

TEMA 2: PARÀMETRES DE DISSENY ORGANITZATIU

1. Paràmetres de disseny de llocs.
2. Departamentalització.
3. Concepte de centralització i descentralització.
4. Sistemes de planificació i control.
5. Dispositius d'enllaç: llocs d'enllaç, directius integradors i grups de treball.

OBJECTIUS D'APRENENTATGE DEL TEMA:

- Saber definir i interpretar els paràmetres que determinen el disseny dels llocs.
- Conèixer els elements que caracteritzen tot departament i saber aplicar els diferents criteris de departamentalització en funció dels seus avantatges i inconvenients.
- Saber identificar el grau de descentralització d'una estructura i determinar el seu nivell més adequat en funció de les seues característiques particulars.
- Saber destacar la importància de tenir un comportament estratègic i decisonal coordinat.
- Entendre la importància d'aplicar mecanismes de comunicació transversal en estructures complexes i conèixer els diferents tipus.

MAPA CONCEPTUAL



PARÀMETRES DE DISSENY ORGANITZATIU

PARÀMETRES QUE CONFIGUREN L'ESTRUCTURA INTERNA DE QUAISEVOL ORGANITZACIÓ

ESPECIALITZACIÓ
FORMALITZACIÓ
PREPARACIÓ I ADOCTRINAMENT
DEPARTAMENTALITZACIÓ
DISPOSITIUS D'ENLLAÇ
DESCENTRALITZACIÓ
PLANIFICACIÓ I CONTROL

2.1. PARÀMETRES DE DISSENY DE LLOCS

DISSENY DE
LLOCS

- Especialització
- Formalització
- Preparació
- Adoctrinament

Qualsevol lloc dins de l'estructura organitzativa està caracteritzat per un cert nivell d'especialització horitzontal i vertical, formalització, preparació i adoctrinament

ESPECIALITZACIÓ

HORITZONTAL

- *Nombre de tasques diferents desenvolupades en el lloc*
- Menor nombre de tasques diferents en el lloc implica llocs més especialitzats en la seua dimensió horitzontal
- Major nombre de tasques diferents en el lloc implica llocs menys especialitzats en la seua dimensió horitzontal

VERTICAL

- *Llibertat d'actuació sobre les tasques del lloc*
- Menor llibertat en la manera de realitzar les tasques del lloc implica llocs més especialitzats en la seua dimensió vertical
- Major llibertat en la manera de realitzar les tasques del lloc implica llocs menys especialitzats en la seua dimensió vertical

AVANTATGES

- **MAJOR PRODUCTIVITAT:**
 - Major destresa
 - Menors pèrdues de temps
 - Mètodes més eficients

INCONVENIENTS

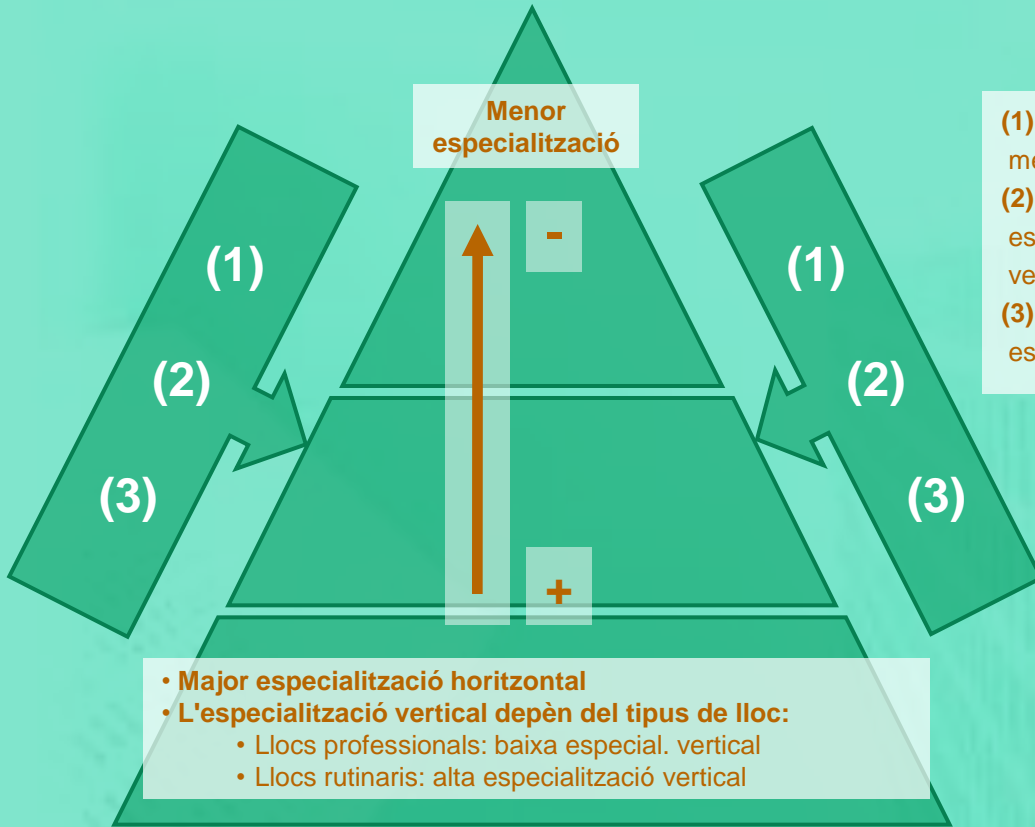
- Problemes de coordinació
- Desequilibri en càrregues de treball
- Problemes de motivació

SOLUCIÓ

HUMANITZACIÓ DEL LLOC:

1. AMPLIACIÓ HORITZONTAL
2. ENRIQUIMENT DEL TREBALL

ESPECIALITZACIÓ I PARTS DE L'ORGANITZACIÓ



- (1) Llocs directius: menor especialització
- (2) Llocs professionals: especial. horitzontal alta i vertical baixa
- (3) Llocs rutinaris: alta espec. horitzontal i vertical

Font: readaptat de Mintzberg (1984)

FORMALITZACIÓ

- Ús de regles i procediments en l'organització
- Normalització de processos

FORMALITZACIÓ ↔ ESPECIALITZACIÓ

Major formalització → Major especialització vertical
Tasques rutinàries → Formalitzar

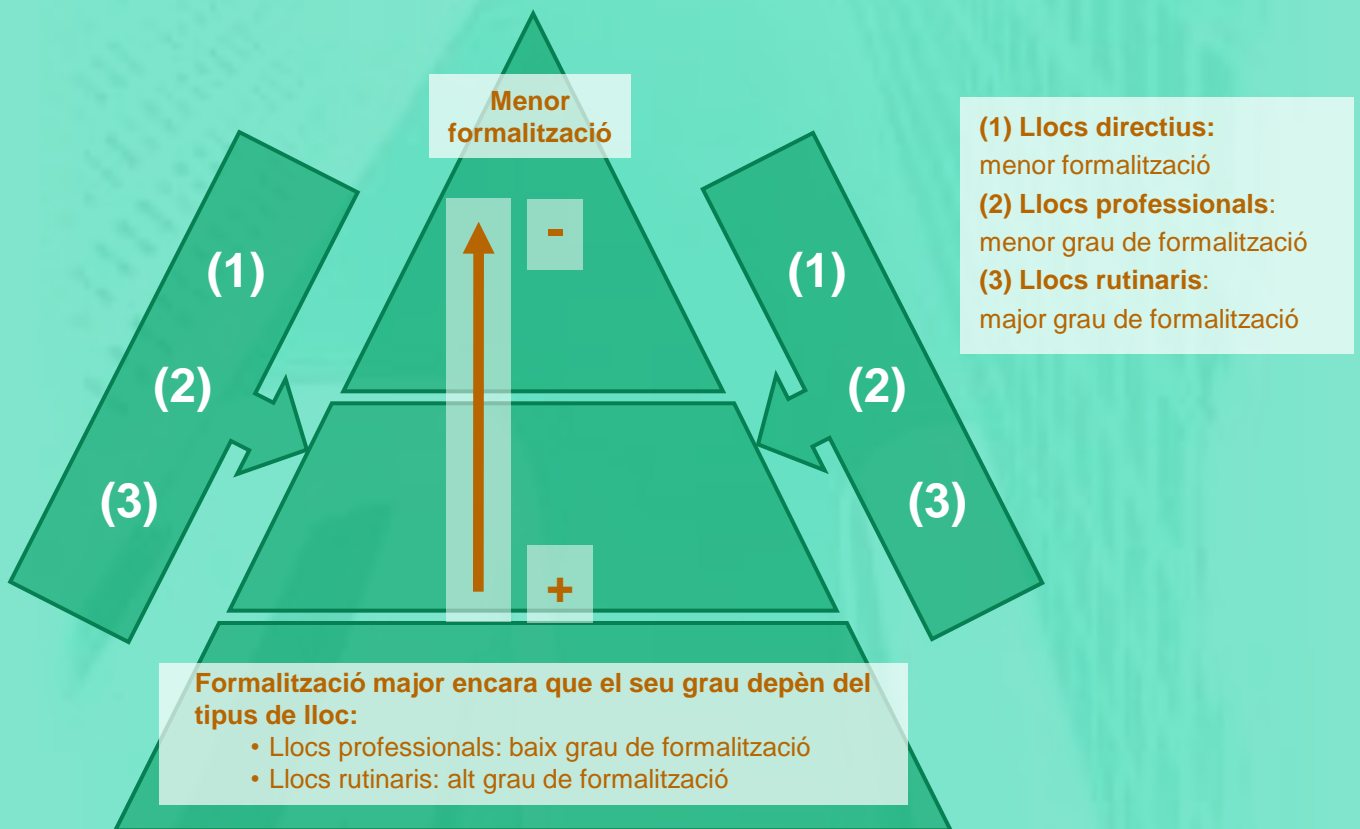
MOTIUS

- Controlar el comportament de l'individu
- Augmentar l'eficiència
- Mecanisme de seguretat dels empleats
- Garantir la imparcialitat en el tracte a clients

PROBLEMES

- Reducció de les relacions personals
- Rebuig automàtic a idees innovadores
- Mala atenció als clients
- Menor motivació del treballador

FORMALITZACIÓ I PARTS DE L'ORGANITZACIÓ



Font: readaptat de Mintzberg (1984)

PREPARACIÓ

- Obtenció dels coneixements relacionats al lloc
- Normalització d'habilitats

MAJOR PREPARACIÓ

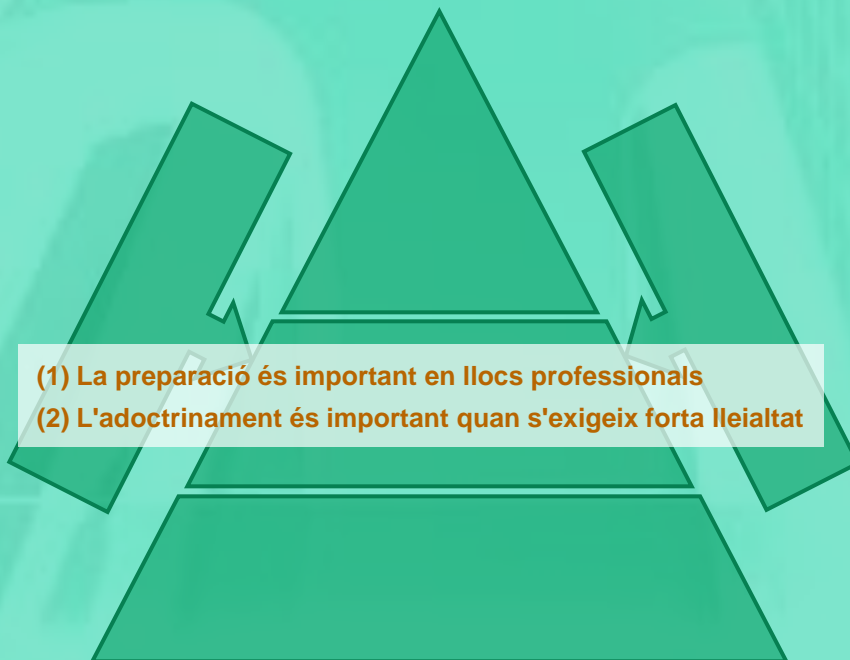


MENOR FORMALITZACIÓ

ADOCTRINAMENT

- Paràmetre de socialització dels treballadors:
 - Inculca la cultura de l'empresa
 - Manera de fer les coses en l'empresa
 - Estil d'adopció de decisions en l'empresa
- Normalització de la ideologia

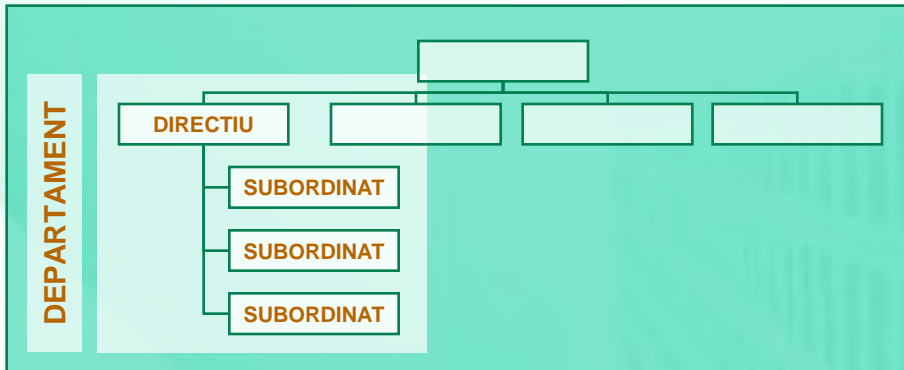
PREPARACIÓ, ADOCTRINAMENT I PARTS DE L'ORGANITZACIÓ



Font: readaptat de Mintzberg (1984)

2.2. DEPARTAMENTALITZACIÓ

- Agrupació de llocs en unitats organitzatives



AVANTATGE

- Facilita la coordinació DINS de les unitats

INCONVENIENT

- Dificulta la coordinació ENTRE unitats

CRITERIS DE DEPARTAMENTALITZACIÓ

BÀSICS

- Es poden aplicar en tots els nivells organitzatius

1. DEPARTAMENTALITZACIÓ PER FUNCIONS
2. DEPARTAMENTALITZACIÓ PER MERCATS

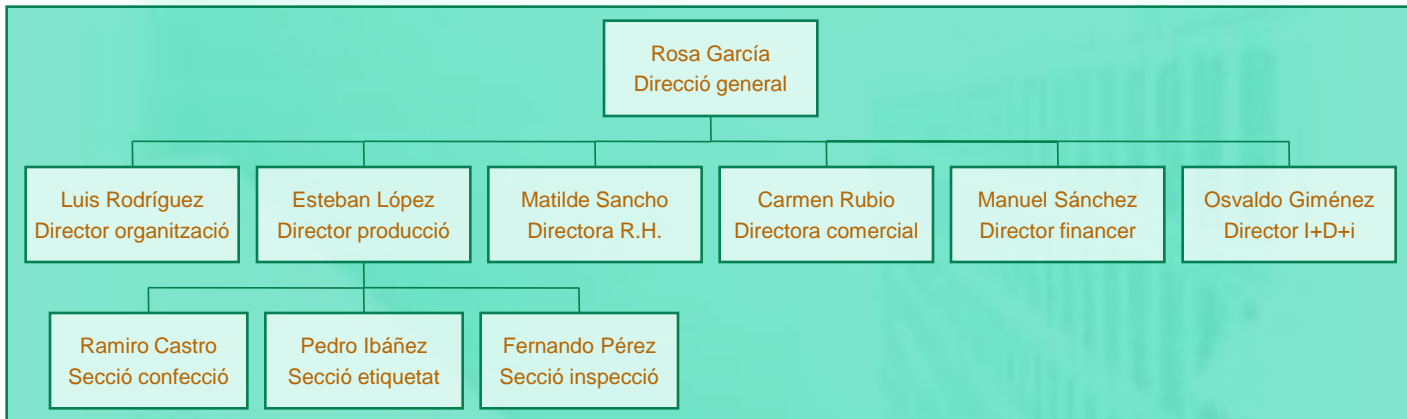
COMPLEMENTARIS

- S'apliquen només en els nivells inferiors

1. DEPARTAMENTALITZACIÓ PER NOMBRES
2. DEPARTAMENTALITZACIÓ PER TEMPS
3. DEPARTAMENTALITZACIÓ PER PROCESSOS

1. DEPARTAMENTALITZACIÓ PER FUNCIONS

- Agrupació dels llocs en funció del tipus d'activitat



AVANTATGES

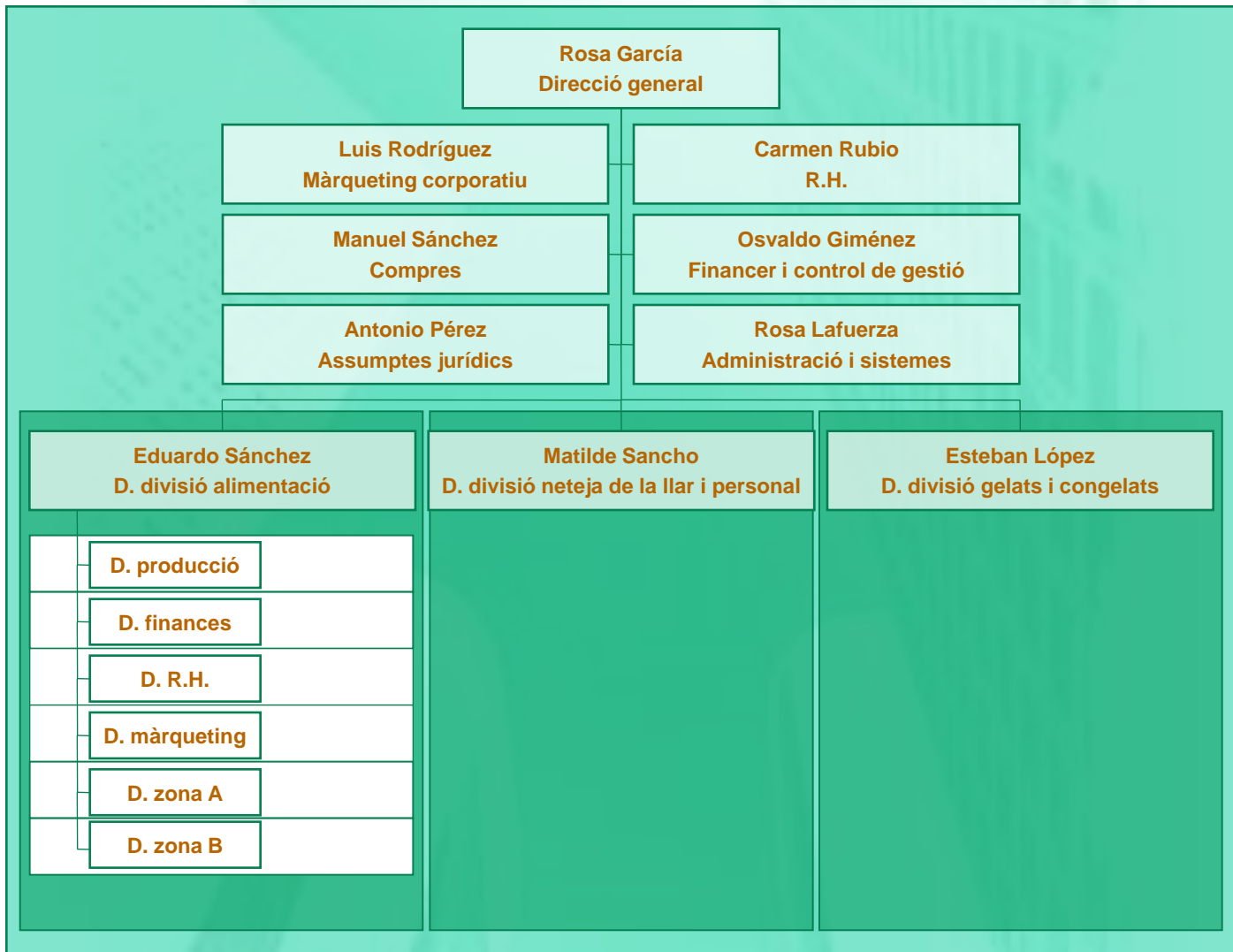
- Mètode d'agrupació lògic
- Estimula l'especialització funcional
- Facilita el desenvolupament professional dels especialistes
- Facilita la capacitació del personal

INCONVENIENTS

- Problemes de coordinació entre les funcions
- Difícil avaluar la contribució de cada funció
- Estructura lenta en adaptació
- Dificultat per a ensinistrar directors generals

2. DEPARTAMENTALITZACIÓ SOBRE LA BASE DEL MERCAT

- Creació d'unitats estratègiques de negoci (UEN):
 - Posseeixen els seus propis objectius
 - Operen en un entorn propi
 - Elaboren els seus propis plans estratègics



GRUP EMPRESARIAL

Estratègia corporativa
Organització del grup



UNITAT DE NEGOCI

Estratègia de negoci
Organització del negoci



ÀREA FUNCIONAL

Estratègia funcional
Organització de funció

2.1. DEPARTAMENTALITZACIÓ PER PRODUCTES

- Propi d'empreses grans i diversificades
- Cada departament és responsable d'una línia de productes

AVANTATGES

- Es concentra l'atenció en línies de productes
- Ràpida resposta a mercats de productes
- Millor coneixement d'aportació de cada línia
- Facilita la capacitat de directors generals
- Permet creixement i diversificació de productes

INCONVENIENTS

- S'exigeix personal amb capacitat de direcció general
- Dispersió dels especialistes funcionals
- Multiplicitat de serveis funcionals
- Problemes de control per part de l'alta direcció

2.2. DEPARTAMENT. PER ÀREES GEOGRÀFIQUES

- Propi d'empreses grans i diversificades territorialment
- Cada departament és responsable d'una zona geogràfica

AVANTATGES

- Es concentra l'atenció en mercats geogràfics
- Ràpida resposta als mercats geogràfics
- Millor coneixement d'aportació de cada zona
- Facilita la capacitació de directors generals
- Permet el creixement i la diversificació de mercats

INCONVENIENTS

- S'exigeix personal amb capacitat de direcció general
- Dispersió dels especialistes funcionals
- Multiplicitat de serveis funcionals
- Problemes de control per part de l'alta direcció

2.3. DEPARTAMENTALITZACIÓ PER TIPUS DE CLIENT

- Propi d'empreses grans i diversificades
- Cada departament és responsable d'un tipus de client

AVANTATGES

- Es concentra l'atenció en tipus diferents de clients
- Ràpida resposta als mercats de clients
- Millor coneixement d'aportació de cada tipus de client
- Facilita la capacitat de directors generals
- Permet el creixement i la diversificació de mercats

INCONVENIENTS

- S'exigeix personal amb capacitat de direcció general
- Dispersió dels especialistes funcionals
- Multiplicitat de serveis funcionals
- Problemes de control per part de l'alta direcció

3. DEPARTAMENTALITZ. SOBRE LA BASE DE NOMBRES SIMPLS

- Agrupació de llocs en funció del nombre d'individus
- Nivells baixos de l'organització
- Agricultura i construcció

4. DEPARTAMENTALITZACIÓ PER TEMPS

- Agrupació de llocs per torns
- Nivells baixos de l'organització
- Hospitals, policia, alts forns, tendes de 24 hores, hotels, etc.

AVANTATGES

- Estendre la jornada laboral
- La utilització de processos de producció continus
- Accedir a certs segments del mercat laboral

INCONVENIENTS

- Problemes de coordinació entre torns
- Els canvis de torn poden ser problemàtics
- Menor control en els torns nocturns
- Els costos elevats dels torns nocturns

5. DEPARTAMENTALITZACIÓ PER PROCESSOS O EQUIPS

- Sol afectar l'àrea de producció
- Assignar fases del procés a departaments

AVANTATGE

- Especialització tecnològica i humana

INCONVENIENT

- Problemes de coordinació

2.3. DESCENTRALITZACIÓ DE L'AUTORITAT

- Dispersió d'autoritat al llarg de l'estructura

DESCENTRALITZACIÓ

DELEGACIÓ

Conseqüència: filosofia organització

procés

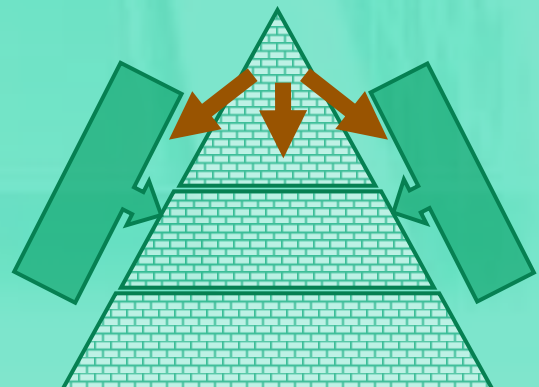
- Decisions delegar/concentrar
- Fixació de polítiques
- Selecció/capacitació personal
- Controls adequats

MOLTA DELEGACIÓ
D'AUTORITAT



ESTRUCTURA
CENTRALITZADA

POCA DELEGACIÓ
D'AUTORITAT



INDICADORS DE DESCENTRALITZACIÓ

- Nombre de decisions en nivells inferiors
- Importància de les decisions delegades
- Funcions afectades per decisions delegades
- Control exercit pels nivells superiors
- Nombre de subordinats
- Departamentalització sobre la base del mercat

FACTORS QUE INFLUEIXEN EN EL GRAU DE DESCENTRALITZACIÓ

Afavoreixen la centralització

- L'entorn és senzill i estable
- Estratègies adequades a ent. Estables
- Decisions importants
- Direcció mitjana poc capacitada
- Estils de direcció autocràtics
- Empreses de menor dimensió i escassa diversificació
- Creixement a l'empara de fundadors
- Ritmes de creixement lents
- Dificultat per exercir control
- L'empresa s'enfronta a una crisi

Afavoreixen la descentralització

- L'entorn és complex i incert
- Estratègies competitives flexibles
- Decisions tracten aspectes quotidians
- Direcció mitjana capacitada
- Estils de direcció democràtics
- Empreses de major dimensió i major diversificació
- Preferent creixement extern
- Ritmes de creixement ràpids
- Mecanismes de control efectius
- La cultura empresarial afavoreix la implicació dels directius

MAJOR AGILITAT ORGANITZATIVA

AVANTATGES

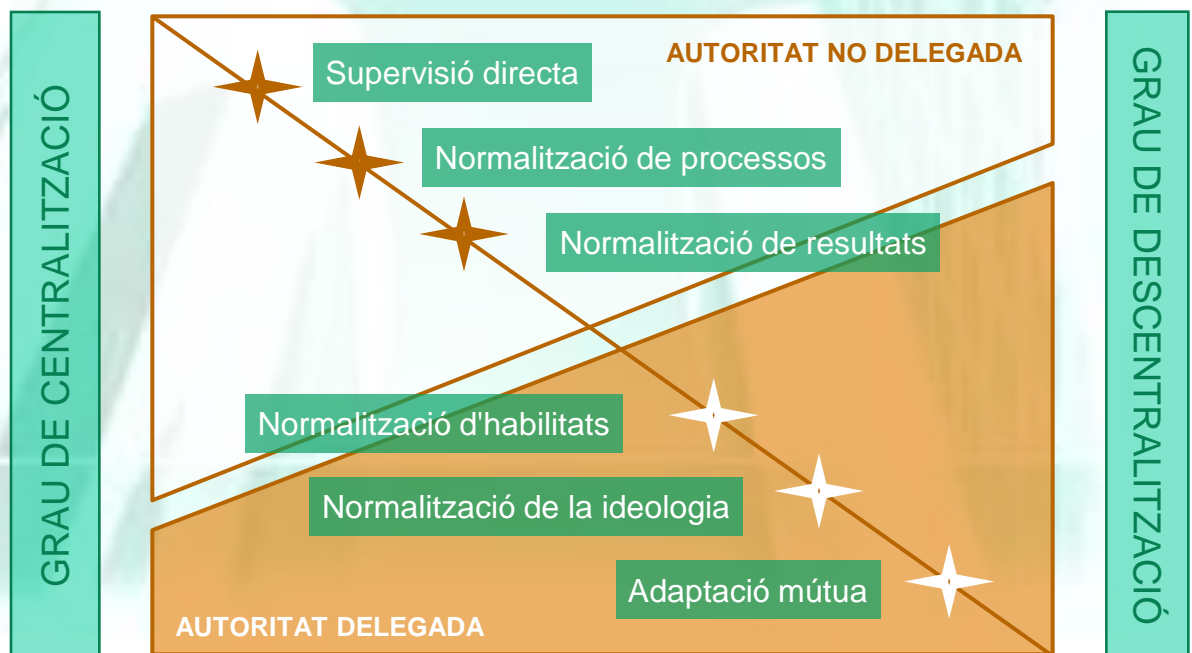
- Descàrrega a l'alta direcció
- Fomenta l'adopció de decisions
- Adaptació a condicions canviants
- Rapidesa en la presa de decisions
- Fomenta la capacitat de la direcció
- Facilita la diversificació

INCONVENIENTS

CONTROL, COORDINACIÓ I COST

- Pèrdua de control del poder descentralitzat
- Dificulta l'aplicació de polítiques uniformes
- Major complexitat i cost de la coordinació
- Suposa inversions en capacitat
- Multiplicitat de costos d'unitats descentralitzades

RELACIÓ ENTRE CENTRALITZACIÓ-
DESCENTRALITZACIÓ I MECANISMES
DE COORDINACIÓ



2.4. SISTEMES DE PLANIFICACIÓ I CONTROL

PLANIFICACIÓ D'ACCIONS

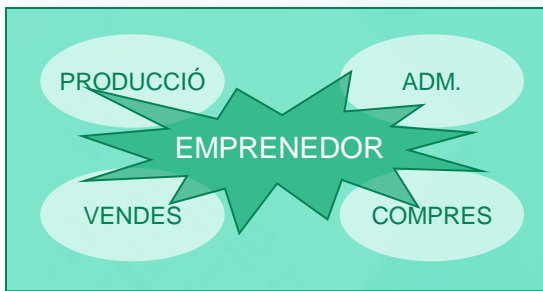
- Disseny i posada en pràctica de plans (estratègies)

CONTROL DEL RENDIMENT

- Control del compliment de llocs i/o unitats

ESTRATÈGIA A UN NIVELL

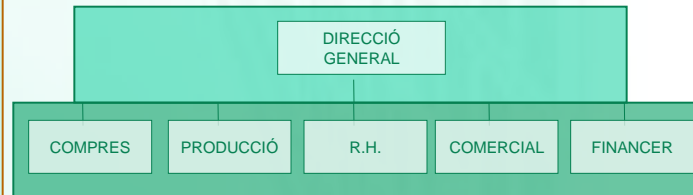
ESTRUCTURA SIMPLE



ESTRATÈGIA CORPORATIVA

ESTRATÈGIA A DOS NIVELLS

ESTRUCTURA FUNCIONAL

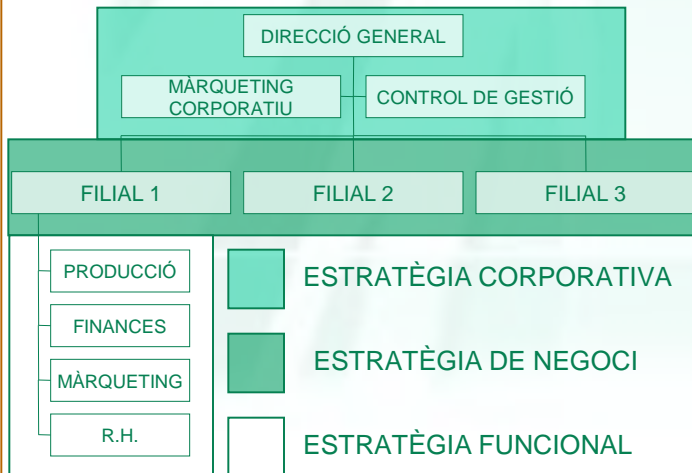


ESTRATÈGIA CORPORATIVA

ESTRATÈGIA FUNCIONAL

ESTRATÈGIA A TRES NIVELLS

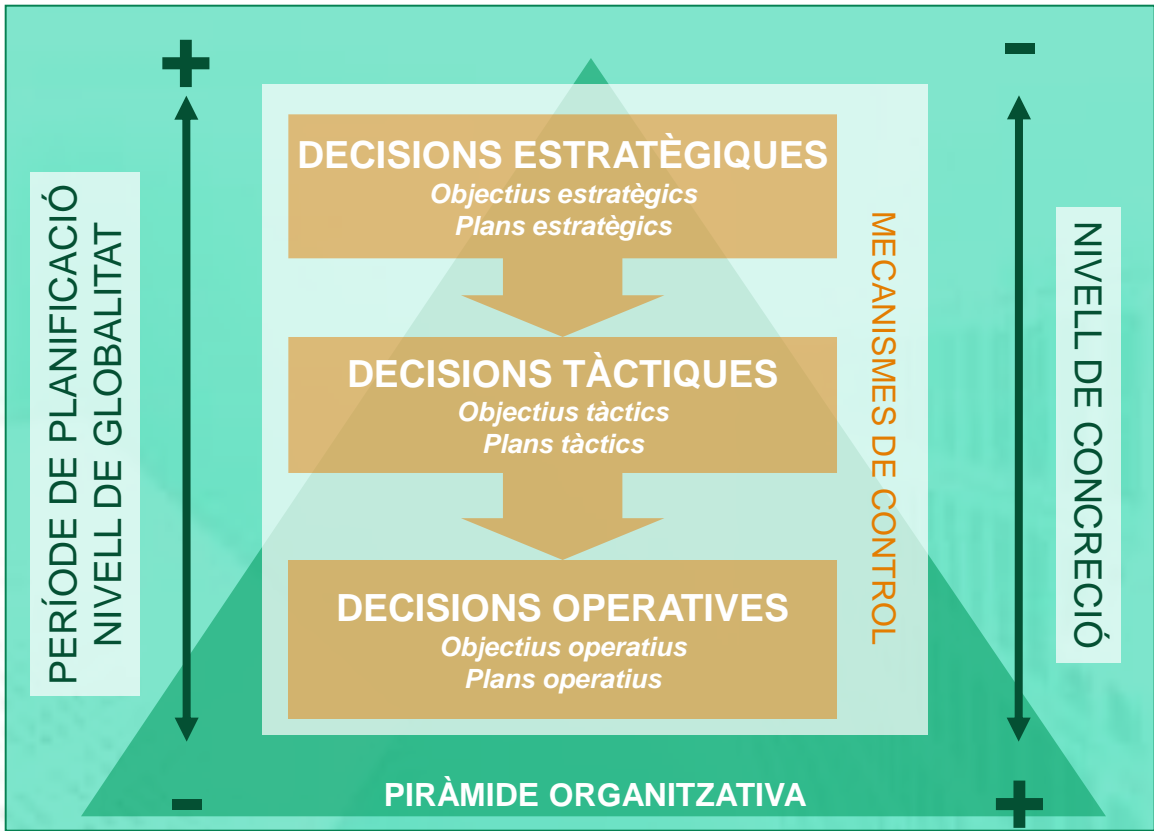
ESTRUCTURA DIVISIONAL



ESTRATÈGIA CORPORATIVA

ESTRATÈGIA DE NEGOCI

ESTRATÈGIA FUNCIONAL



2.5. DISPOSITIUS D'ENLLAÇ

- Pàrametres de disseny que estimulen els contactes laterals en estructures complexes
- S'incorporen a l'estructura formal

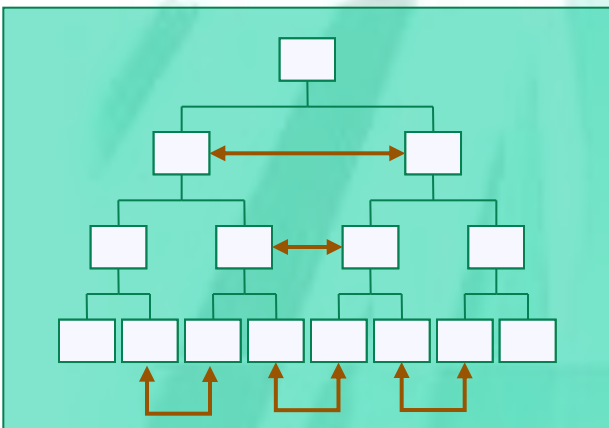
• Contacte directe entre llocs

- Lloc d'enllaç
- Directiu integrador
- Grup de treball
- Estructura matricial (TEMA 7)

caràcter informal

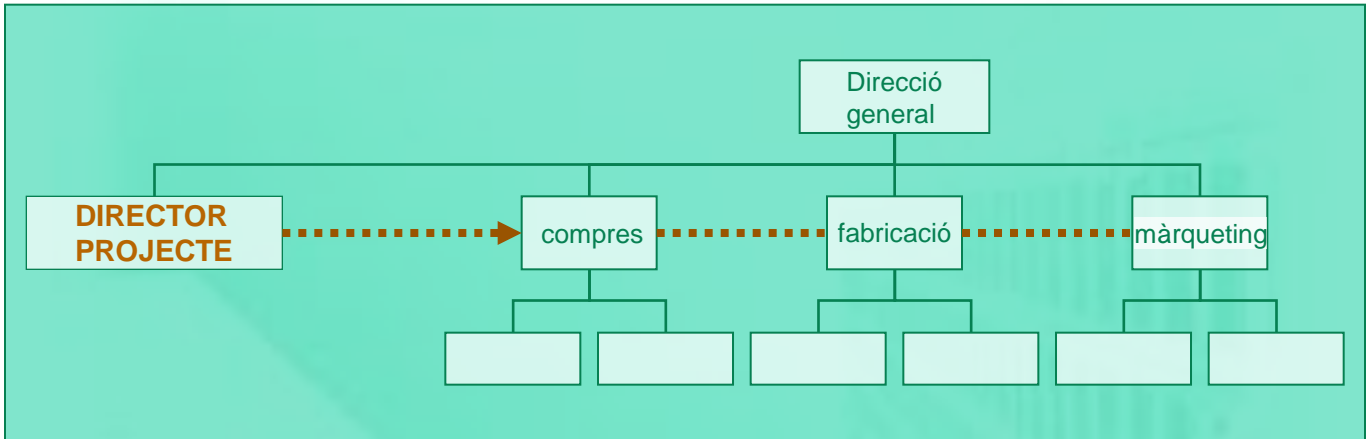
caràcter formal

LLOC D'ENLLAÇ



- Llocs de coordinació lateral
- No tenen autoritat formal
- Eviten els llargs canals ascendents de comunicació

DIRECTIU INTEGRADOR

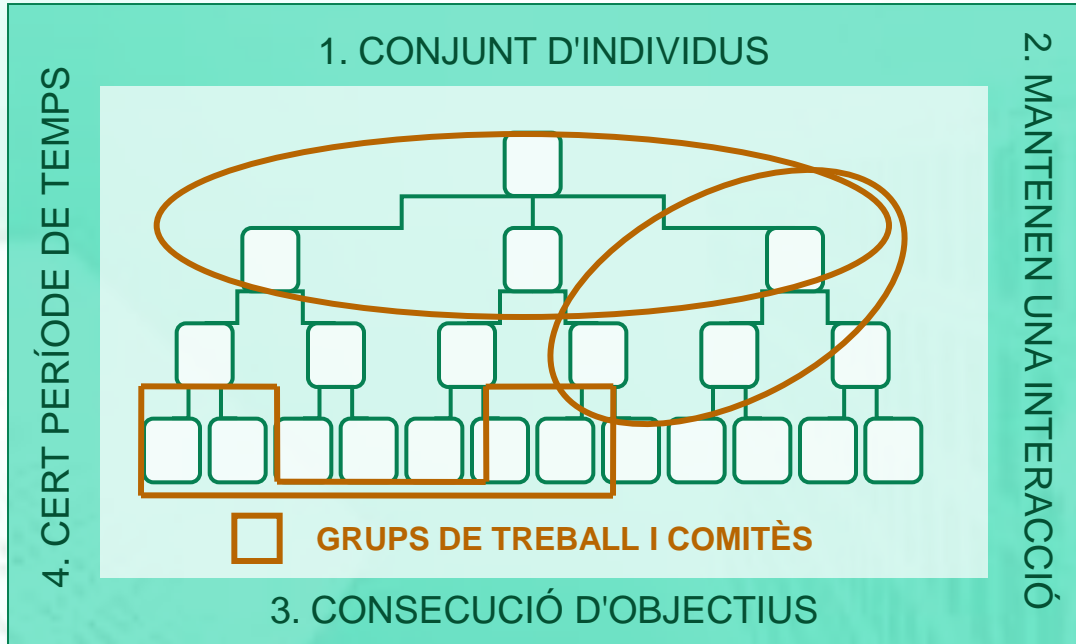


- Lloc d'enllaç amb autoritat formal sobre aspectes decisoris del projecte
- Ha d'emprar habilitats de negociació
- Se superposa a l'estructura funcional



- Estructura resultant té característiques orgàniques
- Augmenta la proporció de directius
- Pot augmentar el nombre de directius

GRUP DE TREBALL



FUNCIONS

- Exercir tasques complexes
- Desenvolupar funcions de coordinació
- Implantar decisions complexes
- Forma de preparació i/o socialització

TIPUS

GRUPS FORMALS

1. Departaments
2. Grups de treball temporals
3. Comitès

GRUPS INFORMALS

AVANTATGES

- Major qualitat de les decisions adoptades
- Major probabilitat d'execució
- Millora la coordinació entre llocs i unitats
- Facilita la capacitat dels subordinats
- Facilita l'adopció de decisions impersonals

INCONVENIENTS

- Es dilueix la responsabilitat
- Cost en temps i en diners
- L'adopció d'acords mediocres