

**“La rígida jerarquia està *out*,  
la flexibilitat, està *in*”.**

**Maljers i Huibregtsen**

## **4. LES CONFIGURACIONS ESTRUCTURALS**

En els capítols anteriors hem tractat de les organitzacions, dels elements que les integren i dels seus paràmetres de disseny. En aquest aprofundirem en les diferents configuracions estructurals.

#### 4.1. INTRODUCCIÓ

Les estructures organitzatives de les empreses són conseqüència de les diferents aproximacions que des de principi de segle han respost a la progressiva complexitat de l'entorn empresarial.

Tal com afirma Ilundain<sup>1</sup>, s'ha passat de models dissenyats per a la gestió de situacions i entorns estables, propis de la dècada dels anys setanta, organitzacions orientades a l'interior, cap a nous models organitzatius, dels anys noranta. Aquests models són resultat d'una sèrie de canvis: una nova revolució industrial, la globalitat dels mercats i la transnacionalitat de les estructures.

Des del punt de vista econòmic, el nou centre de gravetat es troba en els canvis produïts en la gestió. L'aspecte diferenciador s'aconsegueix amb l'adaptació a les necessitats específiques de cada mercat i cap a la qualitat total del producte i del servei.

A partir dels anys noranta, amb les noves tecnologies, els nous negocis i els nous mercats, s'avança cap a una nova arquitectura organitzativa, encaminada a assolir la màxima flexibilitat i rapidesa de reacció o resposta a les evolucions del mercat, i entren en joc tots els recursos de l'empresa.

Per fer front a aquests canvis, l'organització s'estructura cap a la flexibilitat, la coherència o harmonia interna entre els paràmetres de

---

<sup>1</sup> Ilundáin, J.M. (1995). *Op. cit.* Pàg. 113.

disseny, el funcionament organitzatiu i la millora de l'avantatge competitiu, motivant i capacitant el personal.

#### 4.1.1. MODELS D'ORGANITZACIÓ CLÀSSICS. L'ESTRUCTURA TRADICIONAL

Segons García Echevarría<sup>2</sup>, l'organització empresarial tradicional ha estat orientada cap a una divisió del treball de tipus tècnica i administrativa. Les funcions i els llocs de treball s'han definit segons un criteri de més o menys homogeneïtat, amb un aprenentatge rutinari que redueix els costos d'organització i d'adaptació, per aconseguir més eficiència tècnica i econòmica. Això ha repercutit en el desenvolupament d'una cultura tècnica i administrativa molt burocràtica.

El disseny organitzatiu tradicional s'ha basat en estructures de poder sociològic, amb autoritat jeràrquica, una sèrie de funcions assignades i en la cultura organigrama. La persona valora i desenvolupa el seu sistema de valors entorn de l'assignació de les funcions i la divisió del treball.

En aquest tipus d'organitzacions la informació i la presa de decisions s'estructura al marge de la capacitat intel·lectual, professional i afectiva de les persones, i provoca una desmotivació generalitzada, unes estructures verticals amb totes les decisions concentrades en el vèrtex de la piràmide.

Les estructures tradicionals han experimentat una evolució, organitzacions jeràrquiques, rígides i verticals cap a unes formes pluridimensionals i laterals: des de la forma primitiva vertical i jeràrquica a l'organització en línia i *staff*, passant per les estructures funcionals, les estructures divisionals fins arribar a les estructures pluridimensionals o matricials.

---

<sup>2</sup> García Echevarría, S., del Val, M. Teresa. (1996). *Los recursos humanos en la empresa española*. Madrid: Díaz de Santos. Pàg. 8.

La figura 4.1 mostra un resum dels principals dissenys organitzatius més acceptats per la literatura organitzativa.

**Figura 4.1. Dissenys organitzatius.**

TIPUS ESTRUCTURA	DEFINICIÓ	CARACTERÍSTIQUES
<b>ESTRUCTURA SIMPLE</b>	Inexistència de disseny estructural.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Divisió del treball i especialització mínimes. No existeix formalització del comportament.</li> <li>Centralització. Control absolut.</li> <li>Únic nivell de jerarquia</li> <li>Cap criteri de departaments. Cap òrgan de suport.</li> </ul>
<b>FUNCIONAL</b>	Es basa en l'agrupació de les funcions típiques de l'empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Especialització: divisió del treball.</li> <li>Cert grau de formalització del comportament. Influeix la dimensió i el nivell d'especialització.</li> <li>Nivell de centralització alt. Més descentralització a mesura que s'ascendeix en l'escala jeràrquica.</li> <li>Com més elevada sigui la formalització més importància tindrà la tecnoestructura. Com més elevat és el grau d'especialització més necessaris són els <i>staff</i> d'assessorament o de suport.</li> <li>El nombre de nivells jeràrquics ve determinat per la dimensió de l'empresa. Aquesta estructura tendeix a estructures altes amb bastants nivells jeràrquics.</li> <li>Manca de flexibilitat. Problemes de comunicació interna.</li> <li>S'adequa a empreses d'entorns poc dinàmics que es dediquen a un únic negoci, amb independència de la dimensió.</li> </ul>
<b>DIVISIONAL</b>	Es basa en l'agrupació en divisions (parts autònomes) del conjunt de l'estructura.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Descentralització: cada divisió ha de mantenir un nivell suficient d'autonomia en la presa de decisions.</li> <li>Criteri d'agrupació per producte, processos o zones geogràfiques.</li> <li>Escàs component administratiu.</li> <li>Estructura plana, amb pocs nivells jeràrquics.</li> <li>És un disseny típic de grans empreses diversificades</li> <li>Flexibilitat: millor adaptació a condicions de l'entorn. Sistemes de planificació i control de resultats.</li> <li>Manca d'especialització.</li> <li>S'adapta a empreses diversificades que s'enfronten amb entorns dinàmics, amb estratègies complexes i que utilitzen tecnologies múltiples.</li> </ul>
<b>MATRICIAL</b>	Incorporació de dos criteris d'agrupament. Les persones estan agrupades en una doble dimensió.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elevat grau d'especialització amb especialistes d'alt nivell de formació.</li> <li>Nivell de formalització del comportament mínim. Els participants es formalitzen per habilitats <i>a priori</i> i per resultats <i>a posteriori</i>.</li> <li>Nivell de descentralització elevat.</li> <li>Doble criteri de departaments: funcional (agrupa especialistes) i projecte, producte o procés.</li> <li>Pocs nivells jeràrquics. Estructura plana.</li> <li>Component administratiu nul.</li> <li>Aplicable a situacions en què la creativitat i la innovació són bàsiques en entorns turbulents. S'utilitza per algunes de les activitats de l'empresa: dept. R+D.</li> <li>Flexibilitat: incorporació de nous projectes o productes. R.H. adaptats a les necessitats.</li> <li>Inconvenients: ineficiència, existència de doble autoritat: conflictes.</li> </ul>

Font: elaboració pròpia.

#### 4.1.2. TENDÈNCIES DELS ANYS NORANTA. L'ESTRUCTURA FLEXIBLE

Si els anys setanta i vuitanta van portar la varietat de les formes organitzatives i després l'adéu a la jerarquia rígida, el desenvolupament dels primers anys noranta sembla haver aportat una contribució nova. L'interès s'ha desplaçat de la forma d'organització a la dinàmica organitzativa.

Tanmateix cal remarcar com ens apunta Kressler<sup>3</sup>, que les estructures d'organització dels anys noranta no difereixen massa dels anys anteriors, tot i que segons aquest autor, les estructures pluridimensionals s'han anat imposant malgrat la seva complexitat.

L'evolució i la globalització dels mercats fan inviable, en la dècada dels noranta, el manteniment d'estructures empresarials rígides juntament amb els seus sistemes de gestió. Per García Echevarría<sup>4</sup>, els nous dissenys organitzatius impliquen una ruptura de cent anys de tradició industrial i de ruptura dels esquemes tradicionals clàssics.

Peter Drucker<sup>5</sup>, un dels grans teòrics de l'organització, ha descrit en detall les característiques d'aquestes noves organitzacions: *“Precisament perquè hi haurà tanta ambigüïtat, tanta flexibilitat i tantes variacions en les organitzacions, que serà molt més necessària la claredat sobre la missió, els valors, les estratègies, els objectius i els resultats. En l'organització tradicional, la dels últims cent anys, l'estructura interna era jerarquia i poder. En l'organització que neix, l'estructura ha d'ésser comprensió mútua i responsabilitat”*.

Les noves exigències organitzatives es desenvolupen entorn del que s'anomena:

---

<sup>3</sup>Kressler, H. (1995). *Op. cit.* Pàg. 48.

<sup>4</sup>García Echevarría, S. (1996). *Op. cit.* Pàg. 18.

<sup>5</sup>Citat per Barnet, A. (1998, 20 març). “Así nos organizaremos en el futuro”. *La Vanguardia*. Pàg. 45-47.

- *Lean Management* o organitzacions horitzontals o planes: orientades a la gestió de processos més que a les funcions i on es qüestionen les estructures jeràrquiques.

La reducció del nombre de nivells de l'organització provoca que disminueixin els nivells directius intermedis i els nivells jeràrquics orientats al control vers una organització eficaç, dinàmica i articulada.

- *Total Quality Management*: orientació a la qualitat en la gestió dels recursos o la utilització eficient dels mateixos en els processos i en el desenvolupament dels comportaments.
- Nous dissenys de processos logístics i plantejaments entorn de la reenginyeria de processos, que implica una clara orientació al treball en equip i unes exigències de flexibilitat en els comportaments humans i en els propis dissenys organitzatius.

Les formes d'arquitectura organitzativa flexible es basen en una reconversió de l'estructura i la gestió de l'organització empresarial amb les característiques següents:

- Visió finalista i única de negoci.
- Visió operativa. Invertir la concepció de l'estructura organitzativa: el mercat cap a la jerarquia.
- Es pensa en global i s'opera en local. Això repercuteix en la descentralització màxima de la gestió operativa i la centralització de l'estratègia.

- Anàlisi de l'estructura de l'empresa amb l'ajuda de les noves tecnologies que permetin agilitzar-la i disposar d'informació en temps real.
- Adaptació total als mercats, dominant-los i servint als clients. Amb eines com el TQM (*Total Quality Management*) i el QFD (*Quality Function Deployment*).
- Tendència a l'organigrama pla, amb un menor nombre de nivells possible. Pretén apropar el vèrtex de l'empresa al mercat, eliminant costos de coordinació i així evitar l'aparició d'unitats que no generin valor.
- Gestió per processos. Processos que formen part de la seqüència d'activitats de negoci, com a coordinadors de l'estructura organitzativa i obtenir una visió horitzontal de l'organització.

Com a conseqüència de la internacionalització i la globalització, esdevé la necessitat d'organitzacions que fomentin els efectes sinèrgics entre els aspectes regionals, funcionals i de producte de l'empresa, per poder fer front als canvis amb facilitat i rapidesa. Les estructures pluridimensionals s'adeqüen més a aquestes exigències.

Un altre factor és l'augment de la competència i la capacitat d'innovació com a factor competitiu. La capacitat d'aprenentatge de tota organització ha passat a ser un factor clau. Ens trobem davant d'un canvi notable: la flexibilitat, el dinamisme i la innovació. El pas de la forma rígida al procés canviant i dinàmic que l'estructura ha d'afavorir i que l'organització es converteixi en catalitzadora. Els processos de direcció i orientació han de ser capaços de combinar les forces, les competències i els recursos interns.

Tal com afirmen F.A. Maljers, i F.W. Huibregtsen<sup>6</sup>, les empreses, per competir amb èxit, han d'estar contínuament disposades i capacitades per canviar i enfrontar-se a les noves condicions del mercat. Per estimular les aptituds, els coneixements i la creativitat dels treballadors, cal que les estructures formals i informals de l'empresa tinguin flexibilitat i capacitat de resposta.

Aquests dos autors aporten el concepte d'organització viva. Aquesta vida significa la reestructuració contínua trobant noves relacions d'equilibri entre les parts. Es necessita un equilibri constant entre la delegació i la coordinació i ha de ser una organització orientada als processos amb les característiques següents:

- Visió inspiradora, formulada pels responsables màxims de l'empresa, comunicada a tots els nivells de l'organització. Ha d'existir una relació entre els valors de l'èxit de l'empresa, la seva cultura i les aspiracions, motivacions i expectatives del personal.
- Tots els nivells de l'empresa s'han de preocupar pels resultats. La comparació del rendiment entre les funcions i els departaments de la pròpia empresa pot aportar dades d'importància: el benchmarking, la comparació amb tercers, i el *best proven practice*, la comparació dins l'empresa.
- L'esperit d'equip amb els equips de projectes. Els equips de treball són els protagonistes, amb sistemes de treball d'alt rendiment centrats en la qualitat dels processos per aconseguir la qualitat del producte i la disminució dels costos. La comunicació a tots els àmbits i funcions és imprescindible. Els equips amb les seves sinergies i amb la formació necessària esdevenen factors clau per a l'intercanvi d'experiències.

---

<sup>6</sup> Citat per Kressler, H. (1995). *Op. cit.* Pàg. 53.



Segons Maljers i Huibregtsen<sup>7</sup>, *"la incertesa sobre l'evolució del nostre entorn i el reconeixement de la necessitat del perfeccionament individual fan imprescindible una "organització viva" dimensionada a la mida de la persona"*.

Les estructures organitzatives, a partir de l'orientació al mercat, estan evolucionant cap a la col·laboració entre les organitzacions, completant la cadena de valor, cada vegada més fluida. Aquestes col·laboracions estan integrades per xarxes de proveïdors i clients que cooperen entre si per sobreviure i créixer en el mercat. Aquest procés està portant a què les fronteres entre les organitzacions siguin cada vegada més difuses, tendint a formes organitzatives fluides i transitòries.

Un altre aspecte de les noves organitzacions és l'aprenentatge com a sistema. L'èmfasi està en el desenvolupament de les persones, la seva professionalitat, capacitat de gestió, especialment el talent, el saber, la iniciativa i el capital intel·lectual dels treballadors a tots els nivells. Aquest concepte es refereix a les estructures d'aprenentatge, segons Ilundain, o l'organització que aprèn, segons Senge.

#### 4.1.2.1. Estructures d'aprenentatge o l'organització que aprèn<sup>8</sup>.

Seguint a Ilundain<sup>9</sup>, aquesta tendència organitzativa parteix de la recuperació de la capacitat d'aprenentatge. Neix de les creences d'una organització com una combinació de valors, coneixements i experiències que condueixen a unes accions i a uns resultats.

Són organitzacions basades en l'aprenentatge dels seus èxits i fracassos en resposta als canvis del mercat, amb l'ajuda de la tecnologia, i presenten una sèrie de característiques:

---

<sup>7</sup> Citat per Kressler, H. (1995). *Op. cit.* Pàg. 56.

<sup>8</sup> Aquest concepte s'ampliarà en el capítol següent.

<sup>9</sup> Ilundain, J. (1995). *Op. cit.* Pàg. 127.

- Centrades en l'orientació al client, visió i estratègia clares, tenir clar el que s'ha de fer i donar llibertat per fer-ho.
- Orientar-se als resultats més que a l'acció en si mateixa, amb la comprensió de les situacions del mercat, els resultats obtinguts i la difusió a tota l'organització.
- Donar autoritat i responsabilitat als directius amb una estructura autònoma. Crear petites unitats autònomes, eliminar les normes excessives, reforçar la delegació i formar les persones per prendre decisions.

Aquestes organitzacions presenten diferents mesures organitzatives per millorar les capacitats:

- Eliminar barreres entre les diferents unitats organitzatives amb els clients, competidors i centres d'informació.
- Fomentar l'assumpció de riscos i incentivar l'experimentació perquè no es pot aprendre sense experimentar.
- Analitzar sistemàticament i de forma constant totes les causes i circumstàncies que han produït els resultats, tant els errors comesos com els èxits, aprenent i fent experiments orientats exclusivament a l'aprenentatge.
- Instrumentar sistemes que facilitin l'aprenentatge com reunions periòdiques per a l'anàlisi de situacions, resultats i problemes.

Segons Senge<sup>10</sup>, l'Organització que aprèn és l'organització on les persones aprenen a crear els resultats que veritablement desitgen obtenir,

---

<sup>10</sup>Senge, P. (1992). *La quinta disciplina. El arte y la técnica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Granica. Pàg. 11.

on s'encoratgen les noves maneres de pensar. Les aspiracions col·lectives són reconegudes i les persones estan contínuament aprenent a aprendre juntes.

Segons Beck<sup>11</sup> una organització que aprèn és la que facilita l'aprenentatge i el desenvolupament personal de tots els seus treballadors, transformant-se de manera contínua.

Segons Gordon<sup>12</sup> és una organització on tots els membres aprenen de la pròpia iniciativa i dels nous coneixements. Es beneficien dels seus aprenentatges per millorar la qualitat del producte o servei.

En resum, l'aprenentatge col·lectiu i el treball en equip són la base de l'organització que aprèn. L'aprenentatge s'efectua seguint un procés cíclic. En primer lloc partim de la creació d'una idea o un concepte nou a partir d'una necessitat constatada, es posa en marxa aquesta idea amb els coneixements necessaris per portar-la a terme i, per últim, es difonen els coneixements a un gran nombre de persones de l'empresa i s'interioritzen els coneixements.

#### 4.1.2.2. L'empresa Horitzontal<sup>13</sup>

Per adaptar-nos de manera eficient als canvis de l'entorn és necessari introduir un nou model organitzatiu, l'empresa horitzontal. La tendència és aplanar les organitzacions i concentrar-se en la coordinació d'equips.

L'estructura horitzontal implica una transformació radical en la manera de fer les coses, ja que l'adaptació només serà possible mitjançant el canvi

---

<sup>11</sup>Citat a Ricard, D. (1995). *Op. cit.* Pàg. 200.

<sup>12</sup>Citat a Ricard, D. (1995). *Op. cit.* Pàg. 200.

<sup>13</sup>Aquesta nova tendència també es coneix com estructura flexible, organitzacions planes o organització horitzontal. És un terme inventat per Frank Ostroff, consultor de Mc.Kinsey & Co., juntament amb Douglas Smith, i que han establert una sèrie de principis d'aquest nou model empresarial.

flexible i continu i la innovació en tots els àmbits (tecnològic, comercial i organitzatiu)<sup>14</sup>.

El *Lean Management* o direcció ajustada suposa l'adaptació estratègica a un entorn imprevisible. Per això es considera "tot" en l'empresa, l'estructura, els productes i els mercats. Les persones passen de ser un "recurs" a constituir-se en el capital humà de l'empresa. El canvi en el disseny de l'organització ha de basar-se en les capacitats humanes de l'empresa.

Aquest nou disseny pot considerar-se com l'aplanament de l'organigrama, la reducció de nivells jeràrquics o l'eliminació de comandaments intermedis. De fet, consisteix a reinventar l'organització, trencar amb la idea d'organigrama, jeràrquic i estàtic i transformar l'empresa en evolució contínua.

L'objectiu és eliminar tant les barreres jeràrquiques com les dels departaments o funcions dins l'empresa. El rol del directiu i treballador s'apropa com a conseqüència de la descentralització de l'autoritat i la disminució del nombre de nivells jeràrquics, substituint l'autoritat pel lideratge.

Les companyies s'organitzen en funció de processos en lloc de funcions. Els equips de treball multidisciplinaris són les peces clau. Els objectius es fixen atenent a la satisfacció del client i s'incentiva el personal no només per la seva productivitat, sinó pels resultats de l'equip.

L'empresa horitzontal pot aconseguir grans avantatges de cara a l'eficàcia i el temps. Segons Frank Ostroff<sup>15</sup>, "*pot multiplicar per cinc la potència d'una empresa*".

---

<sup>14</sup>Orero, A., Chaparro, J.J., Pascual, F.J. (1996). "Instrumentos para el cambio de una organización ajustada (Lean Company)". *Alta Dirección*. nº 185. 1996. Pàg. 9-15.

Segons Henry Mintzberg<sup>16</sup>, "*La idea és interessant, però el perill és que pot generar un entusiasme excessiu i no és aplicable a tots els casos*".

Mintzberg considera que no existeix una única solució per a tots els problemes de totes les empreses, i que hi ha casos en què una estructura vertical dinàmica i ben organitzada resulta idònia. L'estructura horitzontal té molts avantatges i ha d'introduir-se poc a poc. De moment, els models híbrids poden ser una solució per a la majoria.

Ostroff reconeix que perquè l'estructura horitzontal sigui eficaç és necessari que l'empresa hagi identificat bé el seu mercat i els seus clients.

Segons Rivas<sup>17</sup>, en la majoria dels casos, els dissenys que es proposen per portar a terme aquestes noves estructures multipliquen els quadres executius. Una recomanació és la de no adoptar modes costoses i analitzar primer quin és el clima laboral de l'empresa i decidir en funció de quina sigui la necessitat.

Per poder realitzar aquests canvis és necessari el compromís de la direcció, mitjançant canvis en la mentalitat empresarial i en la forma d'organització, juntament amb una comunicació directa i personal, una formació adequada mitjançant els plans de formació i una motivació amb tasques més amenes i satisfactòries.

Un inconvenient que poden presentar aquestes estructures és que en reduir-se els nivells jeràrquics es poden constituir colls d'ampolla i no existir perspectives de desenvolupament i promoció. Aquest inconvenient pot solucionar-se mitjançant la mobilitat lateral.

---

<sup>15</sup>"Hacia la empresa horizontal". (1994, 17 gener). *Actualidad Económica*. Pàg. 46-48.

<sup>16</sup>"Hacia la empresa horizontal". (1994). *Op. cit.* Pàg. 46-48.

<sup>17</sup>Rivas, L.A. (1996). "¿Estructuras planas para el próximo milenio?". *Aedipe*. Madrid. Pàg. 38-42.

Com a conclusió, els especialistes afirmen que seguiran sent necessaris els equips. A més, poques empreses podran convertir-se en empreses totalment horitzontals. De moment, l'empresa horitzontal serà una tendència i les empreses que la segueixin seran híbrids<sup>18</sup>.

#### 4.2. LES CONFIGURACIONS ESTRUCTURALS SEGONS MINTZBERG

Una vegada les organitzacions seleccionen els mecanismes de coordinació amb els paràmetres de disseny corresponents i els factors de contingència, es constitueix un conjunt de configuracions de les diferents estructures.

En cada configuració predomina un dels cinc mecanismes de coordinació, amb una de les cinc parts de l'organització més importants.

L'organització s'estructura segons les configuracions següents:

- El vèrtex estratègic tendeix cap a la centralització. Conserva el control sobre la presa de decisions, amb la supervisió directa com a mecanisme de coordinació. Amb les condicions propícies sorgeix com a configuració **l'estructura simple**.
- La tecnoestructura tendeix cap a la normalització dels processos de treball, amb el disseny de les normes com a raó de ser, produint-se la descentralització horitzontal limitada. Si es donen les condicions, l'organització s'estructura en forma de **burocràcia maquinal**.
- El nucli d'operacions intenta minimitzar la influència dels administradors (directius i analistes) sobre el seu treball i, com a conseqüència, es produeix la descentralització horitzontal i vertical. Quan assoleixen el seu objectiu, treballen amb certa autonomia, amb la coordinació necessària mitjançant la normalització de les habilitats. Hi ha una tendència cap a la professionalitat, en la formació exterior, per millorar les habilitats. Si les

---

<sup>18</sup> "Hacia la empresa horizontal". (1994). *Op. cit.* Pàg. 46-48.

condicions són propícies, l'organització s'estructura en forma de **burocràcia professional**.

- Els directius de la línia mitjana desitgen també autonomia, però han d'aconseguir-la de manera diferent, agafant poder del vèrtex estratègic i, si és necessari, del nucli d'operacions, per concentrar-lo en les pròpies unitats. S'afavoreix una descentralització vertical limitada i això té com a conseqüència la fragmentació de l'estructura i la divisió en unitats de mercat que poden controlar les pròpies decisions. Així sorgeix la **forma divisional**.
- Per últim, l'*staff* de suport aconsegueix disposar de la màxima influència en l'organització quan aporta la seva col·laboració en les decisions i l'organització s'estructura en constel·lacions de treball. El poder és selectivament descentralitzat i es coordinen entre si mitjançant l'adaptació mútua. Si es donen les condicions per a aquest tipus de col·laboració, l'organització adopta la configuració anomenada **adhocràcia**.

Aquesta correspondència queda resumida a la figura 4.2.

**Figura 4.2. Configuracions estructurals de Mintzberg i correspondències.**

CONFIGURACIÓ ESTRUCTURAL	MECANISME DE COORDINACIÓ	PART FONAMENTAL DE L'ORGANITZACIÓ	TIPUS DE DESCENTRALITZACIÓ	FORCES
<b>ESTRUCTURA SIMPLE</b>	Supervisió directa	Vèrtex estratègic	Centralització vertical i horitzontal	Centralització
<b>BUROCRÀCIA MAQUINAL</b>	Normalització dels processos de treball	Tecnoestructura	Descentralització horitzontal limitada	Normalització
<b>BUROCRÀCIA PROFESSIONAL</b>	Normalització de les habilitats	Nucli d'operacions	Descentralització vertical i horitzontal	Professionalització
<b>FORMA DIVISIONAL</b>	Normalització dels <i>outputs</i>	Línia mitjana	Descentralització vertical limitada	Fragmentació
<b>ADHOCRÀCIA</b>	Adaptació mútua	<i>Staff</i> de suport	Descentralització selectiva	Col·laboració

Font: Mintzberg (1984). *Op. cit.* Pàg. 343.

A continuació veurem en detall cada una d'aquestes configuracions, amb les seves característiques i amb els paràmetres de disseny més importants.

#### 4.2.1. L'ESTRUCTURA SIMPLE

##### 4.2.1.1. Característiques

Aquesta estructura es caracteritza per disposar d'una tecnoestructura mínima o gairebé nul·la i un reduït *staff* de suport. La divisió del treball és poc estricta i hi ha una diferenciació mínima entre unitats amb poca jerarquia.

Presenta poc comportament formalitzat, sense utilitzar gaire la planificació, la preparació i els dispositius d'enllaç. La coordinació s'obté principalment mitjançant la supervisió directa.

El poder està centralitzat en mans del director general, atès que l'estructura està formada per un vèrtex estratègic d'una sola persona i un nucli d'operacions.

L'agrupació en unitats, en el cas que existeixi, es fa segons la funció però de manera poc estricta i la coordinació queda a càrrec del director general.

Els fluxos d'informació entre el director general i el personal travessen l'estructura, mitjançant la comunicació informal. El flux de treball és flexible, perquè les tasques del nucli d'operacions són poc especialitzades i intercanviables.

El procés de presa de decisions és intuïtiu i poc analític, ja que el poder se centralitza i permet una ràpida adaptació a l'entorn.

El director assumeix diferents rols, des de gestor d'anomalies, empresari, líder i monitor.

##### 4.2.1.2. Paràmetres de disseny



- *Entorn*: L'entorn sol ser senzill i dinàmic i controlat per una sola persona, que és qui pren les decisions.
- El *sistema tècnic* és poc sofisticat.
- *Edat*: La majoria d'organitzacions adopten una estructura senzilla durant els anys de formació. La comunicació és informal. La dimensió petita fa que el treball no es repeteixi en el nucli d'operacions i estigui poc normalitzat.

Aquestes estructures són tan petites que poden coordinar-se mitjançant l'adaptació mútua, sense supervisió directa per part dels caps.

- També és una estructura que es pot donar en altres circumstàncies, per exemple, en situacions de crisi quan l'organització tendeix a centralitzar-se, independentment de la seva estructura habitual. La necessitat d'una reacció coordinada i ràpida situa el poder en mans del director general
- *Importància del propietari o director*: El líder de l'organització evita la formalització del comportament, però fomenta la burocratització.

El millor exemple d'estructura simple és l'empresa gestionada pel propietari, que busca entorns senzills i dinàmics, amb un sistema tècnic senzill i amb una estructura orgànica i centralitzada.

- *Centralització*: La centralització presenta una sèrie d'avantatges, facilita la flexibilitat i l'adaptabilitat de l'estratègia: només fa falta que actuï una persona; però també presenta inconvenients: la centralització pot crear confusió entre els aspectes estratègics i els d'operacions.

Aquest tipus d'estructura és també la més arriscada, per la importància i la implicació d'una sola persona.

- **Missió:** El sentit de missió és elevat entre els treballadors que s'identifiquen amb l'organització, perquè és petita.

Però també pot sorgir la desmotivació pel fet que una sola persona determini totes les accions i per no sentir-se integrat ni identificat amb l'empresa.

A la figura 4.3 queden resumides les característiques de l'estructura simple.

**Figura 4.3. L'estructura simple.**

<b>ESTRUCTURA SIMPLE</b>	
<b>MECANISME DE COORDINACIÓ</b>	Supervisió directa.
<b>PART DE L'ORGANITZACIÓ</b>	Vèrtex estratègic.
<b>PARÀMETRES DE DISSENY</b>	Centralització, estructura orgànica.
<b>FACTORS DE CONTINGÈNCIA</b>	Jove, petita. Sistema tècnic poc sofisticat. Possibilitat d'extrema hostilitat o fortes ànsies de poder del director general. Escassa influència de la moda.
<b>ESTRUCTURA</b>	Simple, informal, flexible, amb poc <i>staff</i> o jerarquia de línia mitjana. El director general controla personalment, mitjançant la supervisió directa.
<b>CONTEXT</b>	Entorn senzill i dinàmic. Lideratge fort, carismàtic o autoritari. Situació d'iniciació, crisi o gir. Organitzacions petites, "fabricants locals".
<b>ESTRATÈGIA</b>	Procés visionari, deliberat en línies generals però emergent i flexible en els detalls. El líder posiciona a l'organització en un nínxol protegit.
<b>CONSEQÜÈNCIES</b>	Sentit de missió. Vulnerable, restrictiva. Perill de desequilibri entre l'estratègia i operacions a favor d'una o altres.

Font: Mintzberg (1984). *Op. cit* ; Mintzberg (1991). *Mintzberg y la direcció*. Madrid: Diaz de Santos.

## 4.2.2. LA BUROCRÀCIA MECÀNICA O MAQUINAL

### 4.2.2.1. Característiques

Aquestes organitzacions presenten un treball d'operacions rutinari, senzill i repetitiu i amb processos de treball molt normalitzats.

Són estructures que funcionen com a màquines integrades i regulades, amb responsabilitats, qualificacions, vies de comunicació, regles i normes de treball normalitzades, i amb una jerarquia ben definida. Les regles i les normes formen part de tota l'estructura i la comunicació formal es fomenta a tots els nivells. La presa de decisions segueix la cadena d'autoritat formal i el comportament és més formalitzat que en les altres configuracions.

És l'estructura que fa més èmfasis en la divisió del treball i la diferenciació d'unitats en totes les seves formes: vertical, horitzontal, línia - *staff*, funcional i jeràrquica i la més obsessionada pel control.

Es consideren "organitzacions de rendiment" i no de "solució de problemes".

#### 4.2.2.2. Paràmetres de disseny

- Tasques d'operacions molt especialitzades i rutinàries.
  - Procediments formalitzats en el nucli d'operacions.
  - Proliferació de regles, normes i comunicació formal a tota l'organització.
  - Unitats de gran dimensió en el nivell d'operacions.
  - Tasques agrupades segons la seva funció.
  - Poder de decisió relativament centralitzat.
  - Estructura molt elaborada amb una clara distinció entre línia i *staff*.
- 
- El principal paràmetre de disseny és la *formalització del comportament*.
  - *Entorn*. El treball de la burocràcia maquinal sorgeix en entorns senzills i estables.

- *Edat.* Són organitzacions madures, grans i antigues. És l'organització que ha establert un procediment normalitzat per fer front a les seves circumstàncies.
- *Sistema tècnic.* El treball és rutinari i es coordina mitjançant la normalització. Les burocràcies maquinals més conegudes són les empreses de producció en sèrie. Els fluxos de treball d'operacions formen cadenes integrades, segmentades en unitats, formant un departament funcional que depèn d'un altre en la cadena vertical d'autoritat.

No hi ha cap estructura que s'ajusti a la producció en sèrie i als *outputs*, com aquesta; ni cap altra capaç de regular amb eficiència el treball. Quan sorgeixen un conjunt de tasques senzilles i repetitives que han d'executar-se de manera precisa, la burocràcia maquinale és l'estructura més eficient, i l'única possible.

Hi ha diferents tipus de burocràcies:

- *Burocràcia simple.* híbrid entre l'estructura simple i la burocràcia maquinale. És burocràtica amb pocs directius intermedis, sense tecnoestructura perquè el treball és senzill i estable i pot desprendre's de la major part del component administratiu. Una altra condició d'aquesta estructura és la necessitat de seguretat perquè els procediments es desenvolupin "al peu de la lletra".
- *Burocràcies de contingència:* organitzacions que proporcionen serveis no rutinaris i estan preparades per al moment que sorgeixen.

Les burocràcies maquinales presenten molts inconvenients. La forta divisió del treball, la diferenciació entre departaments, la rígida distinció entre línia i *staff* i els problemes de motivació que sorgeixen com a conseqüència del treball rutinari del nucli d'operacions comporten una sèrie de conflictes. No hi ha correspondència entre els sistemes social i tècnic.

Les estructures organitzatives estan formades per persones. Moltes d'aquestes persones no suporten el treball rutinari, bé perquè necessiten fer treballs creatius i realitzar-se, o bé perquè no suporten l'estricta control del treball. La desmotivació del treballador i l'actitud negativa comporten problemes de funcionament en aquestes estructures, com per exemple absentisme, rotació del personal, feines mal fetes i de manca de qualitat i un tracte al client deficitari.

Actualment, l'augment del nivell de formació repercuteix en l'augment de les expectatives laborals, i crea una necessitat més gran de realització personal. Una solució per resoldre aquests problemes és l'ampliació del lloc de treball o l'enriquiment del lloc de treball<sup>19</sup> per intentar reduir la monotonia, desenvolupant diferents tasques del procés de producció i tendint a la polivalència. Per aconseguir-ho és necessari que l'organització inverteixi en la formació del personal.

En aquesta estructura també hi pot haver problemes de coordinació en el centre administratiu. Els problemes del personal ascendeixen a l'estructura administrativa i provoquen problemes de comunicació. Hi ha problemes en la comunicació ascendent, pèrdues d'informació en la transmissió i un risc més elevat de distorsions de la informació.

Els problemes de coordinació s'intenten resoldre amb la normalització. Les normes formen part de l'organització de línia a benefici de l'*staff*, que en limiten la flexibilitat i l'adaptabilitat i generen conflictes entre departaments. Per pal·liar aquests problemes de coordinació es recorre a la supervisió directa i es produeix una centralització del poder de decisió en el vèrtex estratègic.

Mentre l'entorn sigui estable, aquesta estructura no té cap dificultat. Els procediments normatius resolen els problemes rutinaris de coordinació, i els que no ho són, ni sorgeixen. Però no hi ha cap organització que sigui

---

<sup>19</sup> Aquest concepte ha estat tractat en el capítol 3, en els paràmetres de disseny. Pàg.58.

estable. Els entorns canvien inevitablement, i generen nous problemes. Els directius del vèrtex estratègic se sobrecarreguen en èpoques de canvi i això els obliga a prendre decisions ràpides.

Com a síntesi, aquestes estructures són poc propenses a l'adaptació i a canviar les seves estratègies una vegada formulades. Són organitzacions de rendiment, i no de resolució de problemes; són efectives en entorns estables. És una configuració inflexible, dissenyada per a un propòsit, eficient en el propi domini, però no s'adapta fàcilment a qualsevol altre i no tolera un ambient dinàmic o complex. Malgrat aquests aspectes, és una de les configuracions més freqüent.

La figura 4.4 ens resumeix les característiques comentades anteriorment.

**Figura 4.4. La burocràcia maquinal.**

<b>BUROCRÀCIA MAQUINAL</b>	
<b>MECANISME DE COORDINACIÓ</b>	Normalització dels processos de treball.
<b>PART DE L'ORGANITZACIÓ</b>	Tecnoestructura.
<b>PARÀMETRES DE DISSENY</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta especialització horitzontal i vertical: tasques molt especialitzades i rutinàries. Especialització vertical.</li> <li>• Elevada formalització de les activitats: normes, reglaments, manuals. Formalització per habilitats dèbil: procés d'aprenentatge intern: rutina.</li> <li>• Alt nivell de centralització vertical i descentralització horitzontal limitada: cap autonomia.</li> <li>• Criteri d'agrupació de caràcter funcional.</li> <li>• Existència d'<i>staff</i> d'assessorament.</li> <li>• Divisió del treball.</li> <li>• Agrupament funcional.</li> <li>• Unitat operativa gran.</li> <li>• Planificació d'accions.</li> </ul>
<b>FACTORS DE CONTINGÈNCIA</b>	Antiga, gran, reguladora. Sistema tècnic poc sofisticat. Control extern. Escassa influència de la moda.
<b>ESTRUCTURA</b>	Burocràcia centralitzada. Estructures altes: molts nivells jeràrquics. Procediments formals. Importància de la tecnoestructura. S'encarrega de normalitzar el treball, està separada de la línia mitjana (molt desenvolupada). Ampli <i>staff</i> de suport per reduir les incerteses.
<b>CONTEXT</b>	Entorn simple i estable. Organització més gran i madura. Treball racionalitzat i sistema tècnic no automatitzat. Control extern. Sistema tancat. Habitual en producció, govern, organitzacions de control i seguretat.
<b>ESTRATÈGIA</b>	Procés de planificació, programació estratègica. Resistència al canvi d'estratègia. Períodes d'estabilitat.

<b>CONSEQÜÈNCIE</b> <b>S</b>	Problemes per ús excessiu de regles formalitzades. Rigidesa en les comunicacions, inflexibilitat, problemes del personal: rutina, ineficiència. Problemes de coordinació. Eficient, fiable, precisa, coherent. Obsessió pel control.
---------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Font: Mintzberg (1984). *Op. cit* ; Mintzberg (1991). *Op. cit*.

### 4.2.3. LA BUROCRÀCIA PROFESSIONAL

Les organitzacions poden ser burocràtiques sense estar centralitzades. El treball del nucli d'operacions és estable, amb un comportament predeterminat i normalitzat. Però quan el treball és complex, s'ha de controlar directament pels operaris que el realitzen i l'únic mecanisme de coordinació que permet la normalització, i a la vegada la descentralització, és la normalització d'habilitats. Aquestes característiques donen origen a la burocràcia professional.

Són exemples de burocràcia professional les organitzacions de serveis (escoles, universitats, empreses d'assessories jurídiques i comptables, agències d'assistència social, hospitals), que compten amb les habilitats i els coneixements dels professionals operatius per funcionar amb la preparació, i les organitzacions missioneres (ordres religioses, fundacions benèfiques), on és protagonista l'adoctrinament.

#### 4.2.3.1. Característiques

Aquesta estructura compta amb la normalització d'habilitats per coordinar-se i amb la preparació i l'adoctrinament com a paràmetre de disseny. Contracta professionals per al nucli d'operacions, que controlen el propi treball. El nucli d'operacions és especialitzat en la dimensió horitzontal, però ampliat en la vertical.

La preparació és de llarga durada, i s'imparteix en una organització externa (universitat o institució especialitzada) on s'aprenen les habilitats i els

coneixements, segons una programació formal i les normes que en el futur determinaran què cal fer.

És una estructura descentralitzada, tant en la dimensió vertical com en l'horitzontal. El poder corresponent al treball resideix en els professionals del nucli. Cadascú treballa amb els seus propis clients, controlat pels seus companys que inicialment el van preparar i adoctrinar, i que tenen el dret a censurar-lo si no treballa com s'espera. Com que és un treball massa complex per ser supervisat per directius o normalitzat pels analistes, el professional disposa d'una gran autonomia, que provoca que s'identifiqui més amb la professió que amb l'organització.

La burocràcia professional satisfà les necessitats bàsiques de la persona. És democràtica, difon el poder entre els treballadors i els proporciona una gran autonomia, sense necessitat de coordinar-se. En conseqüència, solen ser persones responsables i molt motivades, dedicades al treball i als clients. L'autonomia permet que els professionals perfeccionin les seves habilitats, sense patir interferències, ja que no existeix control del treball fora de la professió, ni hi ha manera de corregir els errors.

Les estratègies en la burocràcia professional vénen definides pels professionals de l'organització i les associacions professionals situades fora de la mateixa.

Els clients es categoritzen amb relació als especialistes funcionals que els atenen. L'estructura professional és funcional i segons el mercat.

La diferència entre la burocràcia maquinal i la professional es troba en què mentre la burocràcia maquinal genera les seves pròpies normes, mitjançant la tecnoestructura i recorre a l'autoritat jeràrquica, la burocràcia professional disposa d'unes normes externes a l'estructura i fa èmfasis en l'autoritat professional i el poder de l'expert.



#### 4.2.3.2. Paràmetres de disseny

- *Entorn.* La burocràcia professional sorgeix quan els treballadors qualificats que utilitzen procediments difícils d'aprendre, però ben definits, dominen el nucli d'operacions. Això implica un entorn a la vegada complex i estable; complex perquè necessita els procediments que només s'aprenen en els programes de preparació formal; però estable perquè permet que aquestes habilitats quedin ben definides, i s'arriben a normalitzar.
- *Sistema tècnic.* És un factor de contingència important. Els operaris professionals requereixen d'una llibertat d'acció en el seu treball, de manera que serveixen directament i personalment els seus clients. El sistema tècnic no pot ser massa regulador ni sofisticat, ja que obligaria el professional a establir una relació de treball més estreta amb els seus companys i més distant amb els seus clients. La tecnologia de l'organització, la base de coneixements, és sofisticada, a diferència del conjunt d'instruments que utilitza.

Aquesta estructura pot presentar una sèrie de problemes: de coordinació, de llibertat d'acció, d'innovació i de control extern.

- Problemes de coordinació: la normalització de les habilitats és poc estricta i incapaç de fer front a les diferents necessitats que sorgeixen. L'*staff* de suport es troba entre dos sistemes de poder: el poder vertical de l'autoritat de línia i el poder horitzontal de l'experiència professional. Això provoca problemes de coordinació i lluites polítiques.
- Problemes de llibertat d'acció perquè quan es deixa llibertat d'acció als professionals, i per molt normalitzades que estiguin les habilitats, es requereix d'una responsabilitat molt elevada. Per aquest motiu, aquesta estructura no pot fer front fàcilment als professionals incompetents o inconscients. La llibertat d'acció no només permet que alguns

professionals facin cas omís dels seus clients, sinó que també porta a desentendre's de les necessitats de l'organització.

- Problemes d'innovació, ja que en els programes s'han de combinar especialitats diferents, cosa que exigeix un esforç interdisciplinari. Com en la burocràcia maquinal, la professional és una estructura inflexible, adequada per a la producció d'*outputs* normalitzats, però inadequada per adaptar-se a nous productes, ja que no són estructures de resolució de problemes, ni estan dissenyades per a necessitats que no hagin sorgit anteriorment.
- Les burocràcies professionals que controlen els procediments són entitats conservadores, reticents a canviar els costums establerts. Mentre l'entorn es manté estable no sorgeixen problemes; es perfeccionen les habilitats i el sistema que les classifica, però quan és dinàmic es requereix d'una altra configuració estructural.
- Els problemes pel control extern poden portar a un mal funcionament. El personal extern a la professió (clients, administracions no professionals, membres de la societat i els representants del govern) adverteixen problemes com a conseqüència d'una manca de control extern del professional i de la seva professió, de manera que intenten controlar el treball recorrent a la supervisió directa, la normalització dels processos de treball o la normalització d'*outputs*, que serveixen per obstaculitzar i desanimar els professionals en comptes de proporcionar un control sobre el seu treball.

El treball complex no pot realitzar-se efectivament si l'operari encarregat d'executar-lo no en té el control. Els controls desequilibren també la relació entre el professional i el client; en perdre el control sobre el propi treball, els professionals es tornen passius, perden l'incentiu de perfecció i innovació, i sorgeix la desmotivació.

Figura 4.5. La Burocràcia professional.

<b>BUROCRÀCIA PROFESSIONAL</b>	
<b>MECANISME DE COORDINACIÓ</b>	Normalització de les habilitats.
<b>PART DE L'ORGANITZACIÓ</b>	Nucli d'operacions.
<b>PARÀMETRES DE DISSENY</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta especialització horitzontal sense especialització vertical: alt nivell de qualificació professional. Importància del nucli operatiu.</li> <li>• Procés de formalització per habilitats amb caràcter previ en què es defineixen els aspectes professionals i personals. Formalització per resultats.</li> <li>• Alt nivell de descentralització: autonomia. Nivell horitzontal i vertical.</li> <li>• Agrupació de caràcter funcional.</li> <li>• Tecnoestructura poc important. <i>Staff</i> important, suport al nucli d'operacions.</li> </ul>
<b>FACTORS DE CONTINGÈNCIA</b>	Sistema tècnic no regulador, no sofisticat. Influència de la moda.
<b>ESTRUCTURA</b>	Burocràtica però descentralitzada. Normalització de les habilitats dels professionals operatius. Treballen de forma autònoma, sotmesos als controls de la professió. Tecnoestructura mínima i jerarquia de línia mitjana, àmbits de control amplis sobre el treball professional i l' <i>staff</i> de suport gran. Estructures planes: pocs nivells jeràrquics.
<b>CONTEXT</b>	Entorn complex però estable. Sistema tècnic senzill. Més usual en el sector serveis.
<b>ESTRATÈGIA</b>	Estratègies molt fragmentades, forces de cohesió, elaborades amb l'opinió del professional i decidides col·lectivament.
<b>CONSEQÜÈNCIES</b>	Avantatges de la democràcia i autonomia però problemes de coordinació i existència de conflictes. Excés de formalització per habilitats, rigidesa en la selecció de personal.

Font: Mintzberg (1984). *Op. cit* ; Mintzberg (1991). *Op. cit*.

#### 4.2.4. L'ESTRUCTURA DIVISIONAL

##### 4.2.4.1. Característiques

Aquesta estructura disposa d'entitats semiautònomes acoblades mitjançant una estructura administrativa central. Les unitats de les línies mitjanes s'anomenen divisions i l'administració que les agrupa s'anomena seu central.

Aquesta estructura és més pròpia del sector privat. Cada divisió disposa d'una estructura pròpia que és burocràtica maquinal.

La forma divisional recorre a l'agrupació segons el mercat per a les unitats de la part superior de la línia mitjana.

Les divisions es formen en funció del mercat que estableix l'organització. Cada divisió pot funcionar com una entitat semiautònoma, sense necessitat de coordinar-se amb les altres, així l'àmbit de control del vèrtex estratègic és bastant ampli.

Les estructures divisionals es dissenyen segons la descentralització vertical limitada. Arriba fins al directiu que dirigeix la divisió, i a partir d'aquest, la divisió es converteix en més centralitzada que una empresa independent.

La seu central no delega tot el poder a les divisions. Permet que gaudeixin gairebé d'una autonomia completa per prendre les seves pròpies decisions i els controla després els resultats, amb el control del rendiment. Les divisions determinen les estratègies per competir en el mercat, però la seu central determina els mercats i assigna els recursos financers.

El principal mecanisme de coordinació és la normalització dels *outputs*, i com a paràmetre de disseny, *el control del rendiment*. També es fa servir la normalització d'habilitats i la supervisió directa.

- *Normalització de les habilitats*. La seu central té la responsabilitat de preparar i formar els directius de divisió per assegurar la normalització de les habilitats de gestió i els objectius generals de la seu central. És important la cultura organitzativa com a adoctrinament dels directius i la formació amb l'assistència a conferències i reunions a la central.
- *Supervisió directa*. És necessària quan sorgeixen problemes en alguna divisió i els directius de la seu central han de prendre decisions per no prendre el control de la divisió.

La forma divisional és més eficient si les divisions s'estructuren en burocràcies maquinals. El control del rendiment dels *outputs* exigeix que

cada divisió sigui un sistema integrat amb un conjunt d'objectius controlables.

El director de la divisió planifica les accions i el rendiment. Així, les divisions se centralitzen i el comportament queda formalitzat.

Entre la seu central i les divisions existeix una clara divisió del treball. La comunicació és formal i limitada, principalment les normes de rendiment, i els resultats i els objectius es complementen amb intercanvis entre directius dels dos nivells.

Però si hi ha massa informació detallada en la seu central, pot fomentar-se la intromissió en les decisions de les divisions i ser contraproductiu per a la descentralització i l'autonomia de les divisions. Les divisions disposen del poder precís per gestionar les seves unitats, controlar les operacions i determinar les estratègies en funció dels mercats.

Les funcions de la seu central són:

- Dirigir una estratègia de mercats, amb la finalitat d'oferir els productes als mercats.
- Assignar els recursos financers globals.
- Dissenyar el sistema de control del rendiment i establir terminis de presentació d'informes, plans i pressupostos i un sistema d'informació directiva per comunicar els resultats del rendiment a la seu central.
- Substituir i nomenar els directius de les divisions.
- Estar en contacte amb les divisions per preveure els problemes.
- Proporcionar serveis de suport comuns a les divisions.

#### 4.2.4.2. Paràmetres de disseny

- *Diversitat de mercats.* Aquesta estratègia crea unitats per a cada mercat i es gestiona des de la seu central. La diversitat de mercats crea problemes de comunicació i condueix a establir divisions geogràfiques. La seu centralitza les decisions i concentra els serveis de suport per assegurar els objectius en totes les divisions. Això redueix l'autonomia divisional i l'estructura es converteix en una burocràcia maquinal estructurada en unitats de mercat diferenciades.
- *Sistema tècnic.* El sistema tècnic de l'organització se separa formant segments, un per a cada divisió per a les diferents línies de productes que necessiten diferents sistemes tècnics.
- *Entorn.* La diversitat de productes defineix la forma divisional. Són estructures més pròpies d'entorns no molt dinàmics. Funciona en l'entorn simple i estable i ha diversificat els seus productes o serveis.
- *Edat i dimensió.* L'estratègia de diversificació és el motiu del canvi en aquesta estructura. Quan les organitzacions creixen, tendeixen a diversificar-se i es produeix la divisió.

Com més gran és l'empresa en relació amb els seus competidors, més arriba a dominar el mercat. Quan l'empresa ja està consolidada, apareixen nous competidors i això obliga a la direcció a buscar noves estratègies. La divisió és la forma més comuna entre corporacions grans i consolidades.

- *Poder.* Els directius de la seu central poden obrir o tancar noves divisions.

Un dels avantatges d'aquesta configuració és que els directius de la seu central reben informació de les diferents divisions i poden transferir capital entre les divisions amb més rapidesa i flexibilitat.

Els directius de les divisions també estan molt preparats i disposen d'una gran experiència. Tant la formació com l'adoctrinament són molt importants.

La rotació de directius és una pràctica generalitzada, ja que passen per les diferents divisions per formar-se i agafar experiència.

L'èxit de la gestió es veu influïda pel nivell d'autonomia, com més se'n disposi millor. Però l'autonomia té un preu, l'acompliment dels objectius. Si per qualsevol motiu una divisió no assoleix els seus objectius, es proporciona una supervisió molt detallada. En període de crisi, la conglomeració proporciona suport, però també pot amagar fallides que es mantenen més temps del convenient.

Com a inconvenients cal destacar que la forma divisional requereix que la seu central controli les divisions, mitjançant criteris de rendiment quantitativs o financers: beneficis, vendes, rendibilitat.

Aquestes mesures de rendiment poden ser obsessives i poden desplaçar altres aspectes: econòmics, socials, qualitat del producte, satisfacció laboral, l'atenció al client i el respecte pel medi ambient.

Com a síntesi, la forma divisional pura no funciona fora del sector privat. És limitada i inestable en comparació amb altres configuracions estructurals.

Acompanya a la burocràcia maquinal en els entorns senzills i estables i crea una sèrie de problemes socials.

**Figura 4.6. L'estructura divisional.**

**ESTRUCTURA DIVISIONAL**

<b>MECANISME DE COORDINACIÓ</b>	Normalització dels <i>outputs</i> .
<b>PART DE L'ORGANITZACIÓ</b>	Línia mitjana.
<b>PARÀMETRES DE DISSENY</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agrupació segons el mercat.</li> <li>• Sistema de control del rendiment.</li> <li>• Especialització en unitats i divisions.</li> <li>• Formalització per resultats per a cadascuna de les divisions.</li> <li>• Nivell de descentralització elevat.</li> <li>• Agrupació per unitats amb criteri de departaments.</li> <li>• Staff d'assessorament important pel vèrtex estratègic.</li> </ul>
<b>FACTORS DE CONTINGÈNCIA</b>	Mercats diversificats. Grans, antigues. Necessitats de poder dels directius mitjans. Influència de la moda.
<b>ESTRUCTURA</b>	Divisions segons el mercat, acoblades sota la central administrativa. Divisions que dirigeixen els negocis autònomament, sotmeses al sistema de control del comportament que normalitza els seus <i>outputs</i> . Pocs nivells jeràrquics: estructura plana.
<b>CONTEXT</b>	Diversitat de mercats, de productes i de serveis. La diversificació de subproductes relacionats fomenta les formes intermèdies: diversificació conglomerada. Organitzacions més grans i madures, corporacions empresarials, públiques i governamentals.
<b>ESTRATÈGIA</b>	La central dirigeix l'estratègia corporativa com una cartera de negocis. Les divisions dirigeixen les estratègies dels negocis individuals.
<b>CONSEQÜÈNCIES</b>	Resol alguns problemes de les estructures funcionals integrades però és costosa i no fomenta la innovació. El sistema de control del comportament porta cap a conductes insensibles o irresponsables

Font: Mintzberg (1984). *Op. cit* ; Mintzberg (1991). *Op. cit*.

#### 4.2.5. L'ADHOCRÀCIA

Les configuracions organitzatives anteriors no estan preparades per a la innovació. La innovació necessita una cinquena configuració estructural, l'adhocràcia, diferent, capaç de combinar experts de diferents camps per formar equips de projectes *ad hoc*.

##### 4.2.5.1. Característiques

Les adhocràcies canvien la seva estructura de manera contínua. Els llocs de treball es transformen, canvien les responsabilitats, les estructures organitzatives i es tornen a dissenyar noves formes per tornar a canviar al cap d'un temps. Els departaments i les divisions sorgeixen ràpidament, i desapareixen.



L'avantatge d'aquestes organitzacions és que no realitzen treballs repetitius, perquè els projectes cada vegada són diferents.

De totes les configuracions estructurals, aquesta és la que menys respecta els principis clàssics de gestió, especialment la unitat de comandament. La informació i els processos de decisió flueixen de manera informal i flexible i això repercuteix en la innovació. La innovació es produeix en entorns dinàmics, tot el poder és en mans d'experts i professionals amb uns coneixements i unes habilitats molt especialitzades, en què la formació és clau per desenvolupar la innovació.

Els nous coneixements i habilitats requereixen la combinació d'àmbits diferents. L'adhocràcia va més enllà de l'especialització i la diferenciació. Els professionals ajunten les seves capacitats i esforços en equips multidisciplinaris, en què la creativitat és l'element clau, i cadascun forma part d'un projecte d'innovació concret.

Els experts s'agrupen en unitats funcionals per als processos interns: selecció, contractació, comunicació i en equips de projectes segons el mercat.

La coordinació corre a càrrec dels experts que realitzen els projectes, amb l'adaptació mútua com a principal mecanisme de coordinació i els dispositius d'enllaç. Es desenvolupa una estructura matricial per a aconseguir una agrupació al mateix temps funcional i de mercat.

Hi ha un gran nombre de directius integradors. Els equips de projectes són reduïts per estimular l'adaptació mútua entre els seus membres. Cada equip necessita un líder que coordini el treball entre els diferents equips i les unitats funcionals. Aquest "directiu" desenvolupa una sèrie de rols: de líder, d'enllaç, assignar recursos, comunicació, motivació. És freqüent que aquests directius siguin també experts d'un equip de projecte.

L'adhocràcia es descentralitza i s'agrupa en experts molt ben preparats. Els experts es distribueixen per tota l'estructura, concretament en l'*staff* de suport, en els nivells directius i en el nucli d'operacions. Així, hi ha una distribució més equitativa del poder en totes les parts i ningú monopolitza el poder.

Existeixen dos tipus d'adhocràcia: l'operativa i l'administrativa.

- *L'adhocràcia operativa.* Innova i soluciona problemes per servir als seus clients. Els equips multidisciplinaris d'experts treballen amb contractes. Per a cada adhocràcia operativa trobem una burocràcia professional corresponent, que realitza un treball semblant però amb una orientació més limitada. L'adhocràcia operativa és creativa per donar una solució innovadora.
- *L'adhocràcia administrativa.* Funciona amb equips de projectes, però amb una finalitat diferent. L'adhocràcia administrativa se serveix a si mateixa. Distingeix entre el component administratiu i el nucli d'operacions, que queda aïllat de la resta de l'organització amb la finalitat que el primer s'estructuri com a adhocràcia. Es produeix per desig d'innovació, ja que quan una organització ha de ser innovadora, per la competència de productes o per una tecnologia molt dinàmica, necessita un nucli d'operacions en forma de burocràcia maquinal.

La formulació d'estratègies en l'adhocràcia no està situada en cap lloc concret, ja que no es formulen conscientment, sinó implícitament per les decisions concretes de cada projecte. Com que la innovació és l'aspecte principal de l'organització, els resultats no es poden preveure i no es pot especificar una estratègia amb antelació. Les pautes sorgeixen *a posteriori* com a conseqüència de les decisions específiques.

S'estructura en un sistema de constel·lacions de treball, cadascuna de les quals se situa en el nivell jeràrquic corresponent al tipus de decisions que s'han de prendre. Cada constel·lació està integrada per directius de línia i especialistes de *staff*.

El director general i la línia mitjana dediquen molt temps al control i a la coordinació dels projectes, i han de dominar les tècniques de gestió de recursos humans i les habilitats directives com la motivació, la comunicació, la negociació, la conducció d'equips de treball i el lideratge, amb la finalitat de gestionar de manera eficaç els membres dels equips.

El rol més important de la direcció general és la d'enllaç amb l'entorn. Cada projecte és diferent i l'adhocràcia operativa mai sap quan sorgirà el proper. Així, els directius dediquen molt temps a les relacions públiques, i desenvolupen contactes d'enllaç amb possibles clients.

#### 4.2.5.2. Paràmetres de disseny

L'adhocràcia disposa de les característiques següents:

- Estructura orgànica, flexible amb escassa formalització del comportament. Elevada especialització horitzontal del lloc basada en una preparació formal.
  - Agrupació dels especialistes en unitats funcionals pels processos interns i en equips de projectes segons el mercat.
  - Utilització de dispositius d'enllaç per fomentar l'adaptació mútua.
  - Descentralització selectiva en diferents punts de l'organització, combinacions de directius de línia i experts de *staff* i d'operacions.
  - Innovar significa trencar amb les pautes establertes, ja que la innovació va renyida amb qualsevol tipus de normalització.
- 
- *Entorn*. Es desenvolupa en un entorn dinàmic i complex. És l'única configuració que és orgànica i descentralitzada per la innovació. L'organització crea constel·lacions de treball per fer front a l'entorn i integrar tots els seus esforços, estimulants la descentralització selectiva.
  - *Canvis de producte*. Les organitzacions adopten l'estructura adhocràtica per les condicions dinàmiques que sorgeixen i pels freqüents canvis de

producte. Com que cada comanda d'un client representa un nou projecte, l'organització s'inclina per estructurar-se com a adhocràcia operativa.

- *Juventut.* L'adhocràcia és la forma d'estructura menys estable i és difícil mantenir-la durant molt de temps, evita que es formalitzin els comportaments i assegura un flux constant de projectes *ad hoc* innovadors. Aquesta estructura està relacionada amb la joventut en les primeres etapes de desenvolupament de les estructures organitzatives.
- *Dimensió.* La dimensió és un factor menys important que l'edat. Les administratives poden créixer molt, mentre que les operatives solen ser petites o mitjanes segons els projectes que realitzen.
- *Sistema tècnic.* Les adhocràcies operatives presenten sistemes tècnics senzills i no reguladors, mentre que les administratives compten amb sistemes tècnics sofisticats i automatitzats.

L'automatització d'un sistema tècnic provoca que l'estructura administrativa es torni més descentralitzada i orgànica. L'automatització és freqüent entre empreses de processos.

- *Moda.* La moda no constitueix una condició de l'adhocràcia. Si l'estructura simple i la burocràcia maquinal són les estructures del passat, la burocràcia professional i la forma divisional són les del present, l'adhocràcia és l'estructura del futur per a una població preparada i especialitzada.

Un dels avantatges d'aquesta estructura és que moltes persones, especialment les creatives, no suporten la rigidesa estructural i la concentració de poder. Aquesta és l'única estructura possible per tenir més democràcia amb menys burocràcia.

Hi ha, però, una sèrie d'ambigüitats en aquestes estructures. Quan un projecte s'acaba, crea ansietat, estrès i frustracions per al personal. Un altre aspecte negatiu és que els membres de l'organització no coneixen la persona que mana realment i desconeixen qui és el cap. Un altre desavantatge és que les persones traslladades d'una organització a una altra per l'acabament de contractes i l'inici d'altres, poden tenir una escassa lleialtat i integració a l'organització.

També hi pot haver confusió i ambigüitat en els llocs de treball, ja que aquests no estan ben definits ni tampoc ho estan les relacions d'autoritat i comunicació. El personal no pot estar el temps suficient amb un directiu per assegurar-se una correcta preparació.

Aquestes estructures tenen un ambient de treball força competitiu i poden sorgir conflictes entre els membres d'organitzacions competidores per aconseguir recursos, promocions o reconeixements.

També hi pot haver problemes d'eficiència, ja que no existeix un altra estructura més ben preparada per solucionar problemes complexos i mal estructurats que l'adhocràcia.

La ineficiència de l'adhocràcia radica en l'elevat cost de comunicació, ja que tothom participa en la presa de decisions; però una vegada presa la decisió, és fàcil portar-la a terme, per la legitimitat que comporta. Un altre motiu és el desequilibri entre diferents càrregues de treball. És impossible tenir feina amb regularitat pel personal d'una estructura de projectes.

**Figura 4.7. L'adhocràcia.**

<b>ADHOCRÀCIA</b>	
<b>MECANISME DE COORDINACIÓ</b>	Adaptació mútua.
<b>PART DE L'ORGANITZACIÓ</b>	Nucli operatiu i <i>Staff</i> de suport. <i>Staff</i> de suport: adhocràcia administrativa. <i>Staff</i> de suport amb nucli d'operacions: adhocràcia operativa.

<b>PARÀMETRES DE DISSENY</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevada especialització horitzontal. Formació prèvia de nivell mitjà - alt. Inexistència d'especialització vertical.</li> <li>• No existeix la formalització per activitats, però sí per habilitats i resultats.</li> <li>• Descentralització d'equips.</li> <li>• Criteri per departaments: funcional, projectes.</li> <li>• <i>Staff</i> de suport al vèrtex estratègic.</li> <li>• Dispositius d'enllaç.</li> <li>• Agrupació basada en la funció i el mercat.</li> </ul>
<b>FACTORS DE CONTINGÈNCIA</b>	Jove (adhocràcia operativa). Sistema tècnic sofisticat i automatitzat (adhocràcia administrativa). Influència de la moda.
<b>ESTRUCTURA</b>	Fluida. Descentralitzada selectivament. Experts funcionals en equips multidisciplinaris de <i>staff</i> , operaris i directius per desenvolupar projectes. Coordinació mitjançant l'adaptació mútua, fomentada pel personal d'enllaç, directius integradors i estructura matricial. Pocs nivells jeràrquics: estructura plana.
<b>CONTEXT</b>	Entorn complex i dinàmic amb alta tecnologia, canvis freqüents de producte per la forta competència, projectes temporals. Jove. Adhocràcia operativa per a projectes contractats. Adhocràcia administrativa per a projectes propis (nucli d'operacions automatitzat).
<b>ESTRATÈGIA</b>	Procés d'aprenentatge. Jove, evoluciona segons els processos.
<b>CONSEQÜÈNCIES</b>	Combina més democràcia amb menys burocràcia. Estructura de moda. Eficax quant a la innovació però també pot portar a la ineficiència i a l'ambigüitat. Perill de transició inadequada a una altra configuració.

Font: Mintzberg (1984). *Op. cit* ; Mintzberg (1991). *Op. cit*.

#### 4.2.6. MÉS ENLLÀ DE CINC CONFIGURACIONS

Les organitzacions reals són molt més complexes que qualsevol de les cinc configuracions i resulta difícil trobar una organització que s'adapti a una d'aquestes configuracions esmentades. El que trobem a la realitat són tendències i barreges d'aquestes configuracions.

Els paràmetres de disseny han de ser consistents internament i formar amb els factors de situació una configuració coherent.

Mintzberg, en obres posteriors afegeix dues configuracions més: l'organització missionera i l'organització política<sup>20</sup>.

#### Organització missionera

<sup>20</sup> Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Madrid: Díaz de Santos. Pàg. 259.

És la configuració dominada per la seva ideologia, pel seu sistema de valors i creences. Té un sentit de missió molt accentuat associat a un lideratge carismàtic, desenvolupada amb tradicions i reforçada amb identificacions. Els seus membres són estimulats per mantenir-se units.

Presenta una sèrie de característiques: missió clara, centrada, inspiradora i diferenciada. Es coordina amb la normalització de regles i la cooperació, reforçada mitjançant la selecció, la socialització i l'adoctrinament dels membres. Consta de petites unitats poc organitzades i molt descentralitzades amb una divisió del treball difusa. Els llocs de treball estan poc especialitzats.

La coordinació s'aconsegueix amb les normes i per compartir les mateixes creences i valors mitjançant l'adoctrinament com a paràmetre de disseny.

L'adoctrinament implica descentralització, no és necessari formalitzar el comportament ni utilitzar la planificació ni els sistemes de control, per tant, la tecnoestructura i la formació externa és pràcticament inexistent.

Es caracteritzen perquè necessiten un temps per institucionalitzar les creences, són joves, a excepció de les ordres religioses. No són molt grans, ni disposen de sistemes tècnics sofisticats, ja que implicaria disposar d'especialistes qualificats que tindrien poder i estatus per sobre dels altres i diferenciaria l'estructura.

### **Organització política**

El seu comportament es caracteritza per un impuls de desunió entre les seves parts. La seva estructura es caracteritza perquè no existeix cap part predominant, cap mecanisme de coordinació protagonista ni cap forma estable de centralització o descentralització.

### **4.3. CORRESPONDÈNCIA AMB ELS DISSENYS ORGANITZATIUS**

Una vegada explicades les configuracions estructurals de Mintzberg, aquestes es corresponen amb altres dissenys organitzatius. Les estructures mecàniques les equiparem a la burocràcia maquinal i a la burocràcia professional, mentre que les estructures orgàniques, a les formes divisionals, l'adhocràcia i els nous models.

Les estructures burocràtiques o mecàniques es caracteritzen per utilitzar procediments preestablerts amb una forta divisió del treball, tant a nivell horitzontal com vertical. Són estructures eficients però rígides, amb processos normalitzats i amb uns sistemes d'informació ben desenvolupats. Treballen en mercats concentrats, madurs i amb poca incertesa.

En canvi, l'organització orgànica és flexible i fluida. Es fonamenta en les relacions laterals i en la descentralització de la presa de decisions. Permet abordar tasques complexes i molts canvis, ja que el poder és descentralitzat. La comunicació funciona a tots els nivells: vertical i horitzontal. Són estructures pròpies de sectors punta i d'entorn complex i dinàmic.

A la figura 4.8 es poden apreciar aquestes diferències.

**Figura 4.8. Diferències entre les estructures mecàniques i les orgàniques.**

<b>ESTRUCTURES MECÀNiques</b>	<b>ESTRUCTURES ORGÀNIQUES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Burocràcia maquinal.</b></li> <li>➤ <b>Burocràcia professional.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Multidivisional.</b></li> <li>➤ <b>Ahocràcia.</b></li> <li>➤ <b>Nous models.</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta diferenciació, especialitzada en tasques funcionals.</li> <li>• Estructures d'autoritat, comunicació i control jerarquitzaes.</li> <li>• Comportament basat en instruccions i decisions dels superiors.</li> <li>• Lleialtat i obediència als superiors.</li> <li>• Entorn estable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importància coneixement i experiència.</li> <li>• Contínues redefinicions de les tasques.</li> <li>• Estructures d'autoritat, control i comunicació formen part d'una xarxa.</li> <li>• El coneixement es reparteix per l'estructura.</li> <li>• Entorn dinàmic.</li> </ul>

Font: Elaboració pròpia a partir de: de la Fuente i altres. (1997). *Op. cit.*



L'elecció del disseny organitzatiu ajustat a l'estratègia de l'organització es correspon amb una de les quatre formes organitzatives bàsiques, estructura simple, funcional, divisional i matricial, equiparades a les configuracions estructurals de Mintzberg, tal com ens mostra la figura següent.

**Figura 4.9. Equiparació entre els dissenys organitzatius i les configuracions estructurals de Mintzberg.**

<b>DISSENYS ORGANIZATIUS PRINCIPALS</b>		<b>CONFIGURACIONS ESTRUCTURALS DE MINTZBERG</b>
Estructura simple	➔	Estructura simple
Estructura funcional	➔	Estructura burocràtica maquinal Estructura burocràtica professional
Estructura divisional	➔	Estructura divisional
Estructura matricial	➔	Estructura adhocràtica

Font: elaboració pròpia.

Encara que, com hem comentat anteriorment, és difícil trobar una organització que s'ajusti a una d'aquestes formes organitzatives en estat pur. La realitat és molt més complexa i les organitzacions barregen diferents dissenys organitzatius.