

## ENFOQUE CONTIGENCIAL: REFLEXIONES DESDE LA PERSPECTIVA TRANSCOMPLEJA

### CONTIGENCIAL APPROACH REFLECTIONS FROM A TRANSCOMPLEX PERSPECTIVE

Pedro José Ramírez Trujillo<sup>1</sup> y Ero Del Canto<sup>2</sup>

#### RESUMEN

El propósito de la investigación fue comprender el comportamiento de la organización identificando las categorías de los sistemas y subsistemas en el enfoque contingencial, mediante la óptica de la transcomplejidad, dentro del proceso multidisciplinario de las ciencias en tiempos de COVID-19. Se utilizaron métodos cuantitativos y cualitativos, entre ellos, la hermenéutica y el análisis de contenido, para describir la realidad. Se concluye con la comprensión del comportamiento de las organizaciones a través de la identificación de las categorías en lo sistémico del entorno, como son: el medioambiente de las organizaciones, el ámbito nacional y el internacional; y desde lo sub-sistémico, se obtuvieron las categorías de la dirección: estrategia, liderazgo y relaciones externas.

**Palabras clave:** enfoque contingencial; complejidad; transcomplejidad.

#### ABSTRACT

The purpose of the research was to understand the behavior of the organization identified in the categories of systems and subsystems in the contingency approach, through the lens of transcomplexity, within the multidisciplinary process of sciences in times of COVID-19. Quantitative and qualitative methods, including hermeneutics and content analysis, were used to describe reality. It concludes with the understanding of the behavior of the organizations through the identification of the categories in the systemic part of the environment, such as: the environment of the organizations, the national and international scope; and from the sub-systemic, the management categories were obtained: strategy, leadership and external relations.

**Keywords:** Contingency approach; complexity; transcomplexity.

JEL: M20

**Fecha de recepción: 17 de octubre de 2022 Fecha de aceptación: 1 de diciembre de 2022**

---

<sup>1</sup> Secretario de despacho en la Alcaldía del municipio José Ángel Lamas, Santa Cruz, Aragua, Venezuela. Ingeniero de Sistemas, MSc Ciencias Administrativas. Doctorando en el programa de Ciencias Administrativas y Gerenciales, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales - Universidad Carabobo, Venezuela. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1083-5709>, [pedrojamirez1@gmail.com](mailto:pedrojamirez1@gmail.com).

<sup>2</sup> Profesor investigador titular en la asignatura Introducción a las Teorías de las Organizaciones, adscrito a la Cátedra de Organización del Departamento de Gerencia y Finanzas, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Carabobo, Campus Bárbula, Venezuela, Doctor en Ciencias Administrativas y Gerenciales. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9856-8216>, [edelcanto19@yahoo.es](mailto:edelcanto19@yahoo.es).

## **INTRODUCCIÓN**

En un mundo cada vez más globalizado, cambiante, fluctuante y lleno de incertidumbre las organizaciones a nivel mundial se encuentran atravesando momentos coyunturales, entre éstos la pandemia del COVID-19, los cuales las conduce a repensar en todas sus dinámicas y manera de conducirlas. En este sentido, las amenazas que este entorno presenta, pueden variar en severidad y frecuencia, y puede originarse internamente o externamente a un sistema, mirando a la organización como sistema social, el cual depende en gran medida de la dirección de organizaciones con la persistencia generalizada y posiblemente prolongada de COVID-19.

En este sentido, el propósito de la investigación estuvo centrado en la comprensión del comportamiento de la organización identificado las categorías de los sistemas y subsistemas en el enfoque contingencial, mediante la óptica de la transcomplejidad, dentro del proceso multidisciplinario de las ciencias en tiempos de COVID-19, y para ello, se describe la realidad analizando la teoría de la transcomplejidad aplicada a las organizaciones, que incorpora la idea que las organizaciones son sistemas abiertos que están constituidos por subsistemas relacionados con el medio ambiente, postulados de la disciplina de la administración, contemplando que el enfoque contingencial, afirma que, cuando se toman decisiones sobre administrar una organización, la empresa se ve mejorada por la existencia de factores contingenciales que condicionan el hacer (Donaldson, 2006).

Por ello, se parte de la comprensión del comportamiento de las organizaciones identificado las categorías de los sistemas y subsistemas del enfoque contingencial desde la teoría económica, en el que las empresas con fines de lucro persiguen maximizar sus beneficios, y basados en los preceptos de competitividad, en los cuales subyace el mejor desempeño del proceso administrativo. En este sentir, Medina, Ibáñez y Castillo (2012) expresan que:

La mayoría de los estudios señalan que la empresa para ser competitiva necesita establecer, desarrollar y perfeccionar sistemas propios de planificación, organización, dirección y control, dirigidos a lograr altos niveles entre los individuos que en ella confluyen, cimentados en un eficaz sistema

de información interna y externa que le permita anticipar y profundizar en los cambios que se producen en el entorno organizacional. (p.75)

Es por ello, que Medina, Ibáñez y Castillo (2012) distinguen entre diferentes subsistemas y procesos: conducción, abastecimiento, producción, administración, comunicación y control, considerando que estos procesos se reúnen o confluyen en la capacidad humana, en los recursos materiales, la energía y la información para obtener un resultado necesario a las partes y el sistema. Para McAdam et al (2019) en la teoría de la contingencia, no existe una única forma de administrar exitosamente a una organización, sino que se debe adoptar un enfoque basado en el contexto.

Con estas premisas, se aborda el estudio desde la transcomplejidad como insurgencia paradigmática, tal como expresan Alfonso y Villegas (2018) al incorporar la teoría económica en conjunto a las disciplinas administrativas y psicológicas con el sentido de la gerencia humanística.

Asimismo, el propósito de esta investigación conllevó al uso tanto de métodos cualitativos como de métodos cuantitativos, usando la estrategia de diseño descriptivo con el análisis documental, y como principal técnica, la presentación resumida de textos, y algunos instrumentos como las fichas, notas, grabaciones, permitiendo extraer ideas básicas para la comprensión de la proposición general planteada.

El artículo contempla tres partes, la primera contempla la naturaleza de la investigación. La segunda parte devela la comprensión del comportamiento de las organizaciones a través de las categorías encontradas, y la tercera parte involucra a las reflexiones finales.

## **NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN, MATERIALES Y MÉTODOS**

La teoría de la complejidad es concebida por Morín (2001), como un lienzo de eventos, de acciones, interacciones, retroacciones y determinaciones que constituyen nuestro mundo fenoménico. Presta atención al estudio de los sistemas complejos (sean objetos, fenómenos y procesos determinados); entendidos como aquellos que presentan las características, las cualidades o particularidades tales como la

heterogeneidad de las partes, las interacciones lineales, carácter multidimensional y multireferencial.

Por lo tanto, ofrecen información que por sí misma, se revela a medida de su complejidad. Este hecho permite comprender, que la teoría de la complejidad asume una filosofía que, sustentada en bases científicas, rechaza todo modo simplificador de abordar el estudio del aprendizaje, la enseñanza y la evaluación; procesos estos que clasifican como complejos, lo que la convierte en una herramienta metodológica importante al asumir posturas y procedimientos sustentados. El pensamiento complejo concibe a la investigación como una problemática integral inagotable, siempre inconclusa, donde la realidad se nos presenta indivisa y sin fronteras, siempre sujeta a lo que es nuestro pensamiento, como lo argumenta Morín (2001):

En la construcción del conocimiento de la realidad, es preciso tener en cuenta que la realidad no es simple ni es compleja. La realidad es lo que es nuestro pensamiento. Si nuestro pensamiento es simple, la realidad va a ser simple, si nuestro pensamiento es complejo, entonces la realidad va a ser compleja (p. 35).

En este contexto se reflexiona que el estudio de la complejidad implica la búsqueda de una nueva práctica transdisciplinaria basada en propiciar la intercomunicación entre las disciplinas, esta práctica se convertiría en el sustento operativo metodológico del paradigma de la complejidad. Conforme a lo expuesto anteriormente sobre la complejidad, permite indagar o pensar hacia lo transcomplejo, a la transición de conocimientos y saberes que vinculados entre sí nos proporcionan mayores de detalles dentro del proceso evolutivo de las sociedades organizadas. De manera particular para Villegas (2015)

La investigación transcompleja es, entonces, un proceso bio-afectivo cognitivo, pero también socio-cultural-institucional-político de producción de conocimientos, como un producto complejo que se genera de la interacción del hombre con la realidad de la cual forma parte. Este enfoque supera las disyunciones sujeto-objeto, y abre camino a lo interaccional y a lo reticular, como fuentes constitutivas de la realidad compleja. Se enfatiza el momento relacional, de articulación y de coproducción conjunta de la realidad (p. 18).

Posteriormente, Villegas (2015) complementó esta definición asumiéndola como actitud que reconoce la existencia de una pluralidad de aproximaciones que han sido relegadas, como lo cotidiano, lo imaginario, lo poético, entre otros, ante lo referente se está frente al constructo del enfoque integrador transcomplejo. En consecuencia, los procesos investigativos no son realizables sin la complementariedad de las concepciones filosóficas que rodean a la teoría del conocimiento, en un intercambio transdisciplinario y sinérgico.

De ello se deriva a su vez la imperativa necesidad de investigar a través de la aplicación de un enfoque ubicado a la luz de las actuales tendencias (transdisciplinariedad y complejidad) y en ese sentido resulta de gran relevancia profundizar en los fundamentos epistemológicos requeridos, para construir una estructura conceptual y categorial emergente, acerca de la epistemología del enfoque integrador transcomplejo.

A los fines de situar la discusión cabe hacer referencia al Enfoque Integrador Transcomplejo, que de acuerdo con Alfonzo y Villegas, (2018) integra los postulados de las teorías de la transdisciplinariedad y complejidad, configurando una nueva cosmovisión paradigmática- investigacional transcompleja que propugna la adopción de una posición abierta, flexible, inacabada, integral, sistémica y multivariada, donde lo cuantitativo, lo cualitativo y lo dialéctico se complementan en una relación sinérgica que configura una matriz epistémica multidimensional.

El Enfoque Integrador Transcomplejo según Villegas (2015), constituye una visión paradigmática que sin desechar u obviar los aportes de las diversas disciplinas de la ciencia, se propone abordar el conocimiento desde una postura diferente, amplia y sin límites. Es por ello que sus fines y propósitos residen en la exploración y reflexión de nuevas maneras de concebir, abordar y estudiar los amplios sistemas que constituyen la realidad en pos del conocimiento científico que permita intervenir para comprender y modificar la realidad en función de la solución a los problemas de la sociedad donde el ser humano juega un rol fundamental, entre ellos los sesgos cognitivos y los factores socioemocionales. En tal sentido, como principios epistemológicos del Enfoque

Integrador Transcomplejo, Schavino (2018) plantea los siguientes:

Complementariedad, sinérgica relacional, dialógica epistemológica, integralidad y reflexividad profunda. La epistemología transcompleja se vislumbra como un enfoque de investigación que supera la centralización, la verticalidad, la exclusión, la descontextualización y la rigidez de los paradigmas tradicionales, privilegiando una visión de complementariedad en un continuum transparadigmático (p. 19).

Ante esto, se busca comprender el comportamiento de la organización, y la realidad conllevó a describir a éstas a través de las categorías sistémicas y subsistémicas del enfoque contingencial. Por consiguiente, se realizó un estudio holístico, como plantean Ibáñez y Castillo (2008) al presentar la hermenéutica en conjunto a método deductivo e inductivo, y el análisis de contenido, al usar la estrategia descriptiva y la observación documental de las diferentes nociones, concepciones, terminologías y conceptualizaciones expresadas por diversos autores.

Tal como expresan Ibáñez y Castillo (2015, p.166) “la observación documental consiste en realizar una lectura inicial, seguida de varias lecturas más detenidas y rigurosas de los textos consultados, a fin de captar y extraer de ellos los planteamientos esenciales y de utilidad para la investigación”. La incorporación de la técnica de presentación resumida de un textos, y algunos instrumentos como las fichas, notas, grabaciones, permitiendo extraer ideas básicas para la comprensión de la proposición general planteada, y presentar posturas sobre el enfoque contingencial basadas en las categorías ubicadas en el paradigma de la transcomplejidad, integrando no solo métodos, sino la teoría sistémica, y el enfoque contingencial con la gerencia humanística.

## **COMPRENSIÓN DEL COMPORTAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES: NATURALEZA DEL CONOCIMIENTO DEL ENFOQUE CONTINGENCIAL**

Partiendo desde este punto la naturaleza epistemológica de los modelos contingenciales supone de hecho que no existe un patrón definitivo para su delimitación. Es decir, no hay demarcación apriorística posible de cómo deben ser, para poder alcanzar un día al estatus de conocimiento, por consiguiente entrar en esta

visión emergente y adaptativa al tiempo que están percibiendo las organizaciones, nos remonta a la teoría estructuralista y la teoría del sistema entendiendo por esta como: Teoría de sistemas o Teoría General de Sistemas al estudio de los sistemas en general, desde una vista interdisciplinaria, o sea, que abarca distintas disciplinas, como lo señala Ludwig Von Bertalanffy (citado por Lorenzon, 2020). Su aspiración es identificar los diversos elementos y tendencias identificables y reconocibles de los sistemas, o sea, de cualquier entidad claramente definida, cuyas partes presentan interrelaciones e interdependencias, y cuya suma es mayor que la suma de sus partes.

Esto quiere decir que, para tener un sistema, debemos poder identificar las partes que lo componen y entre ellas debe haber una relación tal, que al modificar una se modifican también las demás, generando patrones de comportamiento predecibles. En este sentido Shavino (2018) argumenta:

La epistemología es una disciplina que estudia cómo se genera y se valida el conocimiento de las ciencias y el modo en que el individuo actúa para desarrollar sus estructuras de pensamiento. En fin, trata con la naturaleza del conocimiento, de cómo conocemos las cosas, qué sabemos, por qué sabemos, si lo que sabemos es verdadero y cuáles son los límites del conocimiento (p.16).

La teoría de sistemas no es el primer intento del ser humano por dar con un enfoque general de los objetos reales, para Lorenzon (2020) surge en el siglo XX como un intento por dar nueva vida al enfoque sistémico de la realidad. Su objetivo era superar algunas de las dicotomías u oposiciones fundamentales de la filosofía clásica, como son materialismo frente a vitalismo, reduccionismo frente a perspectivismo o mecanicismo frente a teleología. De hecho, Lorenzon (2020) expone que esta teoría surgió en el seno de la biología, disciplina en la que aún juega un rol fundamental, cuando en 1950 el biólogo austríaco Ludwig von Bertalanffy expuso por primera vez sus fundamentos, que admite según Lorenzon (ob. Cit., p.32) algunos conceptos vertidos por el filósofo alemán Friederich Hegel, a quien corresponde el esquema de ideas siguientes: “El todo es mayor que la suma de sus partes. El todo determina la naturaleza de las partes. Las partes no pueden comprenderse si se consideran aisladas del todo. Las partes están dinámicamente interrelacionadas y además son

interdependientes entre sí.”

Con ello, se suscitó un gran interés en esta teoría, y pronto se desarrollaron diversas tendencias, entre las que destacan la cibernética (Wiener), la teoría de la información (Shannon y Weaver) y la dinámica de sistemas (Forrester), como bien manifiesta Lorenzon (2020), si bien el campo de aplicaciones de la teoría general de sistemas (TGS) no reconoce límites, al usarla en fenómenos humanos, sociales y culturales se advierte que sus raíces están en el área de los sistemas naturales (organismos) y en el de los sistemas artificiales (máquinas). De acuerdo a esto, Lorenzon (2020, p.32) arguye que “mientras más equivalencias reconozcamos entre organismos, máquinas, hombres y formas de organización social, mayores serán las posibilidades para aplicar correctamente el enfoque de la TGS”.

Se puede decir que con esta teoría se comienza a vislumbrar un nuevo camino o manera de abordar las problemáticas de las organizaciones bajo múltiples expectativas y enfoque, en la que grandes teóricos, manifestaban que las organizaciones y su estructuras eran abiertas y pertenecían a un tejido social, el cual dependía del ambiente externo e interno, que estos factores incidían en sus problemáticas y en la manera de resolverlos, ampliando aún más el espectro o la manera de abordar las situaciones para una organización desde un todo y de manera multidisciplinaria, tal como expresan Ibañez y Castillo (2015) incorporando al ser humano al espectro como clave importante dentro de las organizaciones y en el planteamiento de las soluciones.

Dentro de ello, surge el enfoque contingencial o situacional dando un ingrediente más a esta nueva visión multifocal. Para Lorenzon (2020) la gran contribución del enfoque contingente a la teoría organizativa es que es importante la naturaleza de las cosas y condiciona el comportamiento de la empresa, y lo que ésta puede hacer; esa naturaleza está compuesta por múltiples factores de contingencia: entorno, tamaño de la organización, tecnología instalada, dependencia de propietarios externos y cultura y necesidades de los miembros.

En consecuencia la comprensión del comportamiento de las organizaciones subyace



en las categorías en lo sistémico del entorno, como son: el medioambiente de las organizaciones, el ámbito nacional y el internacional; que pesan en las investigaciones actuales sobre las organizaciones complejas, referentes a su organización y su funcionamiento, y estos referentes son inevitablemente dependientes de la interacción con el ambiente externo, y esto cobra mayor sensibilidad en la demanda de bienes y servicios, y por consiguiente en la oferta de bienes y servicios de las organizaciones ante la persistencia generalizada y posiblemente prolongada de COVID-19, una variable que ninguna empresa había considerado en su planificación estratégica, pero que cambió al mundo empresarial y organizacional.

Además, la guerra entre Ucrania y Rusia y sus consecuencias impactan la geopolítica mundial, a muchas regiones y sectores económicos que dependen de insumos producidos por estos países, y que mantienen en constante incertidumbre al mundo desde hace casi un año, y que sus acciones inciden en externalidades negativas para el resto de los países.

En este ámbito, la más notable contribución del enfoque contingencial está en la identificación de las variables que originan mayor impacto organizacional, pudiendo mencionarse la variable ambiente, y la variable tecnología por Donaldson (2006), y con esto se puede predecir las diferencias en la estructura y en el funcionamiento de la misma, delimitando a las diferencias en estas variables.

Evidentemente, la variable ambiente, en ello la gerencia humanística que incluye salud, educación y defensa, ha implementado cambios en los patrones de consumo y de producción; y consigo los cambios en la tecnología y su uso en la educación, así como en la atención sanitaria, servicio a domicilio, entre otros, que repuntaron los cambios en el comportamiento de la organización, que inevitablemente cambió en sus estructuras y funcionamientos ante la pandemia del COVID-19. Por tanto, diversos ambientes requieren diversas relaciones organizacionales para su optimización paretiana.

En referencia a lo anterior, Villa y Perdomo (2022) muestran sus resultados, y entre ellos, el cómo la pandemia del COVID-19 hizo visible un dilema que parecía obsoleto: la tensión entre solidaridad y flexibilidad en el mundo del trabajo. Además, se evidenció

una tendencia hacia la transformación digital básica y al ajuste en los modelos de negocio con fuertes restricciones financieras y de operación por insuficiencia del apoyo estatal.

En este orden de ideas, la Teoría de las Contingencias, para Mora (1983) supone que el proceso de interacción entre un organismo de comportamiento operante y su medio ambiente resulta en la formación de lo que se denomina como contingencias. Estas pueden explicarse desde la relación A-B-C, en donde “A” representa el estado previo del ambiente, seguido de una etapa denominada de comportamiento “B”, hasta llegar a un estado “C” de consecuencias.

En ese sentido, los sistemas organizacionales y sus comportamientos pueden ser asumidos como una consecuencia del medio ambiente, en donde la evolución del sistema y sus procesos se dan a partir de la retroalimentación que reciben del entorno, haciendo que el sistema organizacional sea moldeado, mantenido o reforzado (Mora, 1983).

Sin embargo, la teoría contingencial afirma que no se puede departir en términos absolutos las razones administrativas. Esta razón se fundamenta o se basa en la aplicación de que una misma técnica puede dar diferentes resultados en cada empresa. En este sentido el enfoque de la teoría de la contingencia todo es relativo. Es decir, siempre va a existir una relación entre las técnicas administrativas y las situaciones del ambiente interno y externo de cada organización, pero ubicando la reflexión en el paradigma transcomplejo, se comprende desde la experiencia social, y desde lo empírico, desde diversas teorías, que el comportamiento de la organización cambió fundamentalmente en las decisiones sobre las estructuras y funcionamiento ante la pandemia del COVID-19.

La teoría de las contingencias ha ocupado un rol destacado en el estudio del diseño de las estructuras organizacionales en los últimos cincuenta años, ese protagonismo se ha originado en su sencillez y capacidad explicativa (Donaldson, 2006); la simplicidad le ha otorgado una enorme popularidad a partir de los trabajos de Mintzberg (1983) quien

postulara un modelo sencillo y ampliamente aceptado y utilizado en el campo pedagógico.

Como toda teoría u enfoque no trata de desplazar a una u omitir por completo el uso de la misma, sino, dar un aporte un abanico de ideas, donde todos los enfoques pueden ser utilizados y que la estructura organizativa debe adaptarse a las estrategias, y considerando que no existe una única forma para la resolución de las problemáticas organizacionales, como lo planteaba Chandler citado por Ibáñez, Castillo y Núñez (2010) fue el primer teórico en defender la creación de un plan estratégico antes de la elaboración de una estructura organizacional, o sea, la estrategia debe preceder a la estructura.

Chandler citado por Ibáñez, Castillo y Núñez (2010) teorizó también el concepto de descentralización en las grandes empresas en auge de los años 60 y 70 defendiendo que la ventaja de las empresas multidivisionales era el hecho de que éstas permitían que los ejecutivos superiores dejaran de ser los únicos responsables por el destino de una empresa y pasaran a tener responsabilidades más rutinarias, ganando tiempo para dedicarse a otras tareas y pasando a asumir el compromiso de un planteamiento a largo plazo. Establece que la estructura organizacional debe ser flexible adaptativa a las estrategias que decidan en equipo la más pertinente a utilizar para abordar dicha problemática analizando el entorno interno y externo, como lo señala Mintzberg (1983) “La estructuración efectiva requiere una consistencia interna entre los parámetros de diseño y los factores de contingencia” (p.104)

Hoy en día las organizaciones a nivel mundial y por ende en Venezuela se encuentran inmersas en disyuntivas y se enfrentan a cambios continuos, y sí ellas mantienen rígida su estructura organizacional y no se reinventan en enfocar nuevos objetivos y metas que sean alcanzable estarían en muchos casos llevando a la organización a la toma de malas decisiones, por mantener por ejemplo un tipo de liderazgo o una manera de gerencial, por costumbre o por seguir cabalmente las teorías administrativas. Este enfoque deja claro que no existe nada absoluto en las empresas o en la teoría administrativa, debido a que todo va a depender de la dirección contingente, mientras

exista una vinculación que funcione entre las técnicas administrativas y las condiciones ambientales adecuadas para el logro eficiente de los objetivos empresariales.

*En consecuencia desde lo sub-sistémico, se obtienen las categorías de la dirección: estrategia, liderazgo y relaciones externas, dado que este enfoque amerita cambios mentales y de paradigmas en relación a la conducción de las organizaciones, y que permite la creación de un modelo amplio, flexible, multifocal, multidisciplinario, donde cada miembro de la organización se enfoca de acuerdo a la misión y visión de la organización, en búsqueda de esos cambios mentales y estructurales para poder guiar a la organización a nuevos retos que enfrentan.*

En la práctica, ante la pandemia, las organizaciones se encontraron con situaciones en las que la contingencia, es decir, ese proceso de interacción entre la organización y el medio ambiente, amenazaron la existencia de la organización, debido a que el estímulo de las variables exógenas presentes en el entorno suponían un alto grado de contrariedad en su estructura interna, eliminando casi por completo el rango de opciones de adaptación que esta pueda asumir, de allí el reto de visualizar la mejor estrategia, tal y como lo manifiestan Ibáñez, Castillo y Mujica (2021) obtuvieron las siguientes estrategias que cambiaron el comportamiento de la organización entre los años 2020 y 2021:

1. Incremento del tele trabajo;
2. Incremento en los inventarios;
3. Reducción de las operaciones justo a tiempo;
4. Reingeniería en las cadenas de suministros (más hacia lo local o regional);
5. Reducción de la utilización de oficinas;
6. Revisión constante de precios por la hiperinflación;
7. Optimización y orientación hacia la mejora que garanticen un flujo de caja positivo;
8. Optimización de las ventas en línea;
9. Creación o utilización de estructuras de entrega a destino del cliente;
10. Adecuación o redefinición del portafolio de productos con demanda;
11. Adecuación de la estructura organizativa;
12. Reducción del tamaño de la empresa. (p. 33)

Solamente con la implementación de estas estrategias, se vislumbra los cambios acarreados en la estructura y objetivos de las organizaciones para alcanzar la meta establecida, para ello surgieron nuevas maneras de pensar, un pensamiento complejo que si bien no resuelve, en sí mismo, los problemas, pero constituye una ayuda para la

estrategia que puede resolverlos, en este orden de ideas, se comprende que el enfoque estudiado son las que se adaptan de manera eficiente para la resolución de la contingencia de la pandemia.

Asimismo, las situaciones actuales que encaran las organizaciones están signadas en un entorno de fragilidad, adverso, cambiante, y complejo, un entorno que se le puede denominar en este artículo como Fr-ad-co-chan. En este sentido, las amenazas que este entorno Fradcochan, puede variar en severidad y frecuencia, puede originarse internamente o externamente a un sistema. En este entorno los estilos de liderazgo pueden variar, por lo tanto, se debe considerar la eficacia del liderazgo. Existen planteamientos para separar las variables situacionales claves donde algunos son más exitosos que otros. Astete y Fierro (2017) considera 5 de ellos: el modelo de Fiedler, la teoría situacional de Hersey y Blanchard, la teoría del intercambio de miembro a líder y los modelos de ruta-meta y de participación del líder. Ante ello, subyace la categoría desde lo sub-sistémico, de liderazgo y relaciones externas. En este caso se delimita el estudio a los primeros dos modelos.

El primer modelo amplio de la contingencia fue desarrollado por Fred Fiedler citado por Villavicencio (2022), parte de la relación entre el rendimiento organizacional y las actitudes del Líder, y creó un cuestionario del compañero de trabajo menos preferido (CTMP) que propone medir si la persona está orientada al trabajo (tareas) o a las relaciones. Siguiendo a Fiedler citado por Villavicencio (ob.cit.) concluyo que los líderes orientados a la tarea tienden a desempeñarse mejor en situaciones que sean muy favorables y muy desfavorables, Y un líder orientado a la relación, se desempeña mejor en situaciones moderadamente favorables.

Ante esto, se comprende que, debido al entorno de fragilidad, adverso, ha implicado un rediseño de las organizaciones que debería orientarse a la tarea. Ante esto, Villavicencio (2022) afirma que la teoría situacional sobre el liderazgo, propone que el desempeño de los grupos eficaces depende de una vinculación adecuada entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y el grado en que la situación le permite ejercer control y poder. Astete y Fierro (2017) explica que:

Al aplicar el modelo de Fiedler se debe recordar que éste considera fijo el estilo de liderazgo individual. Por tanto, existen dos formas en las cuales se puede mejorar la eficacia del líder. Primero, “cambiar de líder para ajustarse a la situación” (como en un juego de fútbol, donde se escoge el capitán del equipo). La segunda alternativa es “cambiar la situación para ajustarla al líder”, lo que se puede llevar a cabo reestructurando las tareas o bien incrementando o disminuyendo el poder que tiene el líder para controlar factores como los incrementos de salario o los ascensos. (p. 40)

Sin embargo, este entorno Fradcochan, en la práctica, difícilmente pueda determinarse con precisión, sobre qué tan buenas son la relación líder-miembro, qué tan estructurada es la tarea y la posición de poder que tiene el líder.

Más tarde surge la Teoría del Liderazgo Situacional de Paul Hersey y Ken Blanchard quienes desarrollaron un modelo de liderazgo, que describen Astete y Fierro (2017) como aquel que ha obtenido una gran cantidad de partidarios entre los especialistas del desarrollo gerencial. El modelo llamado teoría del liderazgo situacional, que es una teoría que se encuentra inmersa en la Teoría de la contingencia que se enfoca en los seguidores.

El liderazgo exitoso se logra al seleccionar el estilo adecuado de liderazgo que se relaciona directamente con el nivel de disponibilidad de los seguidores, si estos aceptan o rechazan al líder. A pesar de lo que el líder haga, la eficacia depende de las acciones de sus seguidores. En este sentido, sostienen Hersey y Blanchard (citado por Astete y Fierro, 2021) es contingente en el nivel de la disponibilidad de los seguidores. El término disponibilidad, acuñado por Hersey y Blanchard (citado por Astete y Fierro, ob. cit.) se refiere a la medida en la cual los seguidores tienen la capacidad y la voluntad de llevar a cabo tareas determinadas.

Astete y Fierro (2017) comentan que el liderazgo situacional toma en cuenta las mismas dos dimensiones del liderazgo que Fiedler identificó: Comportamientos de tarea y de relaciones. Sin embargo, Hersey y Blanchard (citado por Astete y Fierro, 2017) avanzan al considerar a cada una, ya sea como alta o baja, y combinarlas en cuatro comportamientos específicos de líder: comunicar, vender, participar y delegar:

- *Comunicar* (tarea alta-relación baja): El líder define los papeles y señala a la gente que, como, cuando y donde realizar las tareas. Enfatiza el comportamiento específico de líder.
- *Vender* (tarea alta-relación alta). El líder proporciona tanto comportamiento directivo como comportamiento de apoyo
- *Participar* (tarea baja-relación alta). El líder y el seguidor comparten la toma de decisiones, el papel del líder es facilitar y comunicar.
- *Delegar* (tarea baja-relación baja). El líder proporciona poca dirección o apoyo.

Siguiendo a Hersey y Blanchard (citado por Astete y Fierro, 2017) el componente final de la teoría de Hersey y Blanchard es definir cuatro etapas de la disponibilidad del seguidor. Dichas etapas son:

1. Los seguidores no pueden o no quieren llevar a cabo determinadas tareas. Por lo tanto, no son competentes ni seguros.
2. Los seguidores no se encuentran en posibilidad para realizar las tareas, pero están dispuestos a llevarla a cabo y poseen la seguridad de que son capaces.
3. Los seguidores son capaces, pero no están dispuestos o son demasiados aprensivos para hacer lo que el líder quiere.
4. Los seguidores son capaces y están dispuestos a hacer lo que se le pide.

En este sentido, se puede decir que Hersey y Blanchard realizaron un gran aporte al desarrollar la teoría situacional, que es uno de los enfoques básicos de la teoría de la contingencia. La cual se centra en los subordinados y en sus particularidades, que definirán el comportamiento del líder. Haciendo distinción a diferentes tipos de liderazgos (participativo, delegador, directivo y persuasivo).

Desde el punto de vista empresarial, y/o organizacional, esta teoría (teoría de Contingencia) se orienta a verificar si los modelos de estructuras organizacionales son eficientes en todos los tipos de empresas, partiendo de allí, pues esta teoría tiene mucho en cuenta el diseño de la Organización, que es la estructura de la empresa. Dado los cambios continuos, ante esto el rediseño de las organizaciones tienen la tendencia a ser flexible y adaptado al ambiente.

Se puede señalar, que mucho de lo que ocurre a las organizaciones en las tomas de decisiones, es consecuencia de lo que ocurre fuera de ellas, el ambiente externo, pero controlar el ambiente externo es una tarea imposible, controlar las condiciones sociales, económicas, políticas, culturales, ecológicas, tecnológicas, entre otras de una sociedad.

En consecuencia, entre las principales acciones a realizar por una organización está el generar más innovación y con mayor rapidez, innovar para competir, además de realizar estudios e investigaciones de mercado, y ambientales, así como el desarrollo del talento humano, centrar al ser humano como eje transversal, tal como plantean Ibáñez y Castillo (2015) centrar al desarrollo humano sostenible en las teorías alternativas del desarrollo de las naciones, y a nivel microeconómico, su relación con los factores socioemocionales para intercambiar sus productos y servicios a nuevos mercados y a los nichos conquistados. De hecho, Pari (2019) apunta:

Todos los indicadores económicos importantes apuntan a que el mundo avanza a ritmo vertiginoso. Por su parte, John P. Kotler observa que los riesgos asociados a esta situación, ya sean económicos, sociales, ambientales o políticos, crecen también de manera exponencial. En su opinión, el mayor desafío a que se enfrentan hoy los líderes empresariales es seguir siendo competitivos y crecer de manera rentable en un contexto de turbulencia y disrupción crecientes. Argumenta que el problema fundamental es que las compañías que han superado la fase inicial progresan por su eficiencia antes que, por su agilidad estratégica, es decir, por la capacidad de sacar partido de las oportunidades y esquivar las amenazas con rapidez y seguridad. (p. 1)

Ante esto, Kotler (2015) expresa que la empresa que no revisa su rumbo a corto plazo (además de adaptarse constantemente a los contextos cambiantes) y realiza los ajustes operacionales necesarios se enfrenta a una situación peligrosa. La clave para gestionar esta compleja situación reside en compaginar las exigencias diarias de la actividad empresarial con la identificación temprana de riesgos y oportunidades, formulando iniciativas estratégicas e innovadoras con agilidad y poniéndolas en práctica con la rapidez requerida.

De este modo, es comprensible que los cambios de comportamiento de las



organizaciones ante la pandemia, no se desprendieron automáticamente, y algunos de ellos venían surgiendo parcialmente de modo natural, como el teletrabajo, o la educación virtual, pero las características formales de las organizaciones fueron herramientas fundamentales dentro de los sistemas de trabajo, pero también es cierto que los cambios en estas componentes pueden poner en tensión el equilibrio circunstancial existente, como el caso de separar las actividades laborales de las actividades del hogar, entre otros. Sin embargo, dichos cambios, bien orientados, reglamentados y conducidos, ayudaron a constituir un real beneficio para las organizaciones y las personas, mejorando las condiciones de acoplamiento entre los factores de contingencia.

## **REFLEXIONES FINALES**

El comportamiento de las organizaciones es visto como sistemas complejos, dinámicos, ya que estos hay una infinita y constante interacciones de diversos medios y/o factores involucrados en los procesos, cuya finalidad es estar en un mejoramiento continuo en pro de la optimización y entendimiento del entorno organizacional y sus complejidades. Por consiguiente, se devela la complejidad puede ser observada también mediante lo contingencial.

En la reflexividad se genera la comprensión del comportamiento de las organizaciones ubicados en este enfoque organizacional planteado por Fiedler y sus diferentes enfoques, así como lo que estos conllevan en el acercamiento al dialogo de saberes que privilegia lo inter y transdisciplinario como algo natural y necesario, especialmente cuando se pretende el abordaje de realidades complejas, multidimensionales e interconectados, se destacan una complementariedad de momentos, sucesos, eventos y circunstancias que se integran en dos vertientes de significación.

Definitivamente, la primera fue aproximarse a la comprensión del comportamiento de las organizaciones a través de varias ciencias y disciplinas por medio de la transcomplejidad se pudo inferir haciendo referencia a la transcomplejidad organizativa en los sistemas que permite obtener una óptica más allá de los que se puede comprender a simple vista.

El enfoque contingencial, herramienta asertiva en estos momentos coyunturales donde los gerentes deben deslastrar muchos hábitos y costumbres gerencial para dar cabida a las nuevas tendencias con visión multifocal y bajo la visión trascomplejo lo cual le permite visualizar el panorama u problemática desde un todo, verificando las incidencias del ambiente tanto externo como interno, permitiendo salir airoso de la situación o problema de la organización.

El enfoque contingencial motiva a que las organizaciones deben revisar su estructura organizativa hacerla flexible a los cambios para ser resilientes dentro del mercado. Las organizaciones empresariales se enfrentan a múltiples problemas productos de diversos factores que inciden directa e indirectamente en las tomas de decisiones, lo cual amerita nuevos líderes con manejo de los diferentes enfoques y herramientas que le permitan la permanencia en el mercado de la mano con un talento humano capacitado y vanguardista, donde se verifica que no existe una receta perfecta o que todas las teorías administrativas no garantizan la efectividad para todos los problemas de la organización.

Además, el enfoque contingencial reconoce la complejidad que rodea la dirección de organizaciones modernas. Usa la teoría sistémica, define patrones de relación entre los sistemas, busca el uso de una adecuada teoría administrativa para una situación específica con el propósito de facilitar una solución adecuada al problema en manos. El marco general es simple y aplicable tanto en organizaciones públicas como privadas. El éxito de este enfoque depende de las habilidades del administrador para diagnosticar las fuerzas probabilísticas del medio ambiente y decidir una acción apropiada, el rol de centrar a la gerencia humanística.

Dicho enfoque emergió como un proceso científico en el cual el enfoque sistémico había establecido un punto de vista general macroeconómico y fue necesario desarrollar el nivel microeconómico o punto de vista específico para continuar el ciclo científico de la evolución del pensamiento administrativo. Finalmente, como parte del proceso evolutivo científico, el enfoque contingencial da una respuesta a los problemas organizacionales contemporáneos.

Ahora bien, considerando esta reflexión, el abordaje de este estudio condujo a repensar el comportamiento de las organizaciones en todas sus dinámicas y manera de conducirlas, y no solo a las organizaciones sino también los países, las comunidades, y a nivel microeconómico, a los individuos y familias, que encaran un entorno de fragilidad, adverso, cambiante, y complejo (entorno Fr-ad-co-chan) dado el entorno que se ha denominado Fradcochan en este estudio ayuda a develar el propósito de la investigación, cuya comprensión del comportamiento de las organizaciones acarrearón la identificación de las categorías *en lo sistémico del entorno, como son: el medioambiente de las organizaciones, el ámbito nacional y el internacional; y desde lo sub-sistémico, se obtuvo las categorías de la dirección: estrategia, liderazgo y relaciones externas.*

## REFERENCIAS

- Alfonzo, N., Villegas C. (2018). Perspectiva transcompleja ¿un paradigma? <https://reditve.wordpress.com/2018/05/12/perspectiva-transcompleja-un-paradigma/>
- Astete, R. y Fierro, M. (2017). Clima organizacional y liderazgo. Memoria para optar al título de ingeniero comercial. Universidad de Bío Bío, Chile.
- Donaldson, L. (2006). The Contingency Theory of Organizational Design: Challenges and Opportunities, Chapter 2 in R.M. Burton, B. Eriksen, D.D. Hakonsson and C.C. Snow (eds.) Organization Design: The Evolving State-of-the-Art, Springer, 2006:19-40.
- Ibáñez, N., Castillo, R., y Mujica, M. (2021). Reactivación de las pequeñas y medianas industrias en la nueva normalidad. *Revista Negotium: revista de ciencias gerenciales*, 17(50), 20-34. <http://revistanegotium.org/html/50/art2.html>
- Ibáñez, Neyda y Castillo, Rubén (2015). Hacia la cuantificación del desarrollo humano sustentable *Revista Negotium*. Artículo en línea. Disponible: <http://revistanegotium.org/pdf/30/art10.pdf>. Consulta: 2022, Enero 25
- Ibáñez, Neyda y Castillo, Rubén (2008). Gestión del capital humano en el contexto postmoderno de la educación superior y el uso de las tecnologías de información y comunicación. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos* 4(1), pp.105-128.
- Kotler, J. (2015). La organización del futuro: un nuevo modelo para un mundo de cambio acelerado. <https://www.bbvaopenmind.com/libros/reinventar-la-empresa-en-la-era-digital/>
- Lorenzon, E, (2020). Sistemas y organizaciones. Libros de Cátedra. Universidad

Nacional de la Plata, Argentina.  
[http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/99629/Documento\\_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/99629/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

McAdam, R., K. Miller, C. McSorley (2019). Towards a contingency theory perspective of quality management in enabling strategic alignment. *International Journal of Production Economics*, 207 (2019), pp. 195-209.

Medina, Ibáñez y Castillo (2012). Estrategias para consolidar la cultura organizativa, para la competitividad: cooperativas de consumo, municipio Libertador del estado Carabobo. En *Revista Negotium* Vol. 8, Num. 23, pp.163-201

Mintzberg, H, (1983). *Structure in 5's: Designing Effective Organizations*. Prentice Hall. Englewood Cliffs, (New Jersey, 1983).

Mora, M. (1983). La Teoría Contingencial en la Administración. En: *Cuadernos de Administración* Vol. 6, Nº. 7, 1983 , págs. 21-32.

Morín, E. (2001). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa

Pari, J. (2019). Las organizaciones del futuro. <https://arquitecturaibm.com/las-organizaciones-del-futuro-julio-pari/>

Schavino, N (2018). Hacia una Transepistemología de la Investigación. En *Transperspectivas Epistemológicas: Educación Ciencia y Tecnología*. Red de Investigadores de la Transcomplejidad. (REDIT) Corporación Graficolor. Maracay. Estado Aragua.

Villa, L. y Perdomo. J. (2022). Covid-19 y microempresas: un estudio exploratorio en Bogotá-Colombia *Revista Venezolana de Gerencia*, 27 (98), 781-800

Villavicencio, S. (2022). Liderazgo empresarial y cultura organizacional de las microempresas familiares de la ciudad de Jipijapa. Trabajo de grado para optar al título de ingeniero comercial, mención comercio exterior. Universidad estatal del sur de Manabí, Ecuador.

Villegas, C (2015). *El Enfoque Integrador Transcomplejo*. Significado para sus Autores. Postdoctorado en Investigación Transcompleja. San Joaquín de Turmero, Venezuela: UBA-REDIT