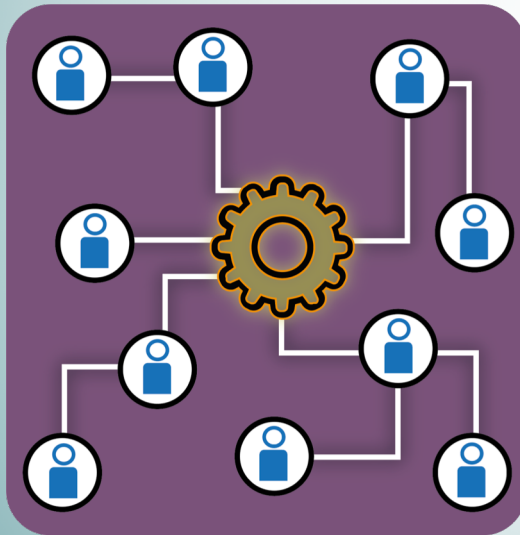


# Estructura y Comportamientos Organizativos

## Tema 3. Factores Determinantes de la Estructura



**Raquel Gómez López**  
**Vanesa Sánchez Santos**

DPTO. DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Este tema se publica bajo Licencia:

[Creative Commons BY-NC-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)



- **ÍNDICE**
- **1. Los factores de contingencia**
  - *1.1 La estrategia*
  - *1.2 El entorno*
  - *1.3 La dimensión*
  - *1.4 El sistema técnico*
  - *1.5 La edad*
  - *1.6 El poder*



# Objetivos de Aprendizaje

- Entender que la mejor estructura organizativa depende de las circunstancias particulares de cada organización.
- Conocer todos los factores que influyen en la elección de los parámetros de diseño organizativo.
- Conocer la influencia que ejercen los diferentes factores de contingencia (estrategia, entorno, dimensión, tecnología y edad) sobre la estructura organizativa.
- Saber identificar las bases de poder y analizar la influencia subjetiva del poder sobre la estructura organizativa.

# I. Los factores de contingencia

¿La definición de los **parámetros de diseño** es suficiente para lograr una estructura organizativa eficiente?

**NO**, ya que la combinación eficiente para cada organización depende de sus **características particulares**.



# I. Los factores de contingencia

CARACTERÍSTICAS PARTICULARES = FACTORES DE CONTINGENCIA

*Partiendo de la inexistencia de configuraciones estructurales óptimas, el diseño de organizaciones eficientes depende de la adecuación de las variables internas (de diseño) al estado y evolución de las variables externas (de contingencia).*

# 1.1 La estrategia

Históricamente la relación entre estrategia y estructura se entendía determinista:

1. con una visión de la empresa como sistema cerrado, independiente del entorno, con información y racionalidad perfecta, la estrategia elegida **determina**, racionalmente, la mejor estructura para lograr los objetivos.
2. la consideración de las organizaciones como **sistemas abiertos**, interactuando con su entorno, con información y racionalidad limitada, modera la influencia de la estrategia sobre la estructura.



***La estrategia tendrá una influencia similar a la del resto de factores de contingencia***

## I.2 El entorno

*“Conjunto de factores que sin pertenecer a la organización y, por lo tanto, fuera de su control, influyen en su comportamiento y resultados”*

- Las dimensiones relevantes del entorno según Mintzberg (1979)

1. ESTABILIDAD vs. DINAMICIDAD

2. COMPLEJIDAD vs. SIMPLICIDAD

3 DIVERSIDAD vs. INTEGRACIÓN

4. HOSTILIDAD vs. MUNIFICENCIA O PLACIDEZ

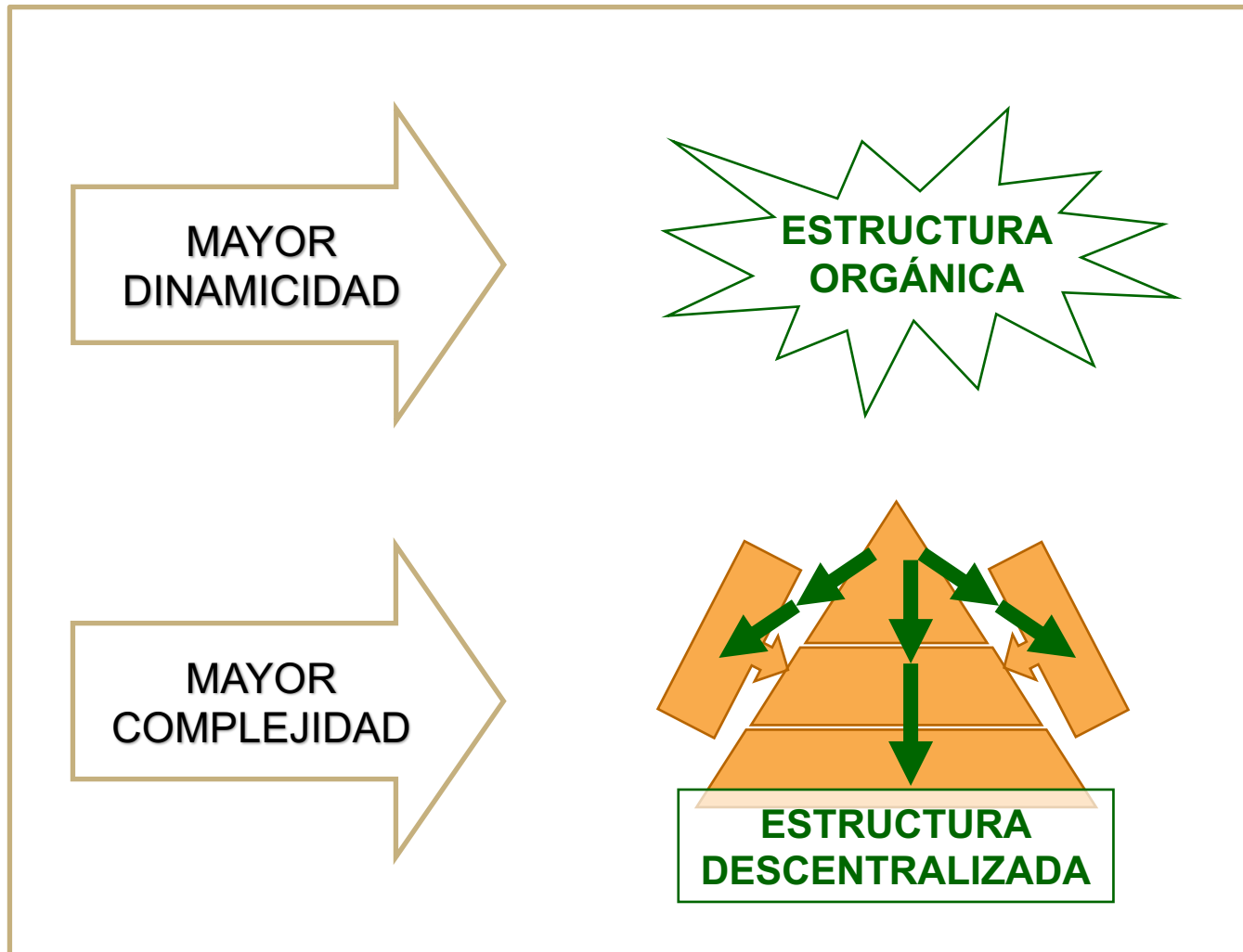
## 1.2 El entorno

- **ESTABILIDAD VS DINAMICIDAD:** tasa de cambio y predictibilidad del entorno
- **COMPLEJIDAD VS SIMPLICIDAD:** conocimiento sofisticados para entender el entorno (cantidad y variedad de factores)
- **DIVERSIDAD VS INTEGRACIÓN:** en función del mercado en el que se desenvuelve la empresa: mercados parecidos o muy diferentes
- **HOSTILIDAD VS MUNIFICIENCIA O PLACIDEZ:** existencia de amenazas para la posición competitiva de la empresa



# 1.2 El entorno

- **Influencia del entorno en la estructura de la organización:**



# 1.2 El entorno

- **Influencia del entorno en la estructura de la organización:**



## 1.3 La dimensión

**Influencia de la dimensión en la estructura de la organización:**

- **Cuanto mayor sea la organización (nº de empleados)...**
  - *más compleja será su estructura*
  - *más especializadas estarán sus tareas*
  - *más diferenciadas sus unidades y*
  - *más desarrollado su componente administrativo*

**Mayor división del trabajo**

**Mayor necesidad de coordinación**

## I.3 La dimensión

- **Cuanto mayor sea la organización...**
  - *mayor será el tamaño de la unidad media*

1. Mayor especialización horizontal y vertical
2. Mayor número de departamentos
3. Mayor número de niveles jerárquicos
4. Mayor tamaño medio de los departamentos

# I.3 La dimensión

- **Cuanto mayor sea la organización...**
  - *más formalizado estará su comportamiento*

**Mayor formalización de los puestos:**

- 1. Necesidad de abaratar la estructura**
- 2. Repetitividad de las actividades**

## I.4 El sistema técnico

- **Sistema técnico o tecnología de operaciones**

*Los instrumentos utilizados en el núcleo de operaciones para producir el output*

- **Tecnología de conocimiento**

*Se refiere a las habilidades requeridas para el manejo del sistema técnico*

# I.4 El sistema técnico

## Dimensiones:

- **La regulación**

*Describe la influencia del sistema técnico sobre el trabajo de las personas.*

*Grado por el cual el trabajo de los operarios se ve controlado o regulado por el sistema técnico*

- **La sofisticación**

*Grado de dificultad en la comprensión del sistema técnico*

## I.4 El sistema técnico

- **Influencia del sistema técnico en la estructura de la organización:**
  - **Cuanto más regulador sea el sistema técnico...**
    - *más formalizado resultará el trabajo del núcleo de operaciones y*
    - *más burocrática será la estructura del núcleo de operaciones.*



## I.4 El sistema técnico

- **Cuanto más sofisticado sea el sistema técnico...**
  - *más profesionalizado el staff de apoyo*
  - *mas descentralización selectiva hacia ese staff y*
  - *Mayor uso de dispositivos de enlace para facilitar su coordinación.*

# I.4 El sistema técnico

- **La automatización del núcleo de operaciones...**
  - *transforma la estructura burocrática en orgánica.*

# 1.5 La edad organizativa

*Factor de contingencia muy ligado a la dimensión: las organizaciones que sobreviven a lo largo del tiempo llevan asociado un aumento en su tamaño*

- **Influencia de la edad en la estructura de la organización:**
- **Cuanto más antigua sea la organización...**
  - *más formalizado estará su comportamiento.*



**MAYOR FORMALIZACIÓN:**

1. Acumulación experiencias
2. Cultura más conservadora

# 1.6 El poder

- Capacidad formal (dirección) y/o informal (liderazgo)
- Influencia en las opiniones y/o en las acciones

**B**

**PODER LEGÍTIMO o AUTORIDAD:** relacionado con el puesto

**A**

**PODER DE EXPERIENCIA:** relacionado con los conocimientos

**S**

**PODER DE REFERENCIA:** relacionado con ideas o creencias del líder

**E**

**PODER DE RECOMPENSA:** relacionado con la entrega de premios

**S**

**PODER COERCITIVO:** relacionado con el uso de castigos o amenazas

**PODER DE INFORMACIÓN:** relacionado con tenencia de información

## 1.6 El poder

- **Influencia del poder en la estructura de la organización:**
  - **Cuanto mayor sea el control externo de una organización...**
    - *más centralizada y formalizada será su estructura.*
  - **Las necesidades de poder de los miembros de la organización...**
    - *Suelen generar estructuras excesivamente centralizadas.*
  - **La moda y la cultura...**
    - *Favorece la estructura del momento, aunque a veces sea inadecuada.*