

**“La forma en què les persones s’interrelacionen,
en realitat només s’assembla de manera limitada,
a la forma en què haurien de comportar-se,
segons indica l’estructura formal de l’organització”.**

Edgar H. Schein

2. L'ORGANITZACIÓ I LES ESTRUCTURES ORGANITZATIVES

Parlar del concepte d'organització i dels diferents autors que l'han estudiat des del punt de vista de la literatura organitzativa és un tasca molt complicada i fer-ho des del punt de vista introductori encara més.

Per aquest motiu, en aquest capítol introdueixo conceptes com l'organització, l'estratègia, la cultura organitzativa, l'estructura organitzativa i alguns dels autors que han aportat els seus coneixements al desenvolupament de les teories de l'organització. És evident que no hi són tots, per motius d'espai i d'objectius d'aquest treball. Això no vol dir que d'altres que no hi estan presents, no siguin importants, sinó que he triat les aportacions que en la meua opinió m'han semblat més il·lustratives.

2.1. EL CONCEPTE D'ORGANITZACIÓ

Segons Huse i Bowditch¹, *"l'organització és un sistema continu capaç de diferenciar i integrar activitats humanes que utilitzen, transformen i uneixen un conjunt de recursos humans, materials i d'altres classes per aconseguir assolir uns objectius desitjats o finals"*.

Per Ruiz², *"una organització és el conjunt de sistemes, estructures, processos de direcció, tecnologia i estratègies"*. És un concepte molt més ampli que el d'estructura organitzativa, ja que inclou a més de l'estructura formal, el disseny dels procediments de treball, l'estil de funcionament real o l'organització informal.

¹ Huse, E., Bowditch, J. (1986). *El comportamiento humano en la organización*. Bilbao: Deusto. Pàg. 35.

² Gil, I., Ruiz, L., Ruiz, J. (1997). *La nueva dirección de personas en la empresa*. Madrid: Mc Graw-Hill. Pàg. 3.

Segons Schein³, *“una organització és la coordinació planificada de les activitats d'un conjunt de persones per a l'assoliment d'un objectiu comú i explícit, mitjançant la divisió del treball, una jerarquia d'autoritat i responsabilitat i una sèrie de normes i procediments”*.

Koontz i O'Donnell⁴ entenen *“l'organització com una estructura de funcions amb objectius clars i precisos amb tasques ben definides i amb la informació adient per poder executar-les”*.

Per Bueno⁵, *“una organització és un sistema obert, constituït per cinc elements principals: sistema tècnic, sistema humà, sistema de direcció, sistema cultural i sistema polític o de poder, que persegueixen uns objectius bàsics a través d'un pla d'acció comú”*.

Segons Tena⁶, *“una organització és un conjunt de persones que s'interrelacionen amb un propòsit explícit i utilitzant certs recursos”*.

Per Robbins⁷, *“una organització és una entitat social coordinada de manera conscient, amb un límit identificable que funciona sobre unes bases contínues per assolir un objectiu comú o un conjunt d'objectius”*.

Totes aquestes definicions tenen aspectes coincidents com podem veure a la figura 2.1 i fan referència tant al concepte d'organització formal com al d'organització informal. Segons la meua opinió, la definició de Rodríguez Porras és la més concloent i la més il·lustrativa. *“L'organització formal i la informal estan estretament interrelacionades i no es poden separar:*

³Schein, E. (1982). *Psicología de la organización*. México: Prentice Hall Hispanoamericana. Pàg. 15.

⁴Koontz, H., O'Donnell, C., Wehrich, H (1985). *Administración*. 3^a. edic México: McGraw-Hill. Pàg. 19.

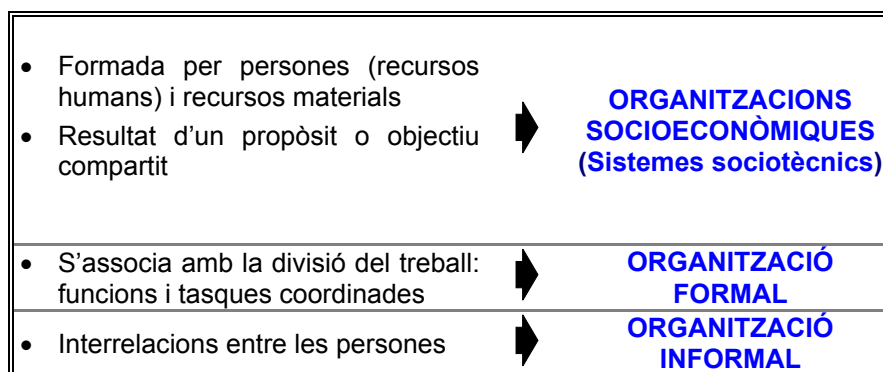
⁵ Bueno, E. (1996). *Organización de Empresas. Estructura, procesos y modelos*. Madrid: Pirámide. Pàg. 26.

⁶ Tena, J., (1989). *Organización de la empresa: teoría y aplicaciones*. Barcelona: Eada Gestión. Pàg. 25.

⁷ Citat a de la Fuente, J.M., García -Tenorio, J. i alt. (1997). *Diseño organizativo de la empresa*. Madrid: Civitas. Pàg. 20.

l'organització formal és l'esquelet i la informal és la musculatura del cos organitzatiu⁸.

Figura 2.1. Concepte d'organització.



Font: elaboració pròpia.

Per tant, i com a conclusió, la funció d'organitzar és un aspecte central de l'èxit a llarg termini i de l'assoliment d'objectius de qualsevol organització. Va molt lligada als aspectes més importants de la direcció d'organitzacions i exigeix una sèrie de decisions sobre el funcionament de l'estructura establerta i del canvi i desenvolupament organitzatiu.

El concepte d'organització inclou el d'estructura organitzativa, que implica una estructura intencional formalitzada de rols i llocs de treball.

Una organització està formada per grups de persones i això significa que caldrà recórrer a les ciències socials per estudiar-les. És el resultat d'un propòsit o objectiu compartit per diverses persones. Organitzar s'associa a la divisió del treball i a la coordinació. Consisteix a dissenyar llocs de treball i determinar les diferents funcions i tasques que s'hauran de desenvolupar. Per fer-ho possible serà necessària la coordinació.

Segons la teoria dels sistemes⁹, "l'Organització és un sistema social canviant i dinàmic amb parts interdependents que es relacionen entre si. Està format per persones, grups i departaments, cadascun dels quals és

⁸ Rodríguez Porrás.J.M. (1990). *El factor humano en la empresa*. Bilbao: Deusto. Pàg. 71.

un subsistema dins el Sistema total. Està obert i rep la influència d'altres subsistemes i de l'entorn”.

En parlar d'organització hem de fer referència a l'organització formal i la informal. La primera fa referència a les regles, les polítiques, els procediments i les activitats assignades per l'organització, mentre que la informal seria tot el conjunt d'activitats, de normes i de relacions espontànies que sorgeixen entre les persones de l'organització, no establertes ni previstes per la direcció de l'empresa. És complexa i sense ella, l'organització formal no seria viable.

2.1.1.El comportament organitzatiu

Una vegada enunciades algunes definicions en el punt anterior, per validar aquesta tesi, ens cal recórrer a la disciplina que investiga la relació entre les persones, els grups i l'organització per millorar l'eficàcia de les organitzacions¹⁰.

Figura 2.2. Comportament organitzatiu.

L'objecte d'estudi són:

- L'organització.
- Els grups.
- Les persones.



Font: elaboració pròpia.

El comportament organitzatiu es fonamenta en disciplines de les ciències socials: la psicologia, la sociologia, l'antropologia, l'economia, les ciències polítiques, i les ciències de l'administració. Aplica models o maneres de

⁹ Huse, E., Bowditch, J. (1986). *Op. cit.* Pàg. 39.

¹⁰ Robbins, S.P. (1987). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice-Hall. Pàg. 18.

pensar d'aquestes àrees d'estudi al comportament de les persones en les organitzacions¹¹.

Pel que fa a la persona, es nodreix de la psicologia, la ciència que tracta de comprendre la conducta individual i el comportament. Estudia les diferències individuals i l'impacte d'aquestes en el comportament de les persones dins l'organització¹², que difereixen en característiques personals i en característiques psicològiques, com per exemple, les necessitats, els valors, les actituds, la percepció, les capacitats (habilitats i aptituds), les competències, l'aprenentatge, la personalitat i la motivació.

Pel que fa a nivell de grup, es nodreix de la psicologia social, que estudia les relacions de les persones entre si considerades individualment, en grup i en societat. Estudia els comportaments que relacionen dues o més persones, com poden ser els processos de lideratge, de comunicació, de presa de decisions¹³ i també de la sociologia, la ciència que estudia i tracta de comprendre la conducta social i els seus efectes. Estudia comportaments compartits que hauran de tractar-se com un conjunt, l'estructura dels grups, amb els seus rols o funcions, les normes, els objectius, la cohesió del grup¹⁴. De fet, aquests processos són els que determinen els comportaments del grup en el treball, així com l'impacte que tenen en l'organització i en les persones.

Pel que fa a l'organització, prové de les ciències socials, la sociologia i psicologia social, així com l'economia, les ciències de l'administració i l'enginyeria. Analitza les principals característiques de l'organització: l'entorn, l'estratègia, l'estructura organitzativa, relacionada amb les tècniques de gestió de recursos humans existents en l'organització i la

¹¹Davis, Newstrom. (1991). *El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional*. 7a. edic. México: Mc Graw-Hill. Pàg. 10.

¹²Dorsch, F. (1981). *Diccionario de Psicología*. Barcelona: Herder. Pàg. 751.

¹³Quijano, S.D. (1987). *Introducción a la Psicología de las Organizaciones*. Barcelona: Promociones Publicitarias Universitarias. Pàg. 27.

¹⁴Dorsch, F. (1981). *Op. cit.* Pàg. 793.

cultura organitzativa. Tots aquests conceptes s'amplien al punt 2.3, els elements de l'organització, que tracta dels elements que la integren.

Els elements d'anàlisi i les seves interaccions es mostren a la pàgina següent, a la figura 2.3.

2.2. L'ORGANITZACIÓ SEGONS MINTZBERG

El model de H. Mintzberg data de 1979¹⁵, i va causar un fort impacte perquè permetia estudiar i entendre les organitzacions, comprendre l'estructura i adquirir-ne una visió global.

Abans del seu model, la major part de la literatura no aconseguia relacionar la descripció de l'estructura amb la del funcionament de l'organització. Avui dia és reconegut com una construcció sòlida i completa per entendre les organitzacions i tot i tenir vint anys de vigència no ha estat substituïda per una obra posterior.

Mintzberg¹⁶, defineix l'estructura de l'organització “*com el conjunt de formes en què es divideix el treball en diferents tasques, per aconseguir-ne la coordinació. Tota activitat organitzada planteja dos requisits: la divisió del treball i la coordinació del mateix, mitjançant uns mecanismes*”.

Figura 2.3. Elements del comportament humà a les organitzacions.

¹⁵Citat per Martí, R. (1996). *Op. cit.* Pàg. 153.

¹⁶Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel. Pàg. 26.

Font: Elaboració pròpia a partir de: Robbins, S.P. (1987). *Op. cit.*

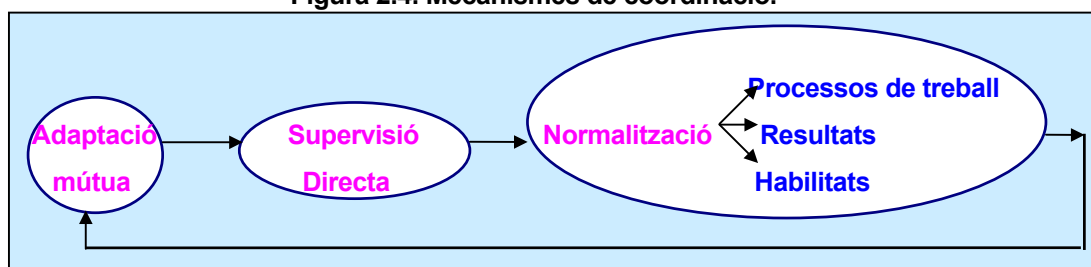
2.2.1. Mecanismes de coordinació

Per explicar la coordinació del treball en les organitzacions, existeixen cinc mecanismes bàsics de l'estructura.

- **Adaptació mútua:** mitjançant la comunicació informal. El control del treball corre a càrrec dels qui el desenvolupen. És propi tant d'organitzacions senzilles com de complexes. L'èxit de la tasca depèn de l'habilitat d'adaptació entre els especialistes.
- **Supervisió directa:** quan l'organització esdevé més complexa, existeix més divisió del treball, i aleshores la coordinació és necessària en ser una persona qui es responsabilitza del treball dels altres, dóna instruccions i el controla.
- **Normalització dels processos de treball:** quan el contingut del treball queda especificat i/o programat. Cadascú sap exactament què pot esperar dels altres, es redueix la comunicació informal i s'actua en conseqüència.
- **Normalització dels resultats:** la coordinació es produeix en especificar-se el que es vol aconseguir, com per exemple, les dimensions del producte o del rendiment.
- **Normalització de les habilitats:** s'especifica el tipus de preparació requerida per a l'execució del treball. És freqüent que la persona rebi una preparació abans de vincular-se a l'organització, d'aquí la importància de la formació inicial. En desenvolupar les seves funcions, cadascú sembla treballar de manera independent. Aquest mecanisme assoleix per via indirecta el que aconsegueix la normalització dels processos o dels resultats del treball: controla i coordina. Gràcies a la preparació sabem exactament què es pot esperar dels altres.

A mesura que el treball de l'organització es torna més complex, els mitjans de coordinació van canviant i passen de l'adaptació mútua a la supervisió directa, després a la normalització, preferentment dels processos de treball a la normalització dels resultats i de les habilitats successivament, i tornen una altra vegada a l'adaptació mútua.

Figura 2.4. Mecanismes de coordinació.



Font: Mintzberg, H. (1984). *Op. cit.* Pàg. 31.

Uns mecanismes poden substituir els altres o poden utilitzar-se els cinc a la vegada, que és el que succeeix generalment. Sovint es combina un cert grau de supervisió directa amb l'adaptació mútua, independentment del grau de normalització.

Les organitzacions actuals solen recórrer a la normalització i no es poden entendre sense els aspectes psicològics que les integren, per exemple, els processos de lideratge, la comunicació informal, encara que només sigui per pal·liar la rigidesa de la normalització.

2.2.2. El funcionament de l'organització amb les cinc parts bàsiques

L'organització més senzilla recorre a l'adaptació mútua per coordinar el treball bàsic per produir un servei o un producte.

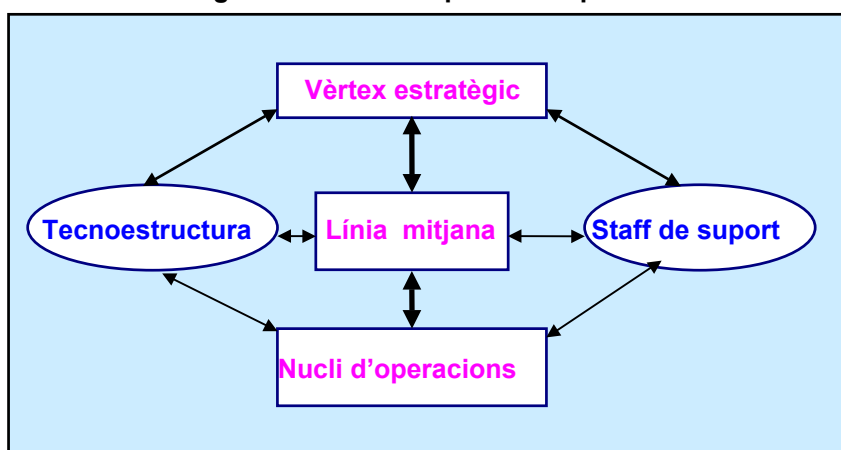
A mesura que augmenta la dimensió de l'empresa, es fa necessària una supervisió directa més gran. Es necessita una persona, que coordini el treball. Això representa la primera divisió administrativa del treball en l'estructura; entre els que realitzen el treball i els que el supervisen. A mesura que l'organització va adquirint complexitat, s'afegeixen més persones, que dóna lloc a la jerarquia administrativa d'autoritat.

Aleshores, l'organització comença a declinar-se pel mecanisme de coordinació del treball de la normalització. És quan apareixen els **analistes**, que són els que s'ocupen de la normalització dels processos de treball, dels

resultats i de les habilitats (és el cas dels tècnics de recursos humans, encara que la major part de la normalització es produeix fora de l'organització abans que el personal sigui contractat. D'aquí esdevé la importància que adquireix la formació inicial i la formació contínua perquè aquestes habilitats estiguin actualitzades).

Segons Mintzberg, una organització està formada per cinc parts bàsiques: nucli d'operacions, línia mitjana, vèrtex estratègic, tecnoestructura i *staff* de suport.

Figura 2.5. Les cinc parts bàsiques.



Font: Mintzberg, H. (1984). *Op. cit.* Pàg. 45.

- **Nucli d'operacions:** està format per les persones que realitzen el treball bàsic, directament relacionat amb la producció. És el centre de tota l'organització, ja que és la part que produeix els resultats essencials per a la supervivència de l'organització i desenvolupa les següents **funcions**:

- Asseguren els *inputs* o entrades per a la producció.
- Transformen els *inputs* en *outputs* o sortides.
- Distribueixen els *outputs*, com per exemple les funcions de vendes, logística.
- Proporcionen un suport directe a les funcions d'*input*, transformació i *output*, per exemple, la funció de manteniment.

En aquesta part s'aplica com a mecanisme de coordinació la normalització.

- **Línia mitjana:** és la part que uneix el nucli d'operacions amb el vèrtex estratègic, mitjançant la cadena de directius de la línia mitjana amb autoritat formal. Aquesta cadena passa dels directius superiors situats sota el vèrtex estratègic fins als supervisors de primera línia.

La jerarquia organitzativa sorgeix quan un supervisor de primera línia lidera un grup i forma una unitat de l'organització; un altre assumeix el comandament d'aquestes unitats formant una unitat d'ordre superior, i així successivament fins que totes les unitats restants queden a càrrec d'un únic directiu en el vèrtex estratègic, el "director general", que integra l'organització completa.

El directiu de línia mitjana desenvolupa una sèrie de **funcions**:

FUNCIONS DIRECTIVES:

- Desenvolupa tots els rols de director general, però en el context de la gestió de la seva pròpia unitat.
- Es coordina amb altres unitats: desenvolupa una xarxa de contactes d'enllaç mitjançant la comunicació horitzontal o lateral.
- Formula l'estratègia per a la seva unitat.
- Controla l'entorn i les activitats de la seva unitat.
- Negocia amb persones externes.
- Inicia canvis estratègics.
- Resol anomalies i conflictes.
- Funcions pròpies de la gestió de recursos humans: gestiona l'equip de treball, motiva, comunica de manera ascendent i descendent, lidera, selecciona, forma i avalua.

FUNCIONS DE ROL:

- Assigna recursos dins la seva unitat.
- Influeix en el flux de decisions.
- Assigna regles, plans i projectes.

De les funcions esmentades, cal remarcar la importància de la comunicació en aquest col·lectiu, tant ascendent com descendent i

horitzontal o lateral. Actuen com a transmissors i traductors de la informació que els arriba. És clau el paper que desenvolupen per al bon funcionament de l'organització i com a figura d'enllaç. També hem de ressaltar la importància que adquireix la formació contínua en aquest col·lectiu, sobretot en habilitats directives i de gestió, ja que és el responsable d'un equip humà i, per tant, és imprescindible que desenvolupi aquestes competències.

Pel que fa als mecanismes de coordinació, el directiu mitjà i el superior no poden limitar-se a la supervisió directa, sinó que hi ha d'haver l'adaptació mútua i han d'estar pendents de les normalitzacions introduïdes pels analistes.

- **Vèrtex estratègic:** en el vèrtex estratègic es troben els encarregats de la direcció general de l'organització. S'ocupen que aquesta compleixi, efectivament, la seva missió i què satisfaci els interessos de les persones que controlen o tenen algun poder sobre l'organització.

Desenvolupen tres tipus de **funcions**:

SUPERVISIÓ DIRECTA (amb els directius de la línia mitjana)

- Disseny de l'estructura. Assignació dels recursos humans i materials per les diferents tasques.
- Emissió d'ordres de treball i autorització de decisions.
- Resolució de conflictes, gestor d'anomalies.
- Gestió de recursos humans: comunicació, formació, motivació dels equips.

GESTIÓ DE LES CONDICIONS DE L'ORGANITZACIÓ

- Portaveu de les activitats de l'organització a persones de l'entorn.
- Enllaç: contactes d'alt nivell.
- Negociador: acords amb entitats externes.
- Relacions públiques: obligacions protocol·làries.

DESENVOLUPAMENT DE L'ESTRATÈGIA DE L'ORGANITZACIÓ

- Mediació entre l'organització i l'entorn.
- Coneixement de l'entorn i la missió de l'organització.
- Projectes de millora per instaurar canvis estratègics.

Cal esmentar que de totes les parts de l'organització, aquesta és la que té una visió més àmplia i, per tant, intervé activament en la formulació d'estratègies. La tasca és variada, amb un mínim de repeticions i normalització i una gran llibertat d'acció, amb preses de decisions complicades. El mecanisme de coordinació és l'adaptació mútua.

- **Tecnoestructura:** aquesta part està formada pels analistes de control amb el seu personal administratiu, que treballen en la normalització del treball del personal de l'organització. Apareix per la necessitat de normalització i fa que es redueixi la necessitat de supervisió directa.

Hi ha tres tipus d'analistes de control corresponents als tres tipus de normalització:

- Processos de treball: els encarregats de realitzar els estudis del treball.
- Normalitzen els *outputs*: els que desenvolupen tasques de planificació i control.
- Normalitzen les habilitats, per exemple el departament de recursos humans o bé el departament de formació.

El treball dels analistes està coordinat amb la resta, mitjançant l'adaptació mútua i la normalització de coneixements i la comunicació informal.

- **Staff de suport:** està format per unitats especialitzades que proporcionen un suport a l'organització fora del flux del treball d'operacions, sense formar part del nucli d'operacions. Cada una d'aquestes unitats existeix per proporcionar un suport indirecte a les missions fonamentals de l'organització i poden trobar-se a diferents nivells jeràrquics. Cada unitat adopta diferents mecanismes de coordinació, atès que existeix un gran nombre d'unitats especialitzades, basades en un *staff* professional, i la

normalització de les habilitats constitueix el principal mecanisme de coordinació.

Una vegada explicades les parts de l'organització, és interessant l'aportació que realitza Ilundáin¹⁷, que pren com a base la classificació de les àrees organitzatives de Mintzberg, respecte a l'evolució d'aquestes àrees de gestió, per adaptar-se a l'entorn.

2.2.2.1. Evolució de les parts bàsiques de l'organització

- **Nucli operatiu o línia operativa:** és l'àrea que més canvis està experimentant actualment. Tendeix a estructurar-se horitzontalment, en funció del procés o processos productius i de la seva seqüència d'activitats de negoci, es coordina horitzontalment i tendeix a la polivalència.

La inestabilitat dels mercats provoca que les necessitats de l'organització cap a la línia operativa se centrin en una fabricació o una producció de sèries cada vegada més curtes, aprofitant el màxim de recursos amb una innovació constant per adaptar-se als mercats i als clients. És important destacar l'èmfasi en la qualitat de tots els processos, per assolir els zero defectes i el control de totes les operacions.

Actualment el nucli d'operacions té un sentit molt més finalista de les accions funcionals, per a la correcta execució del flux de gestió, en comparació amb dècades anteriors. Està molt més connectat amb les altres àrees que en els models organitzatius tradicionals, on estava separat del flux de treball i, com a conseqüència, retardava el procés, perquè introduïa burocràcia innecessària i dificultava la coordinació horitzontal.

- **Línia mitjana o de coordinació:** aquesta àrea interacciona i es coordina amb el vèrtex estratègic. Aquesta coordinació produeix la combinació d'estratègies d'ajust amb estratègies de creixement amb una visió de conjunt. Cada vegada més, es tendeix a eliminar la separació existent entre les àrees funcionals i l'estratificació vertical de l'organització.

L'objectiu de la línia mitjana és implantar el procés estratègic de millora competitiva, i centrar-se en l'augment de la productivitat, la utilització de recursos de manera eficient, la millora contínua, i el desenvolupament de la capacitat d'innovació reduint els costos industrials, de transformació i de coordinació.

El sistema de gestió i producció esdevé molt més dinàmic. La reestructuració qualitativa agilitza la flexibilitat en la gestió, actua sobre els recursos i redueix o suprimeix les activitats que no aportin valor.

En aquest sentit destaca també la importància que adquireixen les funcions pròpies de la gestió de recursos humans, com per exemple la cohesió dels equips de treball, la comunicació a tots els nivells, saber gestionar la complexitat i l'ambigüïtat i especialment saber integrar les persones en l'organització.

- **Vèrtex estratègic:** existeix una certa confusió d'aquesta àrea en relació amb la pròpia missió i amb la línia de comandament del seu primer nivell, fins a convertir-se en vèrtexs operatius, centrats en el procés i en el dia a dia més que en impulsors de l'empresa.

Aquesta àrea evoluciona cap a la visió única de negoci i la planificació a llarg termini en tota l'organització, detecta els canvis del mercat i estableix les línies d'actuació estratègica per mantenir la competitivitat.

¹⁷Ilundáin Vilà, J.M. (ed.). (1995). "De las estructuras tradicionales a la organización flexible". A: *La nueva Gestión de los Recursos Humanos*. Miguel Ordóñez Ordóñez.

- **Tecnoestructura:** aporta a l'organització racionalitat, recolza l'estratègia, el desenvolupament de l'empresa i la seva coherència interna, perquè l'organització s'adapti a l'entorn i obtingui els resultats.

L'evolució tendeix a l'abandonament de les funcions de control, per passar a ser unitats d'assessorament intern i de suport al desenvolupament. Els punts crítics d'aquestes unitats se centren en la coordinació cap a l'estructuració, la gestió i la cooperació amb la resta d'unitats, la línia operativa i el vèrtex estratègic.

L'estructura organitzativa s'ha d'adaptar al ritme evolutiu, segons els factors de l'entorn i del mercat. Això és possible abandonant filosofies i tecnologies de treball pròpies de l'organització funcional i de l'organització maquinal d'èpoques d'estabilitat, per poder introduir noves activitats, tecnologies i models organitzatius diferents en funció de la demanda.

És necessari establir sistemes de mesura i control coherents perquè el procés permeti la presa de decisions a tots els nivells de l'organització. Per fer front al desenvolupament de l'organització, calen noves habilitats i capacitats, tant intel·lectuals com professionals, de les persones que integren l'organització. L'estructura ha d'evolucionar cap a noves formes més competitives que integrin les persones en el projecte d'empresa.

- **Staff de suport o serveis:** l'evolució d'aquesta àrea passa per descarregar activitats complementàries a la línia i que aquesta es pugui centrar en l'activitat fonamental: facilitar la gestió per possibilitar que el flux de producció no s'aturi.

L'*staff* de suport evoluciona cap a la contractació externa¹⁸. Els serveis s'adapten a l'organització, i resolen la situació actual de distorsió que l'estructuració dels serveis origina en un gran nombre d'empreses.

Aquesta àrea ha de vincular els serveis a la seqüència d'activitats de negoci i assolir la màxima eficàcia operativa i amb el mínim cost directe i de coordinació ja que la resta de l'organització no pot dependre dels serveis ni treballar per a ells. Això porta a determinar si és necessari per qualitat tècnica, confidencialitat, seguretat o costos que els serveis de suport siguin propis i no subcontractats. S'ha de considerar si la descentralització dels serveis, encara que es perdi economia d'escala, beneficia la fluïdesa en la gestió, la disminució dels temps i la rendibilitat de les operacions.

2.2.3. L'organització com un sistema de fluxos

Una vegada introduïdes les parts de l'organització i les tendències d'evolució actuals, veurem com s'integren entre si, mitjançant diversos fluxos: d'autoritat formal, de comunicació, constel·lacions de treball i de processos de decisió.

2.2.3.1. L'organització com a sistema d'autoritat formal

El sistema d'autoritat formal es pot representar mitjançant l'organigrama, i encara que no ens mostra les relacions informals, proporciona una representació de la divisió del treball: els nivells existents, com s'agrupen aquests en unitats i com flueix l'autoritat formal. Tanmateix, però, és una visió estàtica i incompleta i no representa les relacions de poder ni de comunicació que afecten i modifiquen el comportament en l'organització.

¹⁸ També anomenat *outsourcing*.

- **Sistema de fluxos regulats:** poden identificar-se en el sistema tres tipus de fluxos: el del treball d'operacions, el d'informació i decisions de control i el d'informació de *staff*.
 - Flux de treball de les operacions: representa les funcions d'*input*, de procés i d'*output*. Els fluxos de treball d'operacions inclouen els moviments de materials i d'informació. Les relacions entre fluxos regulats de treball també es produeixen en altres nivells de la jerarquia.
 - Flux de control regulat: regula els fluxos verticals d'informació i de presa de decisions, ascendint des del nucli d'operacions i travessant la cadena d'autoritat. El flux ascendent és la informació de feedback respecte al treball d'operacions, mentre que el descendent correspon a les ordres i instruccions de treball que s'elaboren al vèrtex estratègic o a la línia mitjana.
 - Fluxos regulats d'informació de *staff*. és la tecnoestructura la que dissenya i posa en funcionament el sistema d'informació de gestió i assessorament per als directius de línia. Són fluxos entre directius de línia, *staff* tecnocràtic i *staff* de suport.

2.2.3.2. L'organització com a sistema de comunicació informal

La comunicació constitueix un aspecte essencial de tota organització. És un requisit indispensable per a la bona marxa de l'organització, ja que quan no circula amb prou fluïdesa, repercuteix en l'efectivitat de l'organització.

La comunicació es pot veure afectada per una sèrie de factors, com per exemple, la complexitat de l'estructura organitzativa, la dimensió de l'organització amb el nombre de nivells existents, l'estil de direcció i el clima laboral¹⁹.

Es produeix en dos àmbits: la comunicació **formal**, regulada per l'organització i on trobem la comunicació descendent, l'ascendent, l'horitzontal o lateral i l'exterior, i la comunicació **informal**. Ambdós tipus tenen una dependència mútua i no es poden separar.

¹⁹ Rodríguez, J.M. (1990). *Op. cit.* Pàg. 96.

La comunicació formal es veu complementada per les xarxes de comunicació informal, els processos de decisió travessen l'organització, independentment del sistema regulat, i utilitzen com a mecanisme de coordinació l'adaptació mútua.

La comunicació informal és una activitat normal i natural que sorgeix de la interacció social. Per aquest motiu és tan variada i dinàmica com ho són les persones i, per tant, podem afirmar que és l'expressió de la motivació de les persones en el treball²⁰.

La xarxa de comunicació informal consisteix en una sèrie de vies connectades per centres neuràlgics, persones situades en diferents vies, que recopilen informació i la transmeten selectivament, mitjançant una comunicació directa, prescindint dels sistemes formals. Serveix per agilitzar processos. Els especialistes de l'*staff* es troben en aquesta situació per l'accés que tenen als directius en els diferents nivells jeràrquics.

Hi ha diversos motius perquè es produeixi la comunicació informal:

- És escàs el treball que es pot fer sense comunicació informal. La normalització s'ha de complementar amb l'adaptació mútua. Hi ha procediments i tipus de tasques que ofereixen més oportunitats que altres per comunicar-se.
- Per motius socials, la gent necessita relacionar-se, tant per raons d'amistat com per descarregar tensió. Per exemple, en períodes d'excitació i inseguretats i en assumptes o qüestions relacionades amb l'entorn de la persona o quan es tracta d'informació recent, les persones solen ser més actives²¹.

²⁰ Davis, K., Newstrom, J. (1991). *Op. cit.* Pàg. 328.

²¹ Davis, K., Newstrom, J. (1991). *Op. cit.* Pàg. 332.

Dins d'aquest tipus de comunicació, pot aparèixer un aspecte negatiu que és el rumor, la informació que es comunica sense saber si és certa, resultat de l'interès i de l'ambigüitat de la situació.

2.2.3.3. L'organització com a sistema de constel·lacions de treball

Les persones dins les organitzacions solen treballar en grups de relacions horitzontals, i no verticals. En els nivells inferiors, els grups es formen segons l'especialització funcional del flux de treball, mentre que en el nivell directiu solen integrar diferents especialitats i funcions.

L'organització adopta la forma d'un conjunt de constel·lacions de treball, de cercles pràcticament independents de persones que prenen decisions en el seu nivell jeràrquic. Aquestes constel·lacions de treball oscil·len entre temes formals i informals, ja que estan constituïts per grups de treball formals, que formen part de l'organigrama i de grups informals, de diferents unitats.

La majoria de constel·lacions de treball del nucli d'operacions corresponen al flux del treball i solen quedar reflectides a l'organigrama. A l'*staff* de suport hi ha una correspondència entre les unitats de treball i les constel·lacions de treball, mentre que a la línia mitjana i la tecnoestructura, les constel·lacions de treball semblen menys formals i travessen les fronteres entre departaments.

En les organitzacions actuals, cada vegada tenen més importància els equips de treball o de projectes entre diferents departaments, que de fet és una manera d'afavorir i estimular la comunicació horitzontal.

2.2.3.4. L'Organització com a sistema de processos de decisió *ad hoc*

L'autoritat i la comunicació són processos que faciliten dos fluxos fonamentals: la presa de decisions i la producció de serveis i de productes. El comportament organitzatiu es determina segons la combinació d'aspectes

formals i informals de l'organització: l'autoritat formal, el flux regulat de la informació i el flux de la comunicació informal.

La decisió és un compromís d'acció que assenyala una intenció explícita d'actuar. Els processos de decisió de l'organització poden ser programats, imprevisibles, rutinaris i *ad hoc*. També es caracteritzen segons la seva àrea funcional i es divideixen en grups segons la seva importància dins l'organització:

- Decisions d'operacions: són les que es prenen per operaris o *staff* de manera rutinària en processos que solen programar-se i executar-se amb rapidesa.
- Decisions administratives: poden ser coordinatives o excepcionals. Les primeres, orienten i coordinen les decisions d'operacions i solen ser rutinàries, mentre que les excepcionals són les que es prenen *ad hoc*, no són rutinàries i estan menys programades.
- Decisions estratègiques: són les menys rutinàries o programades de tots els processos de decisió. Solen sorgir a conseqüència de canvis a l'entorn on participen membres, tant del vèrtex estratègic com d'altres àmbits.

És important saber com els fluxos dels processos de decisió travessen l'organització. S'ha d'entendre com estan vinculades entre si les decisions d'operacions, administratives i estratègiques, i quins rols tenen els diferents participants: operaris, directius de línia superior i mitja, membres de l'*staff* tecnocràtic i de suport, en les diferents etapes de cada procés de decisió.

Tots aquests sistemes no funcionen de manera aïllada, sinó que ho fan de manera simultània, que dóna una idea de la complexitat de l'organització.

2.3. ELEMENTS DE L'ORGANITZACIÓ

Seguint Galbraith i Tena, la figura 2.6 integra els tres elements clau de l'organització: estratègia, estructura i comportament de les persones. Com

afirma Tena²², *"l'organització és resultat d'una sèrie d'accions, decisions i forces internes i externes"*.

L'organització existeix en un marc del qual depèn per a la seva supervivència, anomenat **entorn**. Aquest fa referència als aspectes externs de l'organització, i forma part d'un sistema més gran que comprèn altres elements, per exemple, el sector d'activitat, el marc polític, econòmic i social del país, la localització, la tecnologia, la competència, el mercat, els clients, els proveïdors.

Disposa d'una **estratègia** definida com l'esforç tant d'adaptació interna com externa entre l'empresa i el seu entorn. Grima i Tena la defineixen com *"el procés caracteritzat per ser un acte creatiu, innovador, lògic i aplicable que genera un conjunt d'objectius, d'assignació de recursos i de decisions tàctiques amb la finalitat que l'empresa assoleixi una posició competitiva avantatjosa en l'entorn on es trobi i millori l'eficàcia de la gestió"*²³.

L'**estructura** comprèn el conjunt de recursos de l'empresa, tant humans com materials, i la manera com s'agrupen per produir els béns i els serveis. Defineix les relacions oficials de les persones dins l'organització mitjançant la divisió del treball i la coordinació. Es representa amb l'organigrama, que representa les relacions de poder i de comunicació que afecten i modifiquen el comportament en l'organització.

El concepte abstracte definit com organització està format per persones que es comuniquen i interactuen entre si i que donen lloc a una sèrie de **comportaments de les persones** en el treball: processos d'integració, comunicació, interaccions, lideratge.

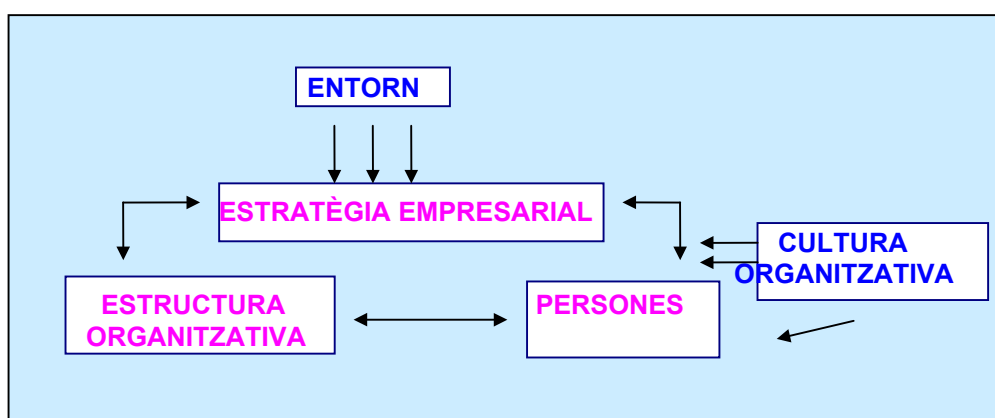
²² Tena, J. (1989). *Op. cit.* Pàg. 20.

²³ Grima, J.D., Tena, J. (1987). *Análisis y formulación de estrategia empresarial*. 2a.ed. Barcelona: Hispano europea. Pàg. 13.

Finalment, l'organització es veu afectada per la **cultura organitzativa**. Definida per Schein com “*el conjunt de valors, normes, creences i comportaments, presumpcions bàsiques que comparteixen els membres d'una empresa, les quals operen de manera inconscient i defineixen la visió que l'empresa té de si mateixa (integració interna) i del seu entorn (integració externa)*”²⁴.

Finalment, cal destacar que tots aquests tres elements estan relacionats entre si i l'èxit d'un d'ells depèn dels altres. L'organització ha de buscar la coherència i l'ajustament entre aquests tres elements, estratègia, estructura i persones, tenint sempre en compte el caràcter dinàmic de l'entorn i la realitat interna de l'empresa.

Figura 2.6. Elements que integren l'organització.



Font: Elaboració pròpia a partir de Galbraith (1977) i Tena (1989).

A continuació vegem amb més detall cadascun d'aquests elements que integren l'organització.

2.3.1. L'estratègia

²⁴Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza&Janes. Pàg. 23-24.

La paraula estratègia prové del vocable grec “strategos”, que vol dir ‘general’ i es pot interpretar com l’art dels generals. Ve a ser com l’origen, el punt inicial de la direcció d’empreses.

Aquest concepte ha sofert una evolució, al llarg del temps, que es va iniciar amb el terme de política d’empresa, planificació a llarg termini o estratègia cap als enfocaments més recents que se centren en el procés de direcció amb una visió més dinàmica.

Algunes definicions del concepte d’estratègia són les següents²⁵:

- Chandler (1962). *“L’estratègia és la determinació dels objectius i fites a llarg termini de caràcter bàsic d’una empresa i l’adopció dels cursos d’acció i l’assignació dels recursos que resulten necessaris per portar a terme aquestes fites”*.
- Ansoff (1965). *“L’estratègia és aquell procés actiu de determinació i guia del curs d’acció de l’empresa cap als seus objectius”*.
- Andrews (1965). *“Patró dels principals objectius, propòsits o fites i les polítiques i plans per assolir-los, establerts de tal manera que defineixen en quina classe de negoci l’empresa està o vol ser-hi i quina classe d’empresa és o vol ser”*.
- Vancil (1977). *“L’estratègia és la conceptualització, expressa o implícita del líder de l’organització dels objectius o propòsits a llarg termini de l’organització; les àmplies restriccions i polítiques, autoimposades pel líder o acceptades i el conjunt de plans i fites a curt termini actuals”*.
- Porter (1980). *“La formulació d’una estratègia competitiva consisteix a relacionar una empresa amb el seu medi ambient i comprendre una acció ofensiva o defensiva per crear una posició defensable contra les*

²⁵Extretes de Bueno Campos, E. (1995). *Dirección estratégica de la empresa: metodología, técnicas y casos*. 5a. ed. Madrid: Pirámide.

cinc forces competitives en el sector industrial en què està present i obtenir, així, un rendiment superior sobre la inversió de l'empresa”.

- Ohmae (1988). *“L'estratègia de negoci que porta a tenir èxit no prové d'una anàlisi rigorosa, sinó més aviat d'un particular estat mental”.*
- Mintzberg (1990). *“Les estratègies es poden formar i formular. La idea que l'estratègia és allò que hauria de tenir lloc a dalt, ben lluny dels detalls de la direcció quotidiana d'una organització, és una de les grans fal·làcies de la direcció convencional. I explica molts dels fracassos més espectaculars dels negocis”.*

2.3.2. La cultura organitzativa

El concepte de cultura organitzativa i la seva influència en el funcionament empresarial ha adquirit una gran rellevància en els últims temps. Cada vegada es reconeix més que una organització és un reflex dels valors de les persones que en formen part. Tant els sistemes de direcció com el comportament individual i organitzatiu són una expressió de la cultura i el resultat de la interacció dins l'organització de diferents persones i grups amb diferents creences, valors i expectatives.

En la definició del concepte, nombrosos autors han aportat el seus coneixements. A continuació es recullen algunes de les definicions d'alguns autors²⁶:

- William Ouchi: *“La tradició i les condicions predominants conformen la cultura d'una organització. Implica els valors d'una empresa, que donen les línies per a un patró d'activitats, opinió i accions”.*

²⁶Extretes de Sparrow, P. i Hiltrop. J.M. (1994). *European Human Resource Management in transition*. United Kingdom: Prentice Hall. Pàg. 216.

- Deal i Kennedy, consideren la cultura com un mitjà per assolir l'èxit. *“Els valors proporcionen un sentit de direcció comú per a tots els treballadors i guies per a la seva conducta diària. Les empreses tenen èxit perquè els seus treballadors es poden identificar i actuar segons els valors de l'organització”.*
- Uttal afegeix que *“la cultura no és un element més de l'empresa, sinó que afecta les relacions entre els seus membres i també repercuteix en l'estructura i en els sistemes de control”.*
- Per a Besseyre Des Horts²⁷, *“la cultura és un sistema estructurat de valors fonamentals, de codis i representacions, que vénen a estructurar el que està fent l'empresa”.*
- Schein²⁸ fa una comparació entre la cultura d'una empresa i el caràcter d'una persona, que el porta a afirmar que la cultura no es limita només a l'estudi de l'aspecte humà en el funcionament d'una empresa, sinó que afecta també a la seva missió i als objectius que es proposi. Creu que el terme de *“cultura corporativa ha d'utilitzar-se per al nivell més profund de presumpcions bàsiques i creences que comparteixen els membres d'una empresa, els quals operen inconscientment i defineixen la visió que l'empresa té de si mateixa i del seu entorn.*

Aquestes presumpcions i creences són respostes que ha après el grup davant els seus problemes de subsistència en el seu medi extern i davant els seus problemes d'integració interna”.

²⁷Besseyre Des Horts, C.H. (1990). *Gestión estratégica de los Recursos Humanos*. Bilbao: Deusto. Pàg. 88.

²⁸Schein, E. (1988). *Op. cit.* Pàg. 26.

- *Cuno Pümpin i Santiago García Echevarría*²⁹ afegixen que “la cultura corporativa recull les normes i valors que regulen els comportaments dels recursos humans dins d’una empresa”.
- Per Kressler³⁰, “la cultura és la suma d’uns trets característics que, organitzats d’una manera determinada, són típics d’una empresa i que en una altra podrien ser molt diferents”.

A Hewlett-Packard, per exemple, denominen “the HP Way” la seva cultura corporativa. Bill Hewlett³¹, cofundador de l’empresa, la defineix de la manera següent: “Sento en termes generals que “the HP Way” són les polítiques i accions que sorgeixen de les persones que volen realitzar la seva tasca de manera excel·lent. Una tasca creativa que realitzaran si se’ls facilita l’entorn adequat”.

A partir de totes aquestes definicions, podem determinar que la cultura empresarial inclou el conjunt d’opinions, normes i valors que caracteritzen el comportament de tota organització i es reflecteix en la manera de tractar els problemes i de solucionar-los, la posició davant del treball, el tracte amb els clients i el comportament del personal en l’empresa.

Existeix una relació molt estreta entre l’estructura de l’empresa, l’estil de direcció i la cultura organitzativa.

2.3.3. L’estructura organitzativa

El concepte d’estructura organitzativa és complex i inclou nombrosos aspectes.

²⁹Pumpin, C., García Echevarría, S. (1993). *Estrategia empresarial. Cómo implementar la estrategia en la empresa*. Madrid: Díaz de Santos. Pàg. 33.

³⁰Kressler, H.W. (1995). *La dirección de personal en la nueva Europa*. Bilbao: Deusto. Pàg. 25.

³¹Packard, D. (1995). *The HP way. How Bill Hewlett and I built our company*. New-York: Harper Business. Pàg. 58.

Podem definir l'estructura com *“una sèrie de principis que ens mostren com s'organitzen les persones en petites unitats. L'estructura d'una organització és només un instrument que es crea per aconseguir altres objectius, generalment estratègics”*³².

Segons Cuervo³³, *“l'estructura és el sistema més estable de relacions entre els membres de l'empresa; determina les activitats a realitzar per cada persona i unitat organitzativa, les relacions que han de mantenir entre ells, i configura el marc de desenvolupament de la presa de decisions”*.

Bueno i altres³⁴ afirmen que *“l'estructura organitzativa de l'empresa articula els recursos humans seguint els següents principis: l'assignació més idònia de les tasques compreses en els grups de funcionament de l'empresa, amb una determinació de nivells d'autoritat i delegacions jeràrquiques a diferents nivells de decisió”*.

També defineix *“l'estructura organitzativa de l'empresa com una xarxa de comunicació o de relacions amb un sistema de flux entre un conjunt d'unitats on es transmet informació”*³⁵.

“Compta amb tres aspectes: una estructura funcional o conjunt de tasques, activitats i processos per assolir els objectius de l'organització, una estructura d'autoritat amb un conjunt de nivells jeràrquics que permet actuar les persones sota uns criteris de responsabilitat i control de les tasques i una estructura de decisió, on cada membre, segons la funció, l'autoritat reconeguda i la informació rebuda, pot adoptar les decisions més adequades”.

³²Sparrow, P., Hiltrop, J.M. (1994). *Op. cit.* Pàg. 254.

³³Cuervo, A. (1989). “Bases para el diseño organizativo”. *Papeles de economía española*. n. 39. Madrid. Pàg. 90.

³⁴Bueno, E., Cruz, I., Durán, J.J. (1995). *Economía de la empresa*. 16a. ed. Madrid: Pirámide. Pàg. 185-186.

³⁵Bueno Campos, E. (1996). *Op. cit.* Pàg. 131.

Segons Koontz i Weihrich³⁶, *“l'estructura forma part de la identificació i la classificació de les activitats requerides, agrupades per aconseguir els objectius”*.

Robbins³⁷ defineix *“l'estructura de l'organització com el marc de l'organització. Si els éssers humans tenen esquelets que defineixen els seus paràmetres, les organitzacions tenen estructures que en defineixen els seus”*.

Segons Simon³⁸, *“l'estructura de l'organització és un complex disseny de comunicacions i altres relacions existents dins d'un grup d'éssers humans”*.

A continuació tractem d'alguns autors per ordre cronològic que han tractat en les seves obres del concepte d'estructura organitzativa³⁹.

Comencem per Lawrence i Lorsch, creadors de l'enfocament de situació o contingent, on afirmen que *“les estructures organitzatives són eines que canvien en funció de les condicions de l'entorn i de la capacitat d'evolució i progrés de les característiques organitzatives”*. Per aquests autors no existeix una estructura idònia.

Una altra contribució important a la teoria de la gestió és la de Chandler, on en la seva obra, publicada al 1962, *Strategy and Structure*, ha explicat la relació que existeix entre l'estratègia i l'estructura en les organitzacions.

L'estratègia es defineix com la determinació a llarg termini de fites, objectius, accions i adjudicació de recursos, i l'estructura, com la forma en què l'organització administra l'estratègia amb totes les jerarquies i línies

³⁶Koontz, H., Weihrich, H. (1991). *Administración*. México: Mc Graw-Hill. Pàg. 184.

³⁷Robbins, S.P. (1987). *Administración: teoría y práctica*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana. Pàg. 159.

³⁸Simon, H.A. (1964). *El comportamiento administrativo*. Madrid: Aguilar. Pàg. 15.

³⁹Extretes de: Kennedy, C. (1994). *Los Gurus del Management*. Madrid: Actualidad Económica. Vol. 1,2,3.

d'autoritat. Aquest autor va ser uns dels primers autors a reconèixer la importància del principi de la descentralització dins d'una gran corporació.

Per a Chandler, *"l'estructura és una conseqüència de l'estratègia dins les organitzacions"*.

Segons Peter Drucker, *"la bona estructura no garanteix l'excel·lència, mentre que les "males estructures" garanteixen necessàriament els mals resultats"*. Per a aquest autor, els recursos humans són clau per a una organització productiva i rendible, ja que la gestió dels recursos humans esdevé un element clau per a la gestió, amb la forma adient d'integrar les persones en les estructures de l'organització.

Peters i Waterman, en la seva obra *En busca de l'excel·lència* (1982) defensen la tornada a les estructures organitzatives simples. Una de les claus de les empreses excel·lents és preservar la senzillesa original de l'organització. *"Els denominadors comuns de les empreses ben dirigides apunten per la senzillesa, claredat en les seves estructures, processos, sistemes de gestió i estil de direcció"*.

Per a Charles Handy els directius han de respondre al repte d'uns treballadors amb coneixement de la gestió. Les persones han d'estar preparades, per ser competents en tots els aspectes de la gestió. *"L'evolució cap a noves formes organitzatives ens porta a l'empresa trèvol (un nucli de personal essencial rodejat per especialistes contractats i ajudants a temps parcial), amb conceptes com la triple I (informació, intel·ligència i idees)"*.

Una de les autores actuals més rellevant és Rosabeth Moss Kanter, que en les seves obres: *The change masters* (1983) i *When giants learn to dance* (1989) ha tractat les "estructures més planes de gestió" que "deleguen" en els treballadors situats en nivells més baixos de la línia de

la direcció. La "delegació" és una nova subdivisió d'aquest gènere, com a alliberament de forces de canvi i d'innovació dins les organitzacions.

"La nova corporació per a la dècada dels noranta, és "post empresarial", àgil i atlètica amb menys nivells de gestió i capaç de fer més amb menys", d'anticipar-se als canvis i d'obrir-se a noves oportunitats".

La nova organització està alliberant i delegant poder en les persones. El personal és considerat com un valor potencial i estratègic en aquestes estructures més planes i menys jeràrquiques, en contraposició a les organitzacions tradicionals i burocràtiques, que anul·len el potencial individual.

Els canvis en l'estructura organitzativa aniran cap a estratègies de delegació de poder, una jerarquia més plana, una autoritat descentralitzada i en grups de treball autònoms que permetin més cooperació entre divisions i departaments.

2.3.3.1. El disseny organitzatiu

Una vegada definit el concepte d'estructura, cal esmentar el concepte de disseny organitzatiu, que hi està estretament lligat.

El disseny organitzatiu es refereix a la creació i al canvi d'una estructura i es vincula amb els aspectes més formals d'una organització. Constitueix una de les eines bàsiques de la direcció per aconseguir els objectius plantejats.

Tanmateix l'estructura real o el funcionament de l'organització és fruit de la combinació dels aspectes formals i informals.

Segons Bueno⁴⁰, *“el disseny organitzatiu s’encarrega de l’ordenació específica de les tasques i activitats que es desenvolupen en l’organització respecte al seu entorn, a través d’un conjunt de processos, de forma que permet configurar una estructura en què es relacionen persones i recursos amb la finalitat d’assolir l’acompliment de determinats objectius”*.

Segons de la Fuente i altres⁴¹, *“el disseny organitzatiu es pot definir com el procés pel qual els directius construeixen, avaluen i modifiquen l’organització formal, per realitzar les tasques o les activitats necessàries per a la consecució dels objectius establerts d’una manera eficaç i eficient”*. Per tant, és un procés directiu i dinàmic i actua sobre l’organització formal, desenvolupant-se en un context determinat amb el propòsit d’assolir l’eficàcia i l’eficiència organitzatives.

Nadler i Tushman⁴² afirmen que *“el disseny organitzatiu constitueix un mecanisme d’influència que permet a la direcció d’una organització canviar els models de comportament d’aquesta, i introduir la racionalitat en l’organització”*.

La tendència actual ens aporta un concepte més ampli que el d’estructura organitzativa, el que David A. Nadler⁴³ denomina "arquitectura organitzativa", que inclou a més de l’estructura formal, el disseny dels processos de treball, l’estil de funcionament real o organització informal, la capacitat professional de la seva estructura humana, les polítiques i sistemes de gestió de les persones i els sistemes d’informació i comunicació.

⁴⁰ Bueno, E. (1996). *Op. cit.* Pàg. 109.

⁴¹ De la Fuente, J.M., García-Tenorio i altres (1997). *Op. cit.* Pàg. 42.

⁴² Citat per De la Fuente (1997). *Op. cit.* Pàg. 45.

⁴³ Citat per Ilundáin, J. (1995). *Op. cit.* Pàg. 117.

Tal com afirmen nombrosos autors, entre ells, De la Fuente i altres⁴⁴, Cuervo⁴⁵ i Ulrich i Lake⁴⁶, la utilització d'una estructura organitzativa adequada és un dels elements clau que contribueixen a assolir la competitivitat i un factor de l'èxit de l'organització, en proporcionar un avantatge competitiu difícil d'imitar pels competidors.

També és un instrument potent quan s'utilitza amb altres elements de l'organització, com per exemple l'estratègia, l'organització informal i altres variables com l'entorn, la dimensió, la tecnologia, el poder i la seva influència sobre les decisions que es prenen, els objectius i les estratègies.

Com a síntesi podem afirmar que el disseny organitzatiu presenta una sèrie d'objectius:

- Mostra l'estructura en nombre de nivells, dispositius de control, rols, relacions i divisió del treball.
- Estableix un mecanisme de gestió pel qual les persones fan les tasques.
- Crea una identitat en l'organització; manera de pensar i d'actuar. Fa referència a la cultura organitzativa i agrupa l'activitat més enllà dels aspectes individuals.
- Proporciona i dóna suport a la combinació més apropiada de competències del personal per millorar les capacitats globals de l'organització.
- Proporciona bases per a la interacció entre les persones.

⁴⁴ De la Fuente i altres (1997). *Op. cit.* Pàg. 48.

⁴⁵ Cuervo, A. (1989). *Op. cit.* Pàg. 112.

- Dissenya sistemes per garantir una comunicació efectiva i eficient i una coordinació i integració dels esforços.

⁴⁶ Citat a Sparrow (1994). *Op. cit.* Pàg. 267.