

TEMA 1: LA NATURALESA DE L'ORGANITZACIÓ

1. L'estructura organitzativa: els mecanismes de coordinació
2. Parts de l'organització.
3. L'organització com un sistema de fluxos.
4. Models mecànics i orgànics.

OBJECTIUS D'APRENENTATGE DEL TEMA:

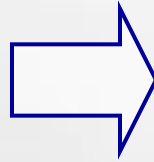
- Entendre els resultats que produeix la funció directiva d'organitzar.
- Reconèixer la importància de la coordinació en tot grup organitzat i conèixer els diferents mecanismes de coordinació alternatius.
- Saber identificar i conèixer les funcions de les diferents parts de l'organització.
- Conèixer i poder interpretar l'àmbit de control i la seua repercussió en l'estructura organitzativa.
- Distingir entre les unitats de línia i les unitats *staff*.
- Conèixer i saber elaborar un organigrama.
- Saber diferenciar l'organització formal de la informal.
- Conèixer els diferents fluxos que interrelacionen totes les parts d'una organització.
- Poder diferenciar en una estructura característiques pròpies de models organitzatius burocràtics (mecànics) i orgànics.

MAPA CONCEPTUAL



1.1. L'ESTRUCTURA ORGANITZATIVA DE L'EMPRESA

- Divisió del treball
- Coordinació



ESTRUCTURA ORGANITZATIVA

“Conjunt de relacions (comunicació) entre unitats i entre llocs que determinen les responsabilitats i les tasques de cada unitat i de cada lloc en la consecució dels objectius de l'empresa”

MECANISMES DE COORDINACIÓ

- Aquells instruments que permeten integrar els recursos
- COHERÈNCIA INTERNA

1. ADAPTACIÓ MÚTUA

2. SUPERVISIÓ DIRECTA

3. NORMALITZACIÓ DE PROCESSOS DE TREBALL

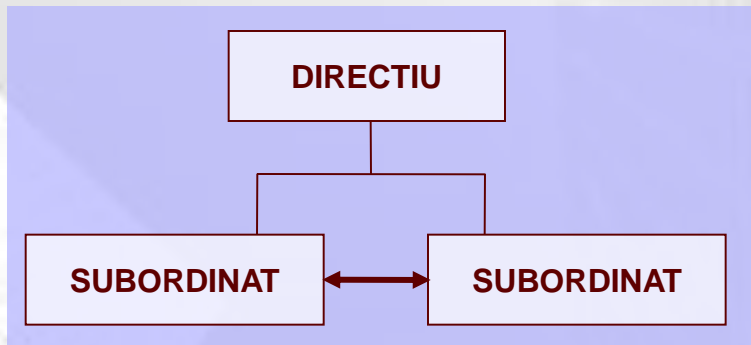
4. NORMALITZACIÓ DE RESULTATS

5. NORMALITZACIÓ D'HABILITATS

6. NORMALITZACIÓ DE LA IDEOLOGIA

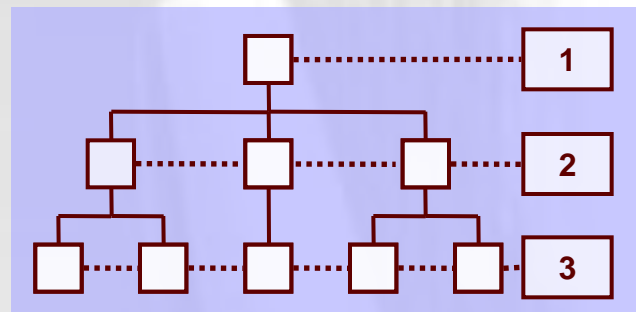
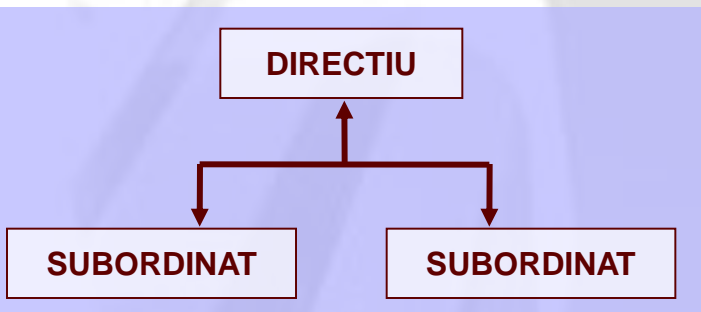
1. ADAPTACIÓ MÚTUA

- Comunicació informal
- El control recau sobre les persones que realitzen el treball
- Dóna flexibilitat a l'execució de les tasques
- Adequat per a organitzacions senzilles i/o tasques molt complexes



2. SUPERVISIÓ DIRECTA

- Autoritat, responsabilitat i comunicació formal
- Ordres i control
- Cadena de comandament (jerarquia)
- Adequat quan l'empresa creix i accentua la divisió del treball



3. NORMALITZACIÓ

- Permet absorbir una gran grandària i una gran complexitat en l'empresa
- S'utilitza complementàriament amb els anteriors mecanismes

3.1. NORMALITZACIÓ DE PROCESSOS DE TREBALL

- Determinació del contingut de treball
- Es basa en anàlisi racional del treball
- Requereix poca supervisió directa i poca comunicació oral

3.2. NORMALITZACIÓ DE RESULTATS

- Especificació de resultats

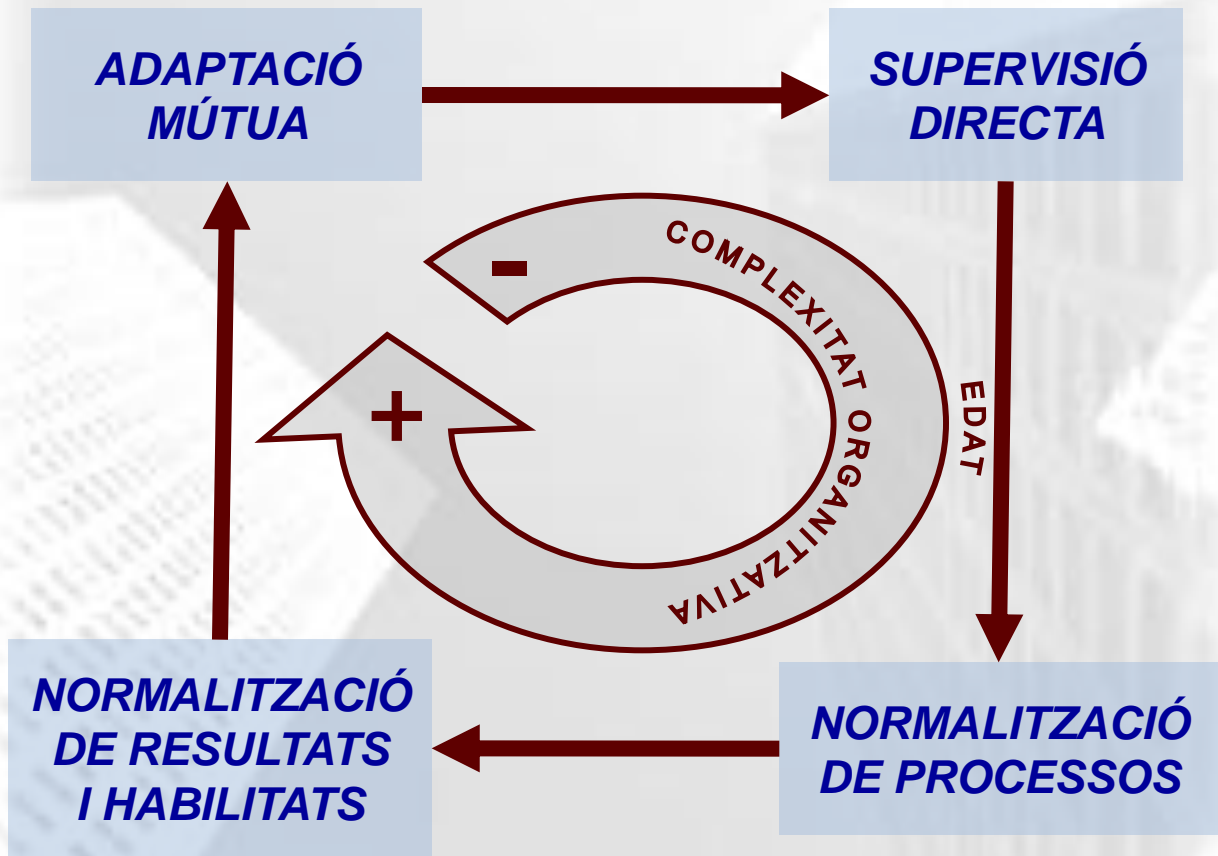
3.3. NORMALITZACIÓ D'HABILITATS

- Especificació de la capacitació
- Es pot formar abans i/o durant la permanència del treballador en l'empresa

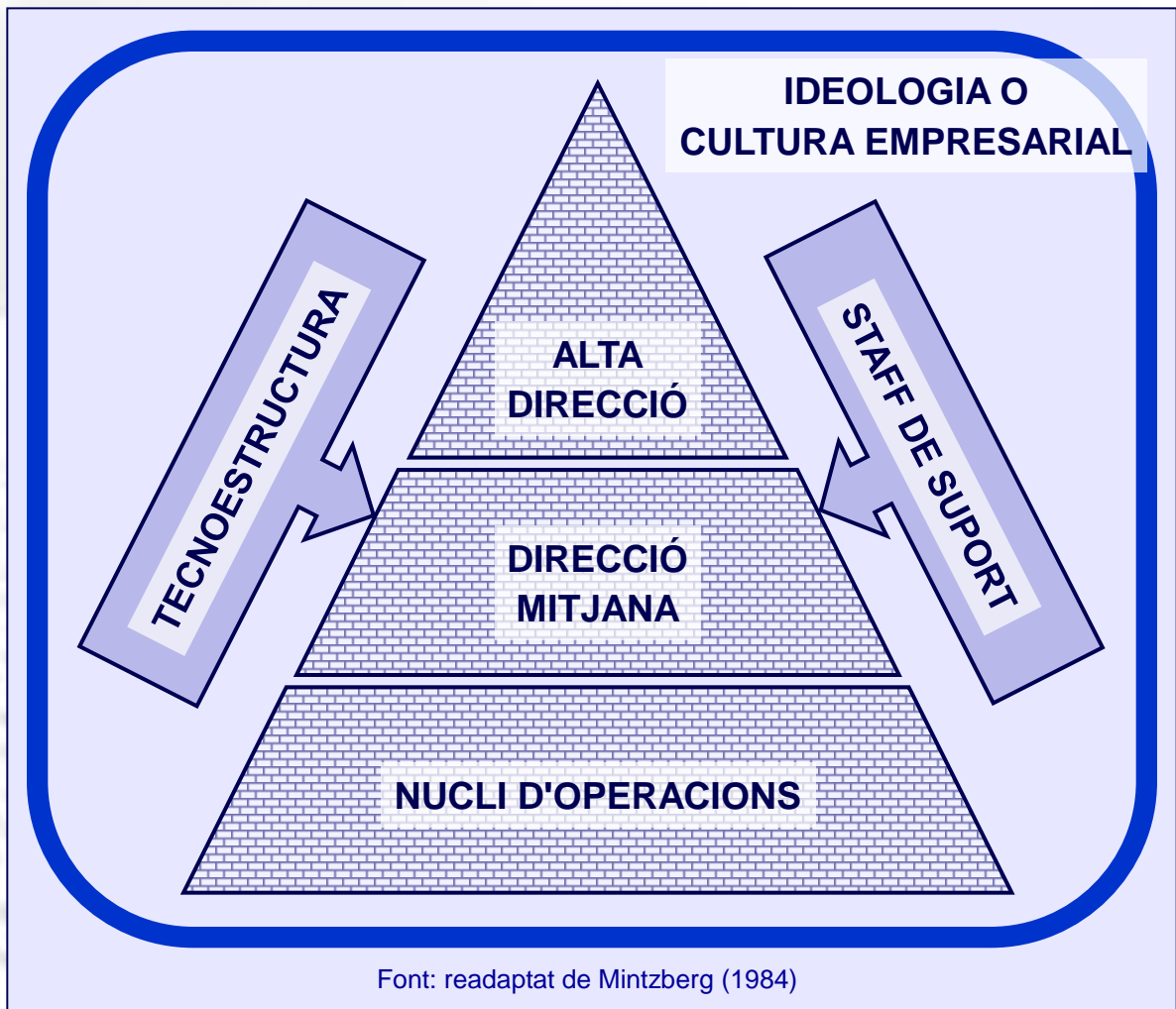
3.4. NORMALITZACIÓ DE LA IDEOLOGIA

- Creences i valors compartits
- Foment de la lleialtat del treballador

CICLE DE COORDINACIÓ: MECANISMES DE COORDINACIÓ I EVOLUCIÓ ORGANITZATIVA



1.2. PARTS DE L'ORGANITZACIÓ



NUCLI D'OPERACIONS (OPERARIS)

- EXECUCIÓ tasques bàsiques: compres, producció i vendes

ALTA DIRECCIÓ (ÀPEX ESTRATÈGIC)

- Presidència, direcció general, consellers, *staff* direcció general, etc.

FUNCIONS

- Vetlar per la unitat de l'organització
- Relacions amb l'entorn
- Definició de l'estratègia corporativa

COMANDAMENTS INTERMEDIS (DIRECCIÓ MITJANA)

- Directius de divisió, departament, secció, torn, etc.
- Nexa d'unió de l'àpex estratègic i el nucli d'operacions
- Resultat de supervisió directa: ÀMBIT DE CONTROL

FUNCIONS

- Intervenir en el corrent de decisions (↑↓)
- Relacions frontereres
- Disseny de l'estratègia de la seua unitat

NIVELLS ORGANITZATIUS I ÀMBIT DE CONTROL

NIVELL ORGANITZATIU

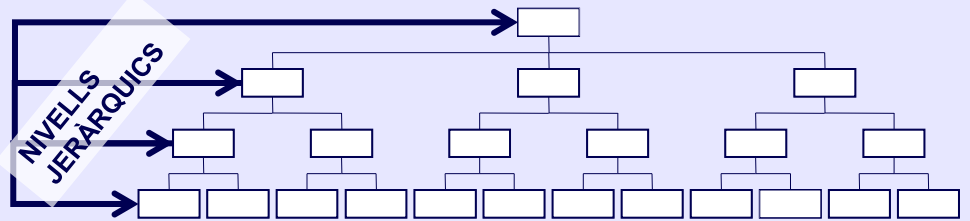
- Graó jeràrquic en una estructura organitzativa

ÀMBIT DE CONTROL

- Nombre de subordinats que depenen d'un superior

• Organització amb trams estrets

ESTRUCTURA ALTA



AVANTATGES

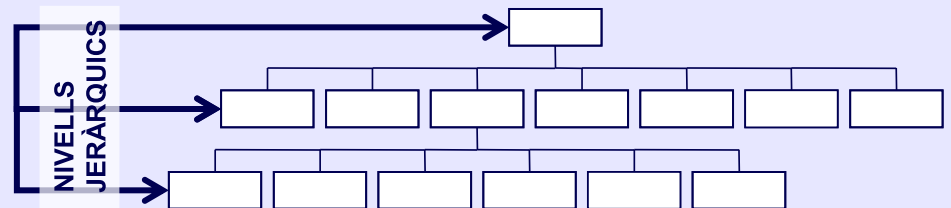
- Estreta supervisió i estricte control
- Ràpida comunicació subordinat-superior

DESAVANTATGES

- Excessiva implicació en el treball de subordinats
- Molts nivells organitzacionals
- Excessiva distància entre el nivell més baix i el més alt
- Estructura costosa

• Organització amb trams amplis

ESTRUCTURA PLANA



AVANTATGES

- Proximitat a la direcció
- S'afavoreix la iniciativa i la responsabilitat
- Estructura més comunicativa
- Agilitat organitzativa

DESAVANTATGES

- Colls de botella de decisió
- Risc de pèrdua de control
- Es requereix adequats directius

FACTORS QUE INFLUEIXEN EN L'ÀMBIT DE CONTROL

TRAMS ESTRETS

dedicació de molt temps a subordinats

- Subordinats poc qualificats
- Subordinats inexperts
- Reticència a assumir responsabilitat
- Comunicació deficient
- Inadequada delegació autoritat
- Plans poc clars
- Objectius difícils de verificar
- Entorn de treball canviant
- Tasques difícilment formalitzables

TRAMOS AMPLIOS

dedicació de poc temps a subordinats

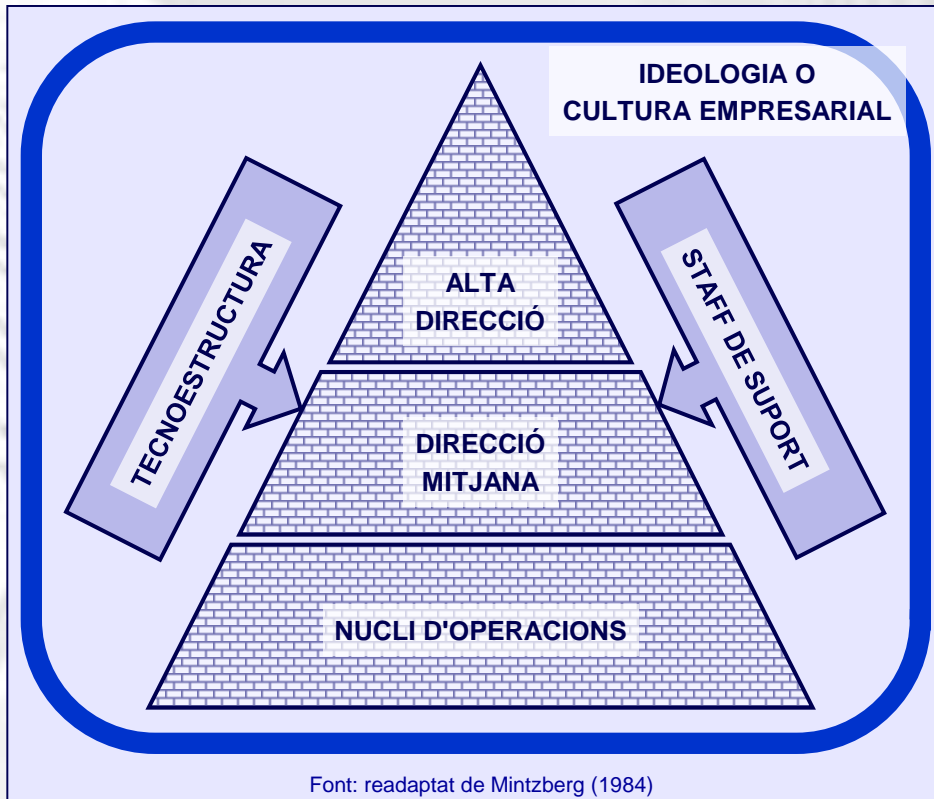
- Subordinats molt qualificats
- Subordinats amb experiència
- Disposició assumir responsabilitat
- Comunicació eficaç
- Clara delegació autoritat
- Plans ben definits
- Objectius fàcils de verificar
- Entorn de treball estable
- Tasques fàcilment formalitzables

TECNOESTRUCTURA (ANALISTES)

- Responsables de normalitzar processos, habilitats i resultats

STAFF DE SUPORT

- Cafeteria, assessoria, R+D, finances, recursos humans, comunicació, SI, etc.
- Donar suport a l'organització



 Unitats de línia: compliment dels objectius de l'empresa

 Unitats *staff*: assistència al personal de línia (adaptació mútua)

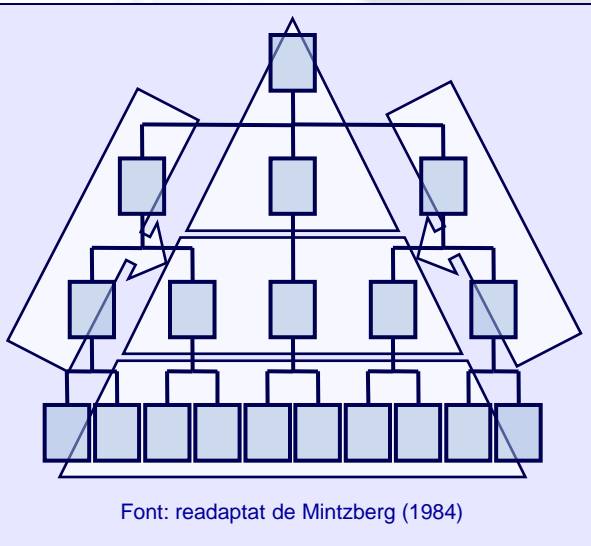
IDEOLOGIA (PART IMMATERIAL)

- Cultura de l'empresa: tradicions, creences, rituals, etc.

6.3. L'ORGANITZACIÓ COM A SISTEMA DE FLUXOS

COM FUNCIONA UNA ORGANITZACIÓ?
COM S'INTERRELACIONEN LES DIFERENTS PARTS D'UNA ORGANITZACIÓ?

L'ORGANITZACIÓ... 1. COM A SISTEMA D'AUTORITAT FORMAL



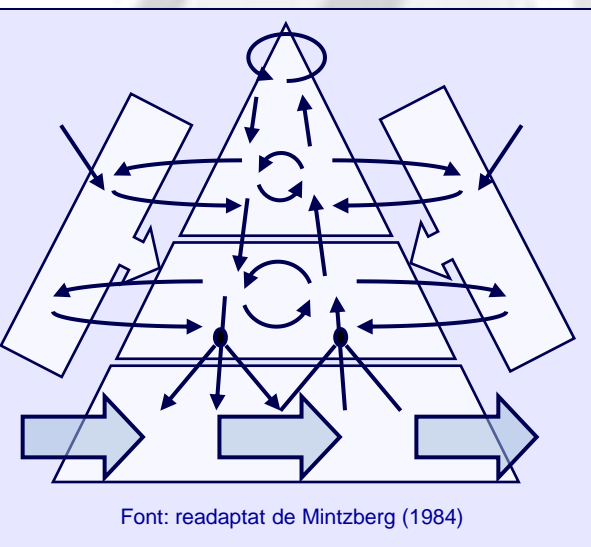
Representació gràfica: ORGANIGRAMA

- Divisió del treball
- Cadena de comandament o jerarquia
- Nivells d'administració

MECANISME DE
COORDINACIÓ

SUPERVISIÓ
DIRECTA

L'ORGANITZACIÓ... 2. COM A SISTEMA DE FLUXOS REGULATS



Empresa: XARXA ORDENADA DE
FLUXOS

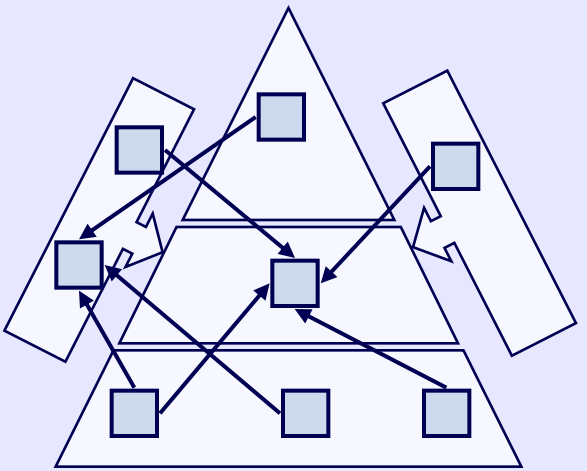
- De treball d'operacions
- D'informació i presa de decisions
- D'informació de staff (intel·ligència)

MECANISME DE
COORDINACIÓ

NORMALITZACIÓ

L'ORGANITZACIÓ...

3. COM A SISTEMA DE COMUNICACIÓ INFORMAL



Font: readaptat de Mintzberg (1984)

CENTRES DE PODER NO OFICIALS

- Vies de comunicació informals
- Relacions personals i grupals

MECANISME DE
COORDINACIÓ

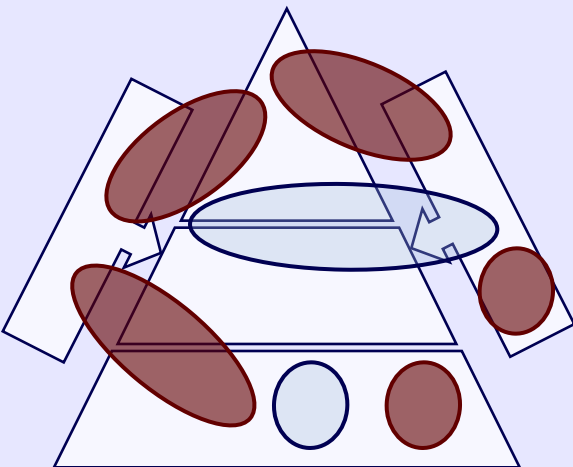


ADAPTACIÓ
MÚTUA

L'ORGANITZACIÓ...

4. COM A SISTEMA DE CONSTEL·LACIONS DE TREBALL

- Grups de treball formals
- Grups de treball informals



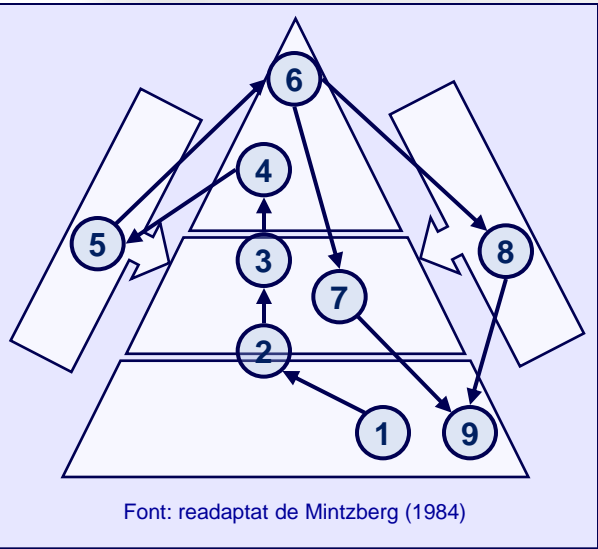
Font: readaptat de Mintzberg (1984)

GRUPS DE TREBALL

- Relació horitzontal
- Formals i informals

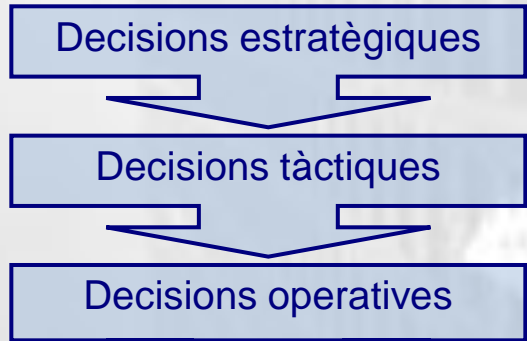
L'ORGANITZACIÓ...

5. COM A SISTEMA DE PROCESSOS DE DECISIÓ

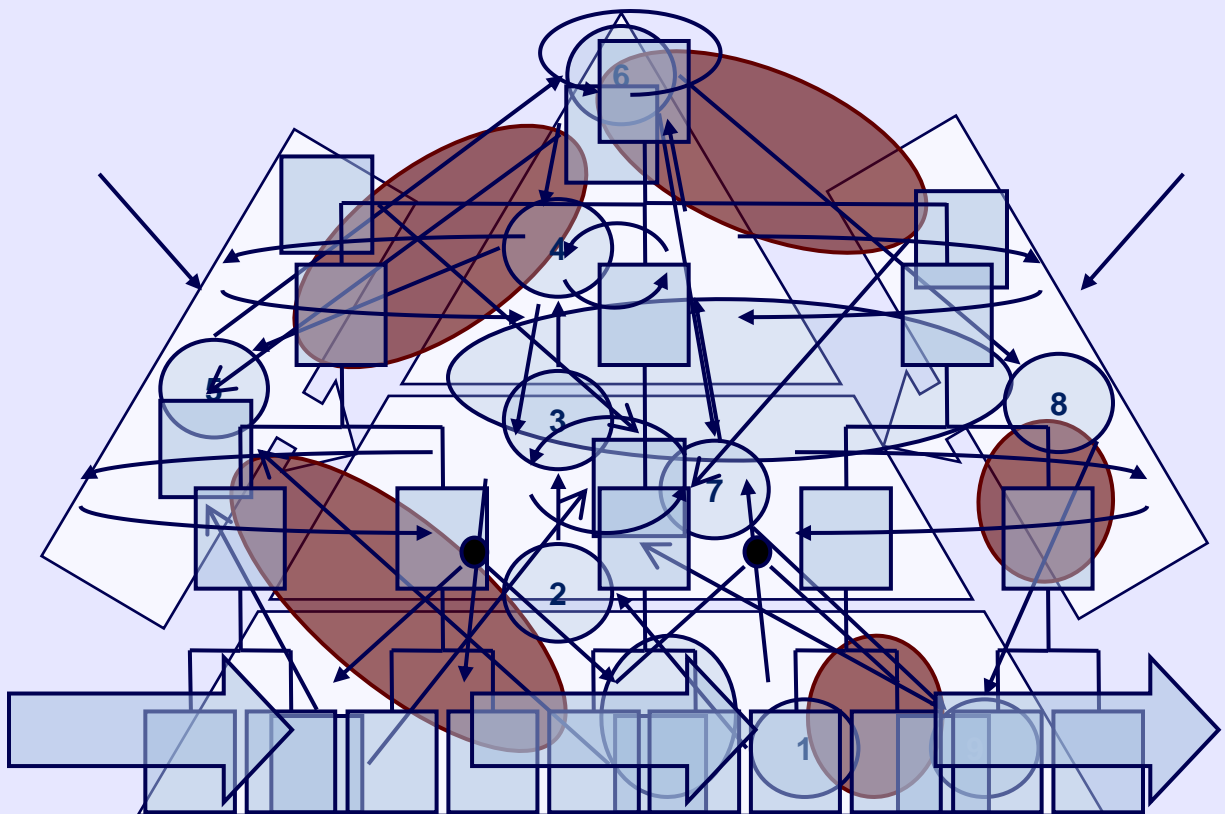


Font: readaptat de Mintzberg (1984)

CONJUNT COORDINAT DE DECISIONS



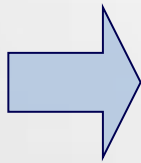
EL FUNCIONAMENT D'UNA ORGANITZACIÓ



Font: readaptat de Mintzberg (1984)

1.4. MODELS MECÀNICS I ORGÀNICS

FACTOR DE
ENTORN
CONTINGÈNCIA



ESTRATÈGIA

ESTRUCTURA



ENTORNS ESTABLES

ENTORNS DINÀMICS

BUROCRÀTIQUES

ORGÀNIQUES

- Alta especialització
- Relacions jeràrquiques rígides
- Deures fixos
- Alta Normalització
- Estructures altes
- Canales formals comunicació
- Centralització d'autoritat
- Cohesió amb càstigs i premis

EFICIÈNCIA

- Equips multidisciplinaris
- Col·laboració horitzontal i vertical
- Deures adaptables
- Baixa Normalització
- Estructures planes
- Comunicació informal (adaptació mútua)
- Descentralització d'autoritat
- Cohesió compartint valors

FLEXIBILITAT