

TEMA 6

FACTORES DE CONTINGENCIA

- INTRODUCCIÓN
- EFICACIA ORGANIZATIVA. TEORÍA DE LA CONTINGENCIA
- EDAD Y DIMENSIÓN
- SISTEMA TÉCNICO
- ENTORNO
- PODER
- INTRODUCCIÓN

La mayor parte de la investigación contemporánea sobre la estructuración de las organizaciones se ha dedicado precisamente a revelar una serie de factores de contingencia, referentes a la situación, a los estados o a las condiciones organizativas relacionadas con el uso de determinados parámetros de diseño.

Podemos definir los factores de contingencia como **estados o condiciones organizativas que están asociados al uso de ciertos parámetros de diseño.**

Los factores a los que vamos a referirnos pueden clasificarse en cuatro grandes grupos:

- ♦ La edad y el tamaño (dimensión) de la organización.
- ♦ El sistema técnico que utiliza el núcleo de operaciones.
- ♦ Distintos aspectos del entorno, especialmente la estabilidad, la complejidad, la diversidad y la hostilidad.
- ♦ Algunas de sus relaciones de poder.

• EFICACIA ORGANIZATIVA. TEORÍA DE LA CONTINGENCIA

El objetivo de este tipo de estudio sobre la estructuración de las organizaciones ha tenido como fin el conseguir para cada una de las organizaciones, una **relación óptima entre la estructura y el rendimiento.**

Woodward introdujo a raíz de sus estudios sobre este tema la denominada **TEORÍA DE LA CONTINGENCIA**, según la cual la efectividad de la organización surge a raíz de una correspondencia entre la situación y la estructura.

Las conclusiones entorno a este tema se han definido en dos importantes y destacadas conclusiones sobre la efectividad estructural:

- ♦ **Hipótesis de la congruencia:** la estructuración efectiva requiere que los parámetros de diseño se ajusten debidamente a los factores de contingencia. En otras palabras, la organización de éxito diseña su estructura adaptándola a la situación.
- ♦ **Hipótesis de la configuración:** la estructura efectiva requiere consistencia interna entre los distintos parámetros de diseño. Es decir, la organización de éxito desarrolla una configuración lógica de los parámetros de diseño.

Ahora bien, estas dos hipótesis no se contradicen necesariamente: la organización puede elegir no sólo sus parámetros de diseño, sino también determinados aspectos de la situación. Diseña su propio sistema técnico, decide si va a crecer en gran medida, se inclina por un entorno dinámico o estable, y así sucesivamente.

De este modo pueden formarse conjuntos de factores de contingencia, lo que nos permite combinar las dos hipótesis anteriores en una sola, que denominaremos **hipótesis de la configuración extendida (ampliada)**, según la cual la estructuración efectiva requiere una consistencia entre los parámetros de diseño y los factores de contingencia.

En este tema nos centraremos en el desarrollo de la hipótesis de la congruencia, estudiando los resultados referentes a las relaciones entre los factores de contingencia y los parámetros de diseño.

Para ello, consideraremos los factores de contingencia como variables independientes y los parámetros de diseño como valores dependientes, suponiendo por consiguiente que el diseño de la estructura es contingente con la situación de la organización.

Incluiremos las siguientes variables intermedias:

- **Comprensibilidad del trabajo**, o facilidad con la cual puede entenderse el trabajo de la organización. esta variable se ve sumamente influida por las variables independientes de la complejidad del entorno y de la sofisticación del sistema técnico de la organización. la comprensibilidad del trabajo determina por su parte la carga intelectual de la organización, que influye en el uso de expertos afectando en gran medida a las variables de especialización y descentralización.
- **Predictibilidad del trabajo**. Corresponde a los conocimientos previos de que dispone la organización respecto al trabajo que va a realizar. Contribuyen a ella de modo significativo el tamaño y la edad de la organización, la estabilidad así como la falta de hostilidad del entorno, y el grado en el cual el sistema técnico regule la actividad. El trabajo predecible se presta a la normalización, por lo que es esta variable intermedia la que ejerce una mayor influencia sobre los tres parámetros de diseño correspondientes a las tres formas de normalización.
- **Diversidad del trabajo**. Describe el grado en que varía el trabajo que debe realizar la organización. esta variable se ve afectada directamente por la diversidad del entorno e indirectamente por el tamaño de la organización.
- **Velocidad de reacción**. Esta variable intermedia describe la velocidad con la cual la organización tiene que reaccionar ante su entorno. La hostilidad de éste la afecta considerablemente, así como la propiedad y la edad, en menor grado. La velocidad de reacción influye a su vez en los parámetros de diseño de la descentralización, de la formalización del comportamiento y de la agrupación de unidades.

VARIABLES INDEPENDIENTES (DE CONTINGENCIA)	VARIABLES INTERMEDIAS (RELACIONADAS CON EL TRABAJO)	VARIABLES DEPENDIENTES (ESTRUCTURALES)	
EDAD DE LA ORGANIZACIÓN	COMPREENSIBILIDAD DEL TRABAJO	ESPECIALIZACIÓN DEL PUESTO	
TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN	PREDICTIBILIDAD DEL TRABAJO		PREPARACIÓN Y ADOCTRINAMIENTO
REGULACIÓN DEL SISTEMA TÉCNICO	DIVERSIDAD DEL TRABAJO		FORMALIZACIÓN DEL COMPORTAMIENTO
SOFISTIFICACIÓN DEL SISTEMA TÉCNICO			

ESTABILIDAD DEL ENTORNO	VELOCIDAD DE RESPUESTA	AGRUPACIÓN DE UNIDADES
COMPLEJIDAD DEL ENTORNO		TAMAÑO DE LA UNIDAD
DIVERSIDAD DEL ENTORNO		SISTEMAS DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL
HOSTILIDAD DEL ENTORNO		DISPOSITIVOS DE ENLACE
PROPIEDAD		DESCENTRALIZACIÓN VERTICAL
NECESIDADES DE LOS MIEMBROS		DESCENTRALIZACIÓN HORIZONTAL
MODA		

• **EDAD Y DIMENSIÓN**

Disponemos de un considerable cuerpo de resultados sobre las repercusiones de la edad y el tamaño en la estructura, la mayor parte de las cuales podemos resumir en cinco hipótesis, dos de las cuales hacen referencia a la edad y tres al tamaño:

HIPÓTESIS 1: CUANTO MÁS ANTIGUA SEA LA ORGANIZACIÓN, MÁS FORMALIZADO ESTARÁ SU COMPORTAMIENTO.

HIPÓTESIS 2: LA ESTRUCTURA REFLEJA LA ÉPOCA EN QUE SE FUNDÓ EL SECTOR.

HIPÓTESIS 3: CUANTO MAYOR SEA LA ORGANIZACIÓN, MÁS COMPLEJA SERÁ SU ESTRUCTURA, MÁS ESPECIALIZADAS ESTARÁN SUS TAREAS, MÁS DIFERENCIADAS SUS UNIDADES Y MÁS DESARROLLADO SU COMPONENTE ADMINISTRATIVO.

HIPÓTESIS 4: CUANTO MAYOR SEA LA ORGANIZACIÓN, MAYOR SERÁ EL TAMAÑO DE LA UNIDAD MEDIA.

HIPÓTESIS 5: CUANTO MAYOR SEA LA ORGANIZACIÓN, MÁS FORMALIZADO SERÁ SU COMPORTAMIENTO.

Etapas del desarrollo estructural.

Parecen existir claros indicios de que a medida que crecen, las organizaciones atraviesan transiciones estructurales, cambios de naturaleza más que de grado, más cualitativos que cuantitativos.

- **Etapas del desarrollo estructural.**
• Etapa 1(a). Estructura artesanal. En la etapa artesanal de las empresas existe un solo grupo y su organización es de carácter informal. Puede hallarse en él una división natural del trabajo, basada en las habilidades artesanales, pero sin estar claramente marcada, y los trabajos pueden intercambiarse con facilidad. La mayor parte de la coordinación se consigue recurriendo a la normalización de las habilidades, siendo coordinadas las interdependencias restantes mediante la adaptación mutua entre los artesanos. El componente administrativo es pequeño, no elaborado, abarcando a unos cuantos directivos que trabajan juntamente con los operarios.
- **Etapa 1(b). Estructura empresarial.** A medida que van creciendo las organizaciones artesanales, la comunicación cara a cara de carácter informal deviene cada vez menos adecuada para la coordinación. La etapa empresarial conlleva una división vertical del trabajo, en la que el

empresario se responsabiliza de tomar todas las decisiones importantes, coordinando a continuación su ejecución mediante la supervisión directa y ocupándose los demás de llevar a cabo lo que se ha ordenado. La estructura permanece no obstante informal y orgánica. Carece de tecnoestructura y de jerarquía de línea media dignas de mención.

- **Etapas 2. Estructura burocrática.** La transición a la estructura burocrática parece iniciarse con la especialización del trabajo. La especialización requiere la definición de la jerarquía de la autoridad para que pueda introducirse la coordinación mediante la supervisión directa. Luego, a medida que se especializa más el trabajo, y crecen las unidades, la organización recurre a la normalización para su coordinación. Ello introduce una importante división del trabajo administrativo, separando el diseño de la labor y la supervisión de la misma: se añade una tecnoestructura para planificar y formalizar el trabajo.
- **Etapas 3. Estructura divisional.** Supone la sobreposición de la agrupación en base al mercado en el nivel más elevado de la jerarquía. La burocracia funcional de la etapa anterior se divide en marcadas entidades o divisiones, cada una de las cuales correspondía a un típico de burocracia de la segunda etapa con su propio núcleo de operaciones. La sede central coordina sus actividades principalmente por medio de un sistema de control del rendimiento, ocupándose de la introducción de nuevas divisiones para servir a nuevos mercados y suprimir las viejas que no funcionan con éxito.
- **Etapas 4. Estructura matricial.** Se apunta por algunos autores el hecho de que la estructura divisional puede constituir en sí una etapa intermedia antes de la transición final a una estructura matricial.

• SISTEMA TÉCNICO

La tecnología es en principio, un fenómeno del núcleo de operaciones, que ejerce una gran influencia sobre el diseño de esa parte de la estructura, sus repercusiones sobre otras partes constituye una cuestión sumamente polémica en la literatura sobre teoría organizativa.

Concepto.

Por sistema técnico vamos a entender los instrumentos colectivos que se utilizan en el núcleo de operaciones para transformar los factores de producción en productos.

Dimensiones del sistema técnico.

Podemos distinguir en el sistema técnico, tres dimensiones principales:

- **Carácter regulador.** La dimensión de la regulación describe la influencia del sistema técnico sobre el trabajo de los operarios, según Hunt corresponde al punto de control del trabajo, al grado en el cual el trabajo de los operarios se ve controlado o regulado por los instrumentos. Un sistema técnico es regulador cuando hace dividir el trabajo en tareas simples y especializadas que quitan libertad a quienes tiene que usarlo.
- **Sofisticación.** La dimensión de la sofisticación describe la complejidad o el carácter intrincado del sistema técnico, el grado en que resulta difícil su comprensión. Un sistema técnico es sofisticado cuando es difícil de entender.
- [Automatización. Un sistema técnico está automatizado si está gobernado por máquinas.]

Estudio de Woodward sobre la producción de unidades, en serie y por procesos.

Señala que los sistemas técnicos han evolucionado en una serie de etapas:

- **Etapas 1. Producción de unidades.** Las empresas fabricaban en esta etapa unidades individuales, prototipos y grandes equipos, y su organización en consecuencia presentaban una serie de características comunes. Al ser sus outputs ad hoc o singulares, el trabajo del núcleo de operaciones no podía ser normalizado ni formalizado, por lo que conservaban estructuras orgánicas. Al responsabilizarse directamente de la producción los directivos de primera línea trabajaban en estrecha colaboración con los operarios generalmente en pequeños grupos de trabajo. La producción de unidades es de naturaleza artesanal, formándose la estructura a partir de las habilidades de los trabajadores situados en el núcleo de operaciones. Gran parte de la coordinación se realiza a través de la adaptación mutua de los operarios del núcleo de operaciones o a través de la supervisión directa de los directivos de primera línea.
- **Etapas 2. Producción en serie.** La producción normalizada en serie conduce a un comportamiento normalizado, conllevando éste todas las características de la burocracia clásica. Se trata de estructuras muy segmentadas con numerosos puntos de conflicto.
- **Etapas 3. Producción por procesos.** La automatización del trabajo aporta la sustitución en el núcleo de operaciones de los trabajadores no cualificados, directamente ocupados del sistema técnico, por trabajadores cualificados encargados del mantenimiento del mismo, y en los niveles medios de la estructura, el reemplazo de directivos y de staff tecnocrático que controlan el trabajo ajeno por un staff de apoyo constituido por diseñadores profesionales que controlan su propio trabajo. Estos cambios pueden disolver muchos conflictos en las empresas de producción en serie. Los productores por procesos son los que más recurren a la preparación y al adoctrinamiento, presentando estas organizaciones proporciones administrativas más elevadas, reflejo del extendido uso de un staff de apoyo encargado de diseñar los sistemas técnicos así como de desempeñar funciones como pueden ser la investigación y el desarrollo. La distinción entre línea y staff queda bastante difuminada.

Hipótesis sobre el sistema técnico:

HIPÓTESIS 6 : CUANTO MÁS REGULADOR SEA EL SISTEMA TÉCNICO, MÁS FORMALIZADO RESULTARÁ EL TRABAJO DE OPERACIONES Y MÁS BUROCRÁTICA SERÁ LA ESTRUCTURA DEL NÚCLEO DE OPERACIONES.

HIPÓTESIS 7: CUANTO MÁS SOFISTICADO ES EL SISTEMA TÉCNICO, MAS ELABORADA SERÁ LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA; CONCRETAMENTE MAYOR Y MÁS PROFESIONAL SERÁ EL STAFF DE APOYO, MAYOR SERÁ LA DESCENTRALIZACIÓN SELECTIVA (HACIA DICHO STAFF) Y MAYOR EL USO DE LOS DISPOSITIVOS DE ENLACE (A FIN DE COORDINAR EL TRABAJO)

HIPÓTESIS 8: LA AUTOMATIZACIÓN DEL NÚCLEO DE OPERACIONES TRANSFORMA LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA BUROCRÁTICA EN UNA ESTRUCTURA ORGÁNICA.

• ENTORNO

El entorno comprende prácticamente todo lo ajeno a la organización: su tecnología (la base de conocimientos de la que parte), la naturaleza de los productos, clientes y competidores, su situación geográfica, el clima económico, político e incluso meteorológico en el que tiene que funcionar, etc.

No obstante, la literatura sobre diseño organizativo se concentra en determinadas características o

dimensiones del entorno organizativo:

- **Estabilidad.** El entorno de una organización puede ser estable o dinámico. La dimensión de la estabilidad afecta a la estructura mediante la variable intermedia de la predictibilidad del trabajo que va a realizarse, en otras palabras, el entorno dinámico hace que el trabajo de la organización hace que resulte incierto e impredecible.
- **Complejidad.** El entorno de una organización puede ser simple o complejo. La dimensión de la complejidad afecta a la estructura mediante la variable intermedia de la comprensibilidad del trabajo a realizar. El entorno es complejo en la medida en que requiere que la organización disponga de gran cantidad de conocimientos sofisticados cerca de los productos, de los clientes u otros factores.
- **Diversidad de mercados.** Los mercados de una organización pueden ser integrados o diversificados. La diversidad del mercado puede radicar en una amplia gama de clientes, o en una amplia gama de productos y servicios, o de zonas geográficas en las que se comercializan los outputs. La diversidad de mercados afecta a la estructura mediante una tercera variable intermedia (la diversidad del trabajo que se va a realizar).
- **Hostilidad.** El entorno de una organización puede ser munificente u hostil. La hostilidad se ve influida por la competencia, por las relaciones que mantienen la organización con los sindicatos, el gobierno u otros grupos externos, así como por la disponibilidad de recursos de que disfruta.

Analizadas las anteriores dimensiones del entorno debemos advertir:

- No importa tanto el entorno en sí como la aptitud de la organización para tratar con él.
- Una organización se enfrenta a múltiples entornos.

Hipótesis respecto del entorno.

HIPÓTESIS 9: CUANTO MÁS DINÁMICO ES EL ENTORNO, MÁS ORGANIZA RESULTA LA ESTRUCTURA.

HIPÓTESIS 10: CUANTO MÁS COMPLEJO SEA EL ENTORNO MÁS DESCENTRALIZADA QUEDARÁ LA ESTRUCTURA.

HIPÓTESIS 11: CUANTO MÁS DIVERSIFICADOS ESTÉN LOS MERCADOS DE LA ORGANIZACIÓN, MAYOR SERÁ LA TENDENCIA A DIVIDIRLA EN UNIDADES BASADAS EN EL MERCADO (SUPONIENDO QUE EXISTAN ECONOMÍAS DE ESCALA FAVORABLES)

HIPÓTESIS 12: LA EXTREMA HOSTILIDAD DEL ENTORNO CONDUCE A TODA ORGANIZACIÓN HACIA UNA CENTRALIZACIÓN PROVISIONAL DE LA ESTRUCTURA.

HIPÓTESIS 13: LAS DISPARIDADES EN EL ENTORNO ESTIMULAN LA DESCENTRALIZACIÓN SELECTIVA DE LA ORGANIZACIÓN HACIA CONSTELACIONES DE TRABAJO DIFERENCIADAS.

Podemos, una vez consideradas las hipótesis anteriores, concluir estableciendo las siguientes relaciones entre el entorno y el tipo organizacional:

UN TIPO ORGANIZACIONAL PARA CADA UNO DE LOS CUATRO ENTORNOS	
	ESTABILIDAD

		ESTABLE	DINÁMICO
	COMPLEJO	DESCENTRALIZADO BUROCRÁTICO (NORMALIZACIÓN DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES)	DESCENTRALIZADO ORGÁNICO (ADAPTACIÓN MUTA)
	SIMPLE	CENTRALIZADO BUROCRÁTICO (NORMALIZACIÓN DE PROCESOS DE TRABAJO)	CENTRALIZADO ORGÁNICO (SUPERVISIÓN DIRECTA)

• PODER

Las organizaciones no siempre adoptan las estructuras más adecuadas para sus condiciones impersonales (sus tamaños, sus edades y sistema técnico, o la estabilidad, complejidad, diversidad u hostilidad de sus entornos). Entra en juego también una serie de factores de poder en el diseño de la estructura, particularmente la presencia de un control externo de la organización, las necesidades personales de sus distintos miembros y la moda del momento, arraigada en la cultura dentro de la cual se halla la organización.

Encontramos tres hipótesis que describen una serie de hallazgos relacionados con estos factores de poder.

HIPÓTESIS 14: CUANTO MAYOR ES EL CONTROL EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN, MÁS CENTRALIZADA Y FORMALIZA RESULTA SU ESTRUCTURA.

HIPÓTESIS 15: LAS NECESIDADES DE PODER DE LOS MIEMBROS SUELEN GENERAR ESTRUCTURAS EXCESIVAMENTE CENTRALIZADAS.

HIPÓTESIS 16: LA MODA IMPONE LA ESTRUCTURA DEL MOMENTO (Y DE LA CULTURA) A PESAR DE QUE ÉSTA SEA, EN CIERTAS OCASIONES, INADECUADA.