



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL “SIMÓN RODRIGUEZ”
DECANATO DE POST-GRADO SEDE CARACAS
ESPECIALIZACIÓN DE GERENCIA EN RECURSOS HUMANOS
COHORTE 2006**

MODELO DE GERENCIA PARTICIPATIVA Y MODELO DE GERENCIA POR CONTINGENCIA

**FACILITADOR
Prof.: Orlando Rodríguez**

PARTICIPANTES:

**Lic. Peña Luis C.I: 5.565.202
Lic. Pérez Juan Carlos C.I.: 5.542.632
Lic. Avendaño Gustavo C.I.: 8.043.877**

CARACAS, 29 DE NOVIEMBRE 2006

INDICE

	Pág.
• Introducción.....	3
• Modelo de Gerencia Participativa	5
Antecedentes y Principios Teóricos.....	6
Los Círculos de Calidad.....	8
Los Equipos Autoadministrados.....	9
Definición de Gerencia Participativa.....	11
Características de Gerencia Participativa.....	14
Obstáculos Gerencia Participativa.....	15
Como vencer los Obstáculos	15
El Achatamiento de las Estructuras Organizacionales.....	18
• Modelo de Gerencia por Contingencia.....	22
Orígenes de la Teoría Contingencial.....	22
Teoría Contingencial.....	25
Características de la Teoría Contingencial.....	26
Enfoque Contingencial.....	27
Teoría de la Contingencia en la Organización.....	30
Teoría de la Contingencia del Liderazgo.....	30
Teoría de la Contingencia (Fiedler).....	30
Teoría Situacional (Hersey y Blanchard).....	30
Teoría de la Contingencia de la Toma de Decisiones.....	31
Teoría de la Contingencia y Teoría Situacional.....	31
Definición del Modelos de Gerencia por Contingencia.....	31
Características del Modelos de Gerencia por Contingencia.....	32
Ejemplo de un Plan de Contingencia.....	33
• Conclusiones.....	36
• Bibliografía.....	39

INTRODUCCION

En la actualidad la gerencia de las organizaciones están en la búsqueda, concepción, implementación y seguimiento de las estrategias que le permitan equiparar sus objetivos con el los cambios ambientales que se producen con rapidez en el mundo globalizado de hoy y que le permita lograr el máximo beneficio económico así como en la satisfacción de las necesidades empresariales, de los clientes y de los trabajadores, dentro de este contexto, en el presente trabajo realizaremos el análisis de los Modelos de Gerencia Participativa y Gerencia por Contingencia.

Podemos observar que el proceso evolutivo de las organizaciones ha requerido el abandono de las estructuras organizacionales tradicionales, reemplazándolas con nuevas estructuras y nuevos valores. Cada mutación o cambio de olas, trajo consigo grandes exigencias para las sociedades que tuvieron que adaptarse a ellas. En el entorno de estos cambios, la empresa y la gerencia han sido unos de los pivotes integrados que han permitido manejar el torbellino de cambio y han producido respuestas creativas ante la nueva situación.

El Modelo de Gerencia Participativa implica involucrar a trabajador en la toma de decisiones de la organización, bajo la premisa que este tiene el conocimiento y la experticia, para contribuir al logro de los objetivos y metas empresariales y por consiguiente la suyas propias.

Realizaremos un recorrido histórico por el proceso participativo, describiendo las teorías, en su mayoría relacionadas con la conducta humana, definiendo algunos mecanismos de participación como los círculos de calidad, los equipos Autoadministrados y el liderazgo participativo.

Igualmente mencionaremos los obstáculos que se presentan por lo general en las empresas y que impiden la aplicación del modelo participativo en las organizaciones así como también los formulas indicadas que permitan la eliminación de los obstáculos y

permitan la implementación de un modelo de gerencia participativa y a la vez contribuya al achatamiento de la estructura organizacional y dentro de este contexto hablaremos del proceso de achatamiento de la estructura de la Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela.

Ante los constantes cambios ambientales y de tecnología, la incertidumbre de los mercados internacionales, el Modelo de Gerencia por Contingencia podría considerarse como ideal para aplicar en las organizaciones al presentarse situaciones específicas que impidan su normal desenvolvimiento.

Analizaremos la conceptualización, características y principios teóricos que sustentan el Modelo de Gerencia por Contingencia para así determinar los principales factores que afectan a las organizaciones para su normal desenvolvimiento empresarial.

Finalmente se mostrará un ejemplo de un Plan de Contingencia, implementado por el Ministerio de Infraestructura (Minfra), luego del incendio que consumió la instalaciones del mencionado organismo público nacional, en la torre este de Parque Central el 16 de Octubre de 2004.

MODELO DE GERENCIA PARTICIPATIVA.-

En la actualidad son muchos los problemas que las organizaciones enfrentan con su gente, la eficiencia del trabajo es uno de ellos, tanto desde el punto de vista de la organización como de la sociedad e impulsan a las instituciones a tomar acciones que logren alcanzar los niveles de eficiencia deseados.

La globalización de los mercados, los cambios tecnológicos, las privatizaciones, las deregulaciones y la competencia, son factores que han acentuado la necesidad de cambio de muchas organizaciones, que desean prevalecer en una posición competitiva en los mercados. Este nuevo ambiente competitivo, ha forzado a las compañías a reducir sus costos, alcanzar niveles de productividad elevadas y ser eficientes en el uso de los recursos escasos, de manera de encarar el reto que plantea todo proceso de cambio.

Todo hace pensar que existe suficiente justificación para la exploración de nuevas alternativas y el desarrollo de nuevas técnicas que hagan viable todos los procesos de cambio que en la actualidad el mundo está viviendo. Una de las soluciones es el reto que hoy se presenta es la gerencia participativa, por ello es fundamental entender los procesos a que obedece la participación y las situaciones que influyen sobre dicho procesos, identificando aquellas en las que existen mayores probabilidades de éxito o fracaso en las distintas formas y grados de participación.

El estilo gerencial participativo aspira despertar y mejorar los recursos creativos de los trabajadores para mejorar el producto, el trabajo, la vida de los trabajadores y la compañía como un todo. Para ello se han utilizado diferentes mecanismos que estimulen una mayor participación del trabajador: los círculos de calidad, los grupos de trabajo autogestionados, los programas de calidad de vida en el trabajo y los equipos de trabajo de alto rendimiento.

Antecedentes y Principios Teóricos:

“Ya desde el año 529 San Benito escribe una regla benedictina para ser utilizada por los abades en la elección de estilos de liderazgo. En ella San Benito recomendaba la consulta dentro de un grupo que influyera a toda la comunidad”.

Siempre que surja la necesidad de resolver un asunto importante en el monasterio, el abad debe convocar a la comunidad y presentar personalmente el problema y habiendo oído los consejos de los hermanos, consultara consigo mismo y hará luego lo que estime conveniente. Pero que la decisión dependa más bien de la opinión del Abad, de forma que cuando el decida que es lo que ha de hacerse, todos obedezcan.

En este orden de ideas, se encuentra el ejemplo de la orden de los jesuitas en relación al estilo participativo de decisión, donde a pesar de tener un superior, el cual tiene el control de la línea de mando, cada jesuita tiene tanta obligación de obedecer como de expresar su opinión sobre las acciones. Las decisiones individuales de cada jesuita son consideradas por la comunidad y todos los integrantes pueden opinar y sugerir ideas.

Hacia finales del siglo XIX, la industria norteamericana presentaba un grave problema entre los propietarios y trabajadores, donde el control de los trabajos estaba en manos de los trabajadores, ya que eran ellos los que poseían los conocimientos, destrezas y habilidades para su realización. Esto llevo a que los trabajadores abusaran del control que se les había puesto en sus manos, persiguiendo la satisfacción de sus intereses, limitando la producción, y escondiendo la habilidad de producción que ellos tenían.

Esto sirvió de base para que Frederik Winslow Taylor realizara su primer libro “La Dirección Científica de Empresas”. Donde se planteaba la necesidad de sustituir el control que tenia los trabajadores por un director que diera ordenes, dirigiera el trabajo y supervisara los resultados de dicho trabajo. Es así como la planificación y la solución de problemas pasaron a ser actividades propias de la dirección y los trabajadores debían limitarse a realizar el trabajo y uno decidir como había que hacerlo.

Se crea entonces la necesidad de una programación de los trabajadores con el objeto de que llevarán a cabo su labor productiva de la forma más efectiva, Taylor introdujo un sistema de compensación del trabajo con el fin de combatir la “haraganería” de los trabajadores y la causa que los llevaban a limitar la producción”.

Las teorías de Taylor sirvieron para establecer el control de la dirección en las empresas norteamericanas durante los primeros años del siglo XX, años en los cuales las ideas de participación del trabajador, el compromiso de los empleados y la democracia en el medio laboral no figuraban dentro de la cultura de las empresas.

“En el año 1.913 la empresa Lincoln Electric Company, se comenzó a dar la mezcla de mejoramiento del trabajo y planes de incentivo para sus trabajadores, que incluía un consejo consultivo de empleados, acciones en propiedad de trabajadores, bonos de fin de año y un paquete de prestaciones, acciones que aun esta empresa impulsa la productividad excepcional, calidad y lealtad de los trabajadores” Evans J. Lindsay W. (1993).

No es sino en la década de los años treinta, cuando Elton Mayo, a través de los famosos experimentos de Hawthorne en la Wester Electric Company, logra resurgir el concepto de la participación del trabajador en las empresas. Mas tarde, en las décadas de 1950 y 1960, estudiosos del comportamiento como Argyris, Likert y McGregor insistían en la idea de la dirección participativa de las empresas, admitiendo que la participación debía desempeñar un papel importante en la superación de la resistencia al cambio, en la motivación de los trabajadores y en la búsqueda de objetivos comunes. Otros estudios sugieren que la participación de los trabajadores este asociada a un aumento de la moral y de la productividad (Whyte, 1955).

El estudio clásico de Coch y French (1948) sobre como superar la resistencia al cambio, orientado por un enfoque conductal, ha afirmado que la participación ejerce efectos favorables sobre la productividad, la estabilidad en el trabajo y las actitudes. Este estudio de Coch y French dio un giro a la gerencia participativa como área de investigación organizacional, convirtiéndola en un tema a nivel organizacional.

Los logros que se pudieran alcanzar con la aplicación de la Gerencia Participativa parte del entendimiento de la conducta humana, apoyándose en la teoría de Maslow, las personas actúan en función de satisfacer sus necesidades como son: Necesidades Fisiológicas, de Seguridad, Amor y Pertenencia, Autoestima, Autorrealización o Logro.

Otras de las teorías en las que se sustenta la Gerencia Participativa es la de Motivación e Higiene de Herzberg, la cual sostiene que los factores que motivan a las personas son: el Logro, el Reconocimiento, Ascensos, el Trabajo mismo, Responsabilidad y la posibilidad de crecimiento personal.

Igualmente la teoría del logro de McClelland es un aporte importante de sustento a la Modelo de Gerencia Participativa, porque al cumplir y servir a los demás genera sentimiento de logro en las personas. Es por ello que las teorías de la motivación y la conducta, junto con la teoría de la organización se constituyen en el fundamento principal del modelo de gerencia participativa.

Los Círculos de Calidad:

Es en la década de los sesenta que el concepto de gerencia participativa adquirió importancia cuando se descubrieron, tanto en los Estados Unidos como en muchos países, los círculos de calidad japoneses Joseph Juran y W. Edwards Deming, fueron los creadores de este concepto, cuando estuvieron trabajando en Japón entre los años 1950 y 1960 logrando cambiar la percepción que se tenía de que los productos japoneses eran de baja calidad y bajo costo a la percepción contraria de bajo costo para alta calidad.

“Un Circulo de Calidad es un grupo pequeño de empleados de la misma área de trabajo, que se reúnen con regularidad y en forma voluntaria para identificar, resolver y dar soluciones a problemas relacionados con el trabajo” Evans J. y Lindsay W. (1993).

Los Círculos de Calidad tienen ciertas características que son exclusivas de ellos, como son:

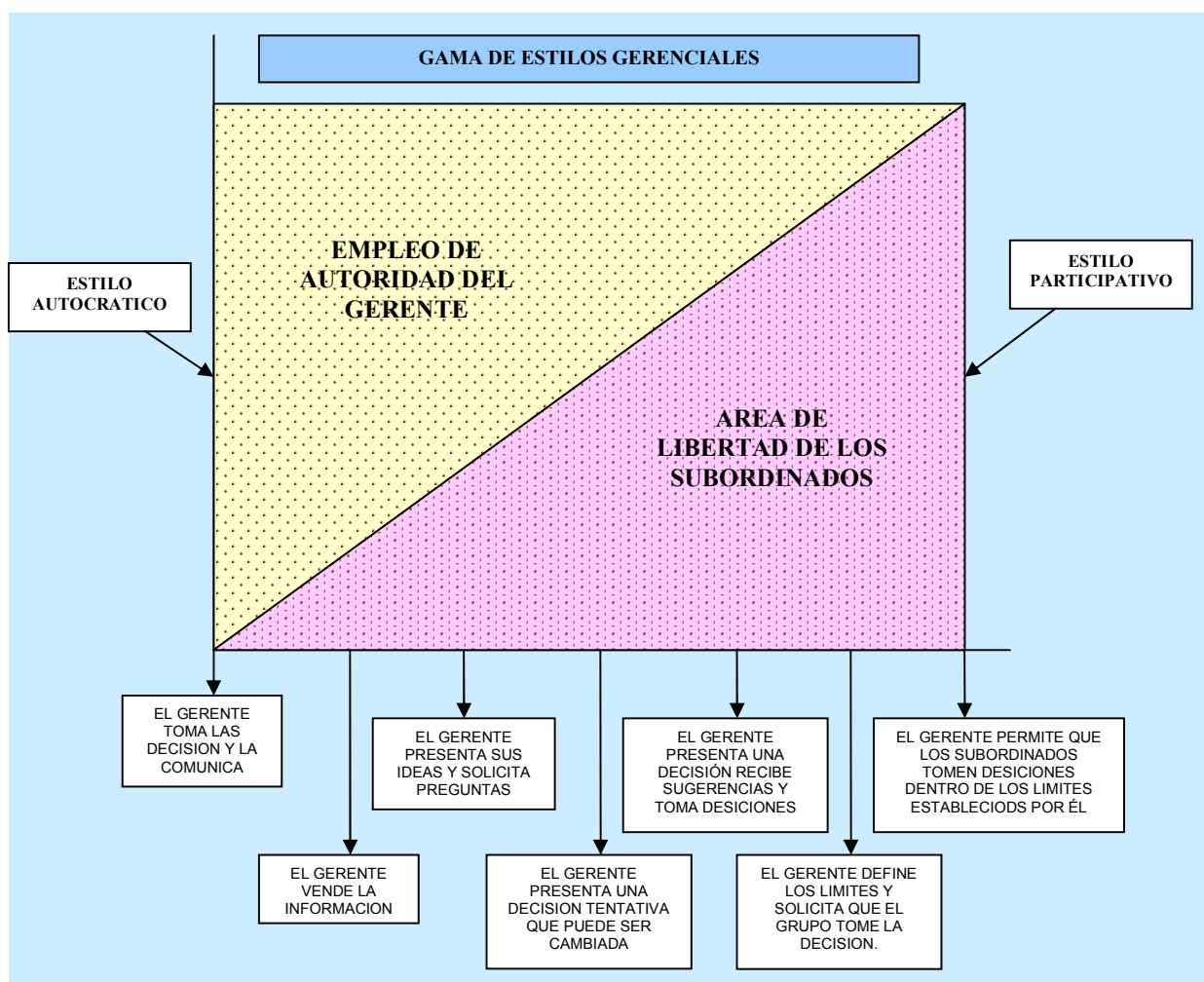
- 1.- Son grupos pequeños de 4 a 15 miembros siendo lo normal de 8 trabajadores.
- 2.- Todos los miembros pertenecen a una misma área de trabajo, lo cual le confiere identidad con el círculo
- 3.- Los miembros trabajan bajo el mismo supervisor, que pertenece al círculo.
- 4.- Por lo general, aunque no siempre, el supervisor es el líder del grupo; este modera las discusiones y promueve el consenso, sin embargo no emite órdenes ni toma decisiones, es el grupo quien toma sus propias decisiones.
- 5.- La participación voluntaria significa que todos tienen oportunidad de unirse
- 6.- Por lo general el círculo se reúne una vez a la semana, en horario de trabajo y separados de su área de trabajo en lugares especialmente destinados para ellos.
- 7.- Los miembros del círculo reciben capacitación sobre las reglas de participación de la mecánica de funcionamiento de una junta y de la presentación a la administración, además de técnicas de resolución en grupo de problemas.
- 8.- Los miembros del círculo son los que escogen los problemas a resolver y los proyectos sobre lo que trabajarán, reúnen toda la información, analizan los inconvenientes y plantean las soluciones.
- 9.- Los especialistas, técnicos y la administración, ayudan a los círculos suministrándoles información y conocimiento, cuando se les solicita. Los círculos reciben opinión y guía de un consultor quien asiste a las juntas pero que no pertenece al círculo.
- 10.- Se efectúan presentaciones administrativas a aquellos gerentes y especialistas técnicos quienes normalmente tomarían una decisión acerca de una propuesta.

Los Equipos Autoadministrados:

Un Equipo Autoadministrado se define como “un grupo de 6 a 18 empleados, muy capacitados, en promedio, completamente responsables de ejecutar un segmento bien definido del trabajo terminado”, Evans J. Lindsay W. (1993). Esto puede ser la parte de una nevera en una fábrica de línea blanca, la elaboración de un manual de cargos de una empresa, también puede ser parte interna de un computador, una tarjeta de red, etc.

Las características de los Equipos Autoadministrados son similares a de los Círculos de Calidad, aunque en muchos casos no se les puede llamar totalmente Autoadministrados, ya que su autonomía esta limitada a las necesidades de la empresa que adopta este sistema.

Durante los últimos años se han realizado estudios en relación al estilo gerencial participativo, utilizando distintas formas de participación: participación en proponer metas, participación en toma de decisiones, participación en resolución de problemas y participación en procesos de cambio.



Compartir información, metas y objetivos de la empresa ha sido señalado como elemento que influye en el rendimiento. Las investigaciones realizadas por Lathan y Kinne (1974) indican que el entrenamiento para el establecimiento de metas hace mejorar el desempeño en el trabajo.

Aún sin participación activa en el proceso de establecimiento de las metas, la existencia de las mismas y el hecho de que los trabajadores estén conscientes de ellas y las vean como reales y alcanzables, aumentan el sentimiento de la significación del trabajo compartido, lo cual motiva el mejoramiento de la eficiencia en el desempeño.

Definición de Gerencia Participativa.-

La Gerencia Participativa se puede definir como el proceso por medio del cual se involucra a los trabajadores en la toma de decisiones empresariales, que por lo general esta asociada a los jefes, pretendiendo con ello que la experiencia y la creatividad de los trabajadores permitan mejorar la gestión.

En este mismo orden de ideas Keit y Newstrom (1992), definen la Gerencia Participativa como “Un proceso donde los gerentes participativos consultan con sus subordinados, haciéndolos intervenir en la solución de problemas y en la toma de decisiones para que trabajen juntos en equipo. Estos gerentes no son autocráticos, pero tampoco son gerentes demasiado democráticos”.

“La participación de los subordinados esta íntimamente relacionado con el concepto de Calidad de Vida Laboral, es decir el grado en que los trabajadores de la organización son capaces de satisfacer sus necesidades mediante la aplicación de sus experiencias en ambiente de la organización", Díaz J (2005).

Características de la Gerencia Participativa.-

Es por ello que la participación significa el involucramiento, no solo manual, sino también psicológico de las personas en el trabajo en equipo, que le estimulen a contribuir en la obtención de metas del equipo y compartir la responsabilidad de de estas, esto significa desarrollar tres ideas importantes que convergen en esta definición y que caracterizan a la gerencia participativa:

- **INVOLUCRAMIENTO:** Lo cual significa la integración mental y emocional en el proceso de alcanzar los objetivos de la organización y no depende solo de sus habilidades físicas.
- **CONTRIBUCION:** La participación es un proceso motivador que incentiva a las personas de una organización a contribuir con el desarrollo de esta, a través del aporte de ideas, brindándole la oportunidad de tomar la iniciativa y contribuir creativamente en el logro de los objetivos organizacionales.
- **RESPONSABILIDAD:** La Participación impulsa a los trabajadores a aceptar la responsabilidad de las actividades de su grupo, asumiendo como un compromiso el destino de la organización, la autoridad se comparte y esto involucra responsabilidad por parte del empleado y al momento de descubrir un problema en el trabajo este se acepta como propio y se procede a buscar su solución.

Sin embargo la Gerencia Participativa va más allá; los empleados colaboran en la fijación de metas conjuntas con la organización, en la planificación de actividades, están informados sobre el rumbo y el desempeño de la empresa, opinan sobre las decisiones que les afectan y se les educa para que estén más capacitados con la finalidad de mejorar el desempeño laboral.

La Gerencia Participativa contribuye al logro de las metas de mejorar la calidad de las decisiones, mejorar la productividad de los empleados, mejorar la moral laboral y

capacitar a la organización para responder a los cambios ambientales; pero sin duda el reto de la participación se puede asumir de tres enfoques distintos: el de la Relaciones Humanas, el de los Recursos Humanos y el de la Alta Participación.

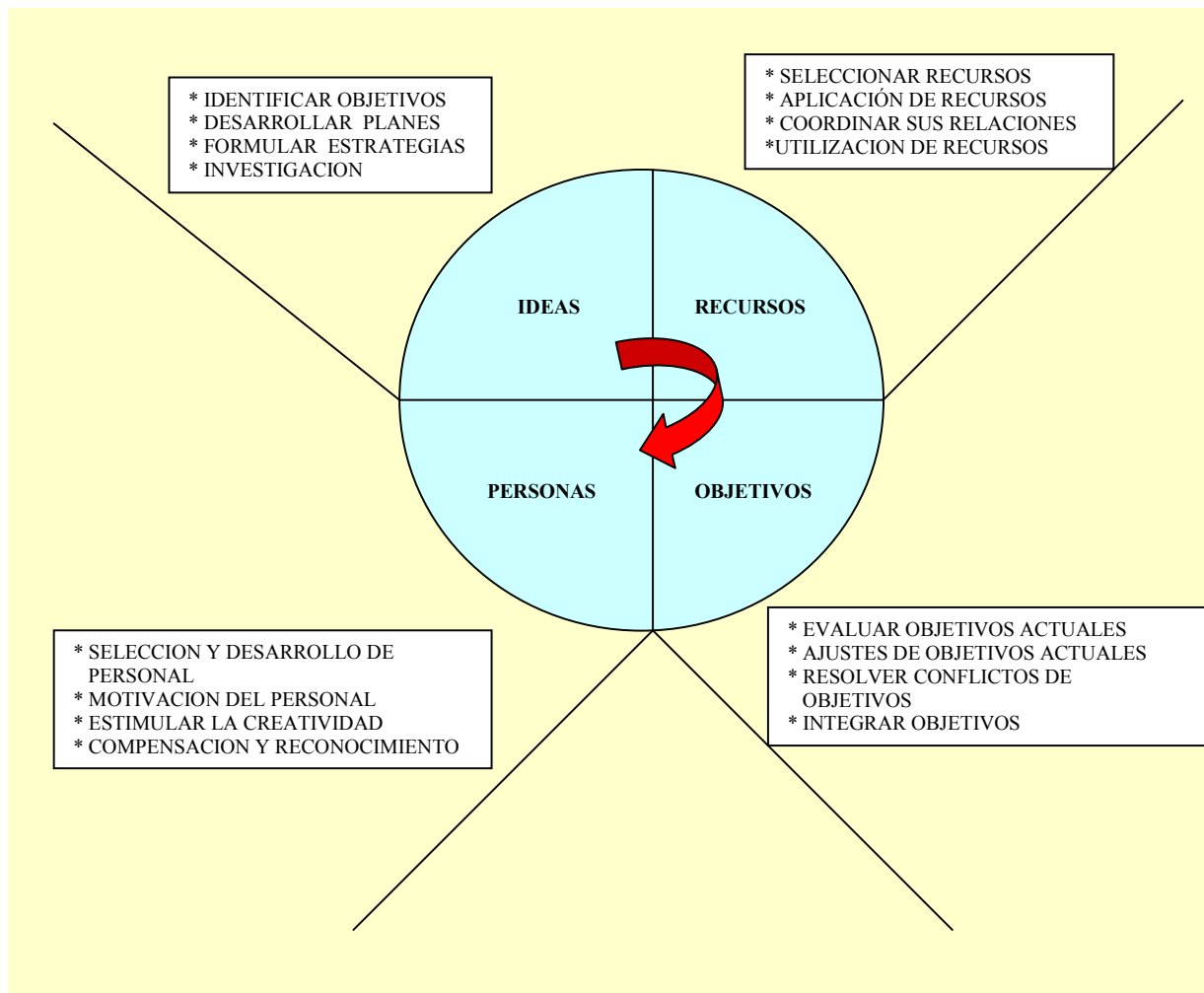
El primer enfoque de la Relaciones Humanas, se basa en la idea que la satisfacción laboral incrementa la productividad, disminuye el desperdicio, el ausentismo y la resistencia al cambio, no reestructura las tareas ni transforma la cultura organizacional.

El enfoque de los Recursos Humanos, integra la participación con el funcionamiento cotidiano de la organización, relaciones mas pacíficas, mayor compromiso con la empresa y respeta al individuo, considerándolo como un recurso valioso, capacitándolo constantemente para que pueda aportar mas e intervenir en la toma de decisiones.

Y finalmente el enfoque de la Alta Participación, la cual tiene su basamento en el supuesto que en la medida que los empleados sean capaces de tomar importantes decisiones sobre su trabajo y que se obtiene un alto desempeño organizacional cuando las personas el control sobre sus actividades, lo cual implica mayor compromiso con la organización, mas confianza en la Administración, mayor facilidad en la dirección y calidad en las decisiones mejor comunicación de abajo hacia arriba y mejor trabajo en equipo.

Desde el punto de vista de la organización, ésta normalmente demanda de la gerencia el logro de muchos objetivos, como son la de proporcionar a la sociedad bienes y servicios de buena calidad, liquidez, posición en el mercado, productividad, desarrollo del personal, equilibrio entre los planes a corto y largo plazo, responsabilidad pública, además de la máxima eficiencia y eficacia en el desarrollo de los procesos organizacionales.

Objetivos Gerenciales y Elementos Básicos sobre lo que se soporta la Participación:



Ventajas del Modelo de Gerencia Participativa.-

Además de los beneficios de la participación en el aumento de la productividad, la disminución de los desperdicios y el ausentismo laboral; el modelo gerencial participativo permite una mayor disponibilidad para los cambios organizacionales, incentiva mayor compromiso y confianza de los trabajadores para con la empresa, las relaciones laborales son mas pacíficas, se incrementa la calidad de las decisiones y se mejora la comunicación hacia arriba y aumenta la calidad del trabajo en equipo.

Obstáculos de la Gerencia Participativa

Sin embargo para implantar un modelo de Gerencia Participativa, debe de superar una serie de obstáculos que requiere y exige autoridad y disciplina y sobre todo liderazgo del gerente participativo, para evitar el caos y la resistencia al cambio que impulsan por lo general las viejas estructuras organizacionales clásicas; estos obstáculos son: La tradición, la filosofía y los valores de la organización, la calidad de la políticas y los procedimientos, la calidad del personal, la estructuras de la organización, el clima organizacional y de apoyo, la falta de recompensas por la participación.

Otros obstáculos provienen la administración y se relacionan con ciertos hábitos gerenciales como el temor, falta de seguridad, desconocimiento de la gerencia participativa, aceptación de la teoría X, etc. Otros obstáculos provienen de los subordinados y su cultura como por ejemplo: falta de capacidad para participar, temor al fracaso, falta de deseo o desconocimiento de Gerencia Participativa.

También los obstáculos situacionales como el tiempo, la naturaleza de las tareas (sobre todo si son muy especializadas) y la influencia del ambiente. Es por ello que implantar un modelo de Gerencia Participativa debe comenzar por conocer los obstáculos, identificar en primer orden, las capacidades y habilidades del ejecutor, conocer la organización, el clima y las personas que interactúan en la misma.

Como Vencer los Obstáculos.-

Una vez delimitado los obstáculos en cada área y sopesar la importancia y el costo de remoción de estos (tanto financieros como psicológicos), determinar como eliminarlo y cual será el papel del gerente participativo al quitar el obstáculo.

Sin enfrentar los obstáculos todos al mismo tiempo, preferiblemente uno a la vez, al eliminarlos se puede pasar a siguiente etapa, estableciendo una o varias formas de participación como por ejemplo: Grupos de trabajo participativo (enriquecimiento),

administración de proyectos (directores de proyectos con fines determinados), contrato colectivo (sindicatos que participan en la fijación de salarios), democracia industrial (empleados participan a través delegados en la dirección de la empresa, dividendos y acciones, cooperativas).

Igualmente a través de métodos tradicionales como: Fuerzas de trabajos especiales y comités, sistemas de sugerencias y el desarrollo de un clima de apoyo a la participación, eslabones de enlace, comunicación “puerta abierta”, tormenta de ideas, capacitación en conceptos e ideas de participación.

Los métodos basados en los grupos como: Agrupación de tipo Familiar (Ínter actuación fuera del trabajo con diferentes niveles jerárquicos) adiestramiento nominal en grupo ó ANG (las personas no se comunican y proponen por escrito soluciones a un problema, estas se exponen son valoradas y se vota secretamente para escoger la soluciones principales), Técnica de Delphi, o el método AMPE (Análisis Multivariado, Participación y Estructura).

A pesar de todo esto no es fácil ni económico establecer un Modelo Gerencia Participativo, pero se justificaría su implantación si se puede demostrar que beneficios son superiores a sus costos tanto de tiempo que se destina a discutir los temas con los trabajadores como los psicológicos por temor al fracaso que puede afectar los trabajadores.

Por otra parte los beneficios que se puede obtener mediante el establecimiento del Modelo de Gerencia Participativa, específicamente en mejoramiento en la calidad de las decisiones, en el aumento de la productividad, menores rotaciones, retrasos y ausencias del personal, incremento de la moral y autoestima, una mejor comunicación y resolución de los conflictos,

Bien valdría la pena considerar para implantar un modelo de Gerencia Participativa, ya que este modelo se puede considerar como indicado cuando se realizan cambios organizacionales importantes como sería la reducción de niveles empresariales o en otras

palabras el achatamiento de las estructuras organizacionales, ya que es una forma más natural de modelar los sistemas.

Sin embargo el Modelo de Gerencia Participativa debe de ser considerado en su justa dimensión y su importancia integral, además debe ser actualizada con los nuevos aportes de modelos organizacionales que impliquen la desjeraquización, intuición, polivalencia, redes, organización que aprende, empowerment, anti-burocracia, al igual de estructuras planas y/o horizontales.

EL ACHATAMIENTO DE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES.-

Ejemplo de CANTV.-

Con la apertura de los mercados internacionales, el proceso globalizador que ha permitido el incremento de las relaciones comerciales entre los países, el desarrollo desmesurado de las tecnologías de producción y el flujo de mercancías y de información, además de la creciente competitividad entre empresas, se han constituidos en hechos mas que relevantes para que las empresas se planteen seriamente la reestructuración organizacional para adaptarse a los cambios de su entorno para sobrevivir y prosperar en el nuevo espacio globalizado.

En los últimos años se hablado insistentemente en hacer mas flexible las organizaciones, diseñando diversos tipos de estructuras que reduzcan los niveles, de manera de hacer a las organizaciones cada vez mas horizontales o planas y aunque el achatamiento de las estructuras, no son en si, un modelo gerencial, sin embargo es un procedimiento valido para eliminar la rigidez de las estructuras organizacionales.

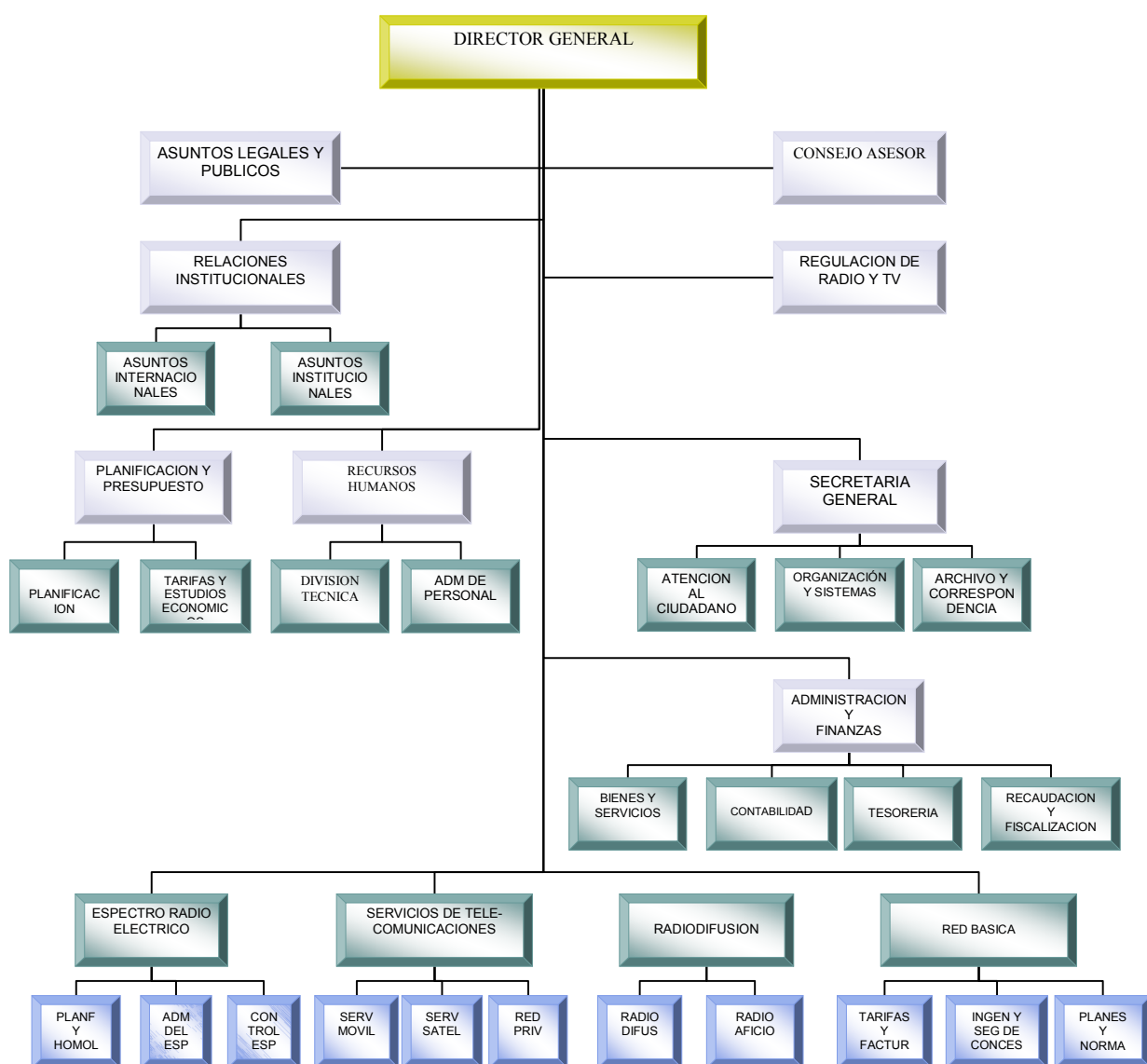
En otras palabras el achatamiento de las estructuras organizacionales, no es más que el proceso de reducción de niveles; si hacemos una comparación con la organización tradicional donde el organigrama respetaba a rajatabla el esquema clásico de división funcional y reproducía para cada área el modelo vertical y de control, donde existían, en algunos casos hasta nueve o diez niveles diferentes.

El achatamiento pretende que en las empresas tengan cuando mucho dos o tres niveles máximo, haciendo de esta una organización más plana, flexible e informales, donde los trabajadores colaboren estrechamente con los gerentes para alcanzar las metas y objetivos organizacionales y a la vez lograr la satisfacción de sus necesidades personales.

En concordancia con lo antes mencionado, presentaremos el ejemplo de achatamiento de los niveles organizacionales de la empresa venezolana Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela, conocida por sus siglas CANTV, la cual a partir del

proceso de privatización sufrido por esta empresa a principios de la década de los noventa, y la cual pertenecía en su totalidad al Estado venezolano. En la figura que presentamos a continuación, podemos observar la estructura organizacional de CANTV, antes del proceso privatizador.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE CANTV (ANTERIOR)



A los fines de lograr el achatamiento de su estructura organizacional, CANTV implemento un modelo de Reingeniería, para lo cual se realizó una revisión fundamental y se rediseñaron radicalmente los procesos para alcanzar mejoras significativas de rendimiento en costos, calidad, servicio y rapidez.

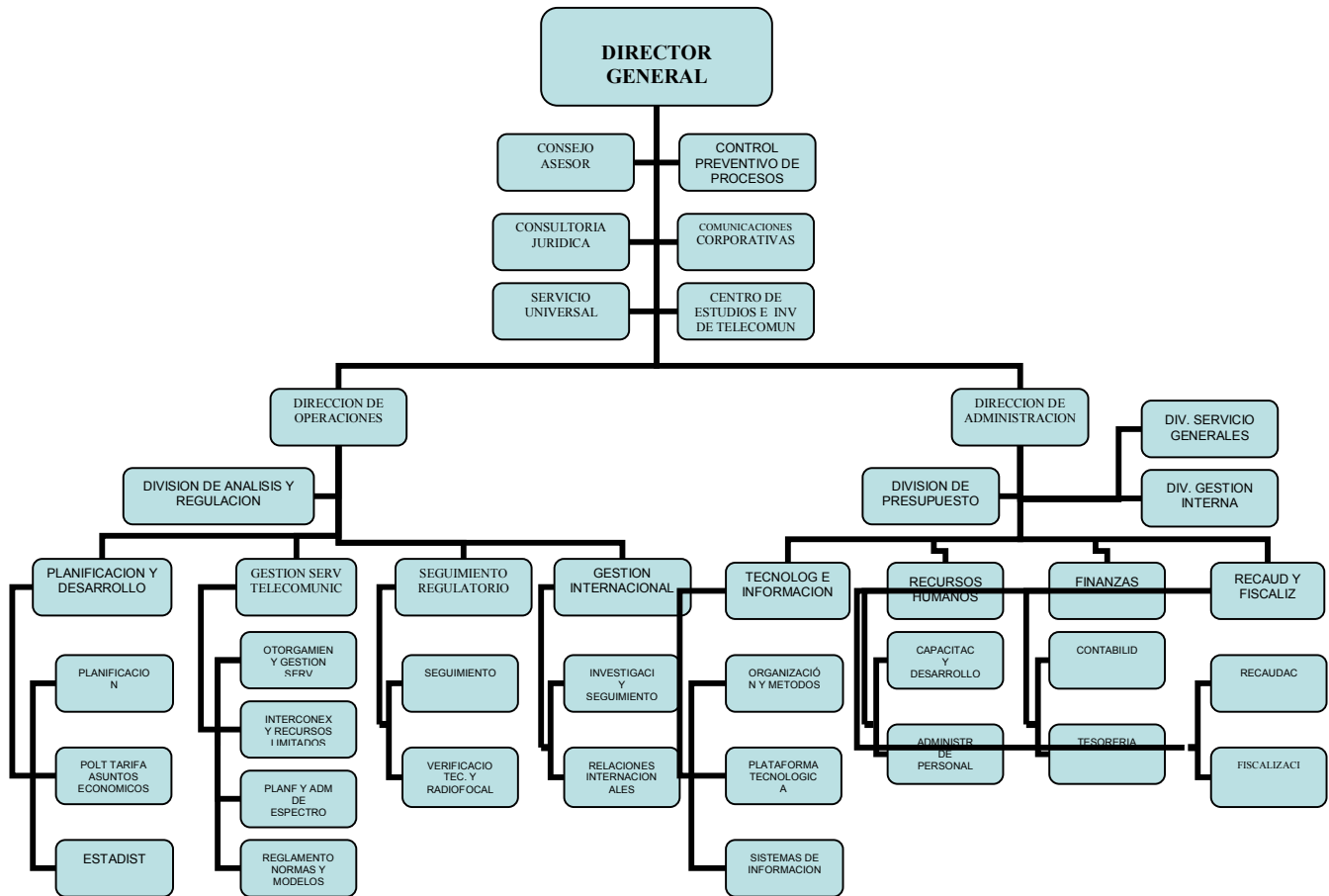
Aunque se rediseñaron todas las áreas de la compañía, en los departamentos donde se realizaron grandes transformaciones se encuentran en las áreas de apoyo, tales como: los centros de servicios compartidos, compras, suministros y almacenamiento, transporte, infraestructura, riesgos y seguros, comunicaciones y asuntos públicos, organización y recursos humanos y consultoría jurídica, logrando la integración de estas a los fines de sacar el máximo provecho a las mejores prácticas de cada una de las áreas.

En el área de finanzas también se realizaron transformaciones que se tradujeron en beneficios en la simplificación de las funciones y de los procesos que permitieron más ágiles en esta área. Con la reingeniería se logró mejorar la eficiencia de los procesos y de los recursos humanos, mejorando la atención a los clientes, descongestionando los departamentos de la empresa entre otros beneficios.

Sin embargo la reingeniería no fue el único modelo aplicado por la compañía telefónica para lograr el achatamiento de su estructura organizacional, la subcontratación de empresas mediante el Outsourcing, sobre todo de los Centros de Atención al Cliente, así como en aspectos de adiestramiento de personal, en tecnología sobre todo en servicios compartidos como el servicio de mantenimiento en la plataforma de informática.

Igualmente se aplicaron otros modelos que contribuyeron a reducir los niveles como el Empowerment, el de Calidad Total, Justo a Tiempo que permitieron a CANTV flexibilizar las estructuras organizativas y reducir los costos de operación, eliminar departamentos, reducir costos de mano de obra, de infraestructura e influyendo en el cambio de la cultura organizacional que le permita enfrentar los cambios del entorno globalizado.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL CANTV (PROPUESTO)



MODELO DE GERENCIA POR CONTIGENCIA

La contingencia es la posibilidad de que una cosa suceda o no suceda, es algo incierto o eventual, proposición cuya verdad o falsedad solamente puede conocerse por la experiencia o por la evidencia y no por la razón.

La visión contingente de la organización y su administración sugiere que una organización es un sistema compuesto por subsistemas y enmarcado dentro de límites identificables con la relación a su suprasistema ambiental. Está dirigida ante todo hacia la recomendación de diseños organizacionales y sistemas gerenciales más apropiados a situaciones específicas.

Dentro de este contexto la teoría conjunto de conocimientos que dan la explicación completa de un cierto orden de hechos. Conjunto sistematizado de opiniones, de ideas.

Orígenes de la Teoría Contingencial

Nació a finales de los años cincuenta a partir de una serie de investigaciones hechas para verificar cuales son los modelos de estructuras organizacionales más eficaces en determinados tipos de industrias. Los resultados sorprendentemente condujeron a una nueva concepción de organización que se adecue comenta Guizar (1999), “a los cambios que presenta el medio ambiente, por medio de las variables que producen mayor impacto, donde su estructura y funcionamiento dependen de la adaptación e interrelación como el entorno externo”; explicando que existe una relación funcional entre las condiciones ambientales y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance de los objetivos, rompiendo según Soldevilla, (1972) “con los esquemas conceptuales de la administración” tradicional.

A finales de los años cincuenta los Sociólogos industriales Toms Burns y G.M. Stalker estudiaron alrededor de 20 firmas de la industria electrónica en escocia e Inglaterra, con el objetivo de verificar la interrelación entre la administración y el entorno externo Se

encontraron con una diversidad de métodos y procedimientos administrativos. En base a esta diversidad clasificaron a las organizaciones como:

- Mecanicistas: Los problemas y las tareas con que el conjunto se enfrenta son asignados a especialistas. Apropia en condiciones ambientales estables.
- Orgánicas: Se adaptan a condiciones inestables cuando surgen problemas y exigencias de acción que no pueden ser fragmentadas y distribuidos entre especialistas en una jerarquía claramente definida. Apropia para condiciones ambientales de cambio e innovación.

En los años sesenta (1962) basada en la investigación de Chandler y en la experiencia de 4 empresas, (Dupont, General Motor, Standard Oil y Sear Roebuck & Co) concluye que durante los últimos 100 años, la estructura organizacional de las grandes empresas, estuvo determinada, de manera gradual, por su estrategia de mercadeo. Y que las organizaciones pasaron por un proceso de 4 etapas:

1. Acumulación de recursos
2. Racionalización del uso de los recursos
3. Continuación del crecimiento
4. Racionalización del uso de los recursos en crecimiento

El ambiente es todo aquello que envuelve externamente una organización. Es el contexto dentro del cual una organización esta inserta. Como la organización es un sistema abierto, mantiene transacciones e intercambio con su ambiente. Esto hace que todo lo que ocurre externamente en el ambiente tenga influencia interna sobre lo que ocurre en la organización.

En el año 1967 Lawrence y Lorsch en un estudio realizado en diez (10) firmas de tres (3) sectores industriales: Plásticos, Alimentos y Containers, basaron su estudio en la oposición organización-ambiente, la cual marca el origen de la teoría contingencial, cuyo

nombre derivó de esta investigación. Concluyeron que los problemas organizacionales básicos son la diferenciación y la integración.

Diferenciación. División de la organización en subsistemas o departamentos, en los que cada cual desempeña una tarea especializada en un contexto ambiental también especializado.

Integración. Proceso generado por presiones provenientes del ambiente general de la organización para unificar los esfuerzos y la coordinación entre los diversos departamentos.

La socióloga industrial inglesa Joan Woodward, inició en 1958 una investigación para saber si los principios de administración expuestos por las diversas teorías administrativas se correlacionaban con el éxito de la empresa cuando se llevaban a cabo.

En su estudio se tomaron empresas con diferente manera de producir:

- Producción unitaria o taller.
- Producción en masa o mecanizada
- Producción en serie o automatizada

Sus conclusiones fueron:

1. La tecnología utilizada por la organización afecta profundamente el diseño organizacional.
2. Existe fuerte correlación entre estructura organizacional y previsibilidad de las técnicas de producción.
3. Las empresas con operaciones estables necesitan estructuras diferentes a aquellas organizaciones con tecnología cambiante.
4. Predominio de las funciones de la empresa, la importancia de ventas, Producción o ingeniería, depende de la tecnología empleada.

En resumen, la estructura y el comportamiento Organizacional son contingentes, por lo siguientes motivos:

- a) Las organizaciones enfrentan restricciones inherentes a sus tecnologías y ambientes de tarea. Como estos son distintos para cada organización, la base de la estructura y del comportamiento difieren, y no existe “una mejor manera” de estructurar las organizaciones complejas.
- b) Dentro de estas restricciones, las organizaciones complejas buscan minimizar las contingencias y enfrentar las que se muestren inevitables, aislándolas para su manejo individual. Como las contingencias surgen de manera diferente en cada organización, hay una variación de reacciones estructurales y de comportamiento frente a ellas:

Cada una de las teorías administrativas presenta un enfoque diferente para la administración de las organizaciones. Cada teoría presenta la solución encontrada para determinada circunstancia, teniendo en cuenta las variables localizadas y los temas más relevantes.

El administrador puede intentar resolver un determinado problema administrativo dentro del enfoque clásico cuando la solución clásica parezca ser la más apropiada de acuerdo con las circunstancias o contingencias.

Teoría Contingencial

El enfoque contingencial explica que hay una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para alcanzar eficazmente los objetivos de la organización. En esta relación funcional, las variables ambientales se consideran variables independientes en tanto que las técnicas administrativas se toman como variables dependientes.

Es una de la clase de la teoría del comportamiento que demanda que no hay una manera mejor de organizar una corporación, de conducir a una compañía, o de tomar decisiones. Un estilo de organización, de liderazgo, de toma de decisiones que es eficaz en

algunas situaciones, puede no ser el acertado en otras situaciones. Es decir: El estilo óptimo de la organización de liderazgo y de toma de decisiones depende de varios apremios internos y externos (factores)

Características de la Teoría Contingencial.-

La teoría de la contingencia se basa en ciertas características:

1. Se centra en el ambiente externo de la empresa. Dando prioridad a la que ocurre fuera de la organización antes de indagar en los elementos internos de la estructura organizacional.
2. Busca equilibrio en ambos contextos (interno y externo) donde la organización busca obtener mayor beneficio de sus circunstancias ambientales para garantizar su éxito como empresa.
3. Los factores externos pueden dividirse, según (hall, 1973), en condiciones generales e influencias específicas. Las primeras constituyen aspectos como variables tecnológicas, económicas, legales y políticas, mientras que los segundos están compuestos por aspectos que afectan particularmente a la organización, tales como otras organizaciones o individuos claves.
4. Dos de los elementos mas importantes que componen las condiciones generales son la tecnología y el ambiente (koontz y wehrich, 2004), cuyo intercambio con los factores internos de la organización hace que esta adopte ciertas formas de estructuras y comportamiento para su adaptación al medio externo
5. Buenos Campos (op.cit.) agrega a estos elementos el tamaño de la organización, su antigüedad, la propiedad, el poder y la cultura, los cuales contribuye a que la empresa desarrolle una estructura organizativa efectiva. Tales factores afectan a distintos niveles de la organización.

La teoría de la contingencia destaca la eficacia de las acciones administrativas emprendidas en una situación y reprueba de cierta forma la estandarización. Así pues ineludiblemente la tecnología, el tamaño y el ambiente son factores imprescindible en un plan de contingencia debido a que una diferencia mínima en el devenir de las empresas marca pauta inicial en la elección adecuada de la tecnología en sus producciones y procesos

y de esto se deriva a su vez la estructura de la organización gracias a la diferencias y categorías tecnológicas. De esta manera es posible asegurar la correcta administración de los recursos evitando despilfarrarlos ya que una empresa pequeña no debe desgastarse en la edificación de una organización compleja lo cual si requiere una grande ya que de no ser así estaría en peligro su supervivencia para lo cual influye en gran medida el ambiente.

Enfoque Contingencial

“El enfoque contingencial destaca que no se alcanza la eficacia organizacional siguiendo un modelo organizacional único y exclusivo, es decir, no existe una forma única que sea mejor para organizar con el propósito de alcanzar los objetivos” Idalberto Chiavenato (1996)

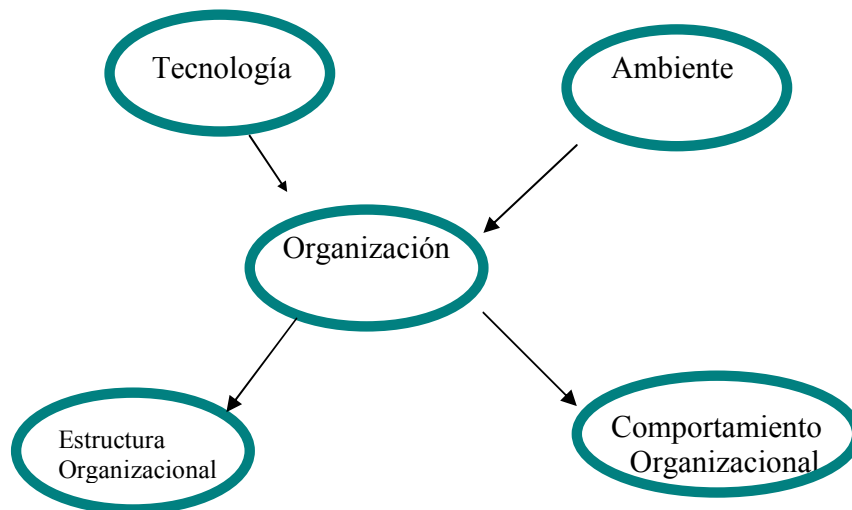
Diferentes tecnologías conducen a diferentes diseños organizacionales, las variaciones en el ambiente o en la tecnología conducen a variaciones en la estructura Organizacional.

El enfoque contingencial marca una nueva etapa en la teoría general de la administración por las siguientes razones:

1. La teoría clásica concibió la organización como un sistema cerrado, rígido y mecánico. (Teoría de la máquina) sin conexión con el exterior.
2. La teoría de las relaciones humanas conceptualiza a la organización como sistema cerrado, preocupado por el comportamiento social y la interacción informal y social de los participantes.
3. La teoría de la burocracia (Max Weber) tiene una concepción introspectiva, restringida y limada, ya que sólo se ocupa de los aspectos internos y formales de un sistema cerrado.
4. La teoría estructuralista, da inicio a la concepción de la organización como un sistema abierto. Enfoque explicativo y descriptivo.

5. La teoría neoclásica, vuelve a los postulados clásicos, tiene un enfoque normativo y prescriptivo, pocos aspectos descriptivos.
6. La teoría del comportamiento, retoma aspectos de relaciones humanas, y toma algunos elementos del ambiente.
7. La teoría de sistemas, desarrolló una concepción del funcionamiento organizacional, pero abstracta para resolver problemas específicos de la organización y su administración.
8. Solo la teoría contingencial hace énfasis en el ambiente y en las exigencias ambientales sobre la dinámica organizacional. Señala que son las características ambientales las que condicionan las características organizacionales y que es en el ambiente donde pueden hallarse las explicaciones causales de estas últimas.

PRINCIPALES FACTORES QUE AFECTAN LA ORGANIZACION



La estructura empresarial puede cambiar por efecto de las variaciones que pueden provocarse desde las posiciones de sus factores en la organización (...) Soldevilla, (1972).

El análisis de estos factores explica las diferencias y ayudan a identificar las variables contingentes que afectan a la institución.

Para ello es necesario dos pasos según (Bueno Campos, 1996), el primero; estudiar a la organización desde una perspectiva Macroorganizativa, es decir, el diseño estructural y Microorganizativa desde el comportamiento, proceso y funciones; el segundo identifica las variables contingenciales, las cuales el denomina como causales externas o de contexto que son fuente de cambio o causa de las condiciones existentes, todo ello con la finalidad de establecer la influencia de estas Macro y Microorganización, explicando la realidad organizacional y como se puede sacar ventajas competitivas de las variables que le afectan.

El ambiente es todo aquello que rodea externamente una organización o un sistema, dentro de esta definición podemos afirmar que existe una ambiente general y un ambiente de tarea:

- a) Ambiente General: condiciones tecnológicas, legales, políticas, económicas, demográficas, ecológicas, culturales, etc.
- b) Ambiente de tarea. El más próximo e inmediato a cada organización: proveedores de insumos, clientes o usuarios, competidores, entidades reguladoras.

La Tecnología desde un punto de vista administrativo, se considera que es algo que se desarrolla en las organizaciones a través de conocimientos acumulados y desarrollado sobre el significado de la ejecución de las tareas, y por sus manifestaciones físicas derivadas, que constituyen un enorme complejo de técnicas utilizadas en la transformación de los insumos recibidos por la empresa en resultados, es decir, en productos o servicios.

Puede considerarse desde dos ángulos:

- Tecnología como variable ambiental
- Tecnología como variable organizacional.

Tipología de la tecnología según Thompson

O bien:

1. Tecnología flexible
2. Tecnología fija

Productos obtenidos:

- a) Concretos
- b) Abstractos

Teoría de la Contingencia en la Organización

1. No hay manera universal o una mejor manera de manejar una organización
2. El diseño de una organización y sus subsistemas deben calzar con el entorno.
3. Las organizaciones eficaces no solo tienen un apropiado calce con el entorno, sino también con sus subsistemas.
4. Las necesidades de una organización están mejor satisfechas cuando esta organización esta diseñada correctamente y el estilo de gestión es el apropiado; ambos alineados con las tareas emprendidas y la naturaleza del grupo de trabajo.

Teoría de la Contingencia del Liderazgo

El éxito del líder esta en función a varios factores, como subordinados, tareas, y/o variables del grupo. La eficacia de un determinado patrón de comportamiento del líder es contingente de acuerdo a las demandas diferentes. Algunas de estas teorías son:

Teoría de la Contingencia (Fiedler): parte de los modelos de caracterización y de comportamiento, afirmando que el desempeño del grupo es contingente a la orientación psicológica del líder y de tres (3) variables del contexto: agrupe las atmósferas, estructura de la tarea y la posición de la energía del líder.

Teoría situacional (Hersey y Blanchard): Este modelo amplió la noción de las dimensiones de relacione y de tarea, al liderazgo, y una adicional dimensión de preparación fue agregada.

Teoría de la Contingencia de la Toma de Decisiones

Según este modelo, la eficacia de un procedimiento decisional depende de un número de aspectos de la situación en la que se toma dicha decisión.

- . La importancia de la calidad y de la aceptación de la decisión.
- . La cantidad de información relevante que posee el líder y los subordinados.
- . La probabilidad que los subordinados acepten una decisión autocrática, o la probabilidad que los subordinados cooperen para tomar una buena decisión, si pueden participar.
- . El nivel de desacuerdo entre subordinados con respecto a sus alternativas.

Teoría de la Contingencia y Teoría Situacional

La teoría situacional se centra más en los comportamientos que el líder debe utilizar. Factores situacionales (a menudo referidos al comportamiento del subordinado). Mientras que la teoría de la contingencia toma una visión de conjunto, que incluye factores contingentes sobre la capacidad del líder, pero también incluye otras variables dentro de la situación.

Modelo de Gerencia por Contingencia.-

Se puede definir como un medio de alcanzar la eficacia y la eficiencia de la organización dependiendo de la situación organizacional tales como: el ambiente, de las políticas de la tecnología empleada por la organización, y sobre todo depende de la calidad y cantidad del Recursos Humanos disponible.

La localización, el nivel, la autoridad, la subordinación, el volumen de autoridad y responsabilidad del órgano de gerencia de recursos humanos dependen del diseño de la organización. Lo recalca el carácter multivariado y contingencial es que las organizaciones y las personas son diferentes y la Gerencia de Recursos Humanos tiene que enfrentarse a estas diferencias, y convertirlas en fortalezas.

Es el estado natural entre el orden y el caos, entre la estructura y la sorpresa. Es dirigir la empresa con estructura parcial. Es saber administrar parcialmente la experiencia pasada, concentrarse en las oportunidades del presente y no dejar de crear visiones futuras. Es administrar los horizontes del tiempo sin dejarse atrapar por ninguno de ellos.

El cambio no se genera con una ocurrencia aleatoria de hechos, sino por eventos que suceden secuencialmente con el paso del tiempo. Es administrar atajando el ritmo adecuado para las transiciones.

Características de la Gerencia por Contingencia

- Dependen de las variables tecnológicas, económicas, culturales, legales y políticas.
- Utiliza el entrenamiento y la retroalimentación.
- Los planes de contingencia generan aumentos al producirse la situación.
- Debe tener apoyo de la alta gerencia para ser efectivo para ser efectivo el plan.
- Se centra en el ambiente interno y externo.
- El tamaño de la organización es factor importante en los planes de contingencia

EJEMPLO DE UN PLAN DE CONTINGENCIA

ASUNTO: Recuperación De La Normalidad Y Gestión Del Ministerio De Infraestructura, Con Motivo Del Incendio Producido El 16 De Octubre De 2004.

BASE LEGAL.

Decreto N° 3.184 de fecha 19 de octubre de 2004 publicado en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 38.053.

Propósito:

- A. Implementar medidas de contingencia que permitan la activación de recursos técnicos, humanos y materiales, tendentes a enfrentar los efectos dañosos de dicho suceso.
- B. Canalizar el esfuerzo de todo el personal para ayudar a restaurar las funciones y servicios y continuar con la misión y la política del Ministerio.

Alcance:

Estas medidas son aplicadas a todos los órganos y entes adscritos al Ministerio de Infraestructura. (Direcciones Generales Sectoriales e Instituto Autónomo adscrito al Ministerio de Infraestructura).

Implantación:

1. Motivado al acontecimiento ocurrido, deberán implementarse todos los mecanismos y planes previstos en el Decreto de emergencia nacional.
2. presentar informe sobre la situación producida en las correspondientes áreas funcionales, con el fin de establecer el Plan de Recuperación de la Normalidad.

3. se suspende todos los procedimientos administrativos en curso ante órganos y entes señalados, salvo aquellos que por resolución o providencia administrativa.
4. La suspensión así acordada, se mantendrá hasta tanto las máximas autoridades de los referidos órganos y entes, adopten y ejecuten las medidas excepcionales que les permita el ordenamiento jurídico, para darle continuidad a su funcionamiento.
5. Todas las personas naturales o jurídicas, así como los demás órganos y entes de la Administración Pública están en el deber de prestar la colaboración que le sea requerida a los fines de lograr la normalidad y el funcionamiento del Ministerio de Infraestructura.
6. La máxima autoridad del Ministerio de infraestructura , deberán hacer un estudio sobre las obligaciones contractuales por cumplir, a los fines de alegar oportunamente la causa extraña no imputable y así evitar eventuales condenatorias por daños y perjuicio.
7. Se instruye al Ministro de Finanzas para realzar las gestiones necesarias, a fin de proveer los recursos extraordinarios que sean requeridos para atender la emergencia declarada.

Direcciones Generales que intervendrán en la recuperación del plan de la normalidad.

- . Dirección General del Despacho..
- . Consultoría jurídica
- . Dirección General de la Oficina de Planificación y Desarrollo de Recursos Humanos.
- . Dirección General de la Oficina de Tecnología Desarrollo Organizacional.
- . Dirección General de Administración.
- . Dirección General de la Oficina de Planificación, Programación y Presupuesto.



PLAN DE RECUPERACION DE LA NORMALIDAD CORRESPONDIENTE AL MES DE DICIEMBRE DE 2005

DIRECCION	ACCIONES (ES)	ACTIVIDADES (ES)	RESULTADO AL 31-12-04	ACCIONES PREVISTAS AL 31-01-05	PROFESIONAL RESPONSABLE/ TELF.
CONSULTORIA JURIDICA	<p>RECUPERACION DE DOCUMENTACION MEDIANTE LA COORDINACION CON LOS ENTES ADSCRITOS Y DIRECCIONES GENERALES SECTORIALES.</p> <p>SOLICITAR A LA DIRECCION DE ADMINISTRACION LA DOTACION DE EQUIPOS Y MATERIALES</p>	<p>CONTACTO CON: CONATEL, IMPRENTA NACIONAL, PROCURADURIA GENERAL DE LA REPUBLICA, I.N.T.T.T. , I.N.A.C, I.N.E.A.</p> <p>RECURSOS HUMANOS. ADMINISTRACIÓN</p>	<p>RECUPERACIÓN PARCIAL DE LOS EXPEDIENTES DEL PERSONAL Y DE LOS CASOS QUE SE VENTILAN EN LA CONSULTORIA JURIDICA.</p> <p>INCORPORACION DE EQUIPOS Y MATERIALES DE TRABAJOS. DE LOS CASOS QUE SE VENTILAN EN LA CONSULTORIA JURIDICA.</p>	CONTINUAR CON LAS COORDINACIONES PARA LA RESTITUIR LA NORMALIDAD	<p>Abg. Yolanda Martínez.</p> <p>Abg. Carolin Moya.</p> <p>Lic. Luis Peña</p>

CONCLUSIONES

Luego del análisis de la investigación de los modelos de gerencia participativa y por contingencia podemos arribar a las siguientes conclusiones:

El Modelo de Gerencia Participativa se puede considerar una alternativa viable para enfrentar los problemas de las organizaciones y los cambios que son producto de la competitividad y la globalización de los mercados y el prevalecer en un nivel competitivo, reduciendo costos, aumentando la productividad, ser eficientes y mejorar ostensiblemente la calidad de los procesos.

Es por ello que debemos entender que la Gerencia Participativa implica involucrar, estimular tanto física como psicológicamente al trabajador para que junto a la gerencia de la empresa lograr alcanzar los objetivos de esta y a la vez mejorara la calidad de vida del trabajador, del producto de la empresa como un todo.

La gerencia participativa se vale de algunos mecanismos de participación como los círculos de calidad, los equipos Autoadministrados y requiere de un fortalecido liderazgo participativo que permita convencer al trabajador de la importancia de su participación y los beneficios que esta le pueden reportar.

Y es que la participación significa para el trabajador, involucramiento tanto manual como psicológica, contribución para con la organización en su desarrollo aportando ideas y por su puesto acepta la responsabilidad de las actividades de grupo; pero tambien convergen enfoques de las relaciones humanas, de los recursos humanos de de una alta participación.

Sin embargo para implantar un modelo de gerencia participativa se deben superar algunos obstáculos relacionados en mayor grado a la cultura organización, tales como la tradición, la filosofía y los valores de la organización, la calidad de las políticas, de los

recursos humanos y sobre todo el desconocimiento tanto del trabajador como la gerencia de lo que es gerencia participativa, entre otros obstáculos mas o menos importantes.

Lo anterior no significa que estos obstáculos sean insalvables, se debe sopesar las ventajas que puede aportar este modelo gerencial y aplicar mecanismos que fomenten y estimulen la participación del trabajador en la toma de decisiones organizacionales, sobre todo en los procesos de flexibilización de las estructuras de la organización, cuando la gerencia decide el achatamiento o la disminución de los niveles, la participación del trabajador puede significar la diferencia entre el éxito o el fracaso en la transformación y adaptación de las organizaciones a los cambios constantes del mundo globalizado.

El Modelo de Gerencia por Contingencia, pretende que la organización este preparada ante las situaciones imprevistas, producto de los cambios constantes del ambiente y de la tecnología que ha invadido el mundo globalizado y de apertura de los mercados.

Desde su inicio la teoría organizacional se fundamentaron en sistemas cerrados, los cuales definían su eficacia dependiendo de la organización interna, desde el modelo clásico racional hasta el modelo de relaciones humanas, los teóricos abordaron diversos enfoques para el estudio de la efectividad de la estructura y el recurso humano de las organizaciones, estas teorías fueron perdiendo vigencia debido a su rigidez, mecanicismo, humanismo exagerado, y pocas relaciones con el entorno. A partir de las teorías estructuralistas se da inicio a la organización vista como un sistema abierto que interactúa con su medio ambiente.

De hecho, ya la teoría de sistema propone que la apertura de una organización produce que esta este en constante intercambio de energía con su entorno; su naturaleza es orgánica, por lo que poseen una estructura jerárquica flexible que les permite adaptarse con facilidad a los cambios que provienen de los agentes externos, sin embargo, la generalidad de esta teoría conduce a la aparición de modelos más prácticos como la teoría situacional.

Desde la aparición de las teorías sobre las organizaciones, estas eran concebidas por los expertos como sistemas cerrados cuya eficacia dependía de su organización interna, desde la teoría clásica hasta la teoría burocrática, los autores abordaron diversos enfoques para el estudio de la estructura y personal de estos sistemas, los cuales fueron perdiendo vigencia debido a una concepción rígida y apartada del entorno que las rodea.

A partir de la teoría estructuralista se empieza a observar a la organización como un sistema abierto en relación con su medio ambiente. Sin embargo, las limitaciones prácticas de la teoría de sistemas conducen a la aparición de modelos más aplicables a la realidad laboral como la teoría situacional o contingencial.

BIBLIOGRAFIA

Bueno, E. (1996) **“Organización de Empresas. Estructura y modelos”** Editorial Pirámide, Madrid, España

Chiavenato I. (1996) **“Introducción a la Teoría General de la Administración”**, Quinta Edición, McGraw-Hill, México D.F., México.

Certo, S. (2001) **“Administración Moderna”**, Octava Edición, Pearson Educación de Colombia LTDA, Bogotá, Colombia.

Díaz J. (2005) **“Cambio Organizacional: Una Aproximación por Valores”**, Revista venezolana de Gerencia, Año 10 N° 32, Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela

Evans J. y Lindsay W. (1993) **“Administración y Control de Calidad”**, Grupo Editorial Iberoamérica, Bogota Colombia

Finol V., Useche M y Queipo B. **“Modelos Gerenciales Implantados por CANTV, a partir del Proceso de Privatización”**, Revista Faces, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela.

Kan E (2003) **“Teoría Contingencial”** (Página Web en Línea) Disponible: <http://www.ilustrados.com/publicaciones> (consulta Noviembre 2006)

Orellana P. (2002) **“Gerencia Participativa”** Probidad en Chile, Reseñas y comentarios de libros (Página Web en Línea) Disponible: <http://www.probidadenchile.com> (consulta Octubre 2006)

Revista de la Asociación Venezolana de Gestión Humana (2006), Caracas, Venezuela

Rivas, Luis A. (2002) **“Nuevas Formas de Organización”** Estudios Gerenciales, Revista Faculta de Ciencias Administrativas y Económicas, Universidad ICESI **(Página Web en Línea) Disponible:** <http://www.redalyc.com> (consulta Octubre 2006)

Riaño J.C. (2004) **“Círculos de Calidad”** (Página Web en Línea) Disponible: http://www.elprisma.com/apuntes/administración_de_empresas/circulosdecalidad, (consulta Noviembre 2006)

Salazar C. José M. (2005) **“La Estructura Organizativa en la Empresa Actual”** Boletín Económico del ICE N° 2850 **(Página Web en Línea) Disponible:**<http://www.ice.com> (consulta Octubre 2006)