

Antonio Elías Zarur Osorio

ORCID: [0000-0002-6775-091X](https://orcid.org/0000-0002-6775-091X)

Ambiente y su incidencia en los fenómenos organizacionales contemporáneos: un acercamiento desde la contingencia



Páginas 57-83


En:

Diferentes miradas en la organización / Elvia Espinosa Infante, coordinadora. México: Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco, 2017. 281 páginas. – (Biblioteca de Ciencias Sociales y Humanidades. Colección Administración. Serie Estudios)

ISBN de la obra: 978-607-28-1256-7

Relación: <https://doi.org/10.24275/uama.8599.8907>

<p>Universidad Autónoma Metropolitana Casa abierta al tiempo Azcapotzalco</p> <p>Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Azcapotzalco https://www.azc.uam.mx</p>	<p> División de Ciencias Sociales y Humanidades</p> <p>http://digitaldcsh.azc.uam.mx</p>	<p> Departamento de Administración</p> <p>https://administradorxs.digital/</p>
<p>Área de Investigación Análisis y Gestión de las Organizaciones http://hdl.handle.net/11191/8598</p>		

	<p>Excepto si se señala otra cosa, la licencia del ítem se describe como Atribución-NoComercial-SinDerivadas https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/</p>
---	--

CAPÍTULO II

AMBIENTE Y SU INCIDENCIA EN LOS FENÓMENOS ORGANIZACIONALES CONTEMPORÁNEOS: UN ACERCAMIENTO DESDE LA CONTINGENCIA

Antonio Elías Zarur Osorio¹

INTRODUCCIÓN

Los fenómenos organizacionales no son autorreferenciales, ni se pueden explicar fuera del entorno en que se producen. En este sentido entendemos que los procesos y su desenlace se encuentran vinculados a lo que sucede dentro de las organizaciones, ciertamente, pero también y de manera determinante, a lo que ocurre en el ambiente externo.

Desde su generalización, en la segunda mitad del siglo XIX, las organizaciones, particularmente empresariales, han experimentado un notable crecimiento y se han vuelto cada vez más complejas; sin embargo, es a partir de los últimos cinco lustros del siglo veinte que se han producido una serie de transformaciones ambientales que perturban crecientemente los procesos de elección y acción de los diversos espacios organizativos, volviéndolos muy frágiles.

¹ Profesor-Investigador del Departamento de Administración de la Universidad Autónoma Metropolitana – Azcapotzalco.

En las últimas décadas, la expansión casi inevitable del modelo neoliberal ha impulsado un tipo de sociedad diferente al conocido hasta a finales de la década de los años setenta del siglo xx, que se caracterizó por la creciente presencia del Estado en la economía y la regulación de los mercados locales. Fue a mediados de los años ochenta de ese siglo que ese modelo se agotó, y se emprendió una variación de gran calado en el modelo de acumulación, representado por el achicamiento de la presencia estatal y la redistribución de los espacios públicos y privados. Algunas de las funciones que tradicionalmente correspondieron a los Estados fueron paulatinamente absorbidas por entidades privadas (entre ellas la administración del sistema carretero, cárceles, seguridad social, la soberanía sobre el espacio radioeléctrico y el subsuelo, sistema portuario y aeroportuario, etcétera). De igual manera, en este contexto, los movimientos sociales organizados de lucha por los derechos colectivos han visto recortada su influencia y espacio, reconstruyéndose gradualmente alrededor del nuevo paradigma económico y simbólico, dominado por las reglas del gerencialismo, las grandes corporaciones, el consumo y la ganancia.

Con la mundialización, la globalización, y el arribo de Donald Trump al poder en los Estados Unidos, el entorno se ha vuelto considerablemente más turbulento, generándose una serie de fenómenos que extreman, aún más, la capacidad de conformar una visión de futuro certera. Si bien la incertidumbre respecto del futuro es usual en cualquier ejercicio de planeación, hoy podríamos decir que la certidumbre es mucho más corta, restringida y volátil.

Todos estos cambios han tenido diversas repercusiones. Así, los criterios para interpretar o valorar los fenómenos, que dominaron la mayor parte del siglo xx, han cedido frente a nuevas situaciones que se requieren administrar. Así, por ejemplo, los desplazamientos de personas que originaron las dos guerras mundiales no tienen nada que ver con el fenómeno que hoy confronta Europa, principalmente, frente a la mi-

gración de millones de seres proveniente de Asia y África. Las políticas diseñadas por la Unión Europea respecto del libre movimiento de personas o mercancías, han experimentado una voltereta en la gestación de un nuevo modelo de acumulación, a tal punto que en la actualidad la Gran Bretaña está en proceso de salir de ese espacio, construido por el Acuerdo de Maastricht en 1992, y del cual esa nación fue miembro fundador, aunado de manera determinante, a la elección de Trump en noviembre de 2016, que ha acrecentado exponencialmente las turbulencias y choques, acelerando los procesos contingenciales, provocando un entorno de creciente inestabilidad a nivel global.

El presente trabajo tiene como propósito evidenciar la relevancia que los factores del ambiente externo tienen en la práctica administrativa y bosquejo organizacional desde la teoría de las contingencias y el enfoque de las configuraciones expuesto por Mintzberg (1999). Dichas corrientes nos permiten concebir al fenómeno en su integralidad para explicar los procesos y el diseño organizacional ajustados a un conjunto de interrelaciones con la totalidad crecientemente compleja. Estas posturas nos permiten, además, utilizar la noción de entorno, para comprender lo contingencial. Con ese propósito, hemos dividido el documento en cinco partes: 1) La teoría de la contingencia. Donde se presenta a esta postura como un marco de referencia amplio para comprender la complejidad del fenómeno organizacional. 2) La estabilidad del entorno. Aquí, haremos referencia a la naturaleza permanentemente cambiante del entorno y los factores que lo hacen crecientemente turbulento. 3) La diversidad del entorno, sistemas de planificación y control. El concepto de entorno alude a una amplia gama de fenómenos y situaciones que afecta el diseño de las estrategias y la repercusión que estas tienen en el proceso administrativo y bosquejo de la estructura. 4) Hostilidad del entorno y dispositivos de enlace: un caso. Una característica del entorno tiene que ver con una serie de influencias

que promueve la turbulencia creciente del ambiente cambiante, manteniendo a la organización en una situación de permanente ruptura de equilibrios. 5) Reflexiones finales.

1. LA TEORÍA DE LA CONTINGENCIA

El paradigma contingencial aparece a mediados del siglo pasado, en su momento representó un parteaguas en más de un sentido al interior de la teoría social, dado que incorporó la noción de entorno, entendido como todo aquello exterior a la organización (Mintzberg, 1999) y del que hasta entonces no se había desarrollado la enorme importancia que tiene en los procesos organizacionales y su desenlace. La idea de entorno comprende todo aquello que excede los límites y alcances del sistema organizacional, implicando una serie de variables contextuales. La emergencia de la teoría propició, conjuntamente con otros fenómenos como el agotamiento del modelo de producción y consumo masivos o las carencias teórico-metodológicas de las posturas funcionalistas dominantes para responder a la creciente complejidad de la conducción de las organizaciones, una ruptura paradigmática respecto de la teoría organizacional surgida originalmente desde el positivismo (y dominada posteriormente por la *Gran Teoría*, el funcionalismo) centrada en las ocurrencias internas, exclusivamente. Con la incorporación de la variable contextual se señala un punto de inflexión, a partir del que, posteriormente, se habrían de disparar una serie de posturas impugnadoras (el movimiento posmoderno y el de la teoría crítica) de largo alcance en torno de la orientación seguida por el funcionalismo, hasta entonces.

Si bien es cierto que se pueden elaborar distintas críticas a las posturas clásicas de la contingencia, pues resultarían hoy a todas luces insuficientes además de restringidas frente a la naturaleza de los entornos cada vez más complejos, dinámicos, turbulentos e inciertos. Hoy distintos autores se

han abocado a la generación de nuevas consideraciones para confrontar aquellas posiciones, entre quienes se ubica Rita Gunther (2006), respecto a las ideas de equifinidad, complementariedad, redes y coevolución; y Mintzberg (1999) con sus desarrollos acerca de las dimensiones del entorno: estabilidad, complejidad, diversidad de mercados y hostilidad. Considerado, esto es, que recuperamos a la contingencia, que nos permite, además, entender los fenómenos organizacionales en su singularidad y caracterizados por una enorme complejidad, recuperando la noción de entorno como un espacio donde se presenta un sinnúmero de acontecimientos y fenómenos determinantes frente a los cuales las organizaciones responden contingencialmente.

Para la teoría de la contingencia la noción de entorno es clave, ya que, en términos de Gunther (2006), es una herramienta primaria relevante para entender a las nuevas formas de organización y de encaje frente a las condiciones ambientales. En este sentido la teoría de la contingencia nos ofrece la infraestructura conceptual para el análisis de las formas de organización y los retos ambientales contemporáneos.

En consonancia con ello, entendemos que los fenómenos organizacionales no se explican sólo de manera endogámica, sino, a partir de considerarlos como productos (a la vez que productores) de una serie de procesos ambientales, es por ello que la organización no puede reducirse en su comprensión a hechos aislados que se revelen exclusivamente a partir de su dinámica interna, por el contrario, se trata de una cuestión extremadamente compleja, que encuentra su explicación en la combinación de procesos diferentes (y de doble vía) que ocurren en su interacción con el ambiente.

Originalmente, y de manera particular, desde finales del siglo XIX y hasta mediados del siglo XX, el estudio de los fenómenos y procesos organizacionales estuvo dominado por las propuestas elaboradas por las visiones provenientes del positivismo (y su heredero: el funcionalismo posterior), como

los trabajos de Frederick Taylor y Henry Ford, quienes contribuyeron a la construcción de la teoría administrativa y de las organizaciones, sustentadas en la pretensión de principios de validez universal, inspirados por el pensamiento científico dominante, que implicaba la aplicación de cánones para el descubrimiento de relaciones causales o de medios a consecuencias, todo ello inspirado por la aplicación del método de las ciencias de la naturaleza y la idea de alcanzar la perfección mediante la evolución del conocimiento.

Llevados por la inquietud de los modelos de investigación científica y las grandes transformaciones impulsadas por la maquinización de los procesos productivos, que redundaron en la masificación de la producción y el consumo, los primeros teóricos del fenómeno organizacional —como Taylor— se propusieron emplear el método de la ciencia. Particularmente en las grandes corporaciones estadounidenses empezaron en ese entonces a experimentar un crecimiento inusitado, que supuso la aparición de un sistema de relaciones, interrelaciones e interferencias cada vez más intrincado, y con ello, la urgencia de respuestas, por parte de los gerentes, frente a situaciones crecientemente complejas.

Fue a mediados del siglo xx, que las propuestas abordadas originalmente, desde el positivismo tayloriano-fordista y su posterior evolución funcionalista, pusieron de manifiesto la incapacidad del *corpus* funcional dominante para responder a las situaciones críticas recurrentes y dar salida, de manera continuada, a tales situaciones, lo que detonó una serie de cambios y nuevas propuestas relacionadas con fenómenos, procesos y entornos crecientemente complejos.

Así, los cambios de mayor importancia se vincularon con el desarrollo de nuevas posturas, que permitieran comprender a la mutante realidad y reemplazar las limitadas propuestas funcionalistas tradicionales que habían dejado de generar réplicas suficientes.

Fue a principios de los años cincuenta (1953-1957) que la socióloga inglesa Joan Woodward se propuso investigar la posible correlación entre principios administrativos y los resultados empresariales. “Ya desde el comienzo de este estudio, empezó a ser evidente que no existía una relación directa significativa entre los métodos directivos de estas firmas y su eficiencia en el campo de los negocios, así como tampoco había relación entre los métodos y los tamaños de la firma” (Lawrence y Lorsch, 1973: 184). Con estos resultados, Woodward habría de dedicarse a buscar otros factores y reorientar el estudio, que acabaría por centrarse en la relación entre tecnología y estructura. Llegaría a la conclusión revolucionaria de que la tecnología determina la estructura y la existencia de un diseño estructural adecuado para cada tipo tecnológico, lo que puso en tela de juicio al *one best way* de la teoría clásica; significando un rechazo a las afirmaciones primigenias de universalidad del diseño organizacional y las prácticas administrativas.

Los estudios de Woodward representaron de alguna manera el punto de inflexión en la construcción de una nueva visión en torno al fenómeno organizacional, que, al relacionar tecnología con eficiencia y diseño organizacional, puso en evidencia la necesidad de tomar en cuenta al ambiente organizacional, donde las diferencias entre las organizaciones tienen que ver con las diferencias en el ambiente. La tecnología, sin embargo, es sólo un factor, la misma Woodward habla de lo multifactorial en el ambiente.

Los resultados de las investigaciones de Woodward incentivaron el trabajo de otros teóricos para seguir indagando sobre la relación entre factores ambientales y estructura, que remarcaron que no hay *una mejor forma* como se pensaba en los trabajos de Taylor (*all depend versus the one best way* de la teoría clásica). Aportaciones como la anterior contribuyeron a conformar una corriente de pensamiento organizacional que buscaba explicar las relaciones que se dan entre los distintos componen-

tes de la organización y entre ésta y su medio ambiente. Las distintas relaciones de variables, como en su caso, la tecnología, permitiría reflexionar sobre el diseño organizacional y sus efectos en la eficiencia.

De estos trabajos derivó una nueva propuesta a la que se denominó *teoría de la contingencia*, y a la que otros estudiosos se agregaron, tal es el caso de Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch, quienes trabajaron la relación causal entre organización y ambiente, donde la estructura se adapta a las demandas del entorno.

Para Lawrence y Lorsch (1973), buena parte de los estudios organizacionales desarrollados hasta entonces, se centraron en los fenómenos internos y parciales, a partir de los que se construyeron teorías con pretensiones de generalidad, lo que a todas luces era para ellos un error. Señalaban:

En vez de buscar relaciones entre los estados y procesos organizativos y las demandas ambientales externas, como estamos haciendo nosotros, la mayor parte de las investigaciones organizacionales y las teorías de la organización, se centran no implícita, sino explícitamente, sobre la mejor forma de organización para todas las situaciones (1973: 12).

Las organizaciones son, para estos dos teóricos, fenómenos totales que poseen características particulares y condiciones técnicas, geográficas y económicas exteriores a las que buscan adaptarse. En este sentido, entienden a los fenómenos organizacionales como diversos, en constante cambio y crecientemente complejos, cuyo estudio no es posible sin considerar el ambiente, y donde los procesos tecnológicos son aceleradores del cambio. Como ellos mismos señalaban: “Los pasos del cambio tecnológico se están acelerando y haciéndose más complejas las técnicas del proceso y el producto” (Lawrence y Lorsch, 1973: 13).

La diferencia más notable entre las posturas de la contingencia y los autores clásicos (Taylor [1911] y Weber [1943], señaladamente), es que mientras para estos últimos el funcionamiento eficiente de las organizaciones se entiende como el resultado de la existencia de una sola mejor forma para organizar o acercamiento a un tipo ideal, para la contingencia diferentes condiciones externas suponen escenarios organizativos diferentes, y donde la eficiencia está determinada por la adaptación a condiciones ambientales diversas. “Diferentes condiciones externas pueden necesitar características organizativas diferentes y distintos modelos de conducta dentro de una organización eficaz” (Lawrence y Lorsch: 1973: 23). El propósito de la investigación en la teoría de la contingencia fue identificar el factor o factores respecto a los cuales necesita adecuarse un aspecto particular de la estructura organizacional. Esto involucra la construcción de modelos teóricos de ajuste entre factores contingentes y estructurales, y su prueba sobre la base de datos empíricos.

Por tanto, el problema clave que abordan los seguidores de la teoría de la contingencia acerca de los fenómenos organizacionales, es entender que dichos fenómenos van más allá de lo interno y que resulta necesario comprender los vínculos entre las organizaciones y lo que sucede con el mercado y las condiciones técnicas exteriores.

Lawrence y Lorsch pensaban a la organización en términos de un modelo de sistema abierto, es decir, como un todo complejo que interactúa constantemente con su medio ambiente y posee límites permeables. Al crecer el sistema, al volverse cada vez más complejo, tiende a dividirse en un mayor número de partes (subsistemas), que, para seguir funcionando unitariamente, deben ser integradas, y además debe existir congruencia entre el sistema y los cambios operados en el entorno, donde la función administrativa es fundamental para maximizar esa congruencia. Para los fines de nuestro trabajo, aquí recuperamos, la comprensión de la complejidad, que en

términos de Morin significa concebirla como una “asociación combinatoria de elementos diferentes” (1995: 41), y donde su inteligibilidad “debe encontrarse no solamente en el sistema mismo, sino también en su relación con el ambiente, esa relación no es simple dependencia, sino constitutiva del sistema”, (1995: 44).

Lawrence y Lorsch no lo precisan, pero aquí entendemos, de acuerdo con sus posturas, que todas las organizaciones están vinculadas con el ambiente que les rodea y la cultura forma parte de ese contexto, por lo que su comprensión es necesaria para poder describir el fenómeno organizacional de manera inteligible. En ese sentido, todas las sociedades tienen características culturales fundamentales que afectan la naturaleza de las organizaciones y su gestión.

Desde la propuesta de la contingencia, por tanto, no se trataba de proponer tipos ideales; de hecho, se señala que lo más probable es que no existan estos modelos ideales bajo condiciones ambientales multiformes y en constante cambio, donde las variables organizacionales mantienen una compleja interacción (son interdependientes) entre sí y con las condiciones de su ambiente.

Lawrence y Lorsch reconocieron su intención de plantear un nuevo paradigma de interpretación del fenómeno organizacional, “una teoría que permita sintetizar los diversos hallazgos [...] dentro de un modelo razonable y consistente” (1973: 181), con el propósito de analizar a las organizaciones modernas como sistemas multivariados. En este sentido, los estudios contingentes estarían dirigidos a explicar el desempeño de las organizaciones bajo condiciones diversas del entorno o contexto.

La corriente de la contingencia agrupa un número significativo de autores, que continuaron con el desarrollo de los planteamientos elaborados originalmente por Woodward, Lawrence y Lorsch. Pugh (1977), es otro ejemplo, junto con el grupo Aston que sostenía el cuestionamiento del *one best*

may, y trabajan desde el empirismo el fenómeno estructural, las distintas formas que las estructuras adoptan y los factores ambientales que inciden en ello.

Los arriba mencionados trabajan con la noción de contexto, su influencia sobre las estructuras y los mecanismos de vinculación interna con el entorno en constante interacción. Para Pugh (1977), casi la mitad de los fenómenos que ocurren en la estructura están determinados por el contexto.

Las contingencias externas pueden entenderse como los factores ambientales (variable independiente) que se van presentando y que afectan el diseño organizacional (variables dependientes), determinando los procesos de cambio de las organizaciones que buscan contender de manera eficiente con el ambiente cambiante y cada vez más turbulento.

Por tanto, desde la perspectiva de la escuela de la contingencia, la estructura está en función de las variables ambientales, y de acuerdo con Lawrence y Lorsch, “existe una conexión entre las condiciones técnicas y económicas exteriores a la organización y los modelos de organización y administración que conducen al éxito en la realización económica” (1973: 11). En este sentido, las organizaciones son diversas e inmersas en un ambiente caracterizado por los cambios y una creciente complejidad.

La postura elaborada en los años sesenta del siglo pasado no ha permanecido estática; por el contrario, ha sido ampliamente debatida, y ha evolucionado. Como señala Rita Gunther (2006), de acuerdo con la escuela de la contingencia, las organizaciones que tienen un desempeño sobresaliente son aquellas que mejor encajan con su medio ambiente, pero éste se ha vuelto cada vez más complejo al incluir un número reciente de factores que deben ser tomados en cuenta y no existe absoluta claridad respecto de las conexiones entre estructura, los límites y el ambiente organizacional.

Para Gunther (2006), la comprensión de las nuevas formas de organización pasa por recuperar las siguientes ideas:

- *Complementariedad*, se refiere a la interdependencia entre configuraciones.
- *Equifinidad*, señala la existencia de diferentes caminos para obtener una respuesta adecuada con el medio ambiente.
- *Redes*, señala que una relación orgánica puede producir resultados diferentes.
- *Coevolución*, es cuando los organismos también influyen sobre sus ambientes, lo que, de acuerdo con la autora, reta a las conexiones originalmente elaboradas desde la contingencia.

Al recuperar los elementos propuestos por Gunther, la postura para abordar el fenómeno organizacional adquiere ciertos matices, que no contradicen la noción desarrollada por Woodward, respecto de que la efectividad de las organizaciones está dada por la correspondencia entre la situación y estructura (véase Mintzberg, 1999: 256).

Efectivamente, de acuerdo con la idea original desarrollada por Lawrence y Lorsch (1967), respecto de que no existe una sola forma estructural idónea, sino muchas, que dependen, junto con otras consideraciones, de las condiciones ambientales. El diseño estructural tiene que ver con parámetros que sean acordes con los factores contingentes. Con estas consideraciones, nos concentraremos en la siguiente sección en algunas características propuestas por Mintzberg: estabilidad; diversidad y hostilidad ambientales. Cabe recordar aquí la propuesta de Teodoro Levitt en su *Miopía de la mercadotecnia*, que gira alrededor de poner énfasis en los entornos, y particularmente, en las necesidades de los consumidores como principio y fin de todos los procesos organizacionales. Además, de que en la década de los sesenta empieza a cobrar particular importancia la vida simbólica, los mercados y el consumo como espacios imaginarios de integración y diferenciación.

Al rescatar la idea de los entornos, los sistemas y la creciente complejidad de las estructuras, efectivamente ocurre un vuelco respecto de los modelos desarrollados con anterioridad y la contingencia viene a representar un hito en el proceso de evolución de la teoría de las organizaciones, aquí se puede hablar ya de un antes y un después de. Un enfoque que empieza a girar en torno al medio ambiente y su influencia en la organización.

De acuerdo con Kast (1994), el punto de vista de la contingencia “busca entender las interrelaciones entre organización y su medio ambiente y definir esquemas de relaciones o configuraciones variables” (Kast, 1994: 121), mientras que, por su parte, la postura de las configuraciones, enfocada al fenómeno estratégico, supone que las organizaciones, producto de las presiones del medio ambiente, cambian y se transforman periódicamente a nuevos estados, donde el desarrollo de nuevas estrategias supone que una contingencia se construye sobre la destrucción de la precedente para generar nuevas adecuaciones. El punto de vista de las configuraciones se orienta a desarrollar propuestas de gestión y diseños de organización apropiados frente a situaciones singulares.

2. ESTABILIDAD DEL ENTORNO

La referencia de todo modelo organizacional es el entorno o medio ambiente, que de acuerdo con Mintzberg (1999), está compuesto por todo aquello que rodea a la organización, en términos de Parsons (1981), integrado de patrones relativamente grandes (físico, sistema social y cultural) y ante el cual debe responder la estructura.

El medio ambiente, en este sentido, implica todo un complejo multidimensional que dota de sentido al funcionamiento eficiente de una organización. Desde la postura de la contingencia el entorno implica hechos diversos que están en constante cambio, y crecientemente —casi por definición— son

cada vez más complejos, como producto de las condiciones ambientales y de la forma en que éstas se resuelven, y por supuesto, en cómo se traducen en la estructura y los procesos.

Desde esta postura, el análisis y el diseño organizacional se vuelve muy intrincado, pues, además, los fenómenos ambientales tampoco ocurren ni se dan de manera aislada, por el contrario, generan configuraciones que nos permitirán explicar los cambios operados en el mercado, por ejemplo, como parte de procesos mucho más amplios, con vínculos dialécticos que implican otras dimensiones, como las del modelo económico y la cultura o la ideología, las cuales nos ayudan a comprender que la realidad no es algo estático ni definitivo, sino algo inacabado, complejo y contradictorio.

El medio ambiente contemporáneo está caracterizado por el cambio acelerado en periodos cada vez más reducidos de tiempo, y la aparición de imponderables que se multiplican de manera casi exponencial (como, pueden ser los hechos de terror que se replican por distintas partes de Europa y permean cambios dramáticos en la opinión pública con respecto de la inmigración y desplazamientos de los ciudadanos a espacios cada vez más conservadores o ultras, que han propulsado la elección de D. Trump como presidente de Estados Unidos, por ejemplo). El panorama se ha tornado turbulento y volátil, y a ello ha contribuido de manera definitiva la mundialización, la globalización, la integración en redes, los fenómenos del mercado, el renacimiento de los viejos nacionalismos, la xenofobia, el neoproteccionismo de los principales centros capitalistas etcétera. La mundialización ha estado acompañada también de una serie de transformaciones sociales de amplio alcance. En época de cambio, las necesidades se modifican y también lo hacen las organizaciones. Por ello, una de las funciones primarias de los componentes de la organización debe ser operarlo mediante la flexibilización, pero esta no es un asunto que suceda de manera espontánea, sino que se debe construir.

La idea de estabilidad del entorno ha quedado en el olvido. En los últimos 40 años se han venido experimentando cambios dramáticos y hemos sido testigos de desplazamientos y reformulaciones entre los diversos actores: gobiernos, empresas y consumidores, que hasta hace un tiempo parecían imposibles. Nos ha tocado observar las consecuencias de este cambio, caracterizado por la turbulencia del ambiente y el acelerado desplazamiento hacia un modelo de acumulación, que ha ido más allá de la simple homogeneización económica, política, social y cultural de la humanidad, para reordenar las diferencias y desigualdades en medio de contradicciones severas, como son, por citar un caso, las tendencias hegemónicas de las grandes corporaciones, principales beneficiarias de un modelo que pregona la libre competencia y la reducción del Estado a su mínima expresión, como condición para el libre juego de las fuerzas que operan en el mercado y el retorno de formas proteccionistas y construcción de muros, físicos o imaginarios.

Con un mercado, que dicho sea de paso, ha manifestado su voracidad y la incapacidad de autorregularse, conduciendo a las economías del mundo a la intensificación de las crisis cíclicas, que los Estados buscan paliarlas, en aparente contradicción —que ahora retornan a formas proteccionistas como lo muestran el caso trumpiano y británico— ya que la ideología managerial los ha descalificado como ineficientes e ineficaces (lo que funciona a su vez como panegírico para superposición ideológica del interés empresarial, sobre los colectivos encarnados en las instituciones públicas).

Las organizaciones deben interactuar con este medio, relacionándose con subsistemas específicos para propiciar una serie de condiciones que permitan restaurar los equilibrios que demanda el sistema para su perpetuación, pero el ambiente está envuelto en una sucesión de crisis desde finales de los años sesenta, época en que inicia en Estados Unidos una severa caída de su Producto Nacional Bruto, y que luego al-

canzaría a Europa y Japón con la dificultad de la salida de la producción en distintas ramas y que hoy se ve rematada con el replanteamiento del esquema seguido desde mediados de la década de los años ochenta del siglo pasado, con el intento de *bardear-amurallar* a las economías imperiales.

La estabilidad califica al entorno de organización que puede ser estable o inestable; y para ello, como vemos, concurren una diversidad de factores. Claramente turbulento y cambiante el entorno contemporáneo debe abordarse en su multidimensionalidad, por lo que hay que agregar lo siguiente:

Uno. Vivimos en un entorno que cambia de manera cada vez más acelerada, afectado por los fenómenos de la mundialización y la globalización, y ahora la contradicción del neoproteccionismo, promovido desde las capitales imperiales.

Dos. A pesar de los cambios culturales y el ensanchamiento de los espacios introducidos por la mundialización y globalización, los fenómenos locales (crimen, narcotráfico, violencia, corrupción, vacíos legales, tolerancia, discrecionalidad, informalidad, etcétera), que caracterizan a la formación social mexicana, por ejemplo, propician amplios espacios de inestabilidad ambiental que deben ser llenados, además de los consecuentes costos derivados de esa fragilidad (desaparición del estado de derecho en zonas del país, corrupción pública y privada, concentración de beneficios, desmantelamiento de mercados, emergencia de mercados marginales fuera del ámbito de la ley, debilidad extrema del Estado para confrontar al amenazante Trump, etcétera).

Tres. Los embates provenientes del exterior, ligados a la lucha por los espacios de poder internos, propician contradicciones entre las propuestas y su materialización, lo que se ha visto severamente afectado por vaivenes del juego del poder en el centro imperial: la globalización, frente al neoproteccionismo, la renegociación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte y la fragilidad de un Estado dominado por la corrupción y el narcopoder.

Cuatro. La turbulencia del entorno es variable, aunque tendencialmente se demuestra que con la globalización los fenómenos que antes pudieron ser aislados hoy repercuten en todo el cuerpo social. Aunque las dimensiones del impacto pueden variar. Así, por ejemplo, los efectos de la invasión nazi a Polonia en la Segunda Guerra Mundial no podrían equipararse, con la elección de Donald Trump en la presidencia de Estados Unidos, que podría convertir a México, de alguna manera (sin necesidad de invasión militar), en la Polonia del republicano, pues el contexto y las condiciones históricas son diferentes, lo cual no significa que el resultado deje de ser devastador para nuestro país.

3 DIVERSIDAD DEL ENTORNO, SISTEMAS DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL

El concepto de sistema es fundamental para comprender la contingencia. La teoría de los sistemas es el marco conceptual cardinal para el análisis de las relaciones y las variables clave de todo lo expuesto con anterioridad.

La teoría de los sistemas procede desde la sociología y de acuerdo a Luhmann, esta postura analítica se inserta en el amplio debate de las ciencias sociales respecto de la titularidad de la verdad, más aún, no se puede hablar de la existencia de una *teoría general de sistemas*, sino que existen diversos modelos, por ejemplo, el que se orienta en torno de la categoría de *equilibrio*, que es fundamental en las posturas funcionalistas para entender la reproducción estable, armónica y eterna del orden establecido. La metáfora, sostiene Luhmann “alude [...] a un estado de fragilidad en la medida que cualquier perturbación, si la imaginamos en una balanza, conduce al desequilibrio” (Luhmann, 1996: 45), desde donde surge el énfasis en el *intercambio*, que supone una característica fundamental de los sistemas abiertos al desarrollar distintas formas orgánicas de “reacción frente a una inter-

pelación”, lo que aquí llamamos “contingencia” (Luhmann, 1996: 47).

La diversidad en el entorno alude a la complejidad, y por tanto, a los equilibrios que se rompen y reconstruyen repetidamente en un creciente número de relaciones e interferencias. En ese sentido, nos hemos referido con cierta amplitud a los fenómenos, y la cantidad extrema de interrelaciones e interferencias entre los distintos fenómenos que derivan de ambientes dinámicos y turbulentos, característicos de los amplios procesos de mundialización y globalización, que generan relaciones que no son constantes y devienen en nuevos procesos que hacen cada vez más complejo al entorno. En ese sentido, Morin señala que “la inteligibilidad del sistema debe encontrarse no sólo en el sistema mismo, sino también en su relación con el ambiente, y esa relación no es una simple dependencia, sino que es constitutiva del sistema” (1995: 44). La complejidad aspira a lo multidimensional y comprende el estudio de un fenómeno en su contexto y los procesos que involucra.

De acuerdo con Morin, no se puede “aislar un objeto de estudio de su contexto, de sus antecedentes, de su devenir” (1995: 23). La complejidad implica, por tanto, siguiendo a Mintzberg (1999), la necesidad de conocimientos ampliados sobre un vasto número de factores que intervienen en los procesos. La complejidad está relacionada con la incertidumbre y la turbulencia, que es la característica más señalada de los entornos organizacionales actuales, y por lo tanto, envuelve a las formas de editar una visión de futuro: la planeación y a su contraparte, el control, necesariamente.

Para Ramírez y Ramírez;

Uno de los problemas más importantes que enfrentan los responsables de la gestión [...] se encuentra en la dificultad para comprender a cabalidad el sentido y predecir el resultado final de los eventos económicos [...] es frecuente encontrar un sentimiento de precariedad y continua sorpresa ante la inusitada intensi-

dad, velocidad, variedad y variabilidad de los cambios que se observan en la sociedad contemporánea. En consecuencia, se está generando un extraordinario incremento de los niveles de incertidumbre y complejidad [...] de[l] entorno (2004: 43).

El cambio es un fenómeno cada vez más global, mucho menos parcial de lo que fue en otras épocas, donde los efectos eran más reducidos en tiempo y espacio —desafiando la magnitud estratégica—, dos variables relevantes para entender los fenómenos complejos, pues permiten situarnos en el aquí y ahora, para desde ahí proyectar una serie de consecuencias previsibles que enmarcarán las acciones y las decisiones sobre los asuntos involucrados.

Entendida la planeación como una función integral que dota de un marco de referencia y una edición del futuro pensado para la organización, se constituye en una herramienta para enfrentar al ambiente y la turbulencia, ya que implica la elaboración de juicios respecto del tiempo por venir y la anticipación de las consecuencias, basada en una serie de informes que proceden de los hechos registrados, así como en estimaciones del porvenir. Como tarea de la planeación, la construcción de una versión de futuro particular está estrechamente ligada al desarrollo de la estrategia y a la toma de decisiones en un ambiente en constante cambio. Su importancia radica en asegurar una serie de acciones que contribuyan a lograr los cálculos de la organización. El plan es la estrategia.

En este contexto, se entiende que el éxito de la planeación y el control no se produce en automático, y su permanencia es una tarea compleja, puesto que están inmersas esas tareas en diversos procesos que se influyen mutuamente, y aun, pueden ser contradictorios, lo que requieren de decisiones oportunas y la detección conveniente del entorno. Por control, entendemos aquí, aquella actividad integral del proceso que verifica lo planeado y actúa en caso de desviación.

Desde la postura de la contingencia, al control corresponde mantener al sistema dentro de los límites tolerables (véase Kast y Rosenzweig, 1988). Por tanto, corresponde al control la tarea central de mantener el equilibrio del sistema, y bajo este encuadre —de medios a fines—, las decisiones pueden verse afectadas por la ambigüedad o suplantación, el agotamiento y desplazamiento. Lo primero, en tanto pierden distinción y claridad (que es una moneda de doble cara, debido a que la falta de claridad puede ser una necesidad, recordemos la *virtud de la vaguedad*); lo segundo, en tanto se ha alcanzado el límite proyectado; lo tercero, es cuando los medios pasan a ser fines en lugar de instrumentos para propiciar el alcance de los objetivos. Sin duda, entre cada una de estas causas existen grandes diferencias y lo deseable es que el proceso llegue a su límite, llamémosle *natural* o se requiera flexibilizar en razón de su marco de referencia: por coherencia con la estrategia y el plan, en función de las demandas de la comunidad, la fuerza que poseen, la finitud de su propósito, el activismo que puede presionar su modificación, su vigencia de acuerdo al tiempo y situaciones que involucra o qué tan activas son respecto de su intención.

4 HOSTILIDAD DEL ENTORNO Y DISPOSITIVOS DE ENLACE: UN CASO

Parafraseando a Mintzberg (1999), las organizaciones no siempre adoptan el diseño más apropiado para sus condiciones, dimensiones, estabilidad, complejidad, diversidad u hostilidad, porque existen en el contexto factores contingentes relacionados con formas de poder adversas, que obligan al organismo a asumir una postura respecto de los mecanismos de coordinación y supervisión.

Especialmente, respecto a la idea de formas de poder y hostilidad como determinantes organizacionales; se presenta el siguiente ejemplo: el reconocimiento de un segmento de

mercado homosexual en México. A partir de la modificación de los mecanismos de poder (el discurso), que inicia con el reconocimiento y legitimidad de orientaciones sexuales distintas de la heterosexualidad, como la homosexualidad, bisexualidad, transexualidad y el travestismo, se han levantado distintos sectores hostigando hasta el punto de convertir el discurso contestatario en bandera para la exclusión, como es el caso de la Iglesia católica, que aprovechando la ocasión de la presentación (en mayo de 2016, previo a las elecciones de distintos gobernadores en estados del país) de la iniciativa en el Congreso de la Unión sobre el reconocimiento del derecho de las personas del mismo sexo a contraer matrimonio, la jerarquía católica mexicana generó una campaña en contra, retomando el antiguo discurso de odio basado en los designios divinos y las elaboraciones en torno de la naturaleza, contraviniendo la perorata de tolerancia emanada del papa argentino. La siguiente referencia periodística detalla el hecho.

El endurecimiento de la jerarquía católica sobre el matrimonio igualitario sobrepasa el límite de la libertad de expresión, coincidieron en señalar especialistas y colectivos de la diversidad sexual, y exigieron al gobierno federal que tome las medidas necesarias para que los ministros de culto detengan sus discursos de odio.

Nos quieren hacer sentir como si no fuéramos buenas personas o normales; como si no tuviéramos derecho a ser como somos, amar a quien queremos e integrar nuestras familias como lo queremos señaló Sandra López Cañedo, de la Red de Madres Lesbianas en México.

La postura clerical, añadió en entrevista, influye en parte de la ciudadanía e incluye a los legisladores que discutirán la reforma, pese a que el Estado es laico.

La activista subrayó que la iniciativa de ley se refiere al matrimonio civil, no religioso, así que los jefes

católicos pueden continuar con la negativa de unirnos bajo su fe, pero nada tienen que ver con los enlaces legales.

Por separado, Héctor Salinas, coordinador del programa de estudios en disidencia sexual de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México, dijo que el conjunto de medidas contra la discriminación por motivos de preferencia sexual, entre las que destaca la iniciativa de reforma al artículo cuarto constitucional, son un gran avance. Era de esperarse, dijo, que la cúpula eclesial las rechazara.

La jerarquía católica puede tener razón en desconocer este tipo de matrimonio; sin embargo, no tiene derecho a militar para prohibir que personas del mismo sexo puedan casarse. Ellos están defendiendo una ideología. Es fundamental recordar que estamos hablando de un matrimonio civil y que es una demanda de derechos humanos a un Estado laico, a severo.

La semana pasada la asociación civil Universidad exhortó a los ministros de culto a detener sus discursos de odio, pues lo único que generan es que nos persigan por nuestra orientación sexual e identidad de género, con el riesgo de enfrentar desde la violencia psicológica hasta los crímenes de odio. Exigieron al secretario de Gobernación, Miguel Ángel Osorio Chong, que tome las medidas necesarias y resguarde la laicidad de la nación.

Agregó que, así como entre la población de diversidad sexual no se busca cambiar los dogmas religiosos, demandan respeto al estado de derecho, que por medio de la Suprema Corte de Justicia de la Nación nos otorga el derecho a unirnos legalmente con otra persona de nuestro mismo sexo y solicitar la adopción para integrar una familia plena de amor y apoyo basada en la libre elección (en *La Jornada*, 16 de julio de 2016).

Cuando la organización tiene que hacer frente a la hostilidad de algún ente externo, sea del mercado, del gobierno, de la competencia, de los sustitutos, o en este caso, la que proviene de ciertos personajes y organizaciones vinculados a ellos, como la jerarquía católica, se vuelve muy frágil el discurso de tolerancia frente al cual reaccionan las organizaciones de manera disímbola: se contraen o lo acometen como una opción de mercado.

Ante entornos de esta naturaleza, las organizaciones tienden a construir estructuras centralizadas para tener, tentativamente, capacidad de reacción mucho más ágil y concentrada en contrarrestar las amenazas, a fin de sobrevivir, y más en disputas que se prolongan en el tiempo, enconándose cada vez más, como es el caso.

En este tipo de ambientes, es de suma importancia la presencia de un líder que aglutine los esfuerzos de la organización para reaccionar convenientemente frente a los embates, o asumir una postura dúctil; dado que la flexibilidad es una postura estratégica, que permite afrontar a la hostilidad ambiental con mejores resultados, pues funciona como las ramas de un árbol frente al viento intenso, permitiéndole reaccionar contingentemente.

En el mercado, donde el colectivo homosexual se ha revelado como un atractivo filón para hacer negocios, la hostilidad que antes libró el colectivo en contra de su confinación a los espacios privados y el discurso excluyente, esta —la hostilidad— se ha trasladado a distintos ámbitos propiciados por la visibilización y el desplazamiento discursivo en torno de la identidad. “La hostilidad se ve influida por la competencia, por las relaciones que mantiene la organización con sindicatos, el gobierno y otros grupos externos, así como por la disponibilidad de recursos que disfruta”, sostiene Mintzberg (1999: 310).

El mercado es un espacio de construcciones e intercambios que ha promovido el desplazamiento del discurso que

criminalizaba a esa minoría para abordarlo, ahora es escenario donde se manifiestan las contradicciones y conflictos entre distintos actores. Los cambios operados en torno de la homosexualidad en los últimos tiempos desplazaron antiguos conflictos de corte ideológico, entre individuos y organizaciones, al terreno comercial. Los problemas al interior de las organizaciones respecto de su orientación político-ideológica se cancelaron, para dar paso a la lucha empresarial, donde la racionalidad económica es la que tiene la palabra, lo que supuso la intensificación de los conflictos al interior del colectivo, ahora sólo por apropiarse de espacios de mercado cada vez más amplios, en una disputa que incluye el posicionamiento político y capacidad de negociación.

5 REFLEXIONES FINALES

El presente trabajo tiene como propósito evidenciar, en el reducido espacio que nos corresponde, la relevancia que tienen los factores del ambiente externo en la práctica administrativa y bosquejo organizacional con base en la teoría de la contingencia y recuperando algunos elementos del enfoque configuracional expuesto por Mintzberg, referentes al entorno.

La propuesta del escrito ha buscado proporcionar una breve perspectiva histórica que nos permita ubicar la emergencia de esa teoría —la contingencia—, para desde ahí poner en relieve la naturaleza del entorno contemporáneo caracterizado por la creciente turbulencia, acortamiento de los periodos de certidumbre, las crisis recurrentes y cambio acelerado que determinan contingentemente la estructura, los procesos, construcción, operacionalidad, recursos y administración de las organizaciones contemporáneas. Al efecto, reconocemos que la teoría de la contingencia se haya marcada por la naturaleza del paradigma en el que se inserta: el funcionalismo; cuyas limitantes inciden en el análisis, reduciendo por ejemplo, la noción de totalidad estructural a solamente contexto.

Teniendo en cuenta esto, debemos además señalar que la teoría de la contingencia, originalmente elaborada en los años sesenta del siglo pasado, sería insuficiente para comprender los fenómenos de contemporaneidad, por ello reconocemos que los planteamientos elaborados originalmente por los teóricos más significativos de la escuela de la contingencia, en particular Woodward, Lawrence y Lorsch, han sido objeto de un amplio debate respecto de su pertinencia y actualidad. Es por ello que recuperamos el trabajo de Rita Gunther McGrath, con el propósito de mostrar la *coevolución* de los postulados, respecto de la introducción de nuevas concepciones: postindustrial, postburocrático, red virtual, etcétera, y la idea de cortes claros entre organización y ambiente.

Gunther hace referencia en particular a cuatro ideas que deben ser incorporadas por la contingencia: complementariedad, equifinidad, redes y coevolución, que admiten la idea de que las organizaciones pueden modificar el ambiente, y que en términos de nuestro documento se concreta en la idea central de que estructuras y actividades son producto y también productores de procesos, que inciden en el ambiente al que pueden llegar a modificar y controlar según sus capacidades económicas, tecnológicas, de incidencia en los espacios del poder y en los núcleo de validación de los saberes.

Bajo el entendido de un ambiente turbulento y aceleradamente cambiante, nos confrontamos además de la globalización y los cambios culturales, políticos, psicológicos (mundialización), que han traído aparejados una serie de transformaciones sociales que han afectado a muy distintos campos de la sociedad moderna: mutaciones sociales, mutaciones tecnológicas, mutaciones económicas y mutaciones culturales, además, de que hoy estamos parados de frente y en el centro de una confrontación con el replanteamiento del modelo de acumulación que intenta un contradictorio aislamiento de los centros imperiales respecto de una periferia

de la que se han beneficiado históricamente y para lo que están desarrollando una nueva discursiva hostil, que en conjunto con la materialización de ese pretendido aislacionismo traerá consecuencias hasta ahora imprevisibles, pero que están dejando múltiples daños en el camino.

Así, el cambio ha sido un fenómeno cada vez más global y mucho menos parcial de lo que antaño fue, pero este proceso está ahora imbricado por fuerzas paradójicas y contradictorias entre sí. El mundo moderno, cada vez asentado en el conocimiento científico, tecnologizado y comunicado, pero donde coexisten retrocesos en ciertos sectores de la población en que avanzan formas de pensamiento conservadoras (inclusive de pensamiento mágico o el fanatismo cuasi fascista), xenofóbicas, despolitizadas y sustentadas en el consumo como espacio privilegiado de asimilación y diferenciación. Las contingencias externas pueden ser consideradas tanto presiones como oportunidades que influyen sobre los procesos y estructuras internas. La manera en que han de cambiar las organizaciones si desean enfrentarse eficazmente con las distintas circunstancias del medio ambiente

El reto de los estudios contingentes se confronta (además de sus propias limitaciones paradigmáticas) a un nuevo desafío respecto del entorno, el cambio, la estabilidad y las amenazas para generar respuestas y las organizaciones sigan funcionando bajo condiciones diversas y extremas del entorno que se sumerge en la contradicción de la globalidad y el proteccionismo, del avance y el retroceso a viejas formas del hacer económico, político, cultural e ideológico.

BIBLIOGRAFÍA

- Aldrich, H. y Ruef, M. (S/A). *Organizaciones Evolucionando*, Londres: Publicaciones Sage (mimeo).
- Gunther, R. (2006). "Beyond Contingency: From structure to Structuring in the design of the contemporary organi-

- zation”, en: Stewart Clegg. *Hand book of organization studies*, 2a edition, London: Sage, pp. 577-597.
- Kast, F. y Rosenzweig, J. (1994). *Administración en las organizaciones, un enfoque de sistemas y contingencias*, México: Ed. Prentice Hall.
- Kotler, P. (2000). *El Marketing según Kotler*, Buenos Aires: Paídos.
- _____ y Armstrong, G. (1996). *Mercadotecnia*, México: Prentice Hall.
- Lawrence, P. y Lorsch, J. (1973). *Organización y ambiente*, México: Ed. Labor.
- Luhmann, N. (1996). *Introducción a la teoría de sistemas*, México: Ed. UIA, ITESO, Anthropos.
- Mintzberg, H. (1999). *La estructuración de las organizaciones*, Barcelona: Ed. Ariel.
- Morin, E. (1995). *Introducción al pensamiento complejo*, Barcelona: Ed Gedisa.
- Parsons, T. (1981). *La sociedad, perspectivas evolutivas y comparativas*, México: Ed. Trillas.
- Pugh, D. (1997). “Does context determine form?”, en: Pugh, D. *Organization Theory*, Ed. Penguin Books.
- Ramírez, J. y Ramírez, G. (2004). *Hacia un paradigma de la previsión para la empresa global*, México: Ed. U de O.
- Robbins, S. (1990). *Theory Organizational. The structure, desing and application*, Englewood: Ed. Prentice Hall.