

# TEORÍA CONTINGENCIAL

La teoría contingencial surgió en la década de 1960 con los trabajos de Paul Lawrence y Jay Lorsch, quienes demostraron que **no existe una única forma correcta de organizar una empresa** (Lawrence & Lorsch, 1967). La efectividad depende de múltiples factores internos, como la tecnología, el tamaño y la cultura organizacional, así como de factores externos, como la competencia, el marco legal o la incertidumbre del entorno. Este enfoque se aleja de las visiones universales de la administración clásica, ya que plantea que la mejor estructura será siempre aquella que se adapte mejor a la situación específica que enfrenta la organización.

Robbins y Coulter (2018) explican que, en entornos estables, con poca variación en la demanda o baja innovación tecnológica, funcionan mejor las estructuras tradicionales, jerárquicas y centralizadas, porque aportan orden y eficiencia. Sin embargo, cuando los entornos son dinámicos y cambian constantemente, estas estructuras se vuelven rígidas y poco eficaces. En tales casos, las empresas requieren **modelos más flexibles y descentralizados**, capaces de reaccionar con rapidez a los cambios del mercado y de los clientes.

Chiavenato (2017) advierte que la falta de congruencia entre la estrategia de la empresa y su estructura organizativa genera ineficiencia y fracaso. Por ejemplo, una empresa que desea competir con innovación y rapidez no puede operar con una estructura excesivamente burocrática, pues sus propios procesos se convertirán en un obstáculo. En este sentido, la teoría contingencial resalta la importancia de la **coherencia**: la estructura debe ser consecuencia de la estrategia y del contexto, y no un modelo fijo aplicado indiscriminadamente.

Finalmente, Daft (2020) subraya que las organizaciones que sobreviven a crisis o transformaciones radicales son aquellas que ajustan rápidamente su estructura y procesos a las nuevas condiciones. Esto implica que los directivos deben contar con habilidades de diagnóstico para reconocer cuándo es necesario cambiar, y flexibilidad

para modificar sistemas de comunicación, liderazgo o coordinación. La teoría contingencial, por tanto, no solo explica la diversidad de modelos organizativos, sino que también ofrece criterios prácticos para tomar decisiones en ambientes de incertidumbre.

**Ejemplo:** Imagine dos negocios de comida. Una taquería familiar en un barrio tranquilo funciona bien con una estructura simple: el padre compra, la madre cocina y los hijos atienden. No necesitan organigramas complejos porque su entorno es estable. En cambio, una cadena de comida rápida en una ciudad grande debe ser flexible: ajustar horarios, contratar más personal en temporadas altas y usar sistemas digitales para pedidos. Ambos ejemplos muestran cómo cada organización adopta la estructura que mejor se adapta a su contexto, tal como plantea la teoría contingencial.

#### **Referencia:**

- Chiavenato, I. (2017). Introducción a la teoría general de la administración. México. McGraw-Hill.*
- Daft, R. L. (2020). Teoría y diseño organizacional. México. Cengage Learning.*
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration. Estados Unidos. Harvard Business School Press.*
- Mayo, E. (1933). The Human Problems of an Industrial Civilization. Estados Unidos. Macmillan.*
- Nahuat, J. J. (2025). Material inédito para actividades académicas. Universidad Autónoma de Coahuila, Educación a Distancia.*
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). Administración. México. Pearson.*