



FACULTAT DE CIÈNCIES ECONÒMIQUES I EMPRESARIALS
DEPARTAMENT DE GESTIÓ D'EMPRESES

ADMINISTRACIÓ I DIRECCIÓ D' EMPRESSES
2004/05

DISSENY ORGANITZATIU
2N CURS / 2N QUADRIMESTRE

PROFESSOR
ANTONI VIDAL SUÑÉ

OBJECTIUS GENERALS

Aquesta assignatura s'insereix en l'estudi de les organitzacions, especialment les empresarials. L

vida de les persones transcorre en tot un seguit d'organitzacions de tot tipus, motiu pel qual resulta convenient i aconsellable que tota persona conegui el funcionament de les organitzacions, amb la finalitat d'extreure el màxim profit personal de les múltiples relacions que s'estableixen entre individu i organització. En aquest sentit, a l'assignatura s'analitzen els elements bàsics així com els paràmetres de disseny organitzatiu basats en el seu context, per passar posteriorment a veure els diversos tipus de dissenys o estructures organitzatives, amb un especial èmfasi en les sorgides en els darrers anys. Tot seguit s'analitzen diversos aspectes de la dinàmica interna de l'organització, els quals incideixen en el seu disseny i funcionament.

Per tant, els objectius generals que pretén aquesta assignatura són:

- Introduir a l' alumne/a en els fonaments del disseny organitzatiu de l' empresa.
- Donar una visió de la gestió d'organitzacions des de la perspectiva de la direcció.
- Dotar a l' alumne/a dels conceptes, eines i idees bàsiques de l' administració de l'estructura organitzativa.
- Despertar l' interès de l' alumne/a pels problemes interns de l' empresa actual.
- Facilitar a l' alumne/a les capacitats i habilitats pràctiques i de reflexió per tal de desenvolupar una gestió interna eficient d' empreses i organitzacions.

PROGRAMA ANALÍTIC

TEMA 1 ELEMENTS BÀSICS DE DISSENY DE L'ORGANITZACIÓ

- 1.1. Concepte i definicions d'organització.
- 1.2. L'organització com a sistema obert: elements, característiques, processos.
- 1.3. Concepte i components de l'estructura organitzativa.
- 1.4. Factors de contingència i paràmetres del disseny organitzatiu.
- 1.5. Organitzacions mecàniques i orgàniques.

TEMA 2 DIFERENCIACIÓ I INTEGRACIÓ D'ACTIVITATS

- 2.1. La diferenciació horitzontal: divisió del treball i especialització.
- 2.2. La diferenciació vertical: autoritat, jerarquia i àmbit de control.
- 2.3. Interdependència de tasques.
- 2.4. Integració i mecanismes de coordinació.
- 2.5. Centralització i descentralització.
- 2.6. Criteris de departamentalització.

TEMA 3 DISSENY DELS LLOCS DE TREBALL

- 3.1. Anàlisi de llocs de treball.
- 3.2. Descripció de llocs de treball.
- 3.3. Valoració de llocs de treball.
- 3.4. Avaluació de l'acompliment dels empleats.
- 3.5. Disseny del sistema de compensació i retribució.

TEMA 4 FACTORS DE CONTINGÈNCIA

- 4.1. Els objectius perseguits.

- 4.2. L'adaptació a l'entorn.
- 4.3. El condicionant de l'estratègia.
- 4.4. El imperatiu de la tecnologia.
- 4.5. La repercussió del tamany de l'organització.
- 4.6. L'evolució de les organitzacions: el cicle de vida.

TEMA 5 TIPUS DE DISSENYS ORGANITZATIUS

- 5.1. Les configuracions estructurals de Mintzberg.
- 5.2. Estructura horitzontal: equips autogestionats i per processos.
- 5.3. Nous models organitzatius.
- 5.4. Les relacions interorganitzacionals.

TEMA 6 CULTURA, PODER I CANVI A L'ORGANITZACIÓ

- 6.1. La direcció de persones: el lideratge.
- 6.2. La formació de la cultura organitzativa i els seus efectes.
- 6.3. Concepte i tipus de poder: grups de poder, coalicions i formes de poder.
- 6.4. Processos polítics a les organitzacions i jocs de poder: gestió del conflicte.
- 6.5. Canvi organitzacional: l'imperatiu de la innovació.
- 6.6. L'organització que aprèn: gestió del coneixement.

BIBLIOGRAFIA

Bibliografia bàsica

BUENO CAMPOS, E. (1997): *Organización de empresas: Estructura, procesos y modelos*. Madrid: Pirámide.

DAFT, R. L. (2000): *Teoría y diseño organizacional*. 6a edició. México: International Thomson Editores.

DE LA FUENTE, J. M. *et al.* (1997): *Diseño organizativo de la empresa*. Madrid: Civitas.

HODGE, B. J.; ANTHONY, W. P.; GALES, L. M. (1998): *Teoría de la organización: Un enfoque estratégico*. 5a edició. Madrid: Prentice Hall.

Bibliografia complementària

AGUIRRE SÁDABA, A. A. *et al.* (1999): *Administración de organizaciones: Fundamentos y aplicaciones*. Madrid: Pirámide.

HALL, R. H. (1996): *Organizaciones: Estructuras, procesos y resultados*. Madrid: Prentice Hall.

MINTZBERG, H. (1984): *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.

MORALES GUTIÉRREZ, A. (2000): *Arquitectura de sistemas organizativos*. Córdoba: ETEA.

VAL PARDO, I. de (1997): *Organizar. Acción y efecto*. Madrid: Esic.

METODOLOGIA DOCENT

L'assignatura es desenvoluparà a partir de classes teòriques i pràctiques, així com amb la lectura i comentari d'articles. A més, es recomana l'estudi en profunditat de la bibliografia proposada i de les publicacions, per tal de poder seguir el curs de forma correcta i assolir una formació intel·lectual adequada.

Tanmateix, s'intentarà defugir de la tradicional classe magistral, impulsant la participació activa de l'alumnat, mitjançant la realització de debats, aportacions de punts de vista, presentació de treballs, resolució de dubtes i preguntes, etc.

AVALUACIÓ DE L'ALUMNE

Es realitzaran dos exàmens finals, un al juny i l'altre al setembre. Cada examen constarà de part teòrica i de part pràctica al 50%. La nota de cada examen representarà 6 punts de la qualificació final (3 la teoria i 3 la pràctica); la part teòrica consistirà en preguntes tipus test i la part pràctica consistirà en la resolució de casos pràctics similars als realitzats a classe al llarg del curs. Els altres 4 punts s'obtingran de la realització i entrega (com a molt tard l'última setmana del mes de novembre) i exposició a classe (al llarg del mes de desembre) d'un treball monogràfic en equip (mínim 3 integrants, màxim 6 integrants) i dirigit pel professor (cada equip haurà d'acudir regularment al despatx del professor a les hores de consulta per comentar els progressos i dificultats en la confecció del treball), en el qual s'hauran d'aplicar els conceptes estudiats a l'anàlisi dels aspectes estratègics d'una empresa (veure tot seguit les normes per a la confecció del treball).

NORMES PER A LA CONFECCIÓ DEL TREBALL MONOGRÀFIC

1. La realització, entrega i exposició del treball monogràfic és obligatòria.
2. El treball puntuarà un màxim de 4 punts (els 6 punts restants s'obtingran de la qualificació assolida en el corresponent examen).
3. Es valorarà especialment els comentaris, aportacions i reflexions pròpies i originals, podent-se no obstant consultar i citar qualsevol font bibliogràfica o documental. Necessàriament s'hauran d'indicar les referències bibliogràfiques i documentals consultades, per fer-ho correctament es pot consultar a la pàgina web de la biblioteca de la FCEE [<http://www.fcee.urv.es/serveis/biblio/index.html>] l'apartat "Com citar documents".
4. El treball es realitzarà en equip (mínim de 3 integrants i màxim de 6 integrants).
5. No existeix extensió mínima, ni tampoc màxima. No obstant, es recomana a nivell merament d'orientació una extensió entre 30 i 60 pàgines (aproximadament).
6. El tema del treball consisteix en l'anàlisi dels diferents aspectes estratègics d'una empresa qualsevol, podent-se centrar el treball en un únic aspecte concret.
7. El treball és dirigit pel professor, motiu pel qual tots els equips hauran d'acudir regularment al despatx del professor, a les hores de consulta establertes, per a rebre orientació i assessorament. S'aconsella, per al primer contacte, presentar un guió dels aspectes que es pretenen analitzar en el treball.
8. El treball s'haurà d'entregar al professor com a molt tard l'última setmana del mes de novembre. No s'acceptarà cap treball passada aquesta data.
9. Al llarg del mes de desembre els diferents equips exposaran el treball confeccionat a classe. L'avaluació d'aquesta exposició i del conseqüent debat posterior contarà com a part de la qualificació del treball (recordem com a màxim 3 punts) a aquells components de l'equip que participin activament en l'exposició a classe del treball.
10. La nota del treball (incloent la de l'exposició) es guardarà, si fos necessari, únicament per a la convocatòria de setembre del mateix curs acadèmic.
11. Aquells alumnes que es presentin a la convocatòria de setembre i desitgin millorar la qualificació del treball obtinguda a la convocatòria de juny podran realitzar un treball addicional, de caràcter voluntari i individual, el qual s'haurà d'entregar com a molt tard el dia de l'examen de la convocatòria de setembre.

CONTINGUTS DEL TREBALL

- A) El treball consisteix en l'anàlisi del disseny organitzatiu i del funcionament intern d'una organització. Es pot fer sobre qualsevol tipus d'organització: una empresa (gran, mitjana, petita; de qualsevol sector d'activitat; pública o privada), un club esportiu, una entitat cultural (agrupació excursionista, agrupació sardanista, centre regional, una coral, etc.), un sindicat, un partit polític, una associació benèfica (Creu Roja, Càrites, Lliga Contra el Càncer, etc.), una ONG, una administració pública (ajuntament, consell comarcal, CNMV, Seguretat Social, Viver d'Empreses, Cambra de Comerç, col·legi professional, etc.), una organització empresarial (CEPTA, Gremi de la Construcció, etc.), un col·legi de primària, un institut de secundària, la universitat, un hospital, una cooperativa, una organització religiosa, etc.
- B) Els aspectes concrets a analitzar i a comentar en l'organització escollida són (sense que necessàriament s'hagin d'incloure tots ells):
- * Missió, raó de ser o propòsit de l'organització.
 - * Principals objectius de l'organització.
 - * Descripció del moment, motius i característiques de la creació de l'organització.
 - * Descripció dels principals aconteixements de la seva evolució històrica.
 - * Determinació de l'estructura formal (organigrama) i de l'estructura informal.
 - * Grau d'especialització (funcional i social) de les tasques.
 - * Forma de dividir el treball. Diferenciació horitzontal, vertical i espacial.
 - * Manera en que s'agrupen les unitats (tipus de departamentalització).
 - * Grau de interdependència entre tasques: Indicar a quin tipus corresponen.
 - * Grau d'integració de les tasques i mecanismes de coordinació utilitzats.
 - * Grau de normalització del treball, dels resultats, dels coneixements i habilitats, i de les regles i normes.
 - * Existència o no, i el seu anàlisi, de funcions d'enllaç, comitès i coordinadors.
 - * Tipus d'autoritat i estil de direcció dels superiors jeràrquics.
 - * Grau de formalització (existència o no de manuals de procediments i regles de treball).
 - * Grau de centralització o descentralització en la presa de decisions. En el seu cas, tipus de descentralització utilitzat. Anàlisi del sistema de presa de decisions.
 - * Anàlisi del sistema d'informació i de comunicació interna.
 - * Anàlisi de la filosofia i estil de direcció, sistema de planificació i control utilitzat.
 - * Existència i anàlisi de grups formals i informals.
 - * Anàlisi del grau de complexitat (vertical o número de nivells jeràrquics i àmbit de control, horitzontal o número de departaments en un mateix nivell jeràrquic, i espacial o número d'àrees geogràfiques en que opera l'organització).
 - * Sistema d'incentius i de motivació, forma de descriure, valorar i analitzar els llocs de treball, sistema d'avaluació de l'acompliment dels empleats, sistema de retribució i compensació dels empleats.
 - * Influència de l'entorn (tant del general com de l'específic) en l'estructura organitzativa.
 - * Influència de l'estratègia en l'estructura organitzativa. Anàlisi de recursos i capacitats, rutines organitzatives, gestió del coneixement i aprenentatge organitzatiu.
 - * Influència de la tecnologia en l'estructura organitzativa. Tipus de tecnologia utilitzada.
 - * Anàlisi de la influència del tamany en l'estructura organitzativa.
 - * Anàlisi de la influència de l'edat i del creixement en l'estructura organitzativa.
 - * Anàlisi de la cultura organitzativa: valors i creences compartides, símbols, rituals, etc.
 - * Anàlisi de jocs de poder i de resolució de conflictes.
 - * Determinar si es tracta d'una organització mecànica o orgànica.
 - * Determinar la configuració estructural de Mintzberg a la que millor s'adequa.
 - * Determinar si respon a models organitzatius sorgits últimament (virtual, xarxa,

horitzontal, trèvol, acords de col·laboració, aliances estratègiques, etc.).

HORARI D'ASSIGNATURA

Pendent de la confecció dels horaris per part del deganat

HORARI DE CONSULTES

Prof. Antoni Vidal Suñé, despatx N. 207 (segona planta)

Horari de consultes a determinar en funció de l'horari docent

També per correu electrònic a l'adreça següent: avsu@fcee.urv.es

Tel. 977.75.98.39