

REPRESENTACIÓ GRÀFICA DE L'ESTRUCTURA FORMAL DE L'EMPRESA (ORGANIGRAMES)

El disseny d'una estructura organitzativa (organització) implica establir la seva dimensió, analitzar les càrregues de treball i classificar i agrupar les diferents activitats (departamentalització). També cal determinar el grau de formalització de les tasques --llibertat per actuar que tindrà cada empleat/da en la manera de fer la seva feina-- i la major o menor centralització/descentralització en la presa de decisions.

El model d'estructura més simple --i també el més antic-- és el de tipus **lineal/vertical**, que acostuma a ser una estructura de tipus piramidal, rígida, jerarquitzada (supervisió directa) i molt centralitzada. És el model adoptat històricament pels exèrcits i l'església, institucions que intenten evolucionar --no sempre amb èxit-- cap a estructures més flexibles i descentralitzades. A l'altre extrem podem trobar estructures **simples/planes/horitzontals** sense cap jerarquia entre els seus membres i que són pròpies de petites empreses o quan es troben en les seves etapes inicials. Per exemple, socis que creen una nova empresa on tenen funcions diferenciades i un % de participació igual en el negoci. La taula següent presenta els tipus d'estructura més habituals però n'hi poden haver d'altres (divisional --sobretot per empreses grans--, per projectes, ...). Els organigrames que els representen no són excloents entre ells: alguns coexisteixen perfectament dins la mateixa organització i sovint uns s'originen per l'evolució natural d'uns altres. Cada institució o empresa adopta aquella configuració que millor serveix als seus propòsits, estratègies o model de negoci.

ESTRUCTURA	AVANTATGES	INCONVENIENTS	ÀMBITS
FUNCIONAL	<p>És típica de les PIMES i està basada en la naturalesa del propi treball. És un reflex lògic de les funcions clàssiques (producció, vendes i finances) i subratlla el seu prestigi i reconeixement. Predomini de la verticalitat i les línies jeràrquiques. Per damunt d'ella existeixen altres nivells</p> <ul style="list-style-type: none"> • Permet l'especialització dins les funcions, sobretot si l'empresa opera en una única activitat • Eficiència en l'ús d'equips i recursos • Economies d'escala. Sinèrgies • Competències compartides • Estandardització de procediments/procesos • Línies clares d'autoritat i jerarquia • Simplifica l'entrenament del personal • Facilita un control exhaustiu en els nivells elevats • Descentralització mitjana o baixa (+/-) 	<ul style="list-style-type: none"> • Limita el desenvolupament de gerents • Redueix la coordinació entre funcions • Incomunicació i conflictes freqüents entre departaments • Llunyania del territori • Adaptació lenta als canvis en l'entorn • Resta importància als objectius globals de la companyia • La superespecialització limita els punts de vista del personal-clau 	<p><i>Direcció</i> <i>Administració</i> <i>Finances</i> <i>RRHH</i> <i>Comercial</i> <i>Màrqueting</i> <i>Vendes</i> <i>Operacions</i> <i>Sistemes d'informació (IT)</i> </p>
PRODUCTES	<p>Evolució natural del model funcional amb el que sovint coexisteix</p> <ul style="list-style-type: none"> • És una bona plataforma per l'entrenament del personal executiu i/o futurs gerents. Àmplia delegació d'autoritat en la figura del responsable de producte o <i>Product Manager</i> (vendes, enginyeria, serveis, ...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Pèrdua o dificultat de control per part de l'alta direcció • Reclama de l'existència de més personal amb competències directives i/o gerencials 	<p><i>IBM: Hard, Soft, Consultoria</i></p> <p><i>Gran consum i retail</i> <i>Alimentació</i> <i>Informàtica</i> <i>Higiene</i></p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Concentració dels recursos/esforços (capital, instal·lacions, coneixements, ...) sobre productes o línies de productes determinats • Facilita el creixement i la diversificació de productes i/o serveis • Coordinació d'activitats funcionals especialitzades 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultat en el manteniment de serveis centrals econòmicament viables • Desgast produït per la competència interna excessiva entre productes/serveis propis, en detriment de la pugna per ampliar la quota de mercat amb els competidors externs 	<i>Llar</i> <i>Roba</i> <i>Cosmètica</i> <i>Articles de luxe</i>
TERRITORIAL o GEOGRÀFICA	<div>Grans companyies amb clients dispersos física o geogràficament que reclamen d'una atenció concentrada per zones/àrees</div> <ul style="list-style-type: none"> • Millora la coordinació en una zona geogràfica concreta • Desenvolupament d'estratègies específiques per àrees geogràfiques que permeten diferenciar els productes • Pot crear sinèrgies importants sobre el territori que poden compensar el cost, la coordinació i el control a càrrec de les oficines centrals • Proximitat al client/consumidor/usuari. Èmfasi sobre les característiques, problemes i interessos dels mercats locals. • Àmplia delegació de responsabilitats en la figura del gerent o cap territorial. Bona plataforma per a la seva formació futura 	<ul style="list-style-type: none"> • Presenta els mateixos inconvenients que una estructura per productes • En aquest cas, la competitivitat mal entesa es pot donar entre territoris, amb problemes d'exclusivitat, rivalitats o competència dins de cada àrea geogràfica • Pot requerir de serveis parcialment descentralitzats a nivell local o regional com "RRHH" o "compres" 	<i>Serveis públics</i> <i>Àrees governamentals</i> <i>Banca</i> <i>Vendes</i> <i>Producció</i>
CLIENTS	<div>Les activitats de l'empresa s'agrupen per tal de satisfer les necessitats dels clients/consumidors/usuaris. Estructura molt característica d'empreses de serveis. El model "per productes" és compatible amb aquest organigrama "per clients" per a determinades línies de productes. Ex. El Corte Inglés</div> <ul style="list-style-type: none"> • Concentració de recursos/esforços per atendre necessitats específiques de diferents segments de clients i especialització en cadascun d'ells • Adquisició de <i>know how</i> sobre el mercat 	<ul style="list-style-type: none"> • Sobretot en èpoques de recessió o crisi, infrautilització per part d'alguns clients de les instal·lacions i/o del personal especialitzat • Dificultat per coordinar les operacions entre demandes antagòniques de clients que poden entrar en col·lisió o competència mútua 	<i>Àrees governamentals</i> <i>Serveis públics (joventut, majors 45anys, aturats, jubilats, discapacitats, ...)</i> <i>Banca (Particulars</i> <i>Empreses, Grans comptes</i> <i>Corporativa/personal/ agrícola ...)</i> <i>Tèxtil (Home, Dona, Infantil)</i>

		<ul style="list-style-type: none"> • Requereix de l'existència de <i>staff</i> i personal especilitzat en la gestió de clients: CRM, reclamacions, ... • Segments de clients poc clars o mal definits • L'evolució del mercat fa que en cicles de recessió alguns segments desapareguin i en èpoques de bonança apareguin de nous o es desenvolupin i/o plantegin demandes de forma molt desigual 	<p><i>Sector educatiu (edats)</i></p> <p><i>Alimentació:</i> HORECA (Hostaleria, Restauració, Cafeteries) Grans superfícies Detallistes/Comerços/Botigues queviures</p>
CANALS DE DISTRIBUCIÓ (venda)	<p>Molt similar a l'estructura anterior per clients. La "diferenciació" s'estableix en la manera com el producte arriba al client/usuari/consumidor final</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concentració en mercats i canals de comercialització propis de cada àrea • Desenvolupa oportunitats per activitats de comercialització més eficients 	<ul style="list-style-type: none"> • Mancances en la formació del personal sobre temes de mercat i no sobre productes/serveis • Manca de coordinació entre productes/serveis • Pèrdua de concentració en el creixement del producte • Problemàtica de la imputació de costos en funció dels punts de fabricació, distribució i venda • Díficil coordinació entre el desenvolupament del producte i la gestió pròpiament dita 	<p><i>Presencial</i> <i>Internet (on line)</i> <i>Telefònic/Telemàrqueting</i> <i>Majoristes</i> <i>Minoristes</i> <i>Franquícies</i> <i>Venda directa</i></p>
PROCESSOS (tecnologies)	<p>Un "procés" és una seqüència d'operacions, passos o activitats que segueixen un ordre determinat per assolir un resultat específic. Solen estar associats a l'ús de tecnologies concretes. Gràficament es representen a través dels "diagrames de flux". Els fluxos de treball tenen el seu origen/final en el client intern/extern i es coordinen entre si per satisfer les seves expectatives a través de "processos que aportin un valor afegit"</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es tenen en compte el personal, els materials i la maquinària d'un o vàrios departaments per realitzar una determinada operació • Predomini de la transversalitat i la funcionalitat • Aconsegueix un avantatge econòmic 	<ul style="list-style-type: none"> • Es difícil la coordinació entre els departaments • La responsabilitat sobre resultats es troba en l'alta direcció 	<p><i>Processos en empreses de manufactura o fabricació industrial (impressió, troquelat, perforació, galvanització, laminació, forja, soldadura, muntatge, bufat, injecció, extrusió ...).</i></p> <p><i>Processos de gestió o de negoci en empreses de qualsevol sector (facturació, cobrament, producció, expedició, compra,</i></p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Ús de tecnologies i/o habilitats especialitzades • Simplifica la capacitat del personal 	<ul style="list-style-type: none"> • No afavoreix el desenvolupament de gerents 	<i>emmagatzematge, transport, venda, post-venda, atenció al client, ...)</i>
MATRICIAL (mixte)	<p>Pròpia de grans empreses. Especialistes de diferents departaments funcionals treballen per aconseguir un objectiu comú. Poden fer-ho en un o més projectes, dirigits per un gerent de projecte o <i>Project Manager</i>. Es busca potenciar més d'una dimensió de les anteriors, habitualment productes i/o territoris. Cada intersecció entre fileres/columnes origina un organigrama diferent</p> <ul style="list-style-type: none"> • Els supervisors se centren en les seves àrees d'especialització: els "funcionals" porten la contractació, formació i gestió dels seus empleats mentre els "responsables de projectes" es focalitzen sobre objectius, productes o resultats específics • L'ubicació de personal en les àrees funcionals els permet especialitzar-se en un camp particular. En lloc de ser competents en una gran varietat de tasques, el personal especialitzat pot sobresortir en activitats dins els seus respectius camps d'actuació • Els empleats estan en contacte permanent amb els membres d'altres àrees funcionals pel fet de pertànyer a un mateix equip de projecte. Per tant, tenen l'oportunitat de desenvolupar més habilitats que no pas en una estructura purament funcional • Per la mateixa raó, la informació, la comunicació i els recursos s'optimitzen entre les diferents àrees funcionals. La col.laboració mútua permet a l'equip de projecte afrontar reptes i objectius complexos • Els recursos humans són compartits de manera flexible a través de diferents projectes o productes. Les àrees funcionals mantenen un estoc d'empleats amb talent per acomplir amb els requisits dels projectes 	<ul style="list-style-type: none"> • No funciona sempre perquè és una estructura molt complexa • Combina la departamentalització de les "funcions" i dels "productes" i/o els "territoris" tot creant una doble cadena jeràrquica (línies d'autoritat diferents) que topa amb el principi clàssic de la "unitat de comandament" i pot generar conflictes en el si de l'organització. Els empleats tenen dos caps (bicefàlia): el cap del seu departament funcional i el responsable o gerent de projecte, per exemple • Tendència a l'anarquia • Possibles lluites de poder • Escassa o nul.la comunicació entre les figures d'autoritat implicades • Requereix d'un gerent amb competències específiques en l'àmbit de la gestió de RRHH i les relacions humanes 	<p><i>Universitats, Sanitat, ...</i></p> <p><i>Exemple: UPC</i> <i>Rector/Rectora</i> <i>Columnes = Escoles/Facultats</i> <i>Degà/Degana</i> <i>FIB, Nàutica, Enginyeries,....</i> <i>Fileres = Departaments</i> <i>Director/a o Cap</i> <i>Organització d'empreses</i> <i>Física</i> <i>Matemàtiques, ...</i> <i>Bicefàlia a cada intersecció!</i></p> <p><i>Consultoria</i> <i>Enginyeria</i> <i>Construcció</i> <i>Educació</i> <i>Informàtica</i> <i>Investigació/Recerca</i> <i>Indústria aeroespacial</i> <i>Llençament al mercat</i> <i>d'un nou producte</i> </p>