

TEMA 3: FACTORS DETERMINANTS DE L'ESTRUCTURA

1. L'estratègia.
2. L'entorn.
3. La grandària.
4. La tecnologia.
5. L'edat organitzativa.
6. El poder.

OBJECTIUS D'APRENENTATGE DEL TEMA:

- Entendre que la millor estructura organitzativa depèn de les circumstàncies particulars de cada organització.
- Conèixer tots els factors que influeixen en l'elecció dels paràmetres de disseny organitzatiu.
- Conèixer la influència que exerceixen els diferents factors contingents objectius (estratègia, entorn, grandària, tecnologia i edat) sobre l'estructura organitzativa.
- Saber identificar les fonts de poder i analitzar la influència subjectiva del poder sobre l'estructura organitzativa.

MAPA CONCEPTUAL



FACTORS DE CONTINGÈNCIA

- No hi ha una forma òptima d'organitzar tot tipus d'empreses

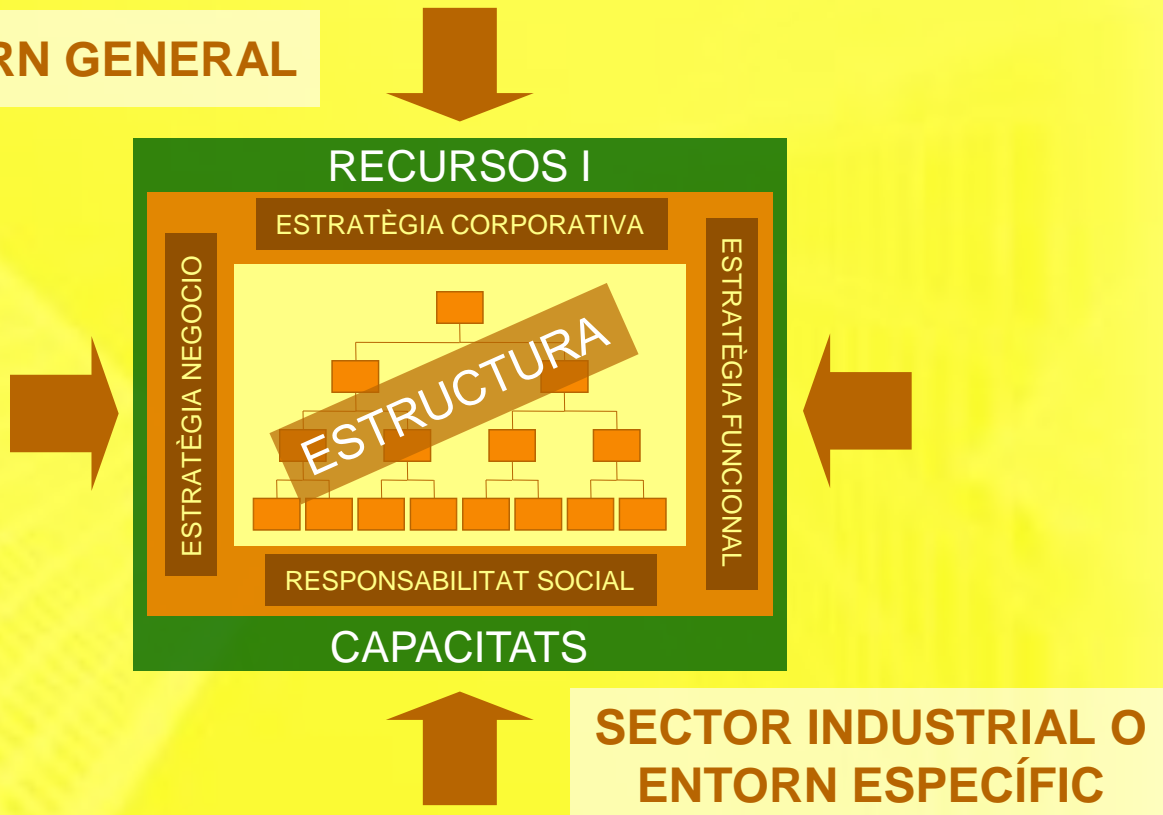


3.1. L'ESTRATÈGIA



3.2. L'ENTORN

ENTORN GENERAL



COMPLEXITAT

- Quantitat i varietat de factors
- Entorns simples o complexos

VOLATILITAT

- Previsibilitat dels canvis
- Entorns estables o dinàmics

DIVERSITAT

- Diversitat de clients, productes i/o zones
- Ent. no diversificats o diversificats

HOSTILITAT

- Capacitat de supervivència de l'empresa
- Entorn favorable o hostil

DIMENSIONS DE L'ENTORN

INFLUÈNCIA DE L'ENTORN EN L'ESTRUCTURA

MAJOR
DINAMICITAT



MAJOR
COMPLEXITAT



QUATRE ENTORNS ORGANITZATIUS

	ESTABLE	DINÀMIC
COMPLEX	Descentralitzada Burocràtica <u>Normalització d'habilitats</u>	Descentralitzada Orgànica <u>Adaptació mútua</u>
SIMPLE	Centralitzada Burocràtica <u>Normalització de processos</u>	Centralitzada Orgànica <u>Supervisió directa</u>

MAJOR
DIVERSIFICACIÓ



Un entorn no diversificat sol conduir a una estructura funcional

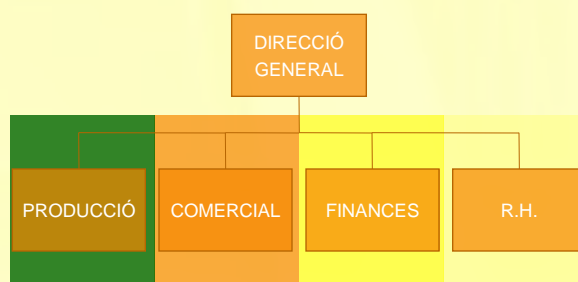
EXTREMA
HOSTILITAT



Un entorn favorable no implica necessàriament una estructura descentralitzada

ENTORNS
DIFERENCIATS

ESTRUCTURES ORGANITZATIVES



DIFERENTS

3.3. LA GRANDÀRIA

GRANDÀRIA

- Plantilla organitzativa

GRANDÀRIA

Proporció descendent

ESTRUCTURA

MAJOR
GRANDÀRIA

MAJOR COMPLEXITAT DE L'ESTRUCTURA

1. Major divisió del treball
2. Major necessitat de coordinació

MAJOR
GRANDÀRIA

MAJOR BUROCRATITZACIÓ DE L'ESTRUCTURA

GRANDÀRIA
|
ESPECIALITZACIÓ

1. Major especialització horitzontal i vertical
2. Major nombre de departaments
3. Major nombre de nivells jeràrquics
4. Major grandària mitjana dels departaments

GRANDÀRIA
|
FORMALITZACIÓ

- Major formalització dels llocs:
1. Necessitat d'abaratir l'estructura
 2. Repetitivitat de les activitats

GRANDÀRIA
|
CENTRALITZACIÓ

1. Major descentralització
2. Major formalització

DESCENTRALITZACIÓ
LIMITADA

3.4. LA TECNOLOGIA

TECNOLOGIA

ESTRUCTURA

TECNOLOGIA

Equips productius i informàtics



Coneixements organitzatius (know-how)

Matèries primeres
Mà d'obra
Informació

Béns i serveis

**SISTEMES TÈCNICS
NO RUTINARIS**
(sistemes poc reguladors)
producció per encàrrec

ESTRUCTURES ORGÀNIQUES

**SISTEMES TÈCNICS
RUTINARIS**
(sistemes reguladors)
producció en sèrie

ESTRUCTURES BUROCRÀTIQUES

**SISTEMES TÈCNICS
AUTOMATITZATS**
producció contínua

ESTRUCTURES ORGÀNIQUES

SOFISTICACIÓ DEL SISTEMA TÈCNIC

NUCLI D'OPERACIONS QUALIFICAT

- Divisió de tasques no gaire definida
- Baixos nivells de formalització
- Estrets àmbits de control
- Personal amb habilitats específiques
- Ús de dispositius d'enllaç

ES BUROCRATITZA EL NUCLI D'OPERACIONS

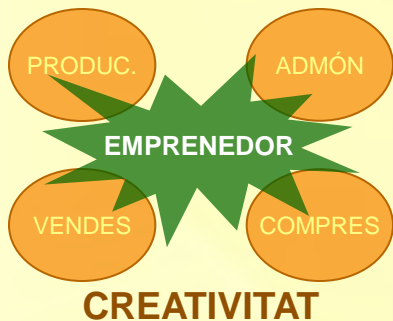
- Divisió de tasques clara i definida
- Alts nivells de formalització
- Amplis àmbits de control
- Personal poc qualificat
- Ús de planificació i control

ES TORNA ORGÀNICA LA PART DIRECTIVA

- Llocs professionals (tècnics)
- Estrets àmbits de control
- Ús de dispositius d'enllaç
- S'elimina la separació línia-staff

3.5. L'EDAT ORGANITZATIVA

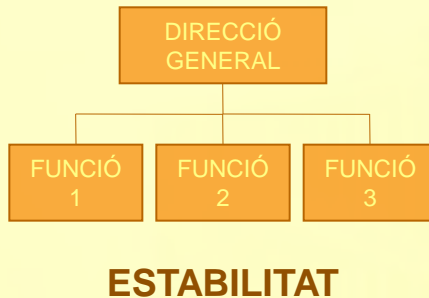
ESTRUCTURA SIMPLE



CRISI DE

LIDERATGE

ESTRUCT. FUNCIONAL



CRISI
D'AUTONOMIA

MENOR

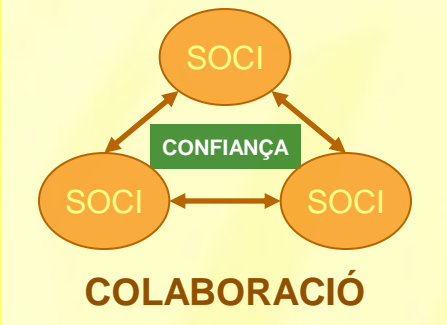
**EDAT
COMPLEXITAT ORGANITZATIVA**

ESTRUCT. DIVISIONAL



MAJOR

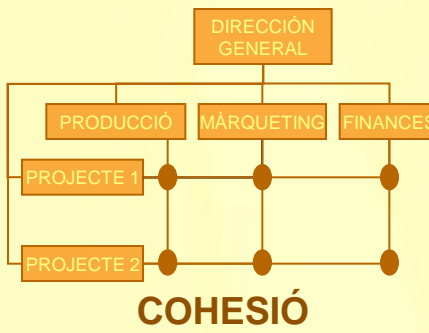
ESTRUCTURA EN XARXA



CRISI DE

REGLES

ESTRUCT. MATRICIAL



CRISI DE
CONTROL

MAJOR EDAT

MAJOR MADURESA

MAJOR FORMALITZACIÓ:

1. Acumulació d'experiències
2. Cultura més conservadora

3.6. EL PODER

- Capacitat formal (direcció) i/o informal (lideratge)
- Influència en les opinions i/o en les accions

B

PODER LEGÍTIM O AUTORITAT: relacionat amb el lloc

A

PODER D'EXPERIÈNCIA: relacionat amb els coneixements

S

PODER DE REFERÈNCIA: relacionat amb idees o creences del líder

E

PODER DE RECOMPENSA: relacionat amb l'entrega de premis

S

PODER COERCITIU: relacionat amb l'ús de càstigs o amenaces

PODER D'INFORMACIÓ: relacionat amb la tinença d'informació

COMPORTAMENT
POLÍTIC

Adquisició i ús del poder

**FACILITA L'ÈXIT PERSONAL DEL LÍDER
FACILITA LA DIRECCIÓ DELS SUBORDINATS**

ESTRATÈGIES
D'OBTENCIÓ I ÚS
DEL PODER

- Ús selectiu de la informació
- Ús selectiu dels criteris de decisió
- Ús selectiu d'experts externs
- Identificació amb autoritats superiors
- Utilització de símbols de status
- Coalicions internes i externes
- Cooptación

