

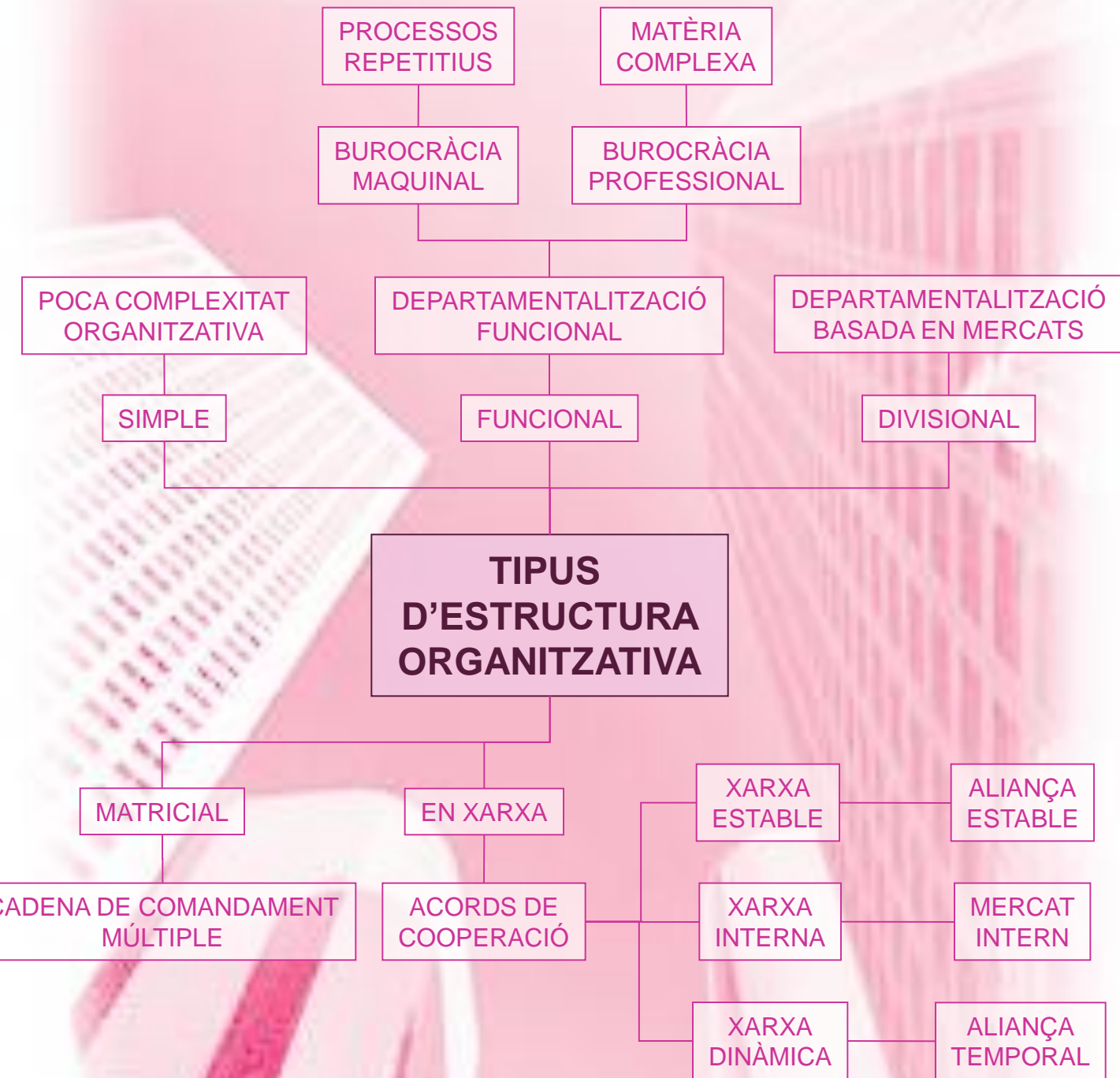
TEMA 4: LES FORMES ESTRUCTURALS DE L'ORGANITZACIÓ

1. L'estructura simple.
2. L'estructura funcional: burocràcia maquinal i professional.
3. L'estructura divisional.
4. L'estructura matricial.
5. L'organització en xarxa.

OBJECTIUS D'APRENENTATGE DEL TEMA:

- Conèixer i entendre l'evolució estructural que una organització pot i sol seguir al llarg de la seua vida.
- Definir i saber identificar les diferents formes estructurals que pot adoptar una organització: estructura simple, funcional, divisional, matricial i en xarxa.

MAPA CONCEPTUAL



4.1. L'ESTRUCTURA SIMPLE

- Pròpia de l'inici de desenvolupament de l'organització
- Empreses joves o menudes i negocis sense ànsies de créixer
- Aplicabilitat en entorns simples però dinàmics
- La propietat del negoci coincideix amb la direcció (EMPRENEDOR)



- **ESTRUCTURA ORGANITZATIVA FLEXIBLE**
- **POCA ELABORACIÓ ORGANITZATIVA:**
 - Escassa especialització de llocs
 - Ampli àmbit de control
 - Escàs ús de la departamentalització
 - Autoritat centralitzada en emprenedor
 - Poc ús de la normalització
- **Coordinació: SUPERVISIÓ DIRECTA**

AVANTATGES

- Agilitat en la presa de decisions
- Ràpida adaptació als canvis
- Estructura de baix cost

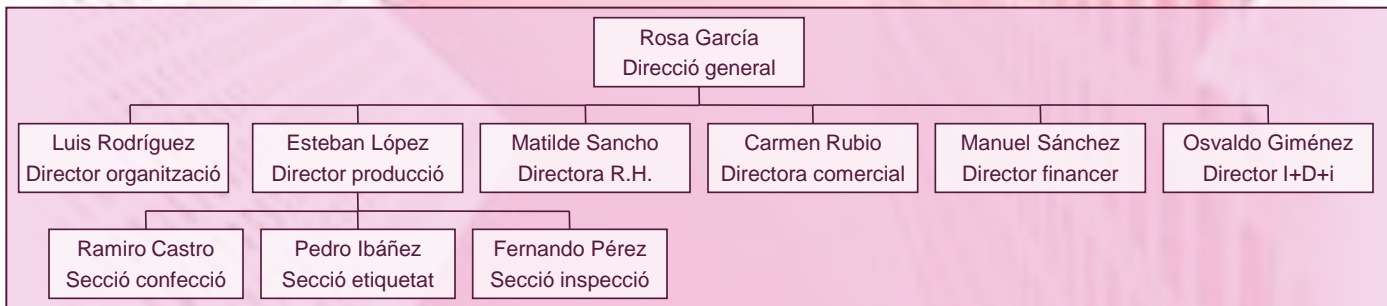
INCONVENIENTS

- La seua aplicabilitat a empreses de certa grandària
- L'excessiva dependència de l'emprenedor
- Concentració de riscos en l'emprenedor

4.2. L'ESTRUCTURA FUNCIONAL

1. ESTRUCTURA FUNCIONAL CENTRALITZADA (BUROCRÀCIA MAQUINAL)

- Empreses que atenen mercats no massa diferenciats (no diversificats)
- Departamentalització per funcions (TEMA 2)



ESTRUCTURA ORGANITZATIVA BUROCRÀTICA

- Normalització de processos (tecnoestructura)
- Elevada especialització funcional de tasques
- Creació de departaments funcionals
- ESTRUCTURA ALTA
- Elevat ús de la FORMALITZACIÓ
- Elevat nivell de CENTRALITZACIÓ

ENTORNS SENZILLS

ENTORNS ESTABLES

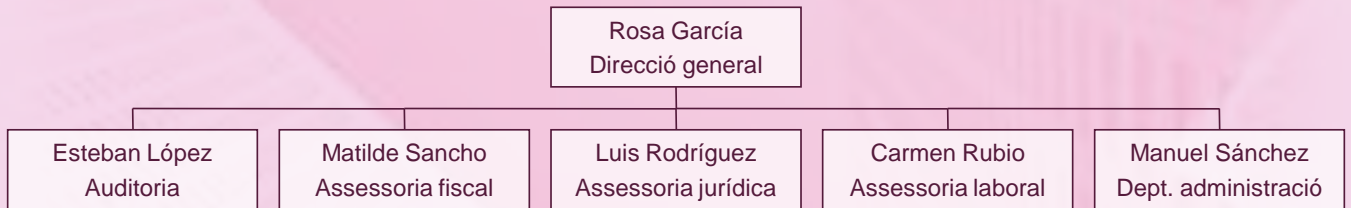
**PRODUCCIÓ A GRAN ESCALA
AMB BAIXOS COSTOS**

PRINCIPALS PROBLEMES
D'ADAPTACIÓ
D'AQUESTA ESTRUCTURA

ENTORNS CANVIANTS
ENTORNS DIVERSIFICATS

2. ESTRUCTURA FUNCIONAL DESCENTRALITZADA (BUROCRÀCIA PROFESSIONAL)

- Empreses que atenen mercats no massa diferenciats (no diversificats)
- Departamentalització per funcions (TEMA 2)



ESTRUCTURA ORGANITZATIVA BUROCRÀTICA

- Normalització d'habilitats (nucli operacions)
- Elevada especialització funcional de tasques
- Creació de departaments funcionals (seqüencials)
- ESTRUCTURA PLANA
- Elevat ús de la PREPARACIÓ
- Elevat nivell de DESCENTRALITZACIÓ

ENTORNS ESTABLES

ENTORNS COMPLEXOS

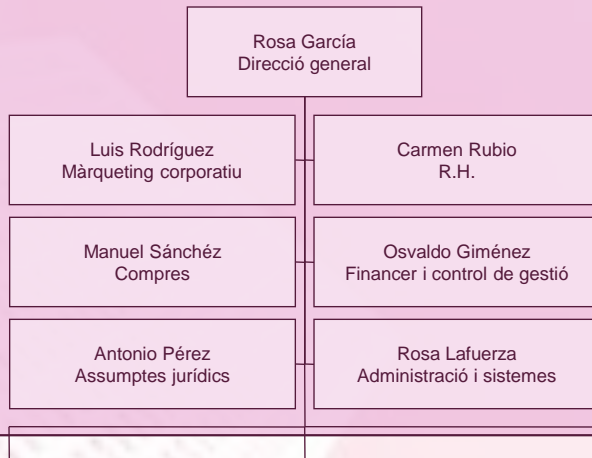
**SERVEIS ESPECIALITZATS DE
NATURALES COMPLEXA I REITERADA**

PRINCIPALS PROBLEMES
D'ADAPTACIÓ
D'AQUESTA ESTRUCTURA

ENTORNS CANVIANTS
ENTORNS DIVERSIFICATS

4.3. L'ESTRUCTURA DIVISIONAL

- Empreses que segueixen estratègies de diversificació
- Departamentalització sobre la base del mercat (TEMA 2)



• La matriu actua com una CENTRAL

D'INVERSIONS:

- Coordina i controla les divisions
- Proporciona suport a les divisions

Eduardo Sánchez
D. divisió alimentació

Matilde Sancho
D. divisió neteja de la llar

Esteban López
D. divisió gelats i congelats

D. producció

D. finances

D. RR.HH.

D. màrqueting

D. zona A

D. zona B

• DIVISIONS O FILIALS PER MERCATS (unitats estratègiques de negoci):

- Paper rellevant de la línia mitjana
- Disposen d'un responsable de divisió
- Cada divisió disposa d'autonomia per operar al seu mercat (descentralització limitada)
- S'avalua cada divisió segons el rendiment (normalització de resultats)
- L'estructura de cada divisió sol ser per funcions

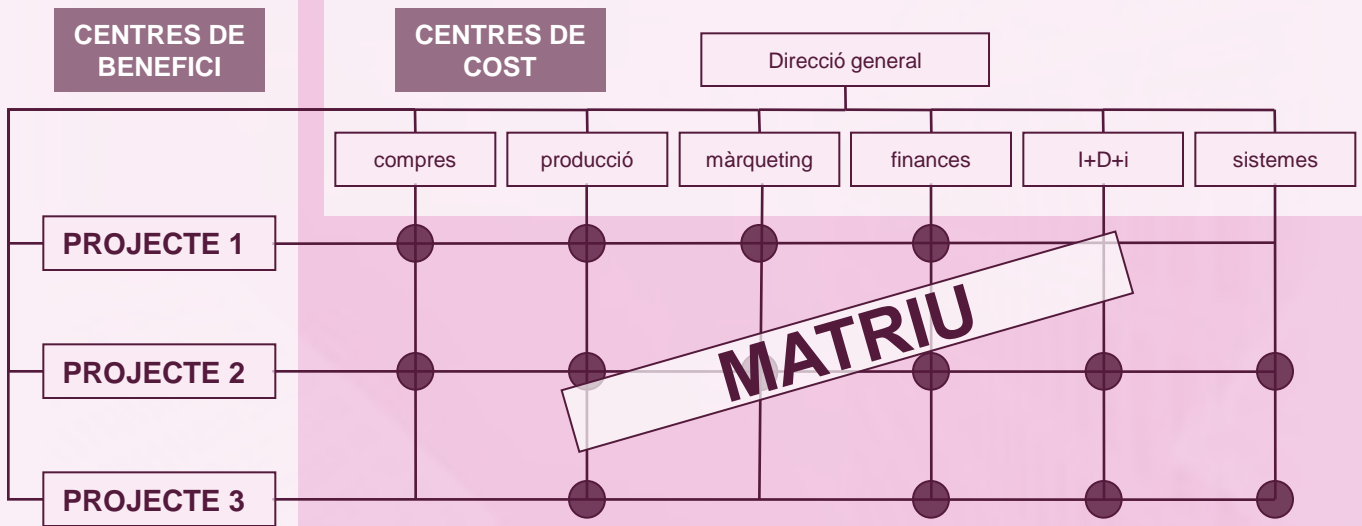
PRINCIPAL
AVANTATGE

- L'orientació de cada divisió als resultats

PRINCIPAL
INCONVENIENT

- Multiplicitat d'activitats i recursos

4.4. ESTRUCTURA MATRICIAL



DEPARTAMENTALITZACIÓ PER MERCATS

- Part dinàmica de l'organització
- Foment d'innovació i creativitat
- FLEXIBILITAT

DEPARTAMENTALITZACIÓ FUNCIONAL

- Part estable de l'organització
- Economies derivades especialització
- EFICIÈNCIA

CADENA DE COMANDAMENT MÚLTIPLE (autoritat compartida)

AVANTATGES

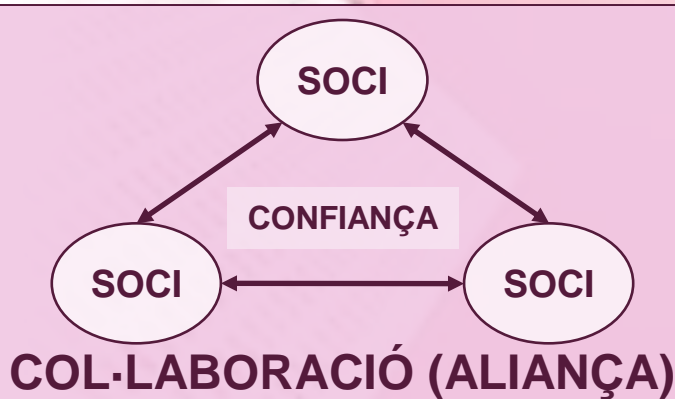
- Capacitat per a enfrontar-se a entorns dinàmics
- Utilització de recursos especialitzats en projectes

INCONVENIENTS

- Possibles conflictes d'autoritat
- Elevats costos d'administració i comunicació

4.5. L'ORGANITZACIÓ EN XARXA

- Estructura organitzativa que permet conjugar objectius d'eficiència i flexibilitat:
 - S'afavoreix la iniciativa del personal
 - Es potencien les comunicacions formals i informals
 - Les relacions s'estenen a l'exterior de l'empresa



ÈMFASI EN LA COOPERACIÓ
I NO TANT EN LA PROPIETAT

TIPUS DE XARXES

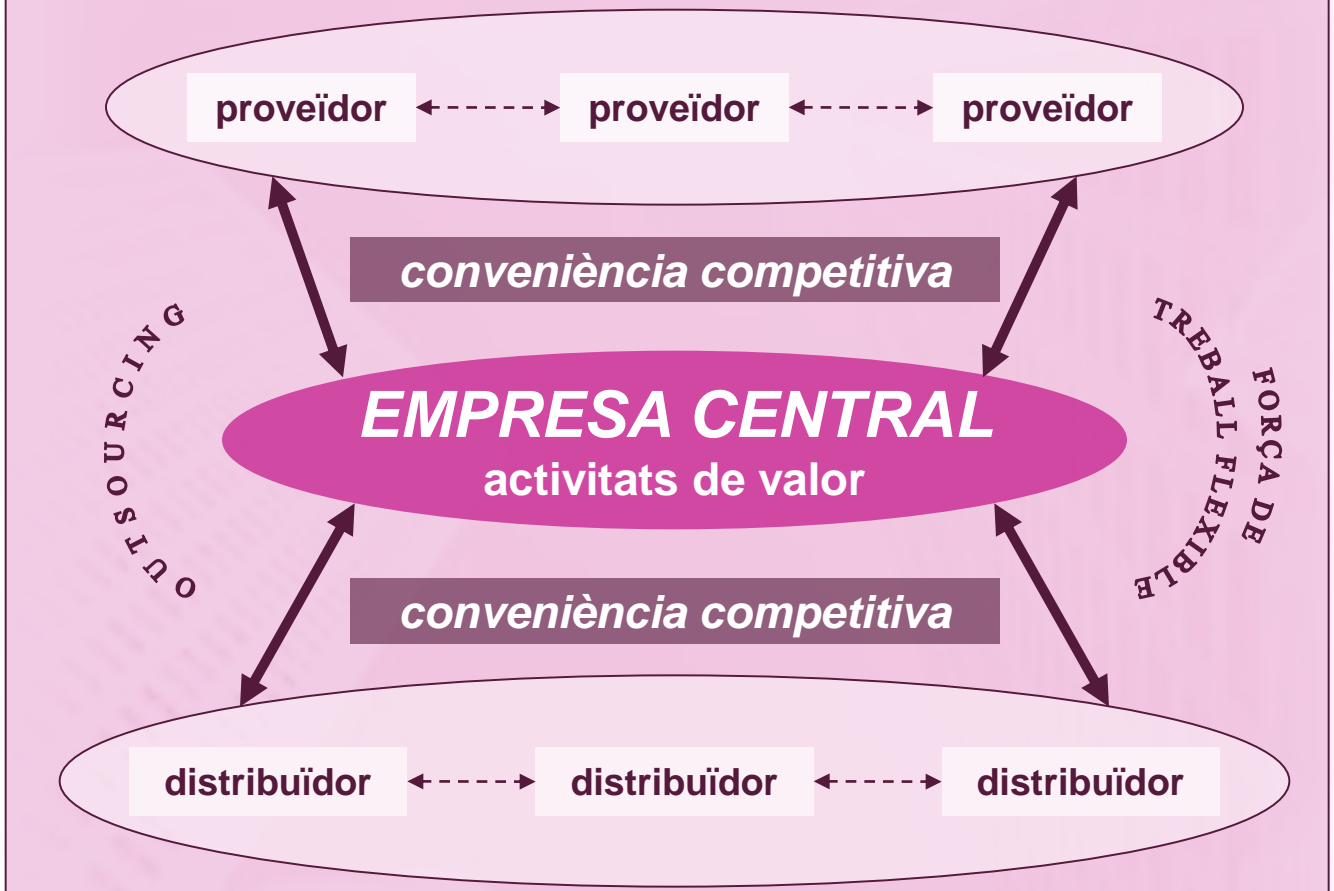
1. XARXA ESTABLE

2. XARXA INTERNA

3. XARXA DINÀMICA

1. XARXA ESTABLE

REPRODUCCIÓ DE LA LÒGICA FUNCIONAL AMB EMPRESES INDEPENDENTS



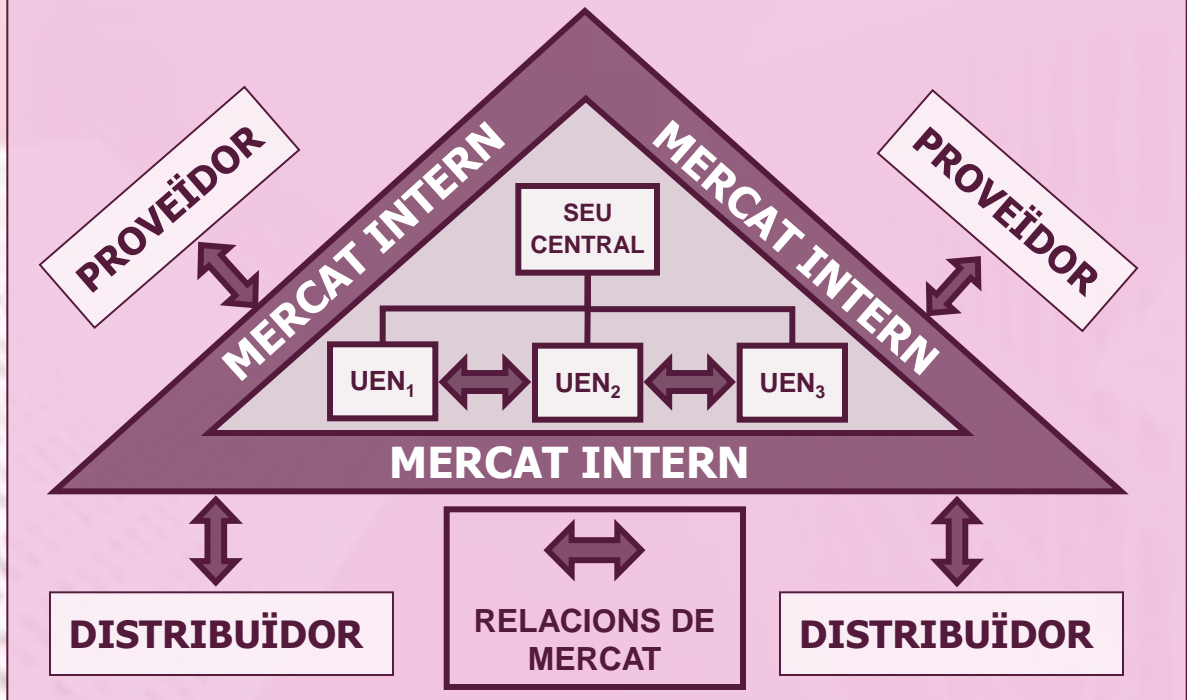
- Propi de sectors madurs (tèxtil, calçat, joguets, construcció, etc.)
- Els partners o socis se CENTREN en activitats que generen valor:
 - Estimula les inversions en activitats estratègiques.
 - Limita els riscos.
 - Permet la utilització òptima dels equips productius.

PRINCIPALS INCONVENIENTS

- Inhabilitació a partners per operar en uns altres mercats (client únic)
- Excessiva implicació en els assumptes dels associats

2. XARXA INTERNA

ASSIGNACIÓ DE RECURSOS SEGONS CRITERIS DE MERCAT

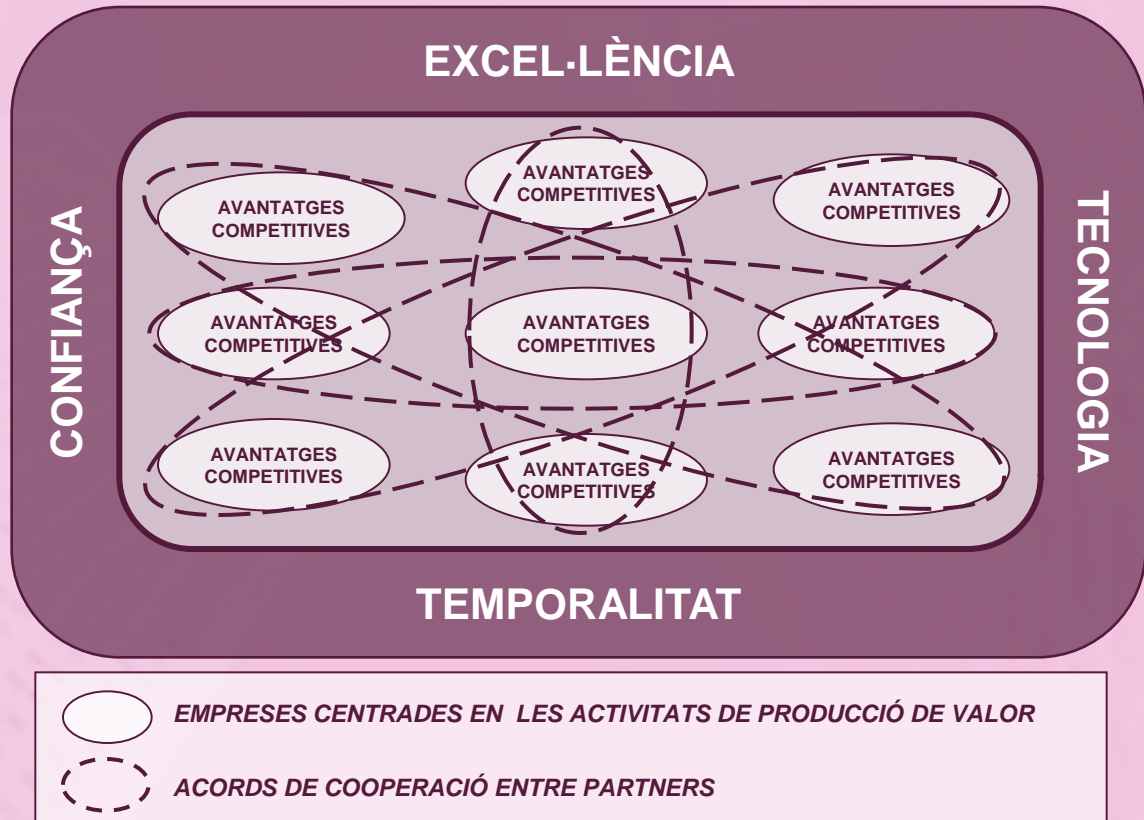


PRINCIPALS INCONVENIENTS

- Excessiva grandària de la xarxa.
- La manipulació corporativa de les decisions de mercat

3. XARXA DINÀMICA

ALIANCES ESTRATÈGIQUES TEMPORALS D'EMPRESES INDEPENDENTS



PRINCIPALS INCONVENIENTS

- Excessiva especialització dels partners
- Excessiva èmfasi en les condicions contractuals de l'aliança