

JRSTema8Losfactoresdecontingenci...



rsjrs



Organización de Empresas



2º Grado en Administración y Dirección de Empresas



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de Granada

PARTICIPA EN NUESTRA

ENCUESTA

ESPACIOS
DE EDUCACIÓN SUPERIOR

**APRENDEMOS
ENTRE TODOS**

**PARTICIPA
ES POR TI**

**ENCUESTA SOBRE LA EXPERIENCIA
UNIVERSITARIA DEL ESTUDIANTE**

PARTICIPA EN LA ENCUESTA DEL OBSERVATORIO ESDEES





MÁNCHATE LOS DEDOS CON CHEETOS
Y ESCAQUÉATE
DE TOMAR APUNTES HOY



JRS ~ Tema 8: Los factores de contingencia.

1. Introducción
2. La estructura eficaz de las organizaciones
 - 2.1 Hipótesis de la eficacia estructural
 - 2.2 Las variables independientes, intermedias y dependientes en la relación
3. La edad y el tamaño de la org
 - 3.1 Edad de la org
 - 3.2 El tamaño de la org
4. El sistema técnico de la org
 - 4.1 Hipótesis sobre el sistema técnico
5. El entorno de la org
 - 5.1 Hipótesis básica sobre el entorno
6. El poder en la org
 - 6.1 El control externo
 - 6.2 Las necesidades de poder

1. Introducción

Existen una serie de factores de contingencia relacionados con el uso de determinados parámetros de diseño. Los dividimos en 4 grupos: **edad y tamaño** de la org, **sistema técnico** del núcleo de operaciones, distintos aspectos del **entorno** y algunas relaciones de **poder**.

2. La estructura eficaz de las organizaciones

2.1 Hipótesis de la eficacia estructural

La tendencia de las investigaciones ha sido atribuir la eficacia (éxito) de la estructura al ajuste entre ciertos parámetros de diseño y a algunos factores situacionales.

Los estudios nos conducen a 2 conclusiones sobre eficacia estructural:

Hipótesis de la configuración: La estructura eficaz requiere consistencia interna entre los distintos parámetros de diseño: la org de éxito desarrolla una configuración lógica de los parámetros de diseño.

Hipótesis de congruencia: La estr. eficaz requiere que los parámetros de diseño se ajusten debidamente a los factores de contingencia: la org de éxito diseña su estructura adaptándola a la situación.

Estas hipótesis no se contradicen necesariamente mientras las principales contingencias de la org no precisen parámetros de diseño que resulten inconsistentes entre sí. De ser así, la org debería sacrificar cierta adaptación a la situación para poder mantener la consistencia de su estructura interna, pero de no serlo, se limitaría a seleccionar la configuración estructural que mejor se ajustara a su situación.

Los factores de contingencia no tienen por qué escapar totalmente al control de la org, que podrá elegir ciertos aspectos de su situación. También pueden formarse conjuntos de los factores de contingencia y de los parámetros de diseño más adecuados, lo que nos permite combinar las dos hipótesis en 1 sola.

HIPÓTESIS DE LA CONFIGURACIÓN EXTENDIDA \Rightarrow la estructura eficaz requiere una consistencia interna entre los parámetros de diseño y los factores de contingencia.

2.2 Las variables independientes, intermedias y dependientes en la relación

Mintzberg considera los factores de contingencia como variables independientes y a los parámetros de diseño como dependientes.

Además, considera un grupo de variables intermedias a través de las cuales los factores de contingencia afectan a los parámetros de diseño:

1. Comprensibilidad del trabajo

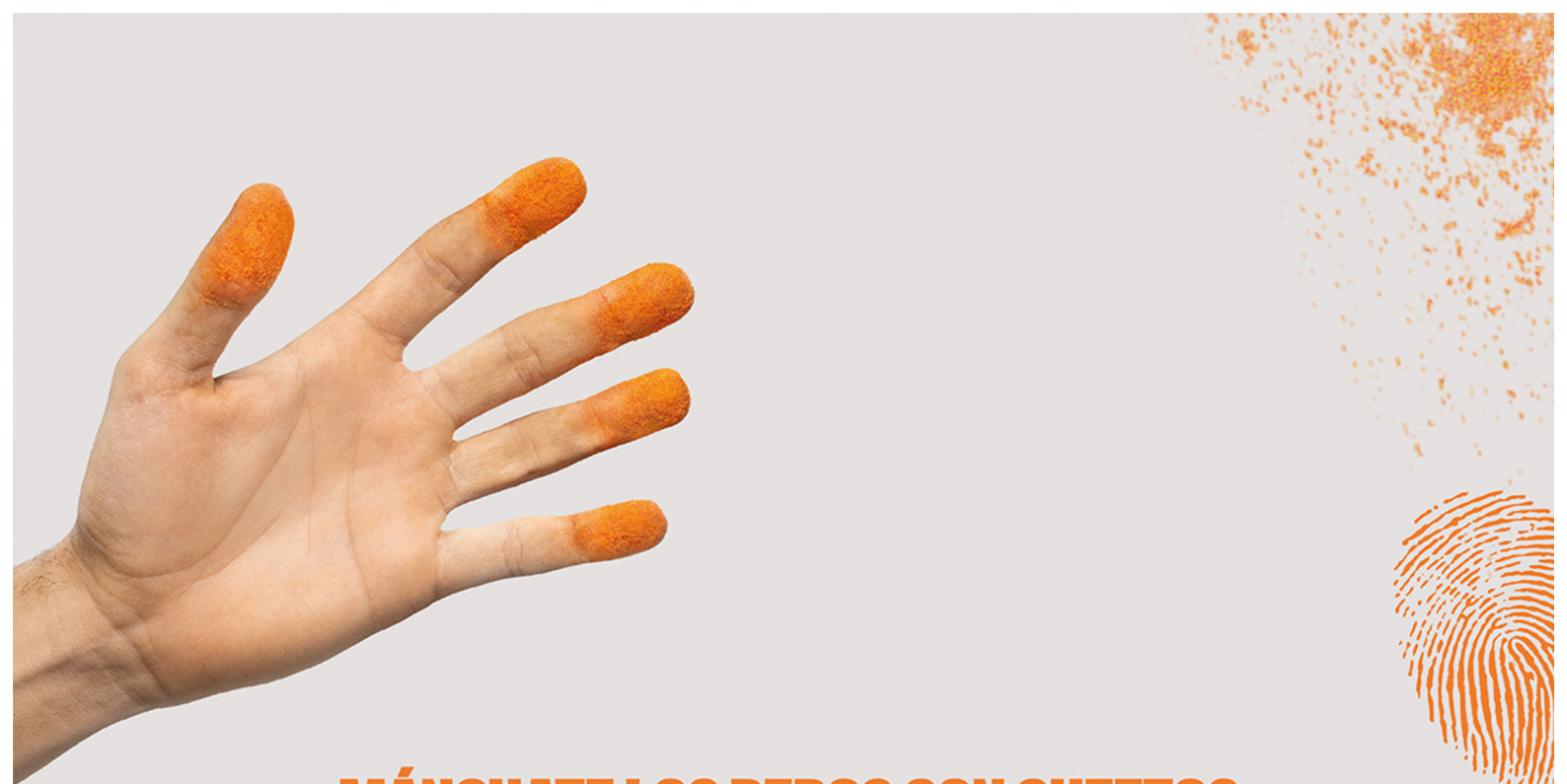
Facilidad con la que puede entenderse el trabajo de la org. Determina la carga intelectual de la org, lo que influye en el uso de expertos.

Influida por los factores de contingencia de:	Afectando a los parámetros de diseño:
Complejidad del entorno.	Especialización.
Sofisticación del sistema técnico.	Descentralización.

2. Predictibilidad del trabajo

Conocimientos previos de que dispone la org respecto al trabajo que va a realizar. El trabajo predecible se presta a normalización. [Si no están presentes estas características no se puede dar la normalización](#)

Influida por los factores de contingencia de:	Afectando a los parámetros de diseño:
Tamaño y edad de la org.	Formalización del comportamiento (normalización de procesos).
Estabilidad y falta de hostilidad del entorno.	Sistemas de planificación y control (normalización de resultados).



MÁNCHATE LOS DEDOS CON CHEETOS
Y ESCAQUÉATE
DE TOMAR APUNTES HOY



Influida por los factores de contingencia de:	Afectando a los parámetros de diseño:
Regulación del sistema técnico.	Preparación y adoctrinamiento (normalización de habilidades y valores).

3. Diversidad del trabajo

Grado en que varía el trabajo.

Influida por los factores de contingencia de:	Afectando a los parámetros de diseño:
Directamente por la diversidad del entorno	Elección de bases de agrupación.
Indirectamente por el tamaño de la org.	Formalización del comportamiento. El uso de dispositivos de enlace.

4. Velocidad de reacción

Velocidad con la que la org tiene que reaccionar ante su entorno.

Influida por los factores de contingencia de:	Afectando a los parámetros de diseño:
Considerablemente por la hostilidad del entorno.	La descentralización.
En menor grado, por la propiedad y la edad.	La formalización. El agrupamiento de unidades.

3. La edad y el tamaño de la org

3.1 Edad de la org

H.1: Cuanto más antigua se la org, más formalizado estará su comportamiento.

Aprendizaje derivado de la experiencia (EDAD) -> FORMALIZACION

¿Como verificar la hipótesis? (trabajo!)

se verifica
(se produce el ajuste)
no se verifica
(no se produce el ajuste)

Org. antigua -> Formalizada

Org. nueva -> No Formalizada

Org. antigua -> No Formalizada

Org. nueva -> Formalizada

3.2 El tamaño de la org

H.2: Cuanto mayor sea la org, más compleja será su estructura, es decir, más especializadas estarán sus tareas, más diferenciadas sus unidades y más desarrollado su componente administrativo.

mayor especialización de tareas, mayor diferenciación entre unidades, mayor uso de dispositivos de enlace, planificación y control

H.3: Cuanto mayor sea la org, mayor será la dimensión promedio de sus unidades.

Aumenta el número de empleados a cargo de cada directivo



MÁNCHATE LOS DEDOS CON CHEETOS Y ESCAQUÉATE DE TOMAR APUNTES HOY



H.4: Cuanto mayor sea la org, más formalizado estará su comportamiento.

A mayor tamaño mas se repeten los comportamientos, mas predecible los comportamientos y mas facil resultan formalizarlos mediante procedimientos, reglas, etc...

4. El sistema técnico de la org

Denominado a veces “tecnología de operaciones”, abarca los instrumentos utilizados por los operarios para convertir los inputs en outputs.

Analizaremos 3 dimensiones: su carácter **regulador**, su grado de **sofisticación** y si está o no **automatizado**.

El sistema tecnico es regulado -> REGULADOR

- **Carácter regulador:** lo que se regula es el comportamiento de la personas, no el sistema tecnico, el sistema tecnico es lo que regula (o no)

Describe la influencia del sistema técnico sobre el trabajo de los operarios. Corresponde al grado en el que el trabajo de los operarios se ve controlado o regulado por los instrumentos.

- Sistema técnico poco regulador ⇒ el operario fija su propio ritmo, procedimientos... controla su propio trabajo.
- Regulación extrema ⇒ el operario carece de libertad de acción.

- **Grado de sofisticación:**

Describe la mayor o menor complejidad o el carácter intrincado del sistema técnico, el grado en que resulta difícil su comprensión. Se refiere a la dificultad de comprende el diseño y mantenimiento del sistema técnico.

- **Automatización:**

Estará automatizado cuando su funcionamiento no precise de operarios que lo manejen.

NO EXISTEN PERSONAS!

4.1 Hipótesis sobre el sistema técnico

H.5: Cuanto más regulador sea el sistema técnico, más formalizado resultará el trabajo de operaciones y más burocrática será la estructura del núcleo de operaciones.

Se verifica -> Sistema tecnico regulador -> Formalizacion n.o. y burocracia

~~Se verifica -> Sistema tecnico Poco regulador -> n.o. No formalizado~~

No se verifica -> Sistema tecnico regulador n.o. -> No formalizado

Factor de contingencia muy determinante, existiendo regulacion tecnologica cualquier otro es irrelevante

no sirve
viceversa

H.6: Cuanto más sofisticado (difícil de entender) sea el sistema técnico, más elaborada y compleja será la estructura; 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 (para coordinar el trabajo del staff).

Si no esta sofisticado -> ?

H.7: La automatización del núcleo de operaciones transforma la estructura administrativa burocrática en una estructura orgánica.

Si no esta automatizado -> ?

Toda org existe en un medio ante el cual debe responder al diseñar su estructura. Los factores de contingencia relacionados con ese medio son: su **entorno global** y el **sistema de poder** el que tiene que enfrentarse.

5. El entorno de la org

Puede analizarse desde 4 perspectivas:

a. **Dimensión de estabilidad** → **estable o dinámico**: siempre presente!

Afectado por los gobiernos inestables, cambios impredecibles de la economía o de la demanda... frecuencia y previsibilidad de los cambios en función de la incertidumbre sobre los cambios que pueden sufrir

Dinámico significa **impredecible**, no variable.

El grado de estabilidad o dinamismo del entorno está relacionado con la **predictibilidad** del trabajo a realizar.

En los hortofructícolas por ejemplo, puedes saber que igual llueve o igual no, por lo que aunque no sepas cuando llueve sabes que puedes saber que puede llegar a pasar y plantear una respuesta, es estable ?

b. **Dimensión de complejidad** → **simple o complejo**: siempre presente!

Es complejo en la medida en que requiere que la org disponga de gran cantidad de conocimientos sofisticados. Se vuelve sencillo cuando dicho conocimiento puede racionalizarse dividiéndose en componentes de fácil comprensión.

Está relacionado con la **comprensibilidad** del trabajo a realizar.

c. **Dimensión de diversidad de mercados** → **integrados o diversificados**: este no tiene por que

Está relacionada con la **diversidad** del trabajo que se va a realizar.

d. **Dimensión de hostilidad** → **benévolo u hostil**: este no tiene por que

Los ambientes hostiles son típicamente dinámicos.

Afecta a la estructura a través de la **velocidad de reacción**.

Los entornos hostiles son dinamicos, la presencia de un entorno hostil implica peligro de muerte y los dinamicos no, lo que provoca una respuesta estructural clara

5.1 Hipótesis básica sobre el entorno

H.8: Cuanto más dinámico es el entorno, más orgánica resulta la estructura.



Cuanto mas impredecible son las circunstancias, mas se hace necesaria la utilizacion de los mecanismos de coordinacion, como la supervision y la adaptacion mutua

H.9: Cuanto más complejo sea el entorno, más descentralizada quedará la estructura.

Una sola persona no podria decidir sobre una cantidad de conocimientos tan sofisticados

H.10: Cuanto más diversificados estén los mercados de la org, mayor será la tendencia a dividirla en unidades basadas en el mercado (suponiendo que existan economías de escala favorables).

H.11: La extrema hostilidad del entorno conduce a toda la org hacia una centralización provisional de su estructura.

La hostilidad exige una reacción coordinada o centralizada, al menos durante un tiempo para vivir

Como en las guerras, quien mandan son los comites de guerra, nadie mas

Anulas a los expertos y se produce una tension, que son el tiempo las org. pueden caer

Hipótesis complementaria: las disparidades del entorno.

H.12: Las disparidades del entorno estimulan la descentralización hacia constelaciones de trabajo diferenciadas.

Así, las disparidades en el entorno fomentan una diferenciación de la estructura, recurriendo a lo que ya conocemos como descentralización selectiva tanto en la dimensión vertical como en la horizontal. Las burocracias no tienen por que ser centralizadas

	Estable	Dinámico
Simple	Tipo B Normalización de procesos Burocracia maquinal	Tipo A Supervisión directa Estructura simple
Complejo	Tipo E Normalización de habilidades Burocracia profesional	Tipo D Adaptación mutua Adhocracia

6. El poder en la org

En el diseño de la estructura entra en juego también una serie de factores de poder, particularmente la presencia de un **control externo** de la org y las **necesidades personales** de sus miembros.

6.1 El control externo

H.13: La existencia de cualquier tipo de control sobre la org induce a ésta a aumentar los niveles de centralización y formalización de su estructura.

Se intenta hacer responsable al deciso mas poderoso e imponer normas claramente definidas

Los 2 medios más eficaces para controlar una org desde fuera son: 1) hacer responsable de sus acciones al decisor más poderoso (el director general) y 2) imponer sobre ellas normas claramente definidas. el primero centraliza la estructura, mientras el segundo la formaliza.

En conclusión, la H.13 indica que, cuando dos orgs coinciden en su edad y tamaño, utilizan el mismo sistema técnico y funcionan en el mismo entorno, la estructura de la que se ve sometida a un mayor control externo será más centralizada y formalizada.



MÁNCHATE LOS DEDOS CON CHEETOS
Y ESCAQUÉATE
DE TOMAR APUNTES HOY



6.2 Las necesidades de poder

H.14: Las necesidades de poder de los miembros suelen generar estructuras excesivamente centralizadas.

El poder no se delega como debería, tiende a centralizarse

Para concluir la discusión sobre los factores de contingencia, hay que hacer notar que cada uno de los 4 factores puede afectar en modo diferenciado a los diversos niveles de su estructura.