con factores internos y vinculados al entorno. Dicha teoría toma la visión que esos factores determinan la naturaleza de los diseños y los procesos organizativos (Chapman, 1997; Donaldson, 2001; Child et al., 2003; Sillince, 2005; Peris et al., 2006), con lo cual busca comprender el funcionamiento de una empresa bajo diversas condiciones y desarrollar por consiguiente, los modelos estructurales óptimos para cada caso (Lawrence y Lorsch, 1967, 1976; Donaldson, 2001; Zapata, 2006; Simon, 2007). Por lo tanto, cuando se estudia la forma de organización más eficiente bajo los postulados del enfoque contingente, se observa que la empresa puede configurarse de distintas maneras y ninguna de ellas resulta taxativamente la mejor en todas las circunstancias o situaciones contextuales conocidas, elemento aún más difícil de contrastar en la medida que las organizaciones se hacen complejas³.

La denominación de *teoría contingente*⁴ abarca dos teorías, la *teoría burocrática* del Grupo de Aston⁵ y la *teoría orgánica* a la que da nombre los trabajos pioneros de Burns y Stalker (1961), Hage (1965) y Lawrence y Lorsch (1967, 1976), siendo su contribución más importante: *establecer los fundamentos esenciales para definir la estructura organizativa más adecuada frente a un entorno determinado*.

Sobre las consideraciones anteriores, se puede afirmar que en las bases del planteamiento contingente está el supuesto de la existencia de condicionantes o determinantes internos y externos a la organización actuando como variables

3 Zapata y Caldera (2008: 47), señalan que "hay que reconocer que una empresa eficaz no está representada precisamente por un modelo único, cerrado y estable en el tiempo, sino más bien constituye un sistema abierto, permeable y condicionado a la influencia permanente de una serie de factores de contingencia".

4 Donaldson (1996, 2001) sugiere que la teoría contingente tiene tres elementos que conforman el centro de su paradigma: 1) Hay una asociación entre los factores de contingencia y la estructura de la organización; 2) las contingencias determinan la estructura, si cambian aquellas cambia la estructura organizativa; y 3) existe un nivel de ajuste necesario de las variables estructurales para cada nivel de contingencia que conduce a un alto nivel de desempeño. Por consiguiente un desajuste lleva a un bajo desempeño.

5 El grupo de Aston está representado en los trabajos de Pugh et al. (1963, 1968, 1969) y Pugh (1973).

causales, siendo las variables estructurales - formalización, centralización, especialización - las explicadas. En el caso *burocrático*, los principales elementos explicativos de las diferentes formas estructurales corresponden al *tamaño* y la *tecnología*. En el caso *orgánico*, el factor explicativo se relaciona con el grado de *incertidumbre generado por el entorno*. Por tanto, con un mayor nivel de incertidumbre y complejidad del entorno, la organización requiere más *diferenciación estructural*, diferenciando unidades o departamentos que permitan la especialización y ganancias de conocimiento y el posterior esfuerzo de *integración o coordinación*, el cual incide en el grado de complejidad de la organización (Lawrence y Lorsch, 1967, 1976). Se espera que a mayor complejidad del sector donde participe la organización, mayor diferenciación interna habrá para poder, no sólo hacer frente a los diferentes aspectos del entorno, sino para establecer una mayor necesidad de integración y/o coordinación que permita conseguir unidad de propósito entre las unidades diferenciadas y garantizar el cumplimiento de los objetivos.

Siguiendo en consecuencia con estos planteamientos, el Grupo de Aston se abocó a examinar las variables de diseño organizativo y el contexto de la organización, centrando sus objetivos principales en: (1) determinar de qué manera una organización estructura sus actividades; (2) crear métodos fiables de validación estadística para medir las diferencias estructurales entre las organizaciones y (3) examinar las restricciones que impone el contexto sobre la estructura organizativa. Asimismo, Burns y Stalker (1961), caracterizaron dos formas organizativas vinculadas con las respectivas teorías burocráticas y orgánicas: las mecánicas - centralizadas, con una alta formalización y especialización adaptadas a condiciones estables del entorno, y las orgánicas - descentralizadas, con baja formalización y especialización adaptadas a entornos cambiantes, inestables y con alta incertidumbre.

De acuerdo a ello, podemos destacar que el determinismo-contingente subyacente a los planteamientos de Burns y Stalker (1961), cuando se refieren a formas orgánicas, no se corresponden a un modelo en el que los componentes internos de la organización den una respuesta inmediata a los condicionantes del entorno como ocurre en las formas mecánicas o burocráticas, en las cuales el ajuste puede darse en cierta forma de manera predecible. Es decir, un determinismo clásico explicado a través de un proceso de ajuste entre, por ejemplo, la tecnología, el tamaño y la estructura necesaria para que la organización sea eficiente. Esto es

en parte, debido al hecho que una organización tiende a ser orgánica puesto que dentro de ella hay objetivos compartidos, márgenes de libertad para actuar, opinar, participar, decidir, poner la iniciativa al servicio de la innovación y dar respuesta a los retos impuestos por el entorno. Existe así una amplia vinculación entre los cambios de ese ambiente, acompañado con la necesidad de crear, gestionar nuevos conocimientos e innovar. Como resultado, se produce un ajuste o determinismo algo distinto, más complejo y menos predecible, donde el entorno obliga a la empresa a ser más dinámica sin saber con absoluta certeza cómo será la respuesta que deba darse.

Completando las ideas anteriores, Donaldson (1996, 2001) argumenta que la teoría contingente es *funcionalista* y *positivista*. *Funcionalista* puesto que: (a) la estructura de la organización produce ciertos resultados funcionales y operativos en busca de sus objetivos; (b) la organización se mueve en el tiempo adoptando su estructura necesaria para ajustarse al nivel de contingencia y de esa manera alcanzar la eficiencia y (c) la estructura de la organización y sus cambios son el resultado de la adaptación funcional entre sus partes constitutivas. De igual manera, la teoría contingente es *positivista* puesto que: (1) explica la estructura organizativa a través de elementos objetivos o materiales como el tamaño, la tecnología y el entorno en lugar de utilizar aspectos subjetivos como las ideas, la ideología y la percepción; (2) está nutrida de investigaciones empíricas en lugar de especulaciones y (3) aplica una *metodología positivista* en el sentido que hay un extenso uso de la comparación científica entre investigaciones de carácter empírico-cuantitativo. Ello nos conduce a reflexionar sobre la importancia que tiene la teoría contingente en el momento de configurar diseños organizativos óptimos.

2.2. Formas Orgánicas, Mecánicas y Burocráticas

Burns y Stalker (1961), iniciadores del enfoque contingente, desarrollaron una teoría de la estructura organizativa denominada *teoría orgánica contingente*. En ella, identificaron tanto las *formas mecánicas* con gran parecido al tipo de modelo burocrático tradicional ideado por Weber (1947), como las formas orgánicas cuyas características son prácticamente opuestas a las primeras: flexibles y altamente adaptables a las condiciones cambiantes del entorno.

Tomando en cuenta ello y con sustento en los estudios de Burns y Stalker (1961), Hage (1965), Zanzi (1987), Courtright et al (1989), Pennings (1992); Russell y Russell (1992), Gibson et al. (2001) y Donaldson (2001), se ofrecen algunas características de los modelos mecánicos y orgánicos que sirven de referencia al caso que nos ocupa.

En el modelo mecánico: (a) existe una alta diferenciación vertical y horizontal. Se hace uso de la estructura jerárquica y de la relación vertical para llevar a cabo la autoridad, la coordinación, el control, la supervisión y los sistemas de comunicación. En este sentido, las operaciones y el comportamiento en el trabajo son dirigidos por medio de instrucciones y decisiones de los niveles superiores, los cuales especifican los detalles de las tareas, las responsabilidades de los subordinados e imponen en consecuencia, lo que se debe hacer en la organización; (b) se observa una definición precisa de los derechos y obligaciones de cada uno de sus miembros, así como de los métodos necesarios para llevar a cabo el trabajo; (c) hay un reforzamiento importante en la estructura jerárquica mediante la localización del conocimiento en los niveles superiores, y d) en términos del sistema de valores, se aprecia sustantivamente la lealtad y obediencia hacia los superiores como una condición para pertenecer a la organización.

Se observa entonces, que la forma mecánica mantiene posturas que tienden más hacia la rigidez y estrecho control. En ella se hace énfasis en la jerarquía y se reservan en los niveles superiores la gran mayoría de las decisiones importantes, dejando al resto de los miembros poca oportunidad para la participación, siendo por tanto, centralizada⁶. Los gerentes o supervisores controlan y dirigen las actividades llevadas a cabo por los empleados, la forma de “comunicación tiende a ser por una sola vía ya que los gerentes dictan qué es lo que deben hacer los subordinados” (Courtright et al., 1989:774), y el conocimiento es controlado por el nivel superior. Asimismo, las formas mecánicas se caracterizan por ser muy especializadas, debido a que se enfatiza la división del trabajo, de manera que

6 En esta situación de alta centralización, y de acuerdo a las características que hemos descrito de las formas mecánicas, “...las decisiones tomadas en niveles inferiores de la organización se hacen sólo dentro de pautas muy específicas, de acuerdo con reglas de decisión detalladas, o según a procedimientos operativos estándar. Las situaciones que requieren decisiones no adecuadas a las reglas típicas se tratan como excepciones, las cuales deben ascender por la jerarquía hasta el punto de toma de decisiones central” (De la Fuente et al, 1997: 240).

cada individuo se encarga de una parte del proceso total. Además es muy formalizada y estandarizada, puesto que los procedimientos, las tareas y las funciones están claramente descritas y definidas en documentos o manuales de operación, siendo predecible la dinámica de las diferentes unidades organizativas.

De las características anteriores se desprende entonces: a) que una descripción precisa de los derechos, obligaciones, métodos y tareas de cada cargo, define una *alta formalización*; b) una estructura jerárquica de supervisión, control y comunicación deja clara la presencia de una *alta centralización*; y c) la alta diferenciación –vertical y horizontal– especifica una *gran especialización*.

Por otra parte, en el *modelo orgánico*: (a) hay un ajuste y redefinición permanente de las tareas a través de la interacción entre los miembros de la organización. Por consiguiente, el compromiso de los individuos con la empresa va mucho más allá de una mera definición técnica; (b) la organización se constituye principalmente, en una red informal de comunicación y flujo de información, en la cual la capacidad no es sólo dada a la cabeza principal –gerencia de alto nivel–, sino que la localización del conocimiento acerca de las técnicas o la naturaleza de las tareas pueden estar en cualquier parte del sistema empresarial; (c) las sanciones aplicadas por la conducta del individuo se derivan más de una comunidad de intereses en función del crecimiento y supervivencia de la organización y menos de una relación contractual impersonal; (d) se desarrolla una comunicación en dirección lateral, en donde el contenido de las comunicaciones e intercambios entre las personas con diferentes rangos se refiere, en una parte importante, a información y consejos, más que a instrucciones y órdenes, y (e) el compromiso con las tareas y el carácter tecnológico relacionado con el progreso y la expansión material de la organización, son valores tan apreciados como la lealtad y menos con la obediencia, otorgando mayor importancia al conocimiento y experiencia del individuo. Como consecuencia de ello, el sistema de control, supervisión y cooperación se fundamenta en el desarrollo de creencias, objetivos compartidos y en la formación de una ideología interna cónsona con el dinamismo aceptado y potencialmente esperado.

Vemos entonces que la forma orgánica posee características adecuadas para explotar la innovación y facilitar la adaptación de la organización a los cambios suscitados permanentemente en el entorno, sobre todo cuando éste mantiene expresión de inestabilidad. Es decir, cambios que requieren de nuevas acciones que no pueden ser anticipadas tan fácilmente a través del uso de procedimientos y reglas fijas predefinidas y distribuidas en la estructura jerárquica, siendo exigida por añadidura una estructura más flexible, adaptable y una mayor participación de sus integrantes (Duncan, 1973, 1979; Nadler y Tushman, 1999).

Asimismo, la forma orgánica es descentralizada puesto que incluye la delegación de autoridad para la toma de decisiones, tanto en la gerencia media como en los niveles inferiores de la jerarquía, valorándose significativamente los conocimientos y la experticia técnica que cada individuo posee. Al contrario de la forma mecánica, en la orgánica se comparte la información y el conocimiento se produce y se transfiere a través de la participación e intercambio entre todos los miembros (Russell y Russell 1992; Nadler y Tushman, 1999; Donaldson, 2001; Zapata, 2006). Como lo indica Courtright et al. (1989: 775), “*en las formas orgánicas todos los colaboradores bien informados participan en la toma de decisiones*”.

En resumen y tomando en cuenta que cabe suponer que las *formas orgánicas* parecieran ser más adecuadas para el manejo de entornos inestables y con gran incertidumbre que sus contrapartes *mecánicas*⁷, pudiésemos en términos de sus características, resaltar las siguientes apreciaciones: (1) el ajuste y la redefinición continua de las tareas y el alto compromiso producen una tendencia hacia una *baja formalización*; (2) la estructura informal de control y autoridad, la participación de los individuos en la toma de decisiones y la comunicación lateral sugieren una tendencia clara hacia una *menor centralización* y (3) la localización del conocimiento en cualquier parte de la red organizativa define una *baja especialización*.

7 Burns y Stalker (1961) argumentan que ambos modelos constituyen *formas racionales de organización*, ya que son explícitas y deliberadamente creadas y mantenidas para explotar los recursos humanos de la manera más adecuada de acuerdo a las circunstancias. Dicho de otra manera, no responden a hechos casuales o procesos de evolución espontánea.

No obstante y a pesar de las evidentes diferencias entre ambas formas organizativas (mecánicas y orgánicas) dentro de la teoría orgánica, su polaridad no representa una dicotomía, tal como lo plantea Pennings (1992) cuando hace algunas reflexiones acerca del trabajo de Burns y Stalker (1961). Más bien creemos que esa polaridad ofrece estados intermedios entre los extremos –un *continuum*–, con escenarios donde la relación entre dichos modelos puede tener matices. De esta manera, la organización puede discurrir entre *relativa estabilidad* que permite la presencia simultánea aunque eventual de las características de ambas formas de organización.

Por otra parte y dentro del marco de la *teoría burocrática*, el cual representa otro enfoque abordado en el presente estudio bajo la perspectiva contingente, el trabajo clásico y, de manera especial, el tipo ideal de burocracia Weberiana, ha constituido la base a partir de la cual se han desarrollado las posteriores teorías, siendo además fuente inspiradora de la mayoría de los estudios y discusiones, muchas veces controvertidas, en los temas relacionados con las organizaciones y el *management*⁸.

Weber (1947) caracterizó al tipo ideal de burocracia –aplicable a cualquier organización tanto del sector público como privado– de la siguiente manera:⁹

- (a) Existe el principio de zonas jurisdiccionales fijas y oficiales –puestos de trabajo– principalmente organizadas por normas o regulaciones administrativas con lo que las actividades se distribuyen de un modo fijo, se adoptan medidas para el cumplimiento permanente y regular de los deberes asignados a cada cargo encontrándose claramente especificadas las normas y las reglas que regulan el uso de los medios de control, además, los cargos tienen una competencia específica que responde a la obediencia estrictamente definida por los niveles superiores.

8 Controversias, por ejemplo, en Adler y Boris (1996) quienes indican que a partir de las burocracias se han generado dos tipos de conflictos en la actitud de las personas: una *visión negativa* y otra *positiva*. En la *visión negativa*, la forma de organización burocrática acaba con la creatividad, promueve el descontento y la insatisfacción y desmotiva al empleado. Por otra parte, la *visión positiva*, afirma la necesidad de dirigir y clarificar las responsabilidades debido a que de esa manera se alivia la presión de las tareas, haciendo a los individuos más efectivos.

9 Mansfield (1973) indica que las características descritas por Weber constituyen seis principios básicos aplicables, en mayor o menor grado, en cualquier organización independientemente de sus objetivos particulares.

- (b) En la organización hay un estricto sistema jerárquico. Los principios de jerarquía de cargos y niveles de autoridad establecen un sistema de subordinación especialmente organizado donde hay una supervisión de los funcionarios inferiores por los superiores. Se presume, en general, una dirección experta y bien entrenada.
- (c) La administración y el ejercicio del cargo están basados en documentos escritos. Cada funcionario está sujeto a un orden impersonal que guía su actuación y sus instrucciones tienen autoridad sólo en la medida en que ellas conforman un cuerpo de reglas generalmente entendidas.
- (d) La actividad del funcionario requiere toda su dedicación y capacidad de trabajo, independientemente del hecho que su tiempo esté previamente delimitado. Es decir, la actividad burocrática es una ocupación a tiempo completo.
- (e) La dirección de la burocracia y la administración de los cargos siguen normas y reglas generales, más o menos estables y exhaustivas, que pueden ser aprendidas¹⁰, constituyendo el conocimiento de esas normas y/o reglas un saber técnico especial que posee el funcionario. En este sentido, la suprema dirección ocupa su posición mediante asignación por elección, o a veces son designados como sucesores. Los otros cargos son ocupados, en principio, por libre elección y los candidatos son seleccionados sobre la base de sus cualificaciones técnicas.

De igual manera y siguiendo la línea de la burocracia, Ouchi (1979, 1980) sostiene que una organización burocrática funciona fundamentalmente de acuerdo a un sistema jerárquico de vigilancia, control, evaluación y dirección. Cada superior tiene un conjunto de normas que utiliza para comparar el comportamiento y de esta manera proporcionar el control. Estas normas sólo indican el valor de una salida aproximada y están sujetas a interpretación idiosincrásica (Ouchi, 1980). Esto significa que la organización burocrática está unida por normas, reglamentos, jerarquía de autoridad, documentación, competencia técnica, especialización y profesionalización de los participantes, rutinas y procedimientos estandarizados y

10 Mouzelis (1991) apunta que lo que hace a una organización más o menos burocrática no es simplemente la existencia de reglas, sino la calidad y la naturaleza de las mismas.

otros mecanismos que tratan de cubrir todas las áreas de la organización. Todo esto con el propósito básico de estandarizar, evaluar, controlar el comportamiento y desempeño de sus miembros, lo que se traduce en altos niveles de formalización y especialización.

Es así que dos visiones sustentan el marco contingente expuesto. La teoría orgánica con sus formas orgánicas y mecánicas y la teoría burocrática con sus modalidades simples y complejas. A continuación, como producto de estas apreciaciones, resulta necesario examinar el comportamiento de las variables estructurales: *centralización*¹¹, *especialización*¹² y *formalización*¹³, de acuerdo a los postulados y principios que rigen en cada teoría –orgánica y burocrática–, y ante todo bajo la perspectiva contingente (punto focal de atención del presente estudio). Las descripciones y análisis aportados han sido apoyados por investigaciones relevantes, tanto en el caso de la teoría orgánica como de la teoría burocrática, tal como se ha reseñado con anterioridad.

2.2.1. Propositiones Vinculadas con el Comportamiento de las Variables Estructurales en el Marco de la Teoría Orgánica

Como hemos visto, las formas mecánicas y orgánicas poseen características particulares en función de la capacidad que tienen para enfrentar y adaptarse a los cambios y exigencias del entorno como factor de contingencia. En este sentido, se desprende del enfoque de la teoría orgánica que las formas orgánicas y mecánicas constituyen dos polos opuestos de un *continuum*, donde las organizaciones responden a los condicionantes contingentes. De esta manera, las variables estructurales *centralización*, *especialización* y *formalización* se mueven en cada polo en un mismo sentido pero en grados diferentes, lo que significa la

11 La *centralización*, está relacionada con el poder formal de algunos miembros de la organización para tomar decisiones. En este sentido, la toma de decisiones es centralizada cuando ésta recae en la alta dirección; o es descentralizada cuando parte de la toma de decisiones la llevan a cabo los directivos o empleados de niveles inferiores.

12 La *especialización*, responde a una descomposición del trabajo en múltiples tareas asignadas de manera únicas a cada puesto de trabajo o persona. Lo que conduce a puestos de trabajo limitados y con cualificaciones únicas.

13 La *formalización*, constituye el grado en el cual las reglas, procedimientos, políticas, planes, instrucciones, tareas, funciones y comunicaciones están escritos, y sirven para controlar y regular el comportamiento de los miembros de la organización.

existencia de una correlación positiva entre ellas. Por tanto, una organización que se caracteriza como mecánica, tendrá una alta centralización y en ese mismo sentido se moverán la especialización y la formalización. En caso contrario, si la organización posee características orgánicas sus variables *centralización*, *formalización* y *especialización* también se desplazarán en un mismo sentido, pero hacia una disminución de su influencia.

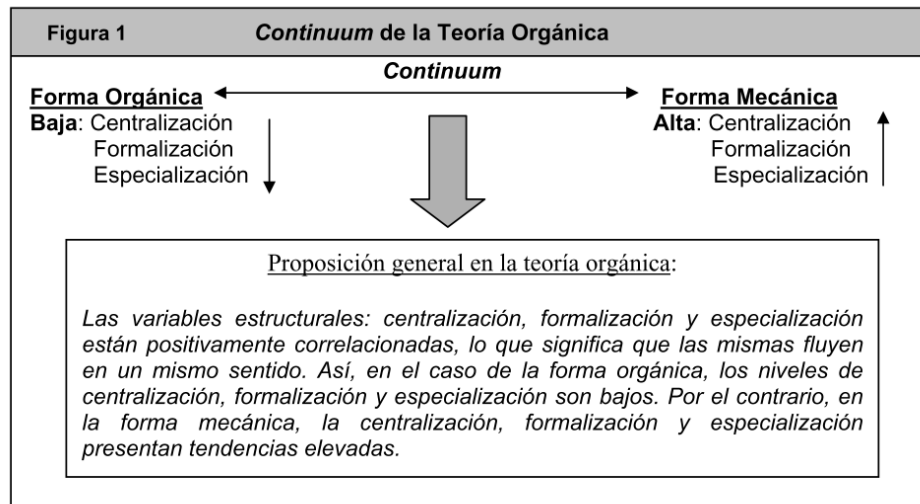
En las formas mecánicas se plantea que las variables estructurales *centralización*, *especialización* y *formalización* presentan altos niveles, lo cual proporciona un elevado grado de control directo y de dirección jerárquica adecuado a determinadas tareas compatibles con entornos estables y poco complejos, asociados generalmente con trabajos rutinarios. Mientras que niveles bajos de esas variables en el caso de las *formas orgánicas*, facilitan la participación y la acción de los individuos, ajustándose a tareas posiblemente más complejas en entornos inestables. De ahí que en el marco de la teoría orgánica y en su correspondiente forma orgánica, se puede declarar que la centralización, la especialización y la formalización decrecen con el aumento de la *incertidumbre de las tareas*, siendo ésta una de sus principales contingencias.

Manifestado lo anterior y tomando en cuenta la correlación entre las variables estructurales, se presentan a continuación las siguientes proposiciones:

P1: “*Cuando la organización tiene características mecánicas, tenderá a ser centralizada y a su vez muy formalizada-especializada*”.

P2: “*Cuando la organización tiene características orgánicas, tenderá a ser descentralizada y con una baja formalización-especialización*”.

Seguidamente se propone en la figura 1, el *continuum* de la teoría orgánica en relación al comportamiento de las variables *centralización*, *formalización* y *especialización*.



Fuente: Elaboración propia

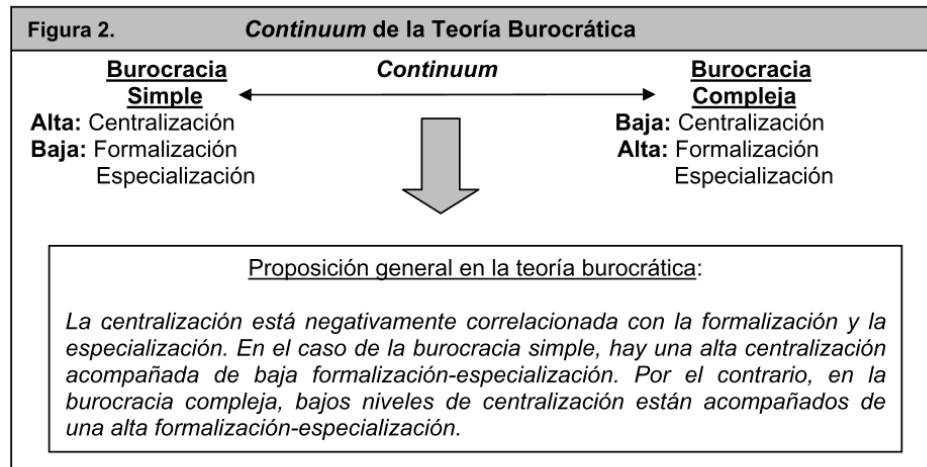
2.2.2. Propositiones Vinculadas con el Comportamiento de las Variables Estructurales en el Marco de la Teoría Burocrática

Del análisis de la teoría burocrática, se desprende también la idea en cuanto a que la dimensión fundamental de la estructura de la organización, es un *continuum* desarrollado desde formas burocráticas simples a formas burocráticas más complejas estructuralmente. La teoría burocrática puede ver a la centralización negativamente correlacionada con la especialización y la formalización. Por lo tanto, cuando la organización depende menos de procedimientos estandarizados para regular y registrar el comportamiento, tiende a centralizar la toma de decisiones. De esta manera se plantean las siguientes proposiciones asociadas con las respectivas formas:

P3: “Cuando la organización es burocrática-compleja, tenderá a ser entonces descentralizada y a su vez especializada y formalizada”.

P4: “Cuando la organización es burocracia simple, tenderá a ser entonces centralizada y con bajos niveles de especialización y formalización”.

En la figura 2, se propone el *continuum* de la teoría burocrática en relación al comportamiento de las variables diseño *centralización, formalización y especialización*.



Fuente: Elaboración propia

Vemos entonces, en un extremo del *continuum* una *estructura simple* donde la coordinación se lleva a cabo a través de la supervisión directa. En otras palabras, el poder de decisión está en manos de una persona, generando un amplio ámbito de control y un alto grado de centralización. Dicha estructura tenderá a poseer una baja división del trabajo, una diferenciación mínima entre las unidades, una pequeña jerarquía y un sistema técnico en algunos casos poco sofisticado, produciendo una baja especialización. A su vez el comportamiento del individuo estará seguramente poco formalizado, haciendo uso mínimo de los mecanismos de planificación de las actividades y procedimientos, así como de una escasa descripción de las tareas en los cargos. Además, en organizaciones con una *estructura simple*, se aplican mecanismos de coordinación y enlaces poco complejos –supervisión directa– y se desenvuelve de forma adecuada en entornos sencillos y estables. Se observa que el caso anterior se corresponde al comportamiento de las variables estructurales dentro del marco de la teoría burocrática: *alta centralización y baja formalización-especialización* y se define una burocracia simple. Por otra parte, pasando al otro extremo del *continuum*, existen estructuras burocráticas descentralizadas que a su vez presentan una alta formalización-especialización. Burocracias que controlan el comportamiento de los individuos a través de una estricta definición de las tareas, reglas y procedimientos que deben seguir y cumplir de manera precisa. Vemos, por ejemplo, el caso de las estructuras divisionales, donde al crearse nuevas divisiones o unidades, se produce un aumento en el tamaño de su estructura organizativa

acompañado, al mismo tiempo, de una descentralización en la toma de decisiones desde la dirección central hacia las respectivas áreas (divisiones). Además se observa un incremento de los controles indirectos a través de la implantación de mecanismos formales de control de gestión por parte de la dirección central, lo cual significa altos niveles de formalización. Se destaca entonces, que la descentralización hacia las divisiones no necesariamente implica una descentralización dentro de la división (o de su director hacia los subordinados o unidades que coordina y supervisa), constituyendo esto un punto intermedio del *continuum* de la teoría burocrática.

3. A Manera de Conclusión: Propuesta de un Modelo Teórico-Conceptual de la Estructura Organizativa

Se ha analizado en este trabajo un elemento relevante sobre el estudio de la organización como es la *teoría contingente bajo la perspectiva de la teoría orgánica y la teoría burocrática*. El mencionado enfoque se fundamenta en dos proposiciones básicas: (1) la estructura y los procesos de una organización deben estar ajustados con su contexto y (2) el ajuste entre la estructura organizativa y las variables contingentes tienen un efecto positivo sobre el desempeño de la organización. Ello significa la existencia de una relación de tres variables fundamentales: *estructura, contingencias y desempeño*, vitales para la efectividad y supervivencia de la organización.

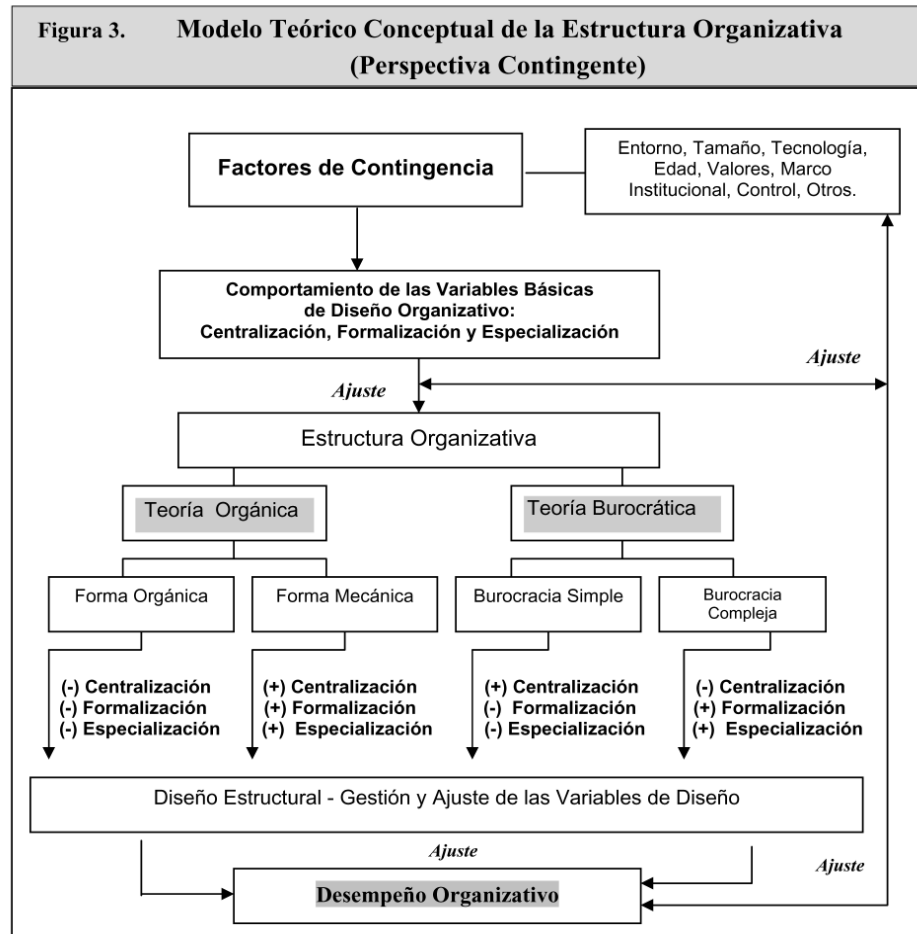
Con el desarrollo del *enfoque contingente*, se consideraron las oportunidades y las limitaciones ofrecidas por los factores de contingencia sobre el diseño de la organización y su aproximación en términos de desempeño. Para ello se apoya en el hecho que las variables organizativas tienen que mantener una estrecha relación o ajuste entre ellas y su contexto, de manera que la organización pueda alcanzar niveles adecuados de desempeño y mantenerse competitiva o simplemente sobrevivir. El modelo contingente al hacer énfasis sobre el carácter determinista de un conjunto de factores como causas principales en la estructuración de la organización, deja un papel relativamente más subordinado a la actuación y discrecionalidad de sus directivos o gerentes. Se entiende entonces, que el entorno y los subsistemas internos de cada organización al ser de alguna manera específicos, sirven de insumos para estructurar su diseño interno. De acuerdo a ello, en algunas organizaciones las operaciones podrían ser más uniformes como consecuencia de su misma naturaleza y ambiente relativamente estable, propiciando un esquema

de diseño estructural bajo una jerarquía rígida, con un sistema de planificación y control precisos y un alto grado de formalización. En contraste, otras organizaciones que operan en entornos inciertos y cambiantes, con un alto grado de innovación, podrían funcionar más eficientemente bajo un conjunto muy diferente de formas de gestión administrativa. Por consiguiente, al distinguirse dentro del enfoque contingente, dos perspectivas diferenciadas en la manera como interpretan y tratan las variables de diseño, (centralización, formalización y especialización), cabría esperarse (a) comportamientos disímiles en lo relativo a la gestión de tales variables, y (b) el ajuste organizativo a las formas más convenientes según fuere el caso. En la siguiente tabla se esquematizan tales apreciaciones:

Tabla 1. Formas Organizativas y las Variables de Diseño			
Centralización	Alta	Burocracia Simple	Forma Mecánica
	Baja	Forma Orgánica	Burocracia Compleja
		Baja	Alta
		Especialización-Formalización	

Fuente: Elaboración propia

En consecuencia y derivado del cuerpo de reflexiones expresadas a lo largo del estudio, se plantea lo siguiente: al explicarse la visión determinista de la teoría contingente a través de un proceso de ajuste de los factores condicionantes-contextuales con las variables de diseño organizativo, se allana el camino para hacer los ajustes convenientes en materia estructural, de cara a incrementar la capacidad de desempeño y competir en una variedad de entornos. De esta forma y como objetivo perseguido en el presente estudio, se presenta a continuación, el Modelo Teórico-Conceptual de la estructura organizativa bajo la perspectiva contingente (figura 3):



Fuente: Elaboración Propia

En el presente estudio, se mantiene la idea que la perspectiva determinista-contingente tiene una fuerza fundamental e influyente en el diseño, comportamiento y resultados de la organización, si bien no explica todo lo que termina sucediendo en ella. La estructura organizativa, la gestión y comportamiento de las variables estructurales no sólo son el fruto del determinismo contingente, sino también constituyen el producto de la ideología, la filosofía, el conocimiento y la experiencia de la dirección, o simplemente de cómo se entiende o interpreta el entorno para administrar el trabajo y la gestión empresarial. Sin embargo, no debe descuidarse el hecho que todos los componentes actúan de manera holística y unos más que

otros, mantienen inherencia según las circunstancias. De hecho, una forma orgánica, mecánica, burocrática simple o burocrática compleja puede mantener adecuados niveles de eficiencia según los condicionantes que enfrente, siendo las restricciones impuestas por el entorno, los elementos clave para definir su configuración. De ahí la importancia de conocer tales comportamientos e integrar en materia de decisiones, los distintos factores, que asociados con la estructura organizativa y sustentados en las teorías examinadas, constituyeron el objetivo central del presente estudio, sirviendo adicionalmente de insumo para contrastaciones futuras en el plano empírico.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adler, Paul y Borys, Bryan (1996), Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 41, No. 1, USA, pp. 61-89.
- Burns, Tom y Stalker, G. M. (1961), **The Management of Innovation**, Londres, Tavistock Publications Ltd.
- Chapman, Christopher (1997), Reflections on a Contingent View of Accounting, **Accounting, Organizations and Society**, Vol. 22, No. 2, UK, pp. 189-205.
- Courtright, John; Fairhurst, Gail y Rogers, Edna (1989), Interaction Patterns In Organic and Mechanistic Systems, **Academy of Management Journal**, Vol. 32, No. 4, USA, pp. 773-802.
- Child, John; Leanne, Chung y Howard, Davies (2003), The Performance of Cross-Border Units in China: A Test of Natural Selection, Strategic Choice and Contingency Theories, **Journal of International Business Studies**, Vol. 43, No. 2, England, pp. 242-254.

De La Fuente, Juan; García-Tenorio, Jesús; Guerra, Luís y Hernán Gómez, Juan (1997), Diseño Organizativo de la Empresa, **Madrid, Editorial Civitas.**

Duncan, Robert (1973), Multiple Decisions Making Structure in Adapting to Environmental Uncertainty, Human Relations, Vol. 26, UK, pp. 273-291.

Duncan, Robert (1979), What Is the Right Organization Structure?, **Organizational Dynamics**, Vol.7, No. 3, UK, pp. 59-80.

Donaldson, Lex (1996), **For Positivist Organization Theory**, London, Sage Publications. First published.

Donaldson, Lex (2001), **The Contingency Theory of Organizations**, London, Sage Publications.

Gibson, James; Ivancevich, John y Donnelly, James (2001), **Las Organizaciones. Comportamiento, Estructura y Procesos**, Chile, McGraw-Hill, décima edición.

Hage, J. (1965), An Axiomatic Theory of Organizations, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 10, No. 3. USA, pp. 289-320.

Lawrence, Paul y Lorsch, Jay (1967), Differentiation and Integration in Complex Organizations, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 12, No.1, USA, pp. 1-47.

Lawrence, Paul y Lorsch, Jay (1976), **Organización y Ambiente**, España, Editorial Labor, 3ra. Edición.

Mansfield, Roger (1973), Bureaucracy and Centralization: An Examination of Organizational Structure, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 18, No. 4, USA, pp. 477-488.

Mouzelis, Nicos (1991), **Organización y Burocracia**, España, Ediciones Península, tercera edición.

Nadler, David y Tushman, Michael. (1999), **El Diseño de la Organización como Arma Competitiva**, México, Ediciones Oxford.

- Ouchi, William (1979), A Conceptual Framework for the Design of Organization Control Mechanisms, **Management Science**, Vol. 25, No. 9, USA, pp. 833-848.
- Ouchi, William (1980), Markets, Bureaucracies, and Clans, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 25, USA, pp. 129-142.
- Pasek de Pinto, Eva y Yuraima Matos de Rojas (2006), Cinco paradigmas para abordar lo real, **TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales**, Vol. 8, No. 1, Universidad Rafael Bellosó Chacín, Venezuela, pp. 106 – 121.
- Pennings, Johannes (1992), Structural Contingency Theory: A Reappraisal, **Research in Organizational Behaviour**, Vol. 14, USA, pp. 267-309.
- Peris, Fernando; Peris-Ortiz, Marta y Zapata Rotundo, Gerardo J. (2006), Complementariedad de Teorías en la Administración Eficiente del Trabajo: Un Análisis Microorganizativo, **Compendium**, No. 17, UCLA, Venezuela, pp. 75-94.
- Pugh, D.S.; Hickson, D.J.; Hinings, C.R.; Macdonald, K.; Turner, C. y Lupton, T. (1963), A Conceptual Scheme for Organizational Analysis, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 8, No. 3, USA, pp. 289-315.
- Pugh, D.S.; Hickson D.J.; Hinings C.R. y Turner C. (1968), Dimensions of Organizational Structure, **Administrative Science Quarterly**, Vol.13, No.1, USA, pp. 65-103.
- Pugh, D.S.; Hickson, D.J.; Hinings, C.R., y Turner C. (1969), The Context of Organization Structures, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 14, No. 1, USA, pp. 91-113.
- Pugh, D.S. (1973), Does Context Determine Form? Organizational Dynamics. En: Pugh D.S Huff (1997), **Organization Theory**, London, Penguin Books, 4th ed., pp. 16-35.
- Sillince, John (2005), A Contingency Theory of Rhetorical Congruence, **Academy of Management Review**, Vol. 30, No. 3, pp. 608-621.

Simon, Cadez (2007). A Configuration Form of fit in Management Accounting Contingency Theory. An Empirical Investigation. **The Business Review, Cambridge**, Hollywood, Vol. 7, No. 2, pp. 220-227.

Russell, Robert y Russell, Craig (1992), An Examination of the Effects of Organizational Norms, Organizational Structure, and Environmental Uncertainty on Entrepreneurial Strategy, **Journal of Management**, Vol. 18, No. 4, UK, pp. 639-656.

Weber, Max (1947), **The Theory of Social and Economic Organization**. New York, Free Press.

Zanzi, A. (1987), How organic is your organization? Determinants of organic/mechanistic tendencies in a public accounting firm, **Journal of Management Studies**, Vol. 24, No. 2, USA, pp. 125-142.

Zapata Rotundo, Gerardo J. (2006), Las Formas Organizativas: El Dilema entre la Teoría Burocrática y la Teoría Orgánica, **Revista Compendium**, Vol. 9, No. 16, UCLA, Venezuela, pp. 67-82.

Zapata Rotundo, Gerardo J. y Caldera, Jorge (2008), La Complejidad de las Organizaciones: Aproximación a un Modelo Teórico, **Revista de Ciencias Sociales**, Vol.14, No.1, LUZ, Venezuela, p.46-62.

Recibido: 03/07/09

Aprobado: 04/08/09