

# LOS FACTORES DE CONTINGENCIA EN EL DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DE DIRECCIÓN

**Msc. Anivys Pavón Hernández**

**Msc. Lissette Suárez Rodríguez**

**Msc. Odalys Bolaños Ruiz**

Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Cuba

## Resumen

El propósito de este trabajo es un acercamiento a la influencia que ejercen los factores de contingencia en el diseño de la estructura organizativa de dirección en una entidad. Dentro de estos factores se destacan y predominan en la literatura consultada, la estrategia, la tecnología que utiliza el núcleo operativo, la dimensión y antigüedad de la organización, así como la variabilidad de las tareas, la complejidad y estabilidad del entorno. Se plantean los criterios de diferentes autores, pero predomina la Teoría de la Contingencia de Henry Mintzberg. Se evidencia que del adecuado ajuste que la organización sea capaz de hacer a estos parámetros dependerá en gran parte el éxito del patrón estructural que esta adopte.

*Palabras claves: estructura organizacional; factores de contingencia; diseño estructural.*

---

En ocasiones los directivos se cuestionan cuándo deben centralizar o descentralizar, ya sea horizontal o verticalmente, cómo decidir qué criterio de agrupamiento utilizar, qué mecanismos de coordinación debe primar en la organización y en qué medida debe la empresa diferenciarse vertical u horizontalmente.

Muchos de los artículos disponibles acerca de las estructuras organizativas versan sobre este tema, sobre cómo regular los parámetros organizacionales para obtener uno u otro diseño o configuración estructural. Las investigaciones al respecto terminan concediendo un espacio a la relación existente entre los factores de contingencia y los parámetros estructurales.

La definición de estos factores situacionales o de contingencia varía de un autor a otro, coincidiendo muchos en algunos de estos, los cuales son, según la Teoría de la Contingencia de Mintzberg, (1983) antigüedad o edad de la estructura organizativa, dimensión, el sistema técnico que utiliza el núcleo operativo, el entorno o ambiente en el cual se desenvuelve la organización, estrategia y algunas relaciones de poder.

La antigüedad de una organización se refiere al tiempo que esta lleva creada y la dimensión a la cantidad de personas que componen cada unidad organizativa, los autores han decidido mostrar estos dos factores juntos debido a la relación existente entre estos.

A medida que pasan los años, en las organizaciones suele repetirse la forma de comportarse los miembros de esta, estos comportamientos se vuelven más predecibles y más susceptibles a formalizarse, con el avance del tiempo.

Mintzberg, (1983) considera que la estructura refleja la edad del sector desde su constitución. Así observa que los sectores que datan del período previo a la revolución industrial parecen preferir un tipo de estructura y los posteriores a este período, prefieren otras, y así sucesivamente. Estas estructuras se mantienen a lo largo de los nuevos períodos, los viejos sectores se mantienen fieles a las estructuras anteriores.

Existe una tendencia en las grandes empresas hacia la especialización, el empleo de normas escritas, las evaluaciones formales de comportamiento y el respeto a los canales formales de autoridad y de comunicación jerárquicos.

El tamaño por sí sólo, dirige a la organización hacia los sistemas formalizados de gestión. Una organización que sea fuente de empleo para miles de personas no puede mantenerse sin estructura formal. Las grandes organizaciones son así necesariamente más burocráticas que las pequeñas.

Díez de Castro, y otros, ( 2002) refieren que el aumento del tamaño de la empresa se correspondía tradicionalmente con el síntoma principal de la buena salud organizativa. Más grande significaba más empleados y más volumen de producción. Las investigaciones recientes han demostrado que, aunque es inevitable que al aumentar de dimensión, la estructura se vuelva compleja y aumenten los departamentos, las partes de la empresa deben mantenerse tan reducidas como sea posible.

Al analizar las escuelas clásicas, conductistas, y cuantitativa de la administración, es posible apreciar cómo se enfocaron hacia los eventos en el interior de la organización: cuántos subordinados debe tener un jefe, el mejoramiento de las condiciones de trabajo, la importancia de las relaciones humanas, la optimización de las operaciones a través de métodos y técnicas, hasta cómo utilizar la nueva tecnologías en la toma de decisiones.

Estas teorías no contemplan la influencia del entorno volcándose fundamentalmente hacia el estudio del entorno interno. La autora considera que esto se debió en gran medida a que en la primera mitad del siglo las organizaciones operaban dentro de un entorno relativamente estable y predecible.

Para comprender el entorno externo y su impacto en las organizaciones, es necesario adoptar algunos conceptos de la teoría de sistemas. La autora coincide con (Stoner, 1995) y (Gómez Nodarse, 2006) en el supuesto fundamental de que las organizaciones no son ni autosuficientes, ni cerradas. Por el contrario intercambian recursos con el entorno externo y depende de él, definido este como todos los elementos externos a una organización que son significativos en su operación. Por tanto las organizaciones toman insumos (materia prima, dinero, fuerza de trabajo, energía) del entorno exteno, los transforman en productos o servicios, y lo regresan al entorno externo como producción o servicio.

Existen una serie de elementos del entorno que la organización debe tomar en cuenta para organizarse adecuadamente, (Mintzberg, 1983) considera que el entorno puede tener las siguientes dimensiones:

- I. 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.

- II. 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 acerca de los productos, de los clientes u otros factores.
- III. 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).
- IV. 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.

Para lo cual propone la siguiente combinación entre las dimensiones estabilidad y complejidad:

<i>Entornos</i>	<i>Estable</i>	<i>Dinámico</i>
<b><i>Complejo</i></b>	<b>Organización Profesional</b> Estructura descentralizada, burocrática, (normalización de las habilidades)	<b>Organización Innovadora</b> Descentralizada, Orgánica (adaptación mutua)
<b><i>Simple</i></b>	<b>Organización Maquinal</b> Centralizada, burocrática (normalizados los procesos de trabajo)	<b>Organización Empresarial</b> Centralizada, Orgánica (Supervisión Directa)

Las organizaciones sobresalientes son aquellas que se adaptan mejor a las demandas de su medioambiente, a nivel de departamento y global. Esto exige que los distintos departamentos desarrollen comportamientos diferenciados, debido a que cada uno de estos interactúa con entornos diferentes. Los procedimientos y actitudes diferirán notablemente según sea el departamento de ventas, producción, investigación o personal. Asimismo obliga a desarrollar esfuerzos de coordinación notables para superar los conflictos de intereses que se producen inevitablemente como consecuencia de esta heterogeneidad.

A su vez resume en cuatro hipótesis la influencia del entorno sobre la estructura:

- Cuanto más dinámico sea el entorno de una organización, más orgánica será su estructura
- Cuanto más complejo sea el entorno de una organización, más descentralizada será su estructura
- Cuanto más diversificados estén los mercados de una organización mayor probabilidad de que se produzca una separación de unidades o divisiones en función de los mercados para conseguir economías de escala
- La extrema hostilidad del entorno obliga a la organización centralizar temporalmente su estructura.

Por otra parte el sistema técnico que utiliza el núcleo operativo es de suma importancia en la estructuración de una organización, siendo este la base para poder establecer el tipo de mecanismo de coordinación que van a necesitar las unidades organizativas donde se agrupe esta parte esencial de la estructura, entre otros aspectos.

La tecnología gracias al estudio de (Woodward, 1980) pudo ser aislada como variable explicativa de las estructuras organizacionales. Los resultados mostraron que, según la tecnología empleada, los parámetros estructurales debían ser modificados para poder tener rendimientos superiores a la media. En los estudios realizados, los perfiles tecnológicos presentaban características propias y netamente diferenciadas entre sí, lo que no podía deberse en modo alguno, a la casualidad. Este autor clasificó las organizaciones en de producción unitaria, en masa y por procesos. Sin embargo los estudios de (Woodward, 1980) se referían únicamente a empresas de producción de bienes, limitando su aplicación a otros sectores.

Este factor responde a: ¿Qué formas de organización del trabajo y la producción de bienes o servicios se adoptan en la organización?

La tecnología se refiere a los procedimientos, métodos y técnicas con que cuenta la empresa, así como la capacidad de aprendizaje, la posibilidad real de desarrollar nuevos métodos de dirección. La tecnología debe servir para establecer una comunicación más fluida y amplia, así como unas condiciones de trabajo adecuadas al desarrollo de las personas. Desde luego, se cuenta con la complejidad técnica y el tipo de sistema de producción o tipo de servicios de que se trate.

La tecnología es un fenómeno del núcleo operativo, que ejerce una gran influencia sobre el diseño de la estructura organizacional y el comportamiento organizacional de las empresas. Esta ayuda a tener mejor producción, en algunos casos puede abaratar los costos, pero en otros puede traer como consecuencias la contaminación, el despido masivos de obreros y costos sociales altos.

La tecnología puede ser de tipo:

- Blanda: se refiere a los conocimientos de tipo organizacional, administrativo y de comercialización excluyendo los aspectos técnicos.
- Dura: Es la parte de conocimientos que se refiere a aspectos puramente técnicos de equipos, construcciones, procesos y materiales.

Se puede distinguir en el sistema técnico, tres dimensiones principales:

- **Carácter regulador:** describe la influencia del sistema técnico sobre el trabajo de los operarios, corresponde 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 tienen que usarlo.
- **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.

Otro estudio vino a servir como complemento, el desarrollado por (Perrow, 1972), el esquema de este autor permite estudiar la influencia de la variable tecnológica en cualquier organización.

(Perrow, 1972) amplía la dimensión de rutina asociada a la tecnología, abstrayéndola y desdoblándola. De un lado, la rutina se puede asociar a la existencia de técnicas de manejo de las situaciones y el grado de garantía que presentan las mismas.

Por otra parte el concepto de rutina se puede aplicar al grado de incertidumbre que presentan las tareas que hay que realizar en la empresa.

En el primer caso se distinguiría a la tecnología mediante la posibilidad de usar procedimientos, técnicas, reglamentos o personas que permitan adaptar la situación a un modelo de comportamiento estándar. Esta medida de la tecnología consiste en la medida del grado en que una situación puede ser analizable. La capacidad de análisis de las situaciones recoge así el grado en que un problema puede ser manejado satisfactoriamente mediante el recurso a procedimientos objetivos y conocidos.

En el segundo aspecto se diferencian las empresas tecnológicamente, en base a la novedad de las situaciones que se presentan. La segunda medida alude así a la determinación del grado de variedad de los problemas que aparecen en la organización, a precisar el número de excepciones que pueden surgir en el trabajo. El trabajo será tanto más variado cuantos más sucesos inesperados ocurran a lo largo del proceso de producción.

En la figura 1 se muestran la combinación de ambos aspectos, de donde surgen cuatro posibilidades tecnológicas:

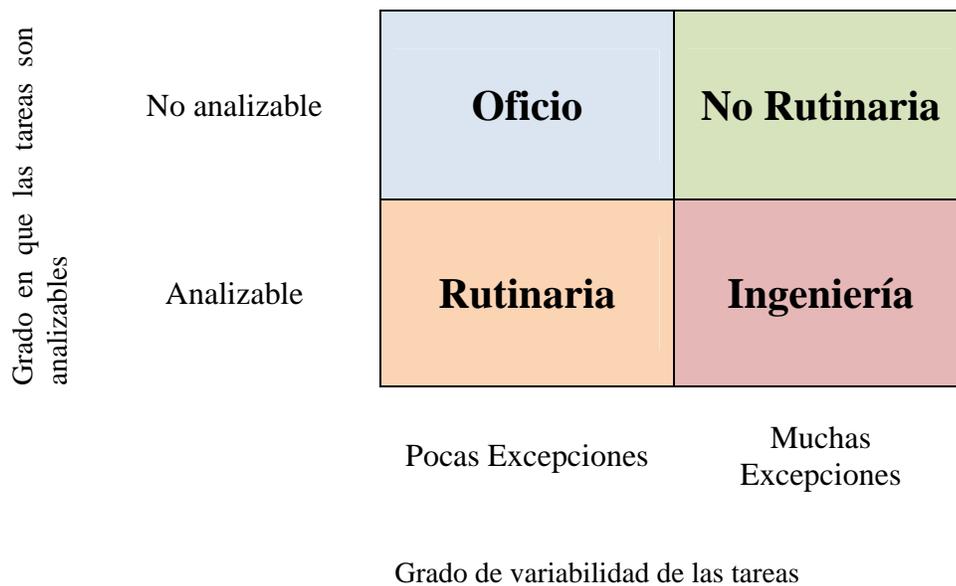


Figura 1 Cuatro tipos de tecnologías según (Perrow, 1972)  
Fuente: Tomado de (Mendoza, 2007)

Las características estructurales encontradas por (Perrow, 1972) oscilan para las cuatro empresas.

- I. No rutinaria: variedad o excepcionalidad alta, tareas no analizables, con trabajo flexible y policentralizado. Caracterizado por muchas excepciones y por un elevado grado de incertidumbre en los procedimientos. Predomina que los directivos tengan una fuerte capacidad de iniciativa y poder, necesaria para afrontar la definición de las situaciones que se les presenten; la coordinación se logra mediante procedimientos no formales y la interdependencia de grupos es elevada.
- II. Rutinaria: Variedad o excepcionalidad baja, tareas analizables, ligado al trabajo de rutina, formalizado y centralizado. Caracterizado por pocas excepciones y así por poca o ninguna incertidumbre sobre los procesos. La iniciativa por parte de los directivos es muy escasa, al no haber ambigüedad en las situaciones que se presentan. El poder sólo es alto en los niveles medios y superiores, desapareciendo en la escala de supervisión. La coordinación emplea la vía jerárquica y la interdependencia se reduce. La empresa se vuelve formal y centralizada.
- III. Artesanal u oficio: variedad o excepcionalidad baja, problemas difíciles de analizar. Está asimilado al trabajo de oficio descentralizado, caracterizado por pocas excepciones pero de elevada incertidumbre ante los procedimientos que deben adoptarse.
- IV. Ingenieril: variedad excepcionalidad alta, elevada posibilidad de análisis. Conllevaría un trabajo flexible pero centralizado, con pocas excepciones, intentando reducir el grado de incertidumbre sobre los procesos que deben realizarse.

Hipótesis sobre el sistema técnico según (Mintzberg, 1999):

- Cuanto más regulador sea el sistema técnico, más formalizado resultará el trabajo de operaciones y más burocrática será la estructura del núcleo operativo.
- Cuanto más sofisticado es el sistema técnico, más 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.

- La automatización del núcleo operativo transforma la estructura administrativa burocrática en una estructura orgánica.

La estructura de una empresa debe establecerse como medio para favorecer el logro de los objetivos, estos objetivos son definidos en la estrategia empresarial. La estrategia es la pieza clave en la elección de metas y vías para su consecución. Es posible afirmar por tanto que la estructura sigue a la estrategia.

Sin embargo (Mintzberg, 1983) al referirse a las relaciones de poder que se deben tener en cuenta en el momento de acometer un diseño un rediseño organizacional, destaca especialmente la presencia de control externo de la organización, las necesidades personales de sus variados miembros, y la moda del día. Este autor resume sus hallazgos respecto a esto en tres hipótesis:

- a) Cuanto mayor el control externo de la organización, más centralizada y formalizada su estructura.
- b) Las necesidades personales de los miembros tienden a generar estructuras que son excesivamente centralizadas.
- c) La moda favorece la estructura del día (y de la cultura), a veces aun cuando es inapropiada.

Según (Mintzberg, 1983) y (Gómez Nodarse, 2006) los dos medios más poderosos para controlar una organización desde afuera son:

1. Mantener al más poderoso de los que toman las decisiones, responsable por sus acciones
2. Imponer sobre estas acciones normas claramente definidas, transformadas en reglas y regulaciones

Este factor responde a: ¿Cuáles son los propósitos u objetivos principales de la organización? La estrategia es la pieza clave en la elección de metas y vías para su consecución.

A través de la estrategia se define la misión y visión de la organización, las debilidades y fortalezas, los principales objetivos estratégicos, los planes de acción que permiten darle cumplimiento a estos objetivos, estableciéndose fechas de cumplimiento y responsables, además se definen y conceptualizan los valores de la entidad y sus modos de actuación.

Es por ello que se puede afirmar que la selección de una estructura, depende de la estrategia que se haya seleccionado para la empresa, es decir, la estructura de una organización debe establecerse como medio para favorecer el logro de los objetivos definidos en la estrategia.

Diseñar una estrategia supone una serie de pasos que permiten conjugar el pensamiento lógico y el pensamiento lateral o creador en aras de la generación de la capacidad de respuesta de la organización ante los imperativos del entorno.

De lo cual es posible concluir que el primero centraliza la estructura y el segundo la formaliza. Incluso el control externo obliga a la organización a ser muy cuidadosa acerca de sus acciones y a causa de que debe explicar su comportamiento ante extraños, lo formaliza. Por tanto, del adecuado

ajuste que la organización sea capaz de hacer respecto a los factores de contingencias, dependerá en gran medida el éxito de la gestión de ésta.

## **Bibliografía**

1. **BRULL, ENRIC. 2005.** *Mintzberg: la estructuración de las organizaciones.* s.l. : Cuadernos de Gestión, 2005.
2. **CARNOTA, ORLANDO. 1990.** *Teoría y Práctica de la Dirección Socialista.* La Habana : Pueblo y Educación, 1990.
3. **DÍAZ, ORLANDO BORREGO. 2009.** *El trabajo de Dirección en el socialismo. Antecedentes y enfoques actuales.* La Habana : Ciencias Sociales, 2009. 978-959-06-1162-9.
4. **DÍEZ DE CASTRO, JOSÉ, Y OTROS. 2002.** *Administración de Empresas. Dirigir en la sociedad del conocimiento.* Madrid : Pirámides, 2002. 84-368-1678-1.
5. **MENDOZA, ARTEMIO. 2007.** *Escogiendo poyecos para offshore outsourcing.* 2007.
6. **MINTZBERG, HENRY. 1983.** *Diseño de Organizaciones Eficientes.* Buenos Aires Argentina : s.n., 1983. ISBN: 950-02-3611-7.
7. **PERROW, CHARLES. 1972.** *Análisis de la Organización.* s.l. : CECOSA, 1972.
8. **ROBBINS, STEPHEN. 1997.** *Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica.* San Diego : Prentice Hall Hispanoamericana, 1997.
9. **STONER, JAMES. 1996.** *Administración.* México : Prentice Hall, 1996. 0-13-108747-s.
10. **STRATEGOR. 1995.** *Estrategia, Estructura, Decisión, Identidad. Política General de la Empresa.* Barcelona : Masson S.A., 1995.
11. **THOMPSON, J.D. 1994.** *Organizaciones en acción.* Barcelona : McGraw-Hill/Interamericana, 1994.
12. **WOODWARD, JOAN. 1980.** *Industrial Organization: Theory and Practice.* Oxford : Oxford University Press, 1980.