# El lloc de treball. Disseny, definició i descripció

Francesc Liñán Garres

PID_00170888

UOC
Universitat Oberta de Catalunya
www.uoc.edu

*Cap part d'aquesta publicació, incloent-hi el disseny general i la coberta, no pot ser copiada, reproduïda, emmagatzemada o transmesa de cap manera ni per cap mitjà, tant si és elèctric com químic, mecànic, òptic, de gravació, de fotocòpia o per altres mètodes, sense l'autorització prèvia per escrit dels titulars del copyright.*

# Índex

**Introducció** ..... 5

**Objectius** ..... 7

**1. Marc conceptual del lloc de treball** ..... 9
1.1. Definicions ..... 9
1.2. El disseny de llocs de treball en les organitzacions ..... 11

**2. L'estructura organitzativa** ..... 16
2.1. Definicions d'*estructura organitzativa* ..... 17
2.2. El disseny de l'estructura ..... 18
2.2.1. Elements fonamentals de l'estructura ..... 19
2.2.2. Dissenys estructurals principals ..... 22

**3. Procés d'anàlisi i descripció de llocs de treball (ADL)** ..... 30
3.1. Definicions ..... 31
3.2. Disseny del projecte ..... 32
3.2.1. Establiment d'objectius i delimitació del projecte ..... 32
3.2.2. Els actors i la seva participació en el projecte ..... 34
3.2.3. Elecció del mètode de recollida d'informació ..... 35
3.2.4. Valoració econòmica del projecte ..... 45
3.3. Desenvolupament del projecte ..... 46
3.4. Aplicacions de l'anàlisi i descripció dels llocs de treball ..... 50

**Resum** ..... 53

**Bibliografia** ..... 55

# Introducció

El lloc de treball és un concepte conegut i es pot analitzar i estudiar des de perspectives diferents. Des de la perspectiva de l'individu, el lloc de treball pot significar simplement un mitjà per a aconseguir un salari per a viure, però és una visió una mica reduïda perquè el lloc de treball pot arribar a ser un element de la nostra pròpia identitat, en tant que que condiciona el context d'activitat en el qual ens mourem la major part del nostre temps quotidià i determina una gran part de les nostres interaccions (companys, caps, proveïdors, clients, etc.). Des de la perspectiva de l'organització, el lloc de treball és un element fonamental, perquè sol ser l'eix sobre el qual s'estableixen les activitats que s'han de dur a terme, com també la consecució dels objectius i el desenvolupament dels processos d'aquesta. Sens dubte, al lloc de treball l'organització té l'esquema més bàsic de la seva producció, sigui del tipus que sigui.

El que plantegem en aquest material és una aproximació, des del punt de vista bàsicament organitzatiu, a tot el que envolta el lloc de treball, tant els seus vincles amb l'organització, és a dir l'estructura, com el disseny d'aquest en totes les seves dimensions (funcions, dependències, sou, perfil de l'ocupant...) com, també, el procés de selecció de la persona que haurà d'exercir les tasques del lloc en qüestió.

Concretament, en aquest mòdul plantegem en primer lloc una aproximació conceptual al tema, i aportem diferents definicions del terme *lloc de treball*, ja que, encara que es tracta d'un concepte conegut, hi pot haver matisos que és important conèixer. A continuació incidim en allò que està relacionat amb el disseny del lloc de treball: configuració, tant en l'àmbit de responsabilitats com de contingut funcional, l'entorn organitzatiu, l'estructura organitzativa en la qual ha d'operar, quines interaccions té i amb quins altres àmbits interns o externs s'ha d'interrelacionar, etc. Per acabar, després d'un apartat introductori, presentem les diverses tipologies estructurals de les organitzacions, ja que l'estructura organitzativa és l'element que condicionarà el fet que trobem un tipus de lloc de treball o un altre.

Les organitzacions són ens vius i oberts a l'entorn en el qual actuen, i per tant s'han d'adaptar constantment a l'ambient extern, però també a les necessitats internes. Passa el mateix amb els llocs de treball que hi ha en aquestes organitzacions, que també han d'evolucionar, s'han de modificar i actualitzar partint dels reptes que les noves necessitats de canvi de l'entorn han generat. És aquí on pren sentit l'últim punt que tractarem en aquest mòdul didàctic: l'anàlisi i la descripció de llocs de treball, tant des de la visió de les diferents tècniques per a l'anàlisi fins als aspectes que hem de tenir en compte per a descriure funcionalment un lloc de treball.

De la mateixa manera que el disseny i la creació d'un lloc de treball s'ha de relacionar amb les necessitats de l'entorn en què actua l'organització i que aquesta ha de satisfer, l'organització ha de valorar i compensar el contingut funcional i el nivell de responsabilitat i complexitat de les feines dutes a terme des d'aquest lloc de treball, i això és el que tractarem en el mòdul següent.

# Objectius

Després d'haver treballat els materials que componen aquest mòdul didàctic, haureu de ser capaços del següent:

1. Identificar els elements clau del concepte de lloc de treball per a entendre millor el terme.

2. Comprendre la importància del lloc de treball com a base per al disseny i la posada en pràctica de la majoria dels sistemes de gestió de recursos humans.

3. Entendre quins han de ser els aspectes que cal tenir en compte, tant prèviament com posteriorment, quan es dissenya un lloc de treball.

4. Comprendre els factors que cal tenir en compte a l'hora de dissenyar les estructures organitzacionals.

5. Identificar els tipus d'organitzacions més utilitzats habitualment i identificar el disseny estructural més adequat per a cada organització d'aquests tipus.

6. Analitzar els llocs de treball d'una organització, identificar disfuncions i proposar solucions adequades a la disfunció detectada.

7. Descriure els llocs de treball d'una organització tenint en compte les raons i les conseqüències que té intrínseques aquesta descripció.

8. Valorar la necessitat de descriure adequadament els llocs de treball tenint en compte el marc de complexitats i responsabilitats de cada un.

# 1. Marc conceptual del lloc de treball

En aquest primer apartat introductori abordarem els aspectes fonamentals del lloc de treball en relació tant amb el significat del terme com amb el seu disseny. És important tenir clar a què ens referim quan parlem de *lloc de treball* i no confondre'l amb altres conceptes com *ocupació* o *professió*, a què es pot associar fàcilment.

## 1.1. Definicions

Com sol passar amb altres conceptes, no hi ha una definició i prou per a expressar el significat de *lloc de treball*; de fet, segons el context ens referirem a un significat o a un altre. La nostra pretensió és abordar de manera general algunes d'aquestes definicions i revisar alguns altres conceptes associats al de *lloc de treball* per tal d'entendre millor el terme.

Considerem que, encara que les definicions següents incorporen aspectes diferenciats, totes aporten elements que cal tenir en compte per a definir adequadament el que entenem per *lloc de treball*. Algunes incorporen les persones que duran a terme aquestes tasques, i utilitzen el lloc de treball com el vincle entre l'organització i les persones que en formen part, ja que atorguen al lloc de treball la característica de ser l'os que conforma l'esquelet **estructural de l'organització**. Vegem, a tall de mostra, algunes de les moltes definicions que podem trobar:

> "Un puesto de trabajo es un acotamiento horizontal (por ámbitos) y vertical (por jerarquía) de funciones, entendiendo funciones como el enunciado de una responsabilidad de producto o servicio que un puesto de trabajo asume respecto a un ámbito de trabajo."
>
> (Gorriti i Toña, 2006, p. 260)

> "Un puesto de trabajo es un conjunto de responsabilidades reunidas por razón de su proceder o de otros criterios, ya sean estos organizativos, tecnológicos, territoriales, etc."
>
> (Gorriti i Toña, 2006, p. 261)

> "Agregado de tareas, obligaciones y responsabilidades que requieren de la total dedicación de una persona."
>
> (McCormick, citat per M. Fernández Ríos, 1995, p. 70)

> "Agrupación de cargos idénticos en cuanto a sus tareas y responsabilidades principales o significativas, y lo bastante parecidos para justificar su inclusión en un único análisis. Puede haber una o varias personas que ocupen el mismo puesto de trabajo."
>
> (Byars i Rue, 1996)

En definitiva, i recollint elements de les diverses definicions, podríem dir que un lloc de treball és una agrupació de funcions, característiques cognitives i habilitats comunes que ha de desenvolupar una persona o grup de persones i que serveix d'element estructurador d'una organització.

És a dir, és un conjunt de funcions que poden anar des de "controlar el pressupost d'una organització" fins a "recollir la correspondència d'un departament i distribuir-la", passant per una llista infinita de possibles assignacions d'accions. I, lògicament, per a desenvolupar aquestes funcions i exercir el lloc, haurem d'associar uns coneixements i unes habilitats que demanarem, en aquest cas, a la persona que ocupi el lloc. I, el més important, el lloc, o més ben dit, els llocs són els que nodreixen l'estructura d'una organització, i aquest és l'element que contribuirà més a la consecució dels objectius i l'estratègia planificada.

Com ja hem indicat, el concepte de *lloc* està envoltat, i fins i tot hi està encavalcat, d'altres conceptes dels quals és important dissociar-lo; no és el mateix *lloc de treball* que *professió* o *ocupació*, ni *tasca* que *funció*. Basada en l'esquema plantejat per Fernández Ríos (1997), a continuació presentem una taula a fi d'aclarir les diferències entre alguns d'aquests conceptes:

| Denominació | Definició | Observacions | Exemple |
|---|---|---|---|
| Moviment | Cada un dels moviments específics que s'utilitzen en anàlisi de mètodes en enginyeria industrial. | És la unitat més bàsica de l'anàlisi del treball humà físic. És considerada indivisible. Només se sol tenir en compte en entorns organitzatius de producció industrial. | Moviment dels dits o dels braços per a fer una acció. |
| Acció/ operació | Cada una de les unitats d'anàlisi més petites d'activitat laboral sense descendir al nivell dels moviments. | A diferència dels moviments, l'acció té en compte una finalitat. | Teclejar, inserir una peça en un objecte determinat. |
| Tasca | Operació o conjunt d'operacions que, per a executar-les, demanen esforços físics o mentals encaminats a la consecució d'una finalitat específica a la feina. És cada una de les fases lògiques que componen la tasca d'un treballador. | És allò que sol definir els llocs de treball. tot i que encara continua en un nivell massa operatiu i, per això, se sol agrupar en funcions. De vegades, els conceptes de tasca i funció solen quedar identificats com una mateixa cosa. | Construir murs, elaborar un escrit, distribuir la correspondència. |
| Funció | Conjunt de tasques amb un objectiu en un entorn laboral. | Significa un nivell de descripció dels llocs de treball més ampli que la tasca, que es limitaria a la realització material d'una acció. | Fer informes juridicoeconòmics per a l'elaboració de la memòria anual. |
| Posició | Agregat de tasques, obligacions i responsabilitats que requereixen la dedicació total d'una persona. | A cada posició correspon un treballador, una persona. Cal diferenciar-lo de l'ítem següent, lloc de treball, que pot estar ocupat per un nombre *x* de treballadors. Seria cada una de les dotacions del lloc de treball. | El lloc d'operari d'una fàbrica pot estar ocupat per cinquanta treballadors. Cada una d'aquestes persones tindrà una posició. |

Font: adaptació de Fernández Ríos, 1997, pp. 32-33.

| Denominació | Definició | Observacions | Exemple |
|---|---|---|---|
| Lloc de treball | Conjunt de funcions executades per una persona o per diverses. | Agrupacions de funcions; parlem d'un lloc de treball independentment de la quantitat de persones que tingui assignades. | El lloc d'operari, director de màrqueting, tècnic comptable, etc. |
| Ocupació | Grup de llocs de treball en els quals les tasques més importants i més significatives són idèntiques. | Es pot considerar equivalent a *lloc de treball*. En el nostre context també té un significat abstracte, sinònim de *feina* però no s'hi refereix en aquest cas. | |
| Professió | Grup d'ocupacions amb tasques semblants o estretament relacionades que, per a ser executades, requereixen qualitats, coneixements o capacitats semblants. | Conjunt d'ocupacions. | La professió administrativa. |

Font: adaptació de Fernández Ríos, 1997, pp. 32-33.

### 1.2. El disseny de llocs de treball en les organitzacions

En termes generals, dissenyar un lloc de treball és configurar-lo partint de la definició de l'entorn organitzatiu en el qual operarà, determinar-ne la raó de ser, les responsabilitats principals, el marc de contribució i, sobretot, un aspecte fonamental, la denominació; el disseny determina com ha de ser el lloc de treball.

El disseny se centra en tres característiques concretes:

- El camp d'acció del lloc de treball.
- La profunditat del lloc de treball en relació amb les funcions que desenvolupa.
- Les relacions del lloc de treball.

El disseny de llocs ha estat sotmès a la mateixa evolució que la resta d'aspectes vinculats a l'estudi de l'organització. Segons Cummings i Worley (2007), podem afrontar el coneixement d'aquesta evolució des de tres estadis diferents.

**1)** Un primer estadi tradicional, que anomenarem *d'enginyeria*, enllaça amb l'enfocament cientificista i eficientista de Taylor, enfocament tradicional que se centra en l'eficiència a la feina i la simplificació de les tasques. Les definicions de llocs de treball són exhaustives, amb tasques simples i repetitives que puguin ser apreses en un període de temps curt, poc especialitzades i molt rutinàries, aspecte que facilita la rotació de personal.

**2)** Un segon enfocament, que anomenarem *motivacional*, intenta llimar les conseqüències del disseny anterior i, utilitzant la tècnica de l'enriquiment de les tasques, intenta aportar significat i responsabilitat als llocs de treball. Es tendeix a enriquir el contingut del lloc de treball perquè en millori l'acompliment, amb pautes de responsabilitat i d'autonomia.

**3)** Un tercer i últim enfocament, més actual, pretén optimitzar l'adhesió de qui ocupa els llocs de treball amb l'organització a partir de l'establiment d'equips autogestionats constituïts per persones de moltes disciplines i coneixements, a qui s'atorga el poder de decisió (apoderament o *empowerment*), la responsabilitat i tota la informació necessària. Aquesta necessitat comporta que el disseny d'aquests llocs de treball siguin de baixa formalització i amb continguts flexibles, ja que es busca la polivalència i l'assumpció de tasques diferenciades segons la necessitat concreta de cada grup autogestionat de què es formi part.

El disseny del lloc de treball ha d'estar connectat a la planificació i l'organització dels recursos humans. És evident que, quan una organització es planteja crear o modificar un lloc de treball, ho ha de fer tenint en compte quin és el seu sistema de recursos humans actual, quines eines de planificació i organització de recursos humans té, per tal de poder conèixer si els perfils funcionals que es demanen avui són a l'organització o no hi són, si hi ha alguns perfils inadequats per als nous reptes que es presenten, entre altres aplicacions.

Un altre aspecte que cal tenir en compte en l'evolució del disseny de llocs de treball actualment és la incorporació en la gestió de recursos humans dels sistemes de gestió per competències, dels quals parlarem en un mòdul posterior. A grans trets, la gestió per competències comporta que els llocs de treball deixen de ser l'eix central de la planificació de recursos humans per cedir part d'aquest paper a les persones que formen l'organització. Aquest fet té un impacte evident en el disseny dels llocs, ja que ha d'aconseguir reflectir adequadament la necessària aportació creativa i de nous coneixements dels qui ocuparan aquests llocs.

**Recursos humans**

Quan diem que els llocs de treball deixen de ser l'eix central de la planificació de recursos humans no pretenem eliminar la importància del lloc de treball com a referent per a saber quines han de ser les habilitats, les capacitats, les aptituds i les actituds de les persones que els hagin de desenvolupar, però sí com a element bàsic de la gestió de persones en les organitzacions.

Els paràmetres que cal tenir en compte a l'hora d'abordar el disseny d'un lloc de treball són:

**1) Especialització del lloc**. Aquest aspecte se centra en dos elements diferents:

**a)** D'una banda, l'**especialització horitzontal**, que fa referència a l'amplitud de les tasques que exerceix el lloc de treball, al nombre de tasques que el componen. Podem dir que un lloc de treball amb funcions de molts àmbits de

treball és un lloc amb una especialització horitzontal baixa. Si fa poques tasques, molt definides i pròpies d'un únic àmbit de treball, podem dir que té una especialització horitzontal alta.

**b)** D'altra banda, trobem l'**especialització vertical**, que se centra en el nivell de control que la persona que ocupa el lloc de treball té sobre les funcions que fa. Un lloc amb una especialització vertical alta és quan la persona que l'ocupa no té cap control sobre les tasques que porta a terme.

**Especialització horitzontal i vertical**

Els llocs de treball no qualificats solen implicar una baixa especialització en totes dues dimensions, ja que no estan especialitzats en un àmbit concret (especialització horitzontal) i no exerceixen control sobre les tasques dutes a terme (especialització vertical). Els llocs de treball qualificats o professionals solen comportar especialització horitzontal, encara que no pas vertical, ja que sí que exerceixen control sobre les funcions que es fan.

**2) Formalització del comportament**. Es refereix a l'estandardització de les descripcions dels llocs. Com hem comentat en parlar de les tipologies estructurals, els models complexos d'estructura (burocràcia maquinal i professional, principalment) tenen un grau de formalització del comportament alt, ja que les descripcions dels llocs estan clarament definides.

Malgrat que la formalització del comportament pot implicar un cert nivell de rigidesa estructural, és convenient tenir les descripcions de llocs de treball per a poder gestionar adequadament els recursos humans de l'organització.

**3) Formació**. Es refereix a aplicar programes orientats a desenvolupar i estandarditzar comportaments i habilitats en les persones que ocuparan determinats llocs en l'organització.

Aquest paràmetre està molt relacionat amb l'anterior, perquè si estandarditzem els comportaments, hem de formar les persones de l'organització en aquest aspecte, ja que la formació permet que les normes s'aprenguin com a habilitats per mitjà de la formalització i que les normes s'imposen al lloc de treball mitjançant l'aplicació del manual de funcions o de processos.

**4) Adoctrinament o socialització**. Es refereix a aplicar programes adreçats a fomentar, entre els membres, el coneixement, la comprensió i la interioritzacció de les creences, la ideologia i les normes predominants en l'organització. Un exemple serien els plans d'acollida de les empreses.

Una vegada coneguts els paràmetres que cal considerar, vegem diferents plantejaments per a dissenyar els llocs de treball.

Aquests plantejaments que esmentem són quatre: **simplificació**, **rotació**, **ampliació** i **enriquiment**.

- La **simplificació** cerca que, al lloc de treball, només es faci un nombre de tasques reduït i del mateix àmbit d'activitat. Aquest plantejament comporta una sèrie de problemes, ja que implica tasques repetitives i això pot comportar una situació de frustració per a l'ocupant, encara que també té avantatges, com la senzillesa d'aprenentatge, la despesa reduïda en formació dels nous ocupants i la possibilitat de canviar els treballadors de lloc, ja que l'adaptació al nou contingut és ràpida i simple.

- La **rotació** és el canvi periòdic dels treballadors en un conjunt de llocs d'acord amb un ordre planificat, cosa que redueix la monotonia. Aquest element està molt relacionat amb l'anterior i el sol complementar en les organitzacions que opten per un disseny de llocs simplificat.

- L'**ampliació** és l'augment del nombre de tasques que s'hi fan. Es busca una feina més estimulant, o reduint l'especialització horitzontal o la vertical, o aportant exercici de control a l'ocupant sobre les tasques fetes. Encara que es redueix l'especialització excessiva, els resultats assolits sobre la motivació dels treballadors no han estat massa satisfactoris, ja que per a augmentar la motivació dels membres d'una organització cal fer actuacions paral·leles en camps d'actuació molt diversos i no en el disseny de llocs i prou.

- L'**enriquiment del lloc** consisteix a augmentar el nivell de responsabilitat de la persona sobre les tasques, d'autonomia i de coneixement sobre els resultats de l'activitat desenvolupada des del lloc –és a dir, retroalimentació o *feed-back*–, i, com hem comentat en l'apartat anterior, a atorgar apoderament a l'ocupant sobre les funcions dutes a terme.

A tall de guia per a dissenyar adequadament un lloc de treball, hem de tenir en compte una sèrie d'aspectes, com els següents:

**1)** Les persones que ocupin els llocs de treball han de tenir la possibilitat de controlar les funcions que fan, i han de poder planificar les tasques que siguin necessàries per a fer aquestes funcions; en definitiva, s'ha de donar un cert **grau d'autonomia** a la persona que ocupa aquest lloc de treball.

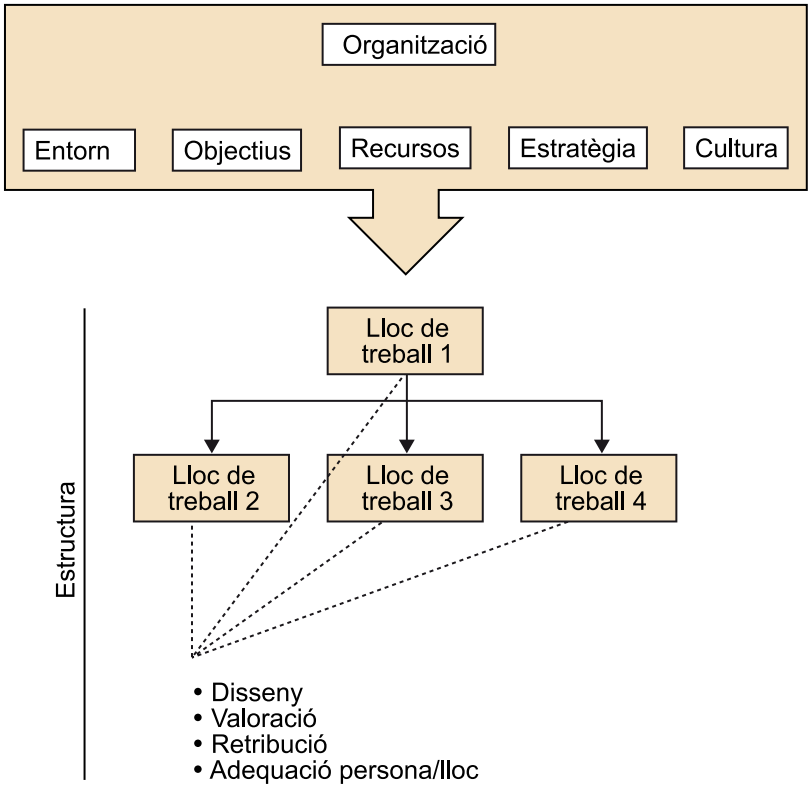
**2)** Optar en el disseny per un esquema de **funcions genèriques** i no per descriure exhaustivament les tasques o operacions, i deixar marge a l'ocupant del lloc per a desenvolupar-se i adaptar-se a partir de la realització de la funció.

**3)** Com ja hem vist, el lloc de treball ha de tenir un contingut motivador, en el sentit de **varietat de funcions**. No és convenient una especialització horitzontal ni vertical exagerada.

**4)** Hem de dissenyar el lloc de treball concret aclarint com **s'interrelaciona amb la missió global** de l'organització, per tal que l'ocupant del lloc tingui la visió de tot el procés i comprengui fàcilment quina aportació fa al resultat final de l'organització, aspecte que per si mateix és motivador.

## 2. L'estructura organitzativa

Com ja hem dit en paràgrafs anteriors, el lloc és la base, l'element fonamental sobre el qual es configura l'estructura organitzativa, que ha d'estar en completa sintonia –encara que no sempre és així– amb els objectius i l'estratègia de l'organització; per tant, abans de començar el treball sobre els llocs específicament, haurem de tenir clar en quin tipus d'estructura s'inseriran aquests llocs. És a dir, tal com podem veure en la figura següent, i mirant-la de dalt a baix, hi ha una sèrie d'elements condicionants que són, entre d'altres, l'entorn o context, els objectius i estratègia, la cultura i, sens dubte, els recursos, és a dir, les capacitats de l'organització. Tots aquests elements faran que l'estructura –que, com veurem en aquest apartat, pot tenir formes molt diverses– prengui una forma o una altra, és a dir, contingui uns llocs o uns altres. El treball sobre els llocs, el seu disseny, perfil, retribució i ocupació, es durà a terme després de configurar-ne l'estructura.



## 2.1. Definicions d'*estructura organitzativa*

Quan parlem d'*estructura organitzativa* ens referim, de manera genèrica, a una **manera d'ordenar les relacions entre els àmbits d'activitat**, en els quals es duen a terme les **funcions** i per tant els **llocs**, com també els **processos** de l'organització, partint de dues necessitats: una primera centrada en la formalització dels fluxos d'autoritat i de decisió, i una segona centrada en els fluxos de comunicació i coordinació. Així mateix, podem dir que l'*estructura* és l'element que garanteix la constitució de les **fronteres organitzacionals** amb l'**entorn** en què actua.

A més d'aquesta aproximació "topogràfica", podem trobar força definicions més del que entenem per *estructura organitzativa*.

Un dels autors més coneguts en l'àmbit organitzacional, Stephen Robbins, definia el 1998 l'*estructura organitzativa* fent referència a la manera com es distribueixen, agrupen i coordinen formalment les tasques de treball de l'organització perquè aquesta assoleixi els objectius establerts i associant-la, així mateix, als processos de control i coordinació interns de l'organització orientats a la consecució de metes.

Altres autors com Koontz i Weihrich (1991) centren la seva definició d'*estructura* en quatre paràmetres, que són:

- la identificació i la classificació de les activitats que s'han de dur a terme;
- els agregats d'activitats amb les quals s'aconsegueixen els objectius;
- l'assignació de cada agregació a un gerent amb autoritat per a supervisar-ho;
- l'obligació de fer una coordinació horitzontal i vertical en l'estructura.

Finalment, per a Ranson, Hinings i Greenwood (citat per Sisto Campos, p. 73),

"la estructura organizacional puede ser entendida como un medio complejo de control que se produce y recrea continuamente en la interacción, y sin embargo da forma a esa configuración: las estructuras se constituyen y son constituyentes."

Hi ha altres autors com Simón (1964) que basen la seva definició en aspectes bàsicament de tipus relacional com:

"un complejo diseño de comunicaciones y demás relaciones existentes dentro de un grupo de seres humanos."

En definitiva, i recollint elements d'aquestes i d'altres concepcions d'estructura organitzativa, establim que es concep com un **sistema de fluxos** en tres dimensions:

**1)** Una **dimensió funcional**, en la qual flueixen les tasques, les activitats, les funcions i el conjunt de processos per a aconseguir els objectius de l'organització.

**2)** Una **dimensió jeràrquica**, en la qual s'ordenen els fluxos d'autoritat i responsabilitat, necessaris per a coadjuvar a assolir els objectius comuns.

**3)** Una **dimensió decisional**, en què s'ordenen els fluxos que faciliten l'elecció de la forma més eficient possible.

La importància de l'estructura resideix en el fet que és l'element que estableix el **poder formalitzat** i té una forta influència no solament en els llocs de treball, sinó també en el desenvolupament de les actituds i els comportaments de les persones que la conformen en tant que n'estableixen el marc de relacions, com a mínim formal.

### 2.2. El disseny de l'estructura

Rarament una organització, al principi, en determina clarament i inequívocament l'estructura, perquè la inèrcia i el context, com també la dinàmica interna o els recursos, són els que en condicionen progressivament l'estructura.

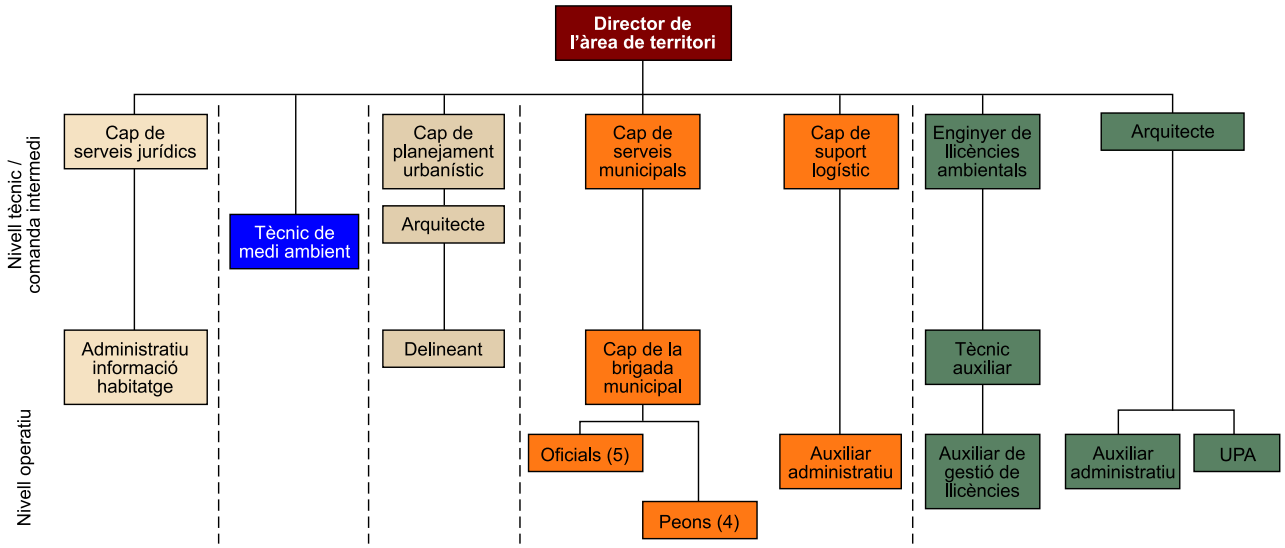
I com es decideix una estructura? I els llocs? Estructurem des d'una òptica jeràrquica i vertical o en xarxa? Aquestes decisions es prenen en el procés que denominem **disseny organitzatiu**.

El disseny organitzacional té un doble vessant: **descriure** l'aparença d'allò que ja existeix (aquesta realitat estructural s'ajusta a algun dels models preexistents), i un segon vessant de **procés real de disseny**, d'establiment d'una nova realitat estructural o de canvi d'una organització.

> Entenem el *disseny organitzatiu* com un **procés d'ordenació i de formalització** de les relacions, dels fluxos d'**autoritat jeràrquica** i dels **processos** de decisió, per a aconseguir coordinar-los tots adequadament per tal que possibiliti la consecució dels objectius determinats en l'organització.
>
> I també:
>
> L'**ordenació específica de les tasques i activitats** que es desenvolupen **en el si de l'organització i respecte al seu entorn**, per mitjà d'un conjunt de processos, de manera que permet configurar una estructura en la qual es relacionen individus i recursos a fi d'aconseguir el compliment dels objectius.
>
> (Bueno, 2007)

La manera habitual de representar el disseny estructural d'una organització és amb l'instrument conegut com a **organigrama**, que pot prendre múltiples formes, però sempre mostra els fluxos de **jerarquia/responsabilitat** o els fluxos de **funció / àmbit d'actuació** en cada organització.

Exemple d'organigrama




Ara bé, sigui un aspecte o un altre el que es representa, sempre es representa l'estructura, l'organització formal, és a dir, els fluxos de funció o de responsabilitat preestablerts, encara que hi pot haver un altre àmbit de relacions funcionals que no es troba representat en el gràfic de l'organigrama i que denominem *organització informal*. Aquesta organització informal, a l'hora d'analitzar una organització, té tanta importància o més com l'organització formal. No la podrem dissenyar *a priori*, però sí que hem de ser conscients que existeix com a gestors d'organització, ja que pot tenir més efectes que el nostre disseny organitzatiu.

El procés de disseny organitzatiu consta de tres aspectes fonamentals:

- Una anàlisi funcional o del conjunt de tasques i processos diferents; és a dir, què hem de fer.

- Un estudi de les necessitats de nivells d'autoritat i responsabilitat jeràrquica; és a dir, quants nivells intermedis de responsabilitat necessitem.

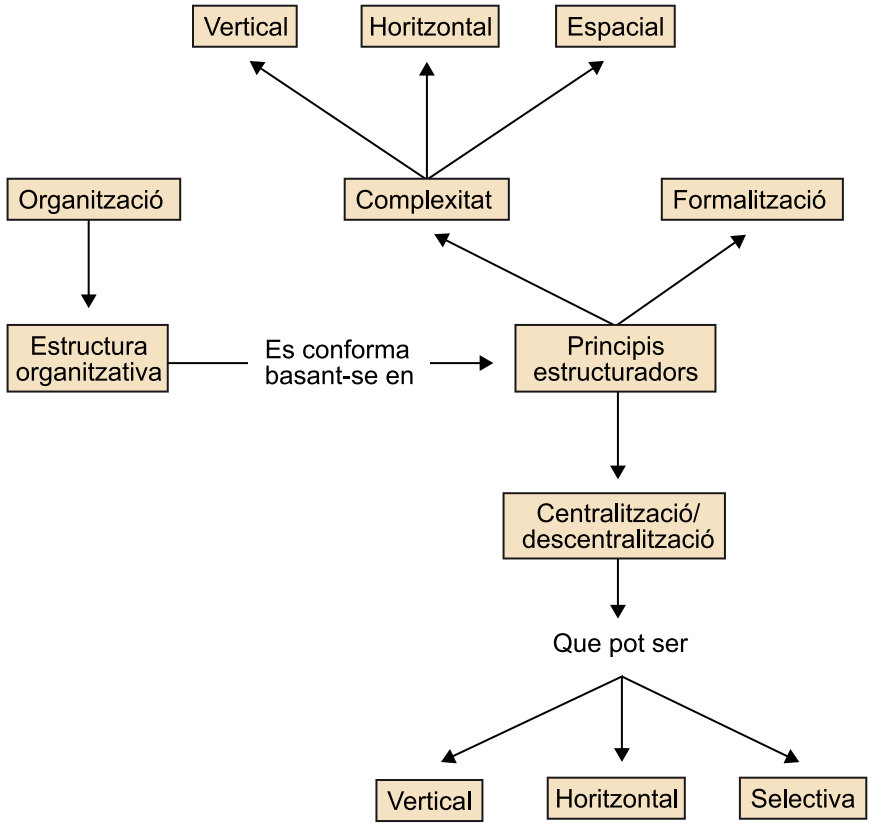
- L'establiment dels processos de decisió; és a dir, qui, com i què es decideix.

Vegem quins elements es tenen en compte per a dur a terme un disseny organitzacional.

### 2.2.1. Elements fonamentals de l'estructura

El mapa conceptual següent recull els principis estructuradors de l'estructura organitzativa que explicarem a continuació.

Mapa conceptual dels principis estructuradors de l'estructura organitzativa




Diversos autors han fet la seva pròpia taxonomia, però considerem que la classificació d'S. P. Robbins (1987) les sintetitza i les recull totes de manera adequada en tres elements:

**1) Complexitat**, entesa com el grau de diferenciació de la feina, el nombre de nivells jeràrquics i el d'unitats existents en l'organització. Inclou, per tant, tres àmbits: l'**horitzontal**, el **vertical** i l'**espacial**.

**a)** Les **diferències horitzontals** consideren el grau de separació entre les unitats; com més gran és el nombre d'àmbits diferents en una organització, més complexa és aquesta i més dificultats de coordinació i comunicació té. No obstant això, també permet tenir unitats altament especialitzades i més destresa i, per tant, una actuació més eficient. En definitiva, parlem de l'existència de divisions molt diverses, com finances, compres, recursos humans, comercial, investigació i desenvolupament, màrqueting i relacions públiques, entre d'altres.

**b)** Les **diferències verticals** se centren en el grau de jerarquització que hi ha en l'organització. Com més nivells s'interposin entre els llocs directius i els llocs operatius, més complexa serà l'organització i tindrà més possibilitats de distorsió de la comunicació, més dificultat de coordinació de les activitats del personal i més dificultat, també, per a controlar directament el flux de treball.

**c)** Les **diferències espacials** es refereixen senzillament al grau de **dispersió geogràfica** de les instal·lacions físiques i, per tant, de les persones de l'organització. És evident que com més dispersió geogràfica hi hagi, més problemes de coordinació i comunicació hi haurà, encara que aquesta afirmació s'hagi de matisar pel nivell actual de les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC), que poden ajudar a salvar les distàncies i resoldre aquests problemes de coordinació i comunicació.

**2) Formalització**. Es refereix al grau d'estandardització de les activitats que cal desenvolupar en l'organització. També s'entén com el grau de **regles i procediments** que hi ha per a determinar el comportament de les persones en l'organització mitjançant els seus llocs de treball. Si un lloc de treball està altament formalitzat, la persona que l'exerceixi tindrà molt poca capacitat de decisió sobre què ha de fer, quan i com. Com més estandardització hi hagi, menys aportarà l'empleat a la realització de la seva feina. L'estandardització excessiva redueix, a més, la possibilitat que els treballadors considerin i plantegin alternatives vàlides a les maneres de desenvolupar la feina, actuacions que han aportat millores d'eficiència.

**Estandardització excessiva**

Un exemple d'estandardització excessiva el trobem en la indústria automobilística.

**3) Centralització/descentralització**. Fa referència a la localització del poder per a la presa de decisions, és a dir, si es concentra en un sol àmbit de l'organització o no. Sol ser cert que l'alta direcció pren decisions clau per a l'organització amb poques aportacions del personal més proper a la base de l'organització. Una organització centralitzada té una estructura inherentment diferent d'una de descentralitzada. Una organització descentralitzada pren mesures més ràpidament per a resoldre problemes. Hi ha més persones que fan aportacions per a la presa de decisions i, per tant, hi ha menys probabilitat d'alienació d'aquestes persones en relació amb les decisions preses, encara que la presa de decisions sol ser més lenta perquè hi participen més actors.

Ara bé, podem trobar diferents tipus de descentralització:

**a)** La **vertical**, en la qual el poder de decisió es desplaça per la línia jeràrquica fins a assolir els nivells més baixos de directius.

**b)** L'**horitzontal**, en què el poder formal i l'informal es dispersen fora de la línia jeràrquica, i es dipositen en els analistes, en els llocs *staff* i en la tecnoestructura.

**Llocs *staff***

Són els llocs que, bàsicament, tenen com a missió assessorar-ne d'altres que solen ser de l'alta direcció.

**c)** La **selectiva**, en la qual el poder formal sobre decisions diverses es distribueix entre diferents punts de l'organització, segons la necessitat que porta a aquesta distribució.

### 2.2.2. Dissenys estructurals principals

Com veurem en aquest subapartat, quan ens aproximem al disseny estructural de les organitzacions continuem plantejant, des del principi, aspectes derivats de les teories més clàssiques en relació amb l'estudi estructural, encara que som conscients que no acaben de donar una resposta adequada als nous plantejaments organitzatius derivats de la necessitat d'innovació i canvi. Ens referim concretament a Mintzberg i al seu plantejament de cinc estrats bàsics, presents tots, o una part, en totes les organitzacions.

Prenem aquesta opció, ja que considerem que, com a element de disseny estructural continua tenint absoluta vigència, potser no en tots els tipus d'organitzacions, però sí en organitzacions d'índole més permanent, menys innovadora però no per això menys important, que coexisteix avui amb les organitzacions més innovadores i representatives de l'estil "no estructural". D'altra banda, no hem de perdre de vista la voluntat pedagògica d'aquest treball, i sense conèixer aquests elements clàssics del disseny organitzatiu no podem plantejar una explicació adequada sobre una intervenció organitzacional.

Segons Mintzberg (1998), en tota estructura organitzativa formal es poden assenyalar cinc components comuns. Segons la relació que s'estableixi entre cada un, units a la resta de variables que cal tenir en compte (principis estructuradors, paràmetres de disseny i aspectes derivats de l'entorn), donaran lloc a un tipus d'estructura o a un altre. Aquests cinc components comuns són els següents:

**1) Àpex o nivell estratègic** (alta direcció): s'encarreguen de la presa de decisions estratègiques i tenen la màxima responsabilitat sobre el compliment dels objectius globals de l'organització.

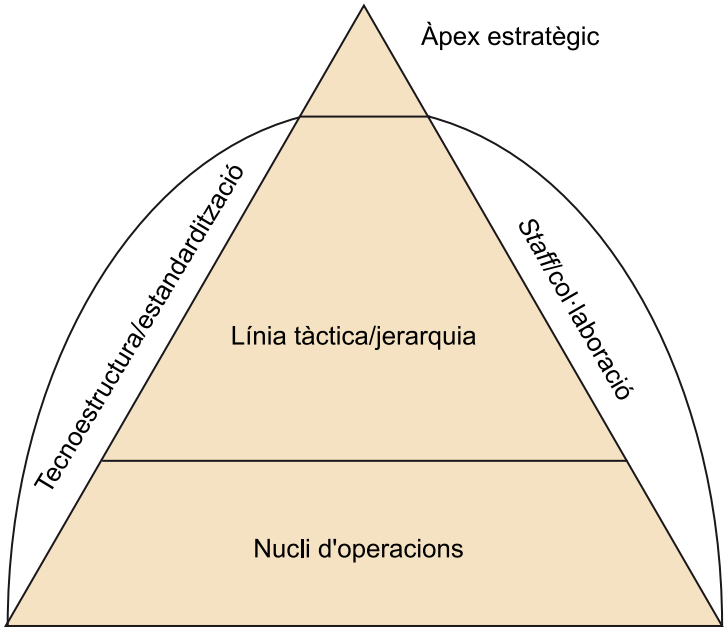
**2) Línia tàctica** (personal executiu): tenen la missió d'establir les decisions operatives que permetin desenvolupar les decisions estratègiques de l'alta direcció, i afecta els nivells subordinats. Els objectius són parcials i es relacionen, per exemple, amb les funcions típiques de l'empresa o amb els criteris de departamentalització.

**3) Nucli d'operacions** (treballadors operatius): ocupacions directament relacionades amb la realització de l'activitat principal de l'organització. Són els que elaboren el producte o presten el servei.

**4) Tecnoestructura**: conjunt de llocs de treball que tenen la missió de desenvolupar mètodes d'estandardització i regulació del comportament de l'organització i de les persones que la componen. També faciliten l'adaptació de l'organització al seu entorn. Se situen fora de la línia principal d'activitat, fan accions que permeten millorar els procediments vinculats amb l'activitat principal.

**5)** ***Staff*** (llocs de suport i assessorament): d'una banda, trobem en aquesta categoria persones encarregades de prestar serveis de suport a la línia productiva (serveis de neteja, consergeria, etc.), i de l'altra, persones que s'encarreguen d'assessorar la direcció i el personal executiu. En tots dos casos es troben situats fora de la línia principal d'activitat, encara que són totalment necessaris per a assegurar la realització d'aquesta activitat.

Els cinc components comuns a tota estructura organitzativa formal




Segons com unim aquests components fonamentals de l'organització, presents de maneres diferents en tots els dissenys estructurals d'organitzacions, amb els diferents paràmetres que cal considerar (especialització de tasques, coordinació, vincles laterals, etc.), obtindrem organitzacions amb forma inicial o simple, desenvolupada o complexa, i flexibles o mutables. Tot seguit tractarem aquests models.

La combinació entre els principis estructurals, i per tant els llocs de treball, els diferents mecanismes de coordinació, els components bàsics de l'estructura i l'entorn sobre el qual actua l'organització, configuraran una forma específica d'organització. La taula següent recull els aspectes bàsics de cada un dels principals tipus d'organització; més endavant tractarem una mica més profundament cada un dels tipus assenyalats en la taula, i d'altres que considerem importants però que no són a la taula.

Taula. Aspectes bàsics de cada un dels principals tipus d'organització

| Tipus d'organització | Tipus de coordinació | Part fonamental de l'organització | Principal paràmetre de disseny | Factors d'entorn |
|---|---|---|---|---|
| **Configuració simple** | Supervisió directa | Àpex estratègic | Estructura orgànica, centralització | Senzill i dinàmic, amb baixa influència |

| Tipus d'organització | Tipus de coordinació | Part fonamental de l'organització | Principal paràmetre de disseny | Factors d'entorn |
|---|---|---|---|---|
| **Burocràcia mecànica** | Processos totalment normalitzats | Tecnoestructura | Agrupacions funcionals, centralització vertical | Entorn simple i estable, tecnologia poc desenvolupada |
| **Burocràcia professional** | Normalització de coneixements i habilitats | Nucli operatiu | Preparació, especialització horitzontal del lloc | Entorn complex i estable |
| **Estructura multidivisional** | Normalització del producte | Línia tàctica | Agrupació segons el mercat, descentralització vertical | Mercats diversificats, dinàmics i amb elevada influència |
| **Adhocràcia** | Adaptació mútua | *Staff* | Estructura orgànica, descentralització | Dinàmic i incert |
| **Configuració en xarxa** | Confiança | Línia tàctica | Poder centralitzat, estructura descentralitzada i flexible | Canviant, poc estable, necessitat d'innovació |
| **Organització virtual** | Normalització | Nucli operatiu | Estructures molt petites, descentralització horitzontal i vertical, ampliació de la diferenciació | Ambient complex i dinàmic |

### Model inicial o de forma simple

Aquest tipus d'estructura no té complexitat. La seva configuració es redueix a la presència de dos únics components: un nucli operatiu ampli i un àpex estratègic fort que pren totes les decisions. No sol tenir grans problemes de comunicació ja que, com que gairebé no hi ha línia tàctica, el flux comunicatiu és molt directe. Les organitzacions amb aquest tipus d'estructura es mouen en un entorn simple i dinàmic.

La configuració simple la tenen la majoria d'organitzacions en el moment de crear-se. També la trobem en els petits negocis, en què l'àpex estratègic, és a dir, l'alta direcció, el constitueix el propietari. Pràcticament no existeix ni l'especialització ni la formalització en el disseny de llocs, ja que són inexistents o totalment polivalents. No hi ha diferenciació i, en conseqüència, no trobem departamentalització, però sí que hi ha una forta centralització i supervisió directa. Com que té un nivell molt baix d'estructuració, aquestes organitzacions poden fer front als canvis derivats de canvis de l'entorn de manera més eficient que les grans corporacions.

### Model desenvolupat o de forma complexa

#### 1) Burocràcia mecànica

Les variables clau per a entendre aquest tipus estructural són la formalització i la normalització dels comportaments i els processos. Els conceptes d'*autoritat*, *jerarquia*, *supervisió* i *control* són molt importants, ja que permeten assegurar el resultat. La seva configuració té tots els components bàsics de l'estructura organitzativa.

El disseny dels llocs de treball està minuciosament detallat, amb tasques molt especialitzades i rutinàries. Hi ha una alta diferenciació, encara que en departaments molt homogenis, feta normalment sota criteris funcionals, amb una coordinació basada en la jerarquia, la normalització i la formalització total dels procediments.

Encara que es detecti una tendència clara a centralitzar la presa de decisions, trobem realment una descentralització horitzontal selectiva, ja que els coneixements necessaris són molt específics, dada que indica que la tecnoestructura i el personal d'assessorament tenen trets de molta influència, tot i que no formalitzada.

Solen ser organitzacions madures i molt grans, que es desenvolupen bé en ambients estables i simples, amb tecnologia rutinària, però amb molts problemes per a adaptar-se als canvis en l'entorn.

**Burocràcia mecànica**

Com a exemple paradigmàtic d'aquest tipus estructural tenim bona part de l'Administració pública (seguretat, centres penitenciaris, ministeris), i grans corporacions industrials.

**2) Burocràcia professional**

Aquest tipus d'estructura organitzacional té un nucli operatiu que és primordial, la seva força deriva del caràcter professional, especialitzat i expert d'aquest nucli. També és important el personal de *staff*, que en aquest cas principalment dóna suport al nucli operatiu, encara que aquest *staff* té característiques estructurals que l'apropen a la burocràcia maquinal.

El mecanisme de coordinació és normalitzar coneixements i habilitats, la qual cosa comporta un grau alt d'autonomia en el desenvolupament de les feines. En el disseny de llocs hi ha una alta especialització horitzontal, i es dóna molta importància al fet que els professionals actualitzin els coneixements. L'autoritat s'obté per la perícia professional i no per la jerarquia.

També solen ser organitzacions madures i grans, encara que no són característiques tan determinants com en la burocràcia mecànica. Es mouen en entorns complexos però estables.

**Burocràcia professional**

Un exemple per a aquest tipus de configuració estructural el trobem en els hospitals, universitats, museus, bufets d'advocats o estudis d'arquitectura, etc., centres en què els professionals són els que exerceixen el poder i es fan esforços importants per reforçar aquesta professionalització.

**3) Adhocràcia**

Aquesta configuració estructural intenta solucionar el problema que es detecta en la resta de configuracions a l'hora d'afrontar la necessitat d'innovar que tenen, cada vegada més, les organitzacions partint de la seva activitat, tecnologies d'ús, complexitat ambiental, mercat d'actuació, etc. Parlem d'un model que reuneix una sèrie d'experts en equips multidisciplinaris, creatius, que treballen per a projectes *ad hoc*.

En aquesta configuració estructural, les jerarquies es minimitzen, hi ha un nivell alt de flexibilitat i una formalització baixa, la qual cosa permet donar una resposta adequada i ràpida als canvis de l'entorn. També hi ha una descentralització àmplia, i una especialització horitzontal en el disseny de llocs, a causa

del nivell d'expertesa i qualificació del personal. Els especialistes s'agrupen en unitats funcionals, sense relació amb l'estructura de departaments a què puguin pertànyer, agrupats sense jerarquia, funcionalment. El poder de decisió el tenen tots els membres de l'equip, sense que importi el seu càrrec departamental, ja que la capacitat de decisió es basa en la competència professional dels membres d'aquest equip.

**Adhocràcia**

Solem trobar aquesta configuració en organitzacions "joves" o altament especialitzades, com centres de recerca d'alta tecnologia, editorials, etc., o bé en estructures d'índole burocràtica, professional, per a desenvolupar projectes nous o maneres noves de dur a terme els projectes.

**4) Estructura multidivisional**

La idea bàsica d'aquesta tipologia estructural és la creació d'unitats organitzatives diferenciades per productes o per criteris regionals o geogràfics, entre d'altres, i que depenguin d'una estructura superior única que inclou l'àmbit directiu. Aquestes unitats funcionen de manera molt autònoma –divisions– i estan coordinades i dirigides per una direcció general. Cada divisió té la seva pròpia estructura i funciona amb uns objectius estratègics i operatius clarament definits; han de ser tractades com a unitats diferenciades.

L'alta direcció assumeix funcions de coordinació i d'assegurament d'un funcionament comú i adequat de l'organització. Cada una de les divisions tendeix a estructurar-se com una burocràcia de tipus mecànic o professional, segons el cas. Això és conseqüència de la necessitat d'estandarditzar els resultats, que és el que permet a la direcció general mantenir el control de les divisions, raó per la qual en aquesta tipologia estructural solem trobar la tecnoestructura en dependència directa de la direcció general i no incorporada en cada divisió.

El disseny dels llocs de treball està detallat, amb tasques especialitzades. Hi ha una alta diferenciació, encara que en departaments molt homogenis, feta normalment sota criteris funcionals, amb una coordinació basada en la jerarquia. Se segueix un model força similar al model de disseny de llocs que trobem en altres sistemes complexos, com el burocràtic.

**5) Model matricial**

Dins d'aquest grup de models complexos, el model matricial, més que un model estructural diferenciat, el podríem tractar com un complement adequat per a les altres estructures organitzatives i no com una estructura organitzativa. També el podem trobar com a pont d'enllaç en processos de canvi d'una tipologia estructural eminentment jeràrquica a una altra tipologia estructural menys jeràrquica i més basada en resultats. Ara bé, atesa la importància que

té per a l'evolució actual de les estructures organitzatives, com que se centra en el procés d'actuació i no en les escales de poder jeràrquic, la tractarem com un model més.

Aquest model estructural se centra a obtenir els sistemes d'enllaç que permetin coordinar les diferents activitats o processos que porta a terme un lloc de treball determinat. S'intenta facilitar la coordinació entre les direccions intermèdies i la base operativa, ja que aquesta base operativa sol fer activitats que enllacen amb processos sotmesos a més d'una direcció intermèdia. En definitiva, es tracta d'obtenir un sistema de coordinació de l'organització horitzontal que integri les relacions d'índole lateral que desenvolupa qualsevol lloc de treball, i que superi així la divisió departamental tradicional i la unitat de comandament, i que integri en qualsevol estructura el treball per processos, tant transversals com de línia de negoci.

L'alta direcció assumeix un rol de coordinació dels diversos grups de procés, és a dir, dels diversos grups transversals que es generin. També assumeix el control dels resultats obtinguts. Aquests dos rols que assumeix l'alta direcció acaben limitant la descentralització del procés decisori i, per tant, el poder dins de l'organització. Aquest poder de l'alta direcció està reforçat si tenim en compte que els seus membres solen tenir naturalesa permanent, i els membres i líders dels grups de procés són temporals, segons el procés o projecte dut a terme.

El disseny de llocs de treball segueix els paràmetres de polivalència, amb un diferenciació escassa entre ells, amb tasques no excessivament especialitzades i amb clara voluntat d'incloure una gran part de les tasques necessàries per a la realització del procés o processos a què aquests llocs estiguin adscrits.

### Model flexible o mutable

Encara que amb alguna excepció, les dues tipologies de models d'estructures organitzatives que hem vist (model simple i complex) responen adequadament a contextos que podríem qualificar com a estables, poc canviants, gairebé permanents. El model que tractarem tot seguit, el model flexible o mutable, se centra en estructures que donen resposta a un entorn com l'actual, un entorn en canvi constant i que demana organitzacions que s'adaptin àgilment a condicions de canvi permanent, que aprenguin constantment, ja que el marc temporal per a canviar és limitat i té un recorregut molt curt. Per tant, la característica principal de les tipologies estructurals que tractarem dins d'aquest model és la mutabilitat, la capacitat per a adaptar l'estructura de l'organització als canvis de l'entorn, de manera eficient; són organitzacions que se centren a desenvolupar allò que les distingeix i que en conforma l'essència, i que externalitzen les activitats que no són clau per a si mateixes.

**Mutable**

Utilitzem l'adjectiu *mutable* en el sentit de canvi constant de l'estructura d'una organització per a adaptar-se a entorns i condicions que canvien contínuament. L'utilitzem com a sinònim d'*inestable*.

#### 1) Configuració en xarxa

Aquesta configuració estructural dóna resposta a les noves demandes de l'entorn i de les persones que conformen les organitzacions i, en conseqüència, en millora l'eficiència, sigui quina sigui l'activitat que fan. Per *configuració en xarxa* podem entendre dues situacions diferents encara que complementàries:

**a)** D'una banda, ens referim a la desintegració d'activitats d'una organització, que passen a ser portades a terme per altres organitzacions, vinculades d'una manera o una altra a l'organització mare. En aquest cas es tracta de la ruptura estructural d'una organització matriu, substituint les activitats que es feien per acords, aliances o convenis interorganitzatius, subcontractacions... En definitiva, una manera nova d'abordar la divisió del treball, a partir de l'externalització o filialització de les activitats que ja existeixen. Ens referim a una xarxa d'empreses que s'integren o desintegren d'aquesta xarxa partint de les necessitats que l'organització que denominem *mare* hagi de satisfer per als seus clients i al que puguin aportar a aquesta satisfacció cada un dels braços d'aquesta xarxa.

**Externalització**

Fer les activitats que abans feia l'organització, des de fora, mitjançant contractacions o subcontractacions d'altres organitzacions.

**Filialització**

Semblant a l'externalització, però mitjançant societats creades per l'organització mateix o en equivalència amb altres organitzacions; en resulta una aliança d'empreses (*joint venture*).

**b)** D'altra banda, ens referim a configuracions en xarxa que s'institueixen posant el focus d'interès en les relacions internes i externes que s'estableixen com a conseqüència de la realització de les tasques encomanades. La configuració en xarxa es configura a partir de les interaccions entre els membres de l'organització i d'aquests amb l'entorn extern.

En tots dos casos, aquesta organització és petita, amb una centralització alta del poder de decisió, especialització alta, amb poca departamentalització, molta flexibilitat, que incorpora el concepte de *canvi* com una condició del seu disseny, encara que amb dificultat per a coordinar les activitats i assegurar la normalització de resultats, atesa la complexitat relacional que acompanya aquesta tipologia estructural. Aquesta configuració organitzativa comporta l'obligació de reforçar el grup professional per a gestionar eficientment la nova estructura. Els llocs de treball no tenen delimitades clarament les funcions, tenen un disseny ampli de la seva tasca, ja que varia segons el projecte. El resultat més visible és que les estructures s'aplanen presentant més horitzontalitat.

Aquest tipus d'organització autoadaptativa és molt freqüent avui dia, ateses les possibilitats que té a l'hora d'adoptar formes diferents i incloure molts àmbits d'actuació.

**Lectura recomanada**

Per aprofundir en els exemples citats de configuració en xarxa, podeu llegir l'obra següent:

Pedro Pablo Ramos (2008). *Modelo organizativo en red. El diseño de las empresas del siglo XXI*. Madrid: Prentice Hall / The Financial Times / Pearson Educación.

**Configuració en xarxa**

Exemples d'aquest tipus d'organització són, entre d'altres i sense cap ànim d'exhaustivitat, les consultores d'organització d'empreses, de formació, centres de disseny industrial que subcontracten serveis molt especialitzats, com maquetistes, serveis d'impressió, o centres d'atenció a la tercera edat que subcontracten serveis de fisioteràpia, de perruqueria, etc., com també qualsevol altra organització que posi l'accent en les dinàmiques relacionals abans que en la coordinació per jerarquia, que miri cap al client i no es basi, més enllà del que és raonable, en les seves necessitats internes.

### 2) Organització virtual

Aquesta configuració té trets de similitud amb el model anterior, tant en el sentit de flexibilitat com d'estructures, en certa manera, diluïdes o de geometria variable. Ara bé, aquest tipus de configuració difereix de la configuració en xarxa per l'ús exhaustiu que fa de la tecnologia i, en conseqüència, per la dependència absoluta d'aquesta per a funcionar adequadament.

Alguns autors estableixen que l'organització virtual no es pot catalogar com una tipologia estructural diferenciada, sinó com una conseqüència del desenvolupament de les organitzacions i de les tecnologies de la comunicació i la informació, ja que no hi defineixen diferenciació específica davant altres tipologies estructurals en relació amb els cinc components comuns de Mintzberg en què s'estructura qualsevol organització i que ja hem tractat.

Aquesta tipologia de configuració organitzativa es genera per a augmentar el dinamisme de l'organització, la seva flexibilitat i, en definitiva, la seva capacitat de resposta i adaptació als canvis continus a què estan sotmeses, i permet la dispersió de les activitats que es porten a terme en una organització. Aquesta estructura està mínimament formalitzada, fins i tot es potencia l'informal, no té idea de permanència i sí que en té d'oportunisme, de crear-se per a desenvolupar un projecte i deixar l'activitat un cop aconseguit. Per a això, el poder de decisió està molt descentralitzat, ja que així es permet dur a terme les iniciatives que sorgeixin en els diferents equips de treball, i l'organització renuncia al control en nom de la cooperació.

**Organització virtual**

Com a mostra d'aquest tipus d'organització podríem referenciar els centres d'ensenyament universitari a distància, entre els quals hi ha la Universitat Oberta de Catalunya (UOC), les empreses amb negocis virtuals com les que es dediquen al comerç electrònic, etc.

# 3. Procés d'anàlisi i descripció de llocs de treball (ADL)

Hem vist l'àmplia gamma d'estructures organitzatives en les quals es poden inserir els llocs de treball. Si ens trobem en una organització madura amb una estructura consolidada, uns objectius clars, un lideratge sòlid, en què les pràctiques de recursos humans i de manteniment dels instruments estan actualitzades, etc., i sorgeix la necessitat de crear un lloc de treball nou, probablement serà molt fàcil per a l'equip de recursos humans o d'organització crear-lo i assignar-li unes funcions, un sou i activar el procés de cerca del candidat que s'hi ajusti més. Però això no sempre és així, la inèrcia o la dimensió de les organitzacions avui dia fan que canviïn més ràpidament del que els instruments poden processar, i la informació o els instruments sovint queden obsolets. És a dir, no ens ha d'estranyar que una organització hagi de dur a terme un procés de treball per a conèixer detalladament els seus llocs i la seva estructura o, el que és el mateix, desenvolupar el que anomenem un *procés d'anàlisi i descripció de llocs de treball*. Això es produeix, entre altres coses, perquè les organitzacions són ens oberts a l'entorn en el qual actuen i, per tant, s'han d'emmotllar a la variabilitat d'aquest entorn, i això significa que els llocs de treball d'aquestes organitzacions també han d'evolucionar, s'han de modificar i actualitzar partint dels reptes que les necessitats de canvi de l'entorn han generat.

La importància de l'anàlisi i la descripció dels llocs de treball (ADL[1]) d'una organització es basa en el fet que es tracta d'una condició prèvia per a fer qualsevol actuació en l'àmbit de la direcció d'organitzacions, ja que la planificació i organització dels recursos humans de l'organització, en línia amb l'actuació que es vulgui dur a terme, requereixen conèixer les funcions i les interaccions dels diferents llocs de treball.

(1)D'ara endavant farem servir la sigla *ADL* per a referir-nos a anàlisi i descripció dels llocs de treball.

Però la importància de l'ADL no s'esgota en els moments de canvi organitzatiu, sinó que, perquè una organització sigui plenament efectiva, cal fer una exploració sistemàtica de les activitats que fan els diversos llocs de treball per a detectar feines innecessàries, redundants, oportunitats de millora, etc. Aquesta exploració l'anomenem *anàlisi i descripció de llocs de treball*.

L'ADL no ha de ser vista com una eina únicament disponible per a la direcció de l'organització, sinó que també serveix perquè qualsevol membre de l'organització pugui respondre's una sèrie de preguntes que tots ens podem fer en un moment o un altre de la nostra vida laboral, com per exemple:

- Quines són les nostres funcions en l'organització?
- Quina situació ocupa el nostre lloc de treball en l'escalafó?
- Podem prendre les decisions que estem prenent? Tenim prou autoritat en l'organització per a prendre-les?

Justament perquè respon les preguntes que té l'organització i els seus membres és important l'ADL i això la conforma com una eina vital i bàsica per a qualsevol organització. Cal desterrar la imatge d'eina de poca importància i fins i tot d'eina prescindible, com opinen alguns directius quan esmenten que "cada treballador ja sap el que ha de fer, no fa falta descriure-ho". Com veurem més endavant, una ADL adequada servirà per a desenvolupar amb èxit una altra sèrie de processos de planificació i gestió de recursos humans sense els quals l'organització no es pot desenvolupar.

L'ADL inclou dos aspectes complementaris però diferents, raó per la qual optem per tractar-ne la definició des de la definició d'aquests dos components, l'anàlisi i la descripció, els quals són importants per si mateixos per a les organitzacions.

### 3.1. Definicions

L'ADL és un procés que les organitzacions duen a terme amb certa freqüència, fins i tot de vegades periòdicament, i amb una metodologia específica. Si ens endinsem en el seu significat podem trobar les definicions següents:

> "Proceso por el cual se determina la información pertinente relativa a un trabajo específico, mediante la observación y el estudio. Es la determinación de las tareas que componen un trabajo y de las habilidades, conocimientos, capacidades y responsabilidades requeridas de la persona trabajadora para su adecuado ejercicio y que diferencian al trabajo de todo lo demás."
>
> (E. Lanhalm, 1962, citat per Fernández Ríos i Sánchez, 1997, p. 30)

> "Proceso sistemático de determinar las habilidades, deberes y conocimientos necesarios para desempeñar puestos en una organización. Es una técnica esencial que proporcionará datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones de los puestos y las especificaciones del puesto."
>
> (W. Mondy i R. Noe, 1997)

> "Proceso sistemático para reunir, documentar y analizar información sobre tres aspectos básicos de un puesto de trabajo: contenido del puesto, requerimientos del puesto y contexto del puesto."
>
> (Bemis, Belenky, i Soder, citat per M. Fernández Ríos, i J. C. Sánchez, 1997, pp. 29-32)

El resultat de l'anàlisi dels llocs acabarà resultant en el que denominem la *descripció dels llocs*, que pot adoptar diferents expressions, entre les quals el "manual de funcions" és la més comuna:

> "Documento donde se recogen el contenido del puesto, los requerimientos y/o el contexto donde desarrolla su contenido."
>
> (Bemis, Belenky i Soder, citat per M. Fernández Ríos i J. C. Sánchez, 1997, p. 30)

> "Exposición detallada, estructurada, ordenada y sistemática, según un protocolo dado, del resultado del análisis de puestos de trabajo."
>
> (Bemis, Belenky i Soder, citat per M. Fernández Ríos i J. C. Sánchez, 1997, p. 34)

"Descripción detallada de los cometidos y los requisitos que se exigen para desarrollarlas. También es el resultado de la investigación de puestos."

(M. Fertonani i C. Actis Grosso, 1978)

## 3.2. Disseny del projecte

Atesa la importància que, com hem vist, té la realització d'un projecte d'ADL, qualsevol organització que el pretengui dur a terme ha de dissenyar una actuació *ad hoc* tenint en compte una sèrie d'aspectes rellevants.

El primer que s'ha de tenir en consideració és quina és la raó per la qual necessitem una ADL, ja que segons quina sigui la necessitat organitzativa que vulguem satisfer triarem una tipologia d'ADL o una altra de diferent; focalitzarem la nostra atenció en aspectes diferents si el motiu de l'anàlisi i la descripció és exclusivament retributiu, o bé si és per a definir un procés d'adequació persona/lloc, de selecció, de detecció de necessitats formatives, o si és per a dur a terme la reestructuració d'un àmbit organitzatiu, etc.

Amb l'anàlisi i descripció de llocs aconseguim ubicar el lloc en l'organització, descriure la missió que té, funcions principals i tasques necessàries per a exercir de manera completa aquestes funcions. Segons les necessitats en el moment de dur a terme l'ADL, aquesta estructura mínima de la descripció del lloc es pot completar amb apartats relatius a seguretat i mitjans de protecció propis del lloc de treball, relacions internes i externes, perfil professiogràfic idoni de la persona que hauria d'ocupar el lloc, etc.

Tot seguit tractarem succintament quins són els passos bàsics per a fer un projecte d'ADL.

### 3.2.1. Establiment d'objectius i delimitació del projecte

Com ja hem comentat, l'objectiu principal de l'ADL és definir i descriure les funcions que ha de dur a terme un lloc de treball concret, establir les seves relacions internes i externes, ubicar-lo en l'organigrama general de l'organització, i reassignar funcions que no hagin estat assignades adequadament.

Ara bé, totes aquestes activitats que es duen a terme en qualsevol projecte d'ADL, segons l'objectiu concret de l'actuació, seran més o menys exhaustives en descriure un aspecte o un altre. Vegem alguns dels objectius que normalment té una ADL.

- Fer un redisseny organitzatiu i de llocs de treball.

- Fer una valoració de llocs de treball.

- Dur a terme una estratègia de flexibilització de plantilles, a partir de la detecció de llocs amortitzables.

- Identificar tasques i activitats que corresponguin a funcions irrellevants per a l'organització i, per tant, eliminables.

- Establir un sistema retributiu de diferents nivells partint del contingut funcional del lloc de treball.

Una vegada que tinguem clarament definit l'objectiu de l'ADL, aquest ens ha de servir per a delimitar l'àmbit d'actuació de l'ADL i les responsabilitats de durlo a terme. Aquestes responsabilitats solen recaure en l'àmbit d'organització o de recursos humans, i si aquests àmbits són inexistents, han de recaure en la gerència de l'organització, atès el seu caràcter estratègic. Ara bé, aquesta responsabilitat ha de ser compartida amb el responsable de l'àmbit organitzatiu que ha identificat la necessitat de fer aquesta ADL si es tracta d'una ADL limitada a un únic àmbit de l'organització.

**1) Determinació dels llocs de treball sotmesos a l'ADL**

Quan fem una ADL hem de saber quants llocs de treball seran analitzats i quin és el nombre d'ocupants, i si hi ha diferents tipus de llocs o no, ja que si tots els llocs són iguals potser no té lògica estudiar-los tots, o si hi ha molts ocupants d'un mateix lloc, potser no cal obtenir informació de tots. Ara bé, si pretenem fer una ADL per primer cop o bé molt temps després d'haver-ne fet una altra, l'idoni és analitzar tots els llocs de treball, ja que o bé no tenim informació que ens permeti saber si tots els llocs són iguals, o bé sí que tenim la informació, però està totalment desactualitzada.

Per tant, la primera actuació ha de ser identificar i seleccionar els llocs que caldrà analitzar, i també les persones ocupants a les quals sol·licitarem informació. Evidentment, aquests dos aspectes dependran de quin sigui l'objectiu i l'abast del projecte d'ADL.

**2) Determinació del moment més adequat**

És important tenir en compte que un projecte d'ADL comporta que bona part de l'organització estigui sumida en un procés d'estudi i anàlisi interna, la qual cosa pot provocar que aquesta organització estigui més pendent del desenvolupament d'aquest procés que del desenvolupament de l'activitat normal de l'organització. No podem oblidar que bona part de les persones que formen part de l'organització són actors del procés: els uns aporten informació exhaustiva sobre els seus processos de treball, i els altres, a més, duen a terme un control sobre el desenvolupament del projecte. En tot cas, es generen una sèrie d'expectatives tant en relació amb les possibles amortitzacions de llocs com

per les possibles repercussions retributives que solen acompanyar bona part d'aquests projectes d'ADL, que obliguen a fer aquests projectes en terminis tan curts com sigui possible.

Per a datar d'una manera concreta el projecte, cal tenir en compte els fluxos de treball i els períodes importants per a l'organització, que solen ser els períodes d'activitat forta, els períodes de vacances, i els processos electorals en les organitzacions públiques. És important determinar la data d'inici i final del projecte d'ADL, i també ho és que el projecte, una vegada iniciat, no s'aturi, ja que es poden crear resistències i rumors que el portin al fracàs. És bàsic que l'execució del projecte es programi perquè tingui tan poc impacte com sigui possible en el desenvolupament diari de la vida de l'organització.

### 3.2.2. Els actors i la seva participació en el projecte

Quan es porta a terme un projecte d'ADL global en una organització, totes les persones que formen part d'aquesta organització són actors del projecte, ja que els incumbeix a tots. Ara bé, és evident que de la mateixa manera que hi ha diferents rols en el desenvolupament de l'activitat ordinària de qualsevol organització, també a l'hora de desenvolupar una ADL hi ha rols diferents.

**1) Departament d'organització i de recursos humans**

En primer lloc, trobem el rol de departament d'organització i de recursos humans que ha de liderar la realització del projecte i vetllar pel compliment dels terminis, aspecte essencial per a la bona marxa del projecte i perquè l'activitat ordinària de l'organització pateixi tan poques interrupcions com sigui possible. És important que es designi una persona de l'equip d'organització perquè sigui l'interlocutor amb l'equip d'analistes i amb totes les persones sotmeses a l'ADL per a repartir i recollir els qüestionaris, per a coordinar les entrevistes informatives, etc. Si s'agafa un equip d'analistes externs, aquest actor ha de ser qui faci el seguiment de les feines i el seguiment del contracte, i també n'ha de donar la conformitat a la bondat de la feina feta fins al moment.

**2) Persones ocupants dels llocs de treball**

Aquest actor és essencial i bàsic a l'hora de fer una ADL i sol aportar informació i coneixement sobre el contingut del lloc de treball, encara que aquesta aportació sol ser subjectiva i desordenada, i ha de ser tamisada per la feina de l'analista. Hem d'aconseguir que aquest actor ens aporti informació de qualitat i en el temps establert. Se sol demanar a aquest actor que empleni un qüestionari de descripció del lloc de treball i que, si cal donar més informació o aclarir alguna de les informacions aportades, s'entrevisti amb l'analista.

**3) Supervisor o coordinador**

El paper del superior jeràrquic en un projecte d'ADL es basa en dos tipus d'actuacions: una primera actuació se centra a afavorir la realització del projecte, a comunicar que és beneficiós per a tots els membres de l'organització i a ser el vincle entre els treballadors i els responsables del projecte; i una segona actuació se centra a complementar, matisar i validar les descripcions que han fet les persones que depenguin d'aquest superior.

D'altra banda, sol tenir un paper protagonista a identificar i comunicar al departament d'organització la necessitat d'actualitzar les descripcions dels llocs i d'analitzar-les, ja que es troba molt a prop de la feina que es fa realment.

**4) Equip d'analistes**

Aquest actor, també indispensable per a dur a terme correctament el projecte d'ADL, ha d'aportar mètode, coneixement, rigor i sobretot credibilitat. Ha de contenir el valor afegit que el diferencia de l'anàlisi i la descripció de llocs que podria fer qualsevol membre de l'organització. Si aquest analista és intern, ens assegurem que les feines de manteniment i actualització de les descripcions es faran correctament, i també que coneixerà l'organització, encara que també comporta que hi hagi un plus de subjectivitat. Si contractem un analista extern, no aporta el coneixement de l'organització ni ens farà les feines de manteniment i actualització, tret que hi hagi una nova contractació, però incorporarà un plus d'objectivitat i de mètode i coneixement.

**5) Representants socials**

El paper reservat als representants dels treballadors també té diversos vessants i tindrà més o menys presència segons el context de la nostra organització. Per exemple, en les administracions públiques pot ser que siguin aquests actors els que sol·licitin posar en marxa el projecte i solen tenir un paper important. En altres casos tenen un paper validador de les actuacions dutes a terme i sempre tenen un paper de controladors del projecte en aquest context. Per això és essencial, des del nostre punt de vista, que s'incorporin des del principi a la planificació del projecte i al desenvolupament amb reunions de seguiment del projecte; tenir-los en compte facilitarà la implementació del projecte i de les seves conseqüències, fins i tot encara que no es tracti del sector públic.

**6) Alta direcció**

Encara que en aquest tipus de projectes l'alta direcció no sol tenir un paper important, sí que hem de tenir el seu suport perquè el projecte sigui un èxit.

### 3.2.3. Elecció del mètode de recollida d'informació

Fins i tot quan hi ha diversos mètodes per a recollir la informació en un projecte d'ADL, la millor elecció és combinar diferents mètodes de recollida d'informació. Ara bé, hem de tenir molt en compte els objectius del projecte,

el pressupost assignat i el temps aproximat de què disposem per a tenir finalitzat el projecte. Aquests tres elements ens donaran les guies necessàries per a triar el mètode de recollida d'informació.

Els mètodes de recollida d'informació més utilitzats són l'observació directa, el qüestionari (estructurat o de preguntes obertes), l'entrevista (individual o grupal), l'informe successiu (diari d'activitats del lloc) o bé, com hem comentat, un sistema mixt.

**1) L'observació directa**

És quan l'analista observa com l'ocupant del lloc treballa quotidianament, i registra les activitats que porta a terme. S'obté informació directa, sense la subjectivitat de qui treballa, i l'analista es familiaritza amb el contingut del lloc i amb les condicions de desenvolupament i elements necessaris per a aquest. Ara bé, té una sèrie de desavantatges: sobretot que el treballador no participa en la recollida d'informació i que és un mètode molt lent quan la feina conté moltes funcions o el procés de feina és llarg.

Un fet important que cal tenir en compte és que el protocol de registre de les activitats ha d'estar molt ben fet i l'analista ha de ser experimentat per a poder recollir la informació adequada de l'observació directa, i registrar informació de qualitat sobre les funcions i el seu desenvolupament.

**2) El qüestionari**

És la tècnica més utilitzada perquè és molt versàtil i perquè proporciona infinitat de resultats. Té una sèrie d'avantatges respecte d'altres mètodes, però també inconvenients. Entre els **avantatges** podem esmentar:

- Baix cost.
- Requereix un nivell d'habilitat de l'analista més baix que en el cas de l'observació directa i de l'entrevista.
- Podem demanar informació a més persones i en menys temps que amb els altres mètodes.
- Es pot respondre amb temps per a considerar les respostes i, per tant, sol tenir més qualitat.

Entre els **inconvenients** dels qüestionaris podem esmentar:

- És més rígid en les preguntes que les entrevistes i no permet matisacions.

- Ens perdem la informació no verbal, que obtenim fàcilment en les entrevistes i l'observació directa.

- Complexitat a l'hora d'emplenar-lo.

- L'analista desenvolupa un paper relativament passiu.

El disseny del qüestionari ha d'estar adaptat al màxim a les característiques de l'organització, ha de ser clar, el llenguatge ha de poder ser entès per qualsevol persona, ha de ser fàcil d'emplenar, cal procurar que la persona hagi d'escriure tan poc com sigui possible i ha de recollir només la informació que realment farem servir, per tant, ha d'evitar els apartats que es considerin innecessaris.

A continuació, es presenta en imatges un exemple de qüestionari d'anàlisi i descripció de lloc de treball. Se sol dividir en diferents apartats i cada un s'ha d'acompanyar d'una explicació per a facilitar-ne al màxim la comprensió, ja que en dependrà en gran part la implicació de les persones en respondre'l.

| A) Identificació del lloc de treball | |
|---|---|
| La finalitat d'aquest apartat és determinar la situació del lloc de treball dins de l'estructura de l'organització | |
| **1 Denominació del lloc de treball que ocupeu** | |
| | |
| **2 Nom i cognoms de l'ocupant del lloc de treball que ocupa el vostre superior** | **Denominació del lloc de treball que ocupa el vostre superior** |
| | |
| **3 Quina vinculació laboral teniu amb l'organització?** | |
| Personal laboral<br>Indefinit ☐<br>Temporal ☐ | |
| A continuació hi ha una plantilla d'horaris perquè exposeu la vostra jornada laboral i la manera com es distribueix. Els llocs amb torns i/o rotació horària s'han d'exposar a la plantilla del full següent | |
| | |
| **Dedicació horària** | |
| Indiqueu la vostra dedicació setmanal ..... hores | |

| | Matí | Tarda | Nit |
|---|---|---|---|
| Dilluns | de....a..... | de....a..... | de....a..... |
| Dimarts | de....a..... | de....a..... | de....a..... |
| Dimecres | de....a..... | de....a..... | de....a..... |
| Dijous | de....a..... | de....a..... | de....a..... |
| Divendres | de....a..... | de....a..... | de....a..... |
| Dissabte | de....a..... | de....a..... | de....a..... |
| Diumenge | de....a..... | de....a..... | de....a..... |

| B) Descripció funcional del lloc de treball |
|---|
| En l'apartat següent, cal exposar la finalitat (missió) dels llocs de responsabilitat dins de l'organització |
| **1 Missió del lloc de treball** |
| Apartat que cal emplenar exclusivament per als llocs de responsabilitat<br>.....<br>..... |
| La finalitat d'aquest apartat és descriure, de la manera més fidel possible, les funcions assumides en el desenvolupament quotidià del lloc de treball. Us demanem que comenceu les frases amb un verb d'acció (executar, coordinar, elaborar, fer, controlar, programar, proposar, verificar, analitzar, supervisar, etc.) |
| **2 Descripció detallada de les funcions desenvolupades en el lloc de treball** |
| .....<br>.....<br>.....<br>.....<br>.....<br>.....<br>.....<br>.....<br>.....<br>.....<br>.....<br>.....<br>.....<br>.....<br>.....<br>.....<br>.....<br>.....<br>.....<br>..... |

**C) Organigrama**

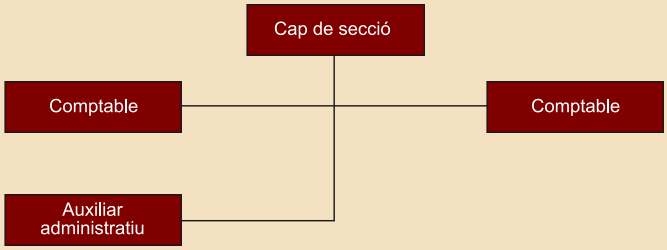
Aquest apartat l'han d'emplenar exclusivament els llocs de responsabilitat. Es pretén conèixer quins són els llocs de treball que depenen de vosaltres, i també els recursos econòmics que gestioneu.

**1. Recursos humans que gestioneu**

Indiqueu el nombre de persones que depenen directament de vosaltres →

Indiqueu el nombre de persones que depenen dels vostres subordinats →

Dibuixeu esquemàticament l'organigrama de la vostra unitat




**2. Recursos econòmics gestionats**

## D) Dimensió del lloc de treball

Cal emplenar aquest apartat per a tots els llocs de treball
Indiqueu la frase que reflecteixi millor la magnitud i transcendència de les decisions que hagueu de prendre com a ocupant d'aquest lloc de treball

### 1 Magnitud de la presa de decisions

☐ Presa de decisions operatives sobre aspectes de la vostra feina
☐ Presa de decisions operatives sobre aspectes que afecten la feina d'un grup
☐ Presa de decisions de gestió sobre les funcions atribuïdes a un grup de treball
☐ Presa de decisions que afecten la gestió d'una àrea de treball de la corporació
☐ Presa de decisions que afecten la gestió global de la corporació

Poseu-ne exemples
.....
.....
.....

### 2 Grau d'iniciativa

| Quin tipus de guia rebeu del vostre cap? | Com supervisa el vostre superior la vostra feina? |
|---|---|
| ☐ Ordres directes i detallades | ☐ En el desenvolupament de les activitats |
| ☐ Instruccions escrites | ☐ Sol·licitant informació |
| ☐ Instruccions verbals | ☐ En finalitzar la tasca |
| ☐ Directrius/orientacions | ☐ Altres: ..... |
| ☐ Altres: ..... | |

Amb quina freqüència us supervisa el vostre superior?

☐ Esporàdicament
☐ Periòdicament
☐ Diàriament
☐ Constantment

### 3 Incidència de possibles errors

| | | | |
|---|---|---|---|
| Les conseqüències d'errors involuntaris afecten: | ☐ Activitat | ☐ Àmbit funcional | ☐ Conjunt de l'organització |
| Indiqueu el grau en què es poden detectar i/o reparar aquests errors | ☐ Detecció fàcil | ☐ Detecció difícil | |

Poseu-ne exemples .....

| E) Condicions de treball | | | | |
|---|---|---|---|---|
| En aquest apartat es recullen les característiques associades permanentment al lloc de treball i que fan més o menys desagradable el desenvolupament de les tasques | | | | |
| **1 Penalitat** | | | | |
| Esforços físics | Menys d'1 hora diària | D'1 a 3 hores diàries | De 3 a 5 hores diàries | Més de 5 hores diàries |
| Marginal: tasques d'oficina o sedentàries amb eines de treball lleugeres | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Moderat: sosteniment i/maneig d'objectes o eines de pes mitjà (1 a 10 kg) en una postura de treball que pot ser dempeus, incloent també la revisió i/o lectura en pantalles o llistats | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Gran: empènyer, aixecar i/o aixecar objectes o eines pesades (10 a 30 kg), i postures de treball difícils o molestes | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Extrems: empènyer o sostenir objectes molt pesats (més de 30 kg), i postures molt difícils o molestes | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Ambient de treball | Menys d'1 hora diària | D'1 a 3 hores diàries | De 3 a 5 hores diàries | Més de 5 hores diàries |
| Bo: oficina o espais similars | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Regular: tasques a la intempèrie, amb canvis freqüents de temperatura, humitat i il·luminació | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Desagradable: exposició a condicions desagradables, com brutícia, pudors o canvis forts de temperatura | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Molt desagradable: contacte amb substàncies molt desagradables, com brutícia, pudors fètides o canvis bruscos de temperatura | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| **3 Perillositat** | | | | |
| Indiqueu el tipus d'accidents que podeu tenir en el vostre lloc de treball<br>.....<br>..... | | Expliqueu els motius que poden originar aquest tipus d'accidents<br>.....<br>..... | | |

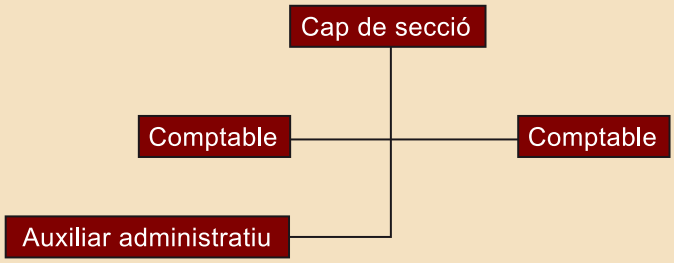
Aquest apartat ha de ser emplenat pels **llocs de responsabilitat**. Es pretén saber quins llocs depenen de vosaltres, i els recursos econòmics que gestioneu

**4 Recursos humans gestionats**

Indiqueu el nombre de persones que depèn directament de vosaltres

Indiqueu el nombre de persones que depenen dels vostres subordinats

Dibuixeu esquemàticament l'organigrama de la vostra unitat




**5 Recursos econòmics gestionats**

Indiqueu el volum del pressupost que gestionen

**F) Requisits del lloc de treball**

**1 Formació**

Formació reglada estrictament necessària

.....

.....

Formació complementària que cal considerar

.....

.....

**2 Experiència**

Indiqueu els àmbits en els quals cal tenir experiència

.....

.....

Temps d'experiència mínim

.....

.....

## 3) L'entrevista

Aquest mètode és un dels més utilitzats per a la recollida d'informació. L'entrevista permet anar més enllà de la informació aportada al qüestionari. Si utilitzem l'entrevista per a l'ADL, interrogarem la persona sobre les qüestions relacionades amb el lloc o la unitat que difícilment seran traslladables a un qüestionari.

En aquest mètode és molt rellevant l'habilitat de l'entrevistador de no influir en les respostes de l'entrevistat, i de no emetre judicis de valor que puguin distorsionar els plantejaments inicials de l'entrevistat sobre els quals volem obtenir informació.

Té una sèrie de **característiques permanents**:

- Es basa en la comunicació verbal, encara que no descuida la comunicació no verbal.

- En el cas que ens ocupa, ha de ser una entrevista amb un cert grau d'estructuració.

- Sempre hi ha una situació asimètrica, ja que es pretén obtenir informació de l'entrevistat i no de l'entrevistador.

- Sol ser un procés bidireccional, encara que hi hagi l'asimetria que hem comentat, i l'entrevistador pot aprofitar l'entrevista per a aconseguir que els entrevistats entenguin la importància del projecte d'ADL i hi donin suport.

Finalment, els aspectes que cal tenir en compte a l'hora de fer una entrevista són els següents:

- El llenguatge utilitzat, ja que ha de ser comú per a l'entrevistat i l'entrevistador, que ha de ser prou hàbil per a modular el seu discurs i adaptar-se al llenguatge de l'entrevistat quan li formuli les preguntes de l'entrevista.

- Obtenir i mantenir un clima adequat, eliminant tensions i possibilitant que l'entrevistat tingui una sensació positiva, de ser escoltat.

- És convenient que l'entrevista es faci als locals de l'organització, encara que en un espai diferent del de la feina habitual, per a evitar interrupcions. Cal buscar un lloc que no incomodi l'entrevistat, que aporti proximitat i que no el cohibeixi.

- Cal tenir prou temps per a obtenir la informació desitjada, i és important que l'entrevistador tingui l'habilitat d'adaptar-se al ritme de l'entrevista i al temps que tingui l'entrevistat.

**4) Els informes successius o diari d'activitat**

És quan la persona ocupant del lloc analitzat fa un registre diari de les activitats que fa al seu lloc de treball, fins que hagi registrat totes les funcions pròpies del lloc de treball. Aquest tipus d'informes, que poden ser oberts (l'ocupant descriu totes les tasques i el temps que hi dedica) o tancats (l'analista lliura una llista de funcions i l'ocupant marca les que fan, les matisa i les temporitza).

Té l'avantatge que no sol demanar a l'analista cap feina prèvia (només en el cas d'informe tancat, sí que ha d'elaborar la llista de funcions), i que aporta flexibilitat en el temps per a registrar les funcions fetes; encara que com a desavantatges, s'ha de dir que necessita molt temps per a obtenir tota la informació del lloc i que la feina que ha de fer després l'analista ha de ser molt exhaustiu per a depurar els registres no adequats a les funcions del lloc.

Tal com hem comentat a l'inici d'aquest apartat, la millor opció és combinar mètodes, i des de la nostra experiència la millor combinació és passar el qüestionari a totes les persones implicades en el projecte d'ADL i fer entrevistes d'aprofundiment amb les que ens puguin aportar informació global de qualitat, amb les que puguin facilitar posteriorment la implementació de les nostres feines, i amb les persones de les quals ens falti informació sempre que ocupin llocs unipersonals o singulars.

### 3.2.4. Valoració econòmica del projecte

A l'hora de prendre una decisió sobre si es fa un projecte d'ADL, s'han de tenir en compte una sèrie d'aspectes com ja hem assenyalat. Un dels que solen decantar la balança a l'hora de fer el projecte o no fer-lo és el **cost real** de desenvolupar aquest tipus de projecte.

Podem classificar els elements que conformen el cost d'un projecte d'ADL en dos grups, segons el volum que aportin al cost global: els de més impacte i els de menys impacte.

**1) Elements de més impacte**

**a) La feina d'anàlisi**. La feina dels analistes, tant si són analistes interns com externs, és el cost més gran del projecte. Si són analistes externs, el cost el determina la proposta econòmica per a la contractació, que sol pujar pels requeriments de coneixement que se sol exigir a aquests analistes. Si són analistes interns, el cost el determinen els costos salarials, però també el cost de formació que l'organització ofereix d'aquests analistes, i el cost d'oportunitat d'estar fent altres actuacions necessàries per a l'organització.

**b) La feina del departament d'organització i recursos humans**. Per a calcular correctament els costos d'un projecte ADL hem de comptabilitzar els costos generats per la utilització del temps de treball de les persones que conformen

el departament d'organització i recursos humans, tant els costos salarials com els de formació i altres, com per exemple, el cost de manteniment i actualització de la informació obtinguda en el projecte, actuació que ha de recaure en el departament intern de recursos humans perquè no depenen de la feina dels analistes externs.

**c) La dedicació dels treballadors al projecte**. La incorporació d'aquest cost a l'estructura de costos del projecte ADL no és fútil, ja que en global, el nombre d'hores que es retreu de la realització de l'activitat principal de l'organització pot arribar a ser alt, i pot arribar a tenir cert impacte en el compte de resultats. Per tant, per a poder reduir aquest cost tan important, hem de planificar adequadament el moment de realització (triar el moment de menys activitat en l'organització) i controlar els temps de realització, perquè no s'estenguin més enllà del que és raonable.

**2) Elements de menys impacte**

**a) Elements materials i instrumentals**. Encara que en aquests projectes se solen fer servir quantitats ingents de material fungible, l'escàs cost d'aquest comporta que l'impacte que té això en el cost total del projecte sigui més baix que altres elements ja vistos, però no per això ha de ser un cost rebutjat.

**b) Infraestructures**. Si contractem analistes externs, bona part dels costos d'infraestructures per a aquest projecte es deriven externament, però els costos de sales de reunions, ordinadors per a emplenar qüestionaris, etc., per a les feines que es fan en l'organització també han de ser imputats al cost global. Com en el cas anterior, aquest cost té un impacte baix a la factura final, però tampoc és d'un sol ús.

Una vegada que hem conclòs el procés decisori, que tenim coneixement de l'objectiu de l'ADL, de qui el liderarà, del moment triat per a dur-lo a terme, i dels costos de l'actuació, podem començar a desenvolupar el projecte.

### 3.3. Desenvolupament del projecte

Fer un projecte d'ADL sempre és un fet important per a una organització, ateses les conseqüències que sol reportar, i perquè normalment afecta totes les persones de l'organització o un bon nombre. Per això, una vegada presa la decisió de dur-lo a terme, el desenvolupament del projecte s'ha d'iniciar pel procés de comunicació que garanteixi la col·laboració de totes les persones implicades, com també la comprensió sobre la necessitat del projecte.

**1) La comunicació del projecte**

El procés de comunicació del projecte ha d'aportar tota la informació necessària sobre el projecte, i ha d'aportar transparència i claredat per a evitar que sorgeixin rumors que en puguin alterar el desenvolupament. La comunica-

ció ha de ser tan directa com sigui possible i ha d'arribar al màxim nombre de persones; es poden utilitzar els canals més tradicionals, com reunions amb els col·lectius afectats (comandaments, sindicats, personal) o altres canals d'informació i comunicació (correu electrònic, informació al butlletí de l'organització, tant si és en format electrònic com en paper, videoconferències, etc.). Aquests últims solen ser els que menys temps exigeixen, encara que no permeten tenir una resposta tan immediata per part de les persones convocades com en una reunió (tret de la videoconferència).

En tot cas, sigui quin sigui el procés comunicatiu que es dugui a terme, ha de tenir en compte que ha d'arribar a tots els actors del projecte, de manera conjunta o encara millor, de manera separada, per a poder abordar qüestions que en reunions globals potser no s'abordarien. Per això recomanem fer una reunió amb l'alta direcció, una altra amb els representants socials, una altra amb els comandaments intermedis i una altra amb la resta del personal. En totes cal abordar els temes següents (objectius del projecte, metodologia de realització, temps aproximat de durada, llocs de treball o persones que hi intervenen, possibles explotacions futures de la informació recollida, qui serà l'interlocutor entre l'equip d'anàlisi i els treballadors), i sempre tenir en compte l'establiment d'un apartat de preguntes i qüestions que proposaran les persones sotmeses al projecte.

A banda d'aquesta comunicació inicial del projecte, aconsellem fer reunions de seguiment sobre el desenvolupament del projecte amb la cúpula directiva i amb els representants dels treballadors.

**2) La recollida d'informació**

Immediatament després de l'acte comunicatiu, hem de començar a recollir informació, tal com haurem comunicat. Si hem optat per recollir la informació amb qüestionaris podrem repartir-los o enviar-los a les persones afectades en el mateix acte de comunicació, i donarem un termini no més llarg de dues setmanes per a contestar un qüestionari de descripció de llocs, temps més que suficient. Si hem optat per entrevistes o per l'observació directa, les programarem per a tenir-les fetes en un període de temps curt.

També recomanem establir un punt d'atenció a les persones de l'organització per a resoldre dubtes sobre el projecte o per a ajudar a emplenar el qüestionari si s'ha optat per aquest mètode de recollida d'informació.

Una vegada recollida la informació, es procedeix a fer l'anàlisi i descripció de llocs de treball, i es responen les qüestions següents:

- Què fa el treballador?
- Com ho fa?
- Amb què ho fa?
- Per què ho fa?

- Qui ho fa?

En general, totes les ADL recullen tres aspectes bàsics sobre els quals se centren i obtenen informació:

- Contingut del lloc de treball.
- Exigències i responsabilitats (requisits del lloc).
- Context del lloc de treball (entorn i condicions de treball).

**3) Documentació dels llocs de treball**

Una vegada tenim la informació totalment recollida, utilitzem els diferents registres de què disposem (qüestionaris, entrevistes o diaris d'activitats), i elaborem dos documents essencials. D'una banda, un informe organitzatiu que detecta disfuncions i proposa solucions, i un segon document, més essencial que l'informe, que és el manual d'organització i el manual de funcions. El manual d'organització recull els organigrames jerarquicofuncionals de l'organització i determina els diferents nivells jeràrquics de què consta l'estructura organitzativa, i el manual de funcions recull les fitxes descriptives del total dels llocs de l'organització.

A continuació podem veure un exemple de la part descriptiva de les funcions d'un lloc de treball, apartat que dóna resposta a la pregunta que ens fèiem anteriorment sobre "què fa el treballador". També ens orienta sobre els requisits a l'hora de cobrir el lloc si estigués vacant, i el perfil competencial que es demana; d'aquesta manera tenim una guia excel·lent per a seleccionar personal.

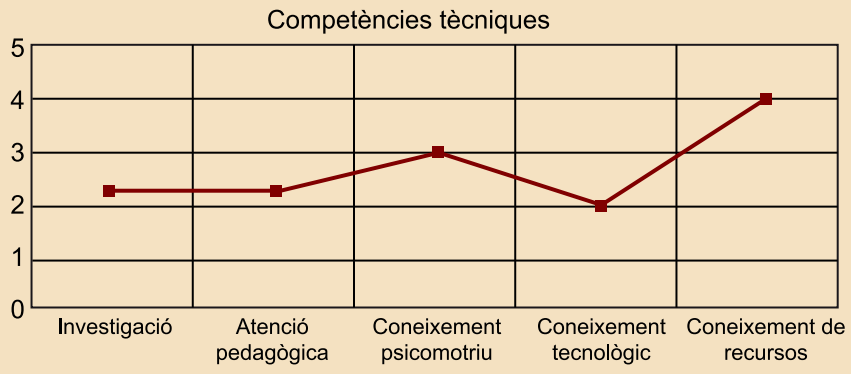
| C Funcions genèriques del lloc |
|---|
| **C.1. Objectiu fonamental del lloc o missió** |
| Dirigir, programar i supervisar les activitats i els recursos humans de<br><br>d'acord amb les directrius fixades per la direcció i amb els procediments establerts per la legislació vigent. |
| **C.2. Funcions bàsiques** |
| • Coordinar amb la resta de personal del centre els treballs que cal fer per a garantir el bon funcionament del centre.<br><br>• Elaborar i programar activitats per als nens, preparar-les i dur-les a terme (sortides, festes tradicionals, etc.).<br><br>• Verificar el material i comprar el material necessari perquè el centre funcioni correctament, i elaborar material propi.<br><br>• Fer el manteniment, cuidar-se de la conservació en general del centre i notificar les avaries i reparacions que hi hagi durant el curs.<br><br>• Gestionar el pressupost del centre.<br><br>• Mantenir les relacions necessàries amb els familiars dels nens atesos.<br><br>• Elaborar la programació general del curs (establint objectius, línies educatives, el calendari i els horaris, etc.), i el reglament de règim intern.<br><br>• Controlar les assistències dels nens per a elaborar rebuts mensuals.<br><br>• Fer treballs pedagògics (psicomotricitat, contes, cançons, etc.) destinats a introduir valors culturals que permetin desenvolupar la personalitat dels nens.<br><br>• Preocupar-se per la tranquil·litat i la higiene dels nens, i adaptar les activitats al seu ritme individual i al seu desenvolupament sensor i motriu.<br><br>• Treballar hàbits de companyonia i solidaritat entre els nens.<br><br>• Elaborar les fitxes de seguiment dels nens i, trimestralment, les avaluacions de seguiment.<br><br>• Fer els treballs propis de monitor de menjador: controlar l'estat dels aliments, ajudar els nens a menjar, treballar hàbits alimentaris, etc., i omplir la fitxa diària del menjador.<br><br>• Verificar que els treballs de l'àmbit integren els principis de la prevenció de riscos i la salut laboral, i comunicar qualsevol canvi en les condicions de treball, d'acord amb la normativa vigent, i també informar als treballadors assignats dels riscos del seu lloc de treball, les mesures d'emergència i les obligacions en matèria preventiva, d'acord amb la normativa vigent. |

**E. Perfil del lloc**

**E.1. Requisits per a cobrir el lloc**

Titulació: ser mestre, tècnic especialista en educació infantil, tècnic superior en educació infantil o tenir qualsevol altra titulació acreditada i que es consideri equivalent.

**E.2. Perfil competencial**



**E.3. Aspectes formatius complementaris**

Formació:
- Programació educativa
- Atenció als nens
- Pedagogia
- Didàctica

Experiència: en l'àmbit de l'educació infantil

## 3.4. Aplicacions de l'anàlisi i descripció dels llocs de treball

L'ADL té moltes aplicacions, encara que assenyalarem les que ens sembla que són les més utilitzades i les més importants.

### 1) Classificació i ordenació de llocs

Qualsevol canvi organitzatiu que hàgim de fer passa necessàriament pel coneixement de les funcions que duen a terme els diversos llocs de treball. Sense una ADL adequada no tindrem coneixement, per exemple, sobre funcions necessàries que no estan assignades a cap lloc de treball, ni sobre llocs de tre-

ball amb funcions que no fan i que duen a terme funcions no assignades, o llocs de treball classificats no adequadament segons les funcions que realment desenvolupen, o adscrits a àmbits funcionals erròniament. Una ADL ens permet prendre decisions partint d'informació correcta i actualitzada, partint d'informació objectiva i no per criteris subjectius del comitè de direcció.

**2) Valoració de llocs de treball**

En un projecte de valoració de llocs de treball, és indispensable fer una ADL o utilitzar la informació obtinguda en una ADL anterior i que estigui actualitzada. Sense l'ADL no seria possible determinar correctament el valor relatiu d'un lloc de treball davant la resta de llocs, ja que no tindríem prou coneixement sobre les funcions dels diferents llocs.

**3) Selecció del personal**

L'ADL proporciona la informació de base per a elaborar els perfils professionals, el professiograma, que servirà de base per al procés selectiu, tant per a triar el temari de les possibles proves que es facin com per a servir de guia durant l'entrevista de selecció, etc.

**4) Reclutament, pla de carrera i promoció**

La vinculació entre l'ADL i el reclutament la trobem en l'especificació de les característiques i les exigències del lloc que fa l'ADL i que ha de tenir la persona que hagi d'ocupar el lloc. Resulta útil per a determinar on reclutarem personal ajustat als requisits i les exigències del lloc que hem obtingut de l'ADL.

L'ADL també és interessant per a construir els plans de carrera i la promoció interna dels treballadors, ja que ens aporta informació sobre els llocs que tenim en una organització, sobre els llocs que hàgim de crear i que siguin susceptibles de ser ocupats per personal provinent de la carrera professional i quines característiques tenen aquests llocs de treball.

**5) Determinació de la responsabilitat**

Una ADL ens donarà informació sobre l'àmbit i el nivell de responsabilitat que un lloc té assignat, sobre quines són les competències que cal desenvolupar i, per tant, limitarà l'àmbit d'actuació dels llocs de treball. Aquest fet ajuda a reduir la incertesa organitzativa que abans ens feia preguntar-nos: puc prendre les decisions que estic prenent? Una ADL ajuda a evitar conflictes organitzacionals causats per ambigüitat de rol, ja que evita l'acompliment d'un rol diferent del que tenim assignat.

**6) Formació**

La detecció de necessitats formatives deriva d'un coneixement profund de les funcions que han de dur a terme els diferents llocs, de les característiques que tenen, i d'altres aspectes relacionats amb l'acompliment del lloc. L'ADL ens aporta informació sobre tots aquests aspectes, i ens permet comparar l'ajust que hi ha entre els requisits exigits pel lloc i els coneixements, les aptituds i les característiques que aporta la persona que ocupa o ocuparà el lloc, cosa que permet emprendre accions formatives encaminades a solucionar les mancances i a potenciar els aspectes positius. Així, una vegada detectada la necessitat, podrem dissenyar i implementar els plans de formació més adequats.

**7) Avaluació de l'acompliment**

Si no sabem quines han de ser les funcions que s'han de fer, quins són els objectius que cal aconseguir, difícilment podrem determinar si la persona que ocupa un lloc rendeix d'acord amb el que exigeix aquest lloc. No podem mesurar adequadament com es fan les funcions assignades si no sabem quines funcions són, i per això l'ADL és d'inestimable ajuda.

# Resum

En aquest mòdul hem incidit en els elements pràctics del disseny d'estructures organitzatives i del disseny de llocs de treball. Per a això, en primer lloc, ens hem acostat al significat d'*estructura organitzativa*, i hem comprovat la riquesa conceptual d'aquest significat. A més d'aquest acostament al concepte d'*estructura*, ens hem endinsat en el coneixement dels aspectes teòrics que han emmarcat l'estudi de les estructures organitzatives, amb l'objectiu de facilitar el coneixement dels factors que cal tenir en compte per a aproximar-nos adequadament a l'estudi de les estructures organitzatives.

Hem repassat les diferents configuracions estructurals clàssiques. Encara que avui dia ens és difícil parlar d'estructures estables, permanents, hem incorporat al mòdul algunes configuracions estructurals que afavoreixen l'adaptació de l'organització als canvis de l'entorn, com són les organitzacions virtuals i en xarxa.

El segon i tercer apartat se centren en el disseny dels llocs de treball, i també en la seva anàlisi i descripció. S'han intentat marcar les línies d'actuació que cal seguir per a, tenint en compte el sistema de recursos humans de cada organització i les seves eines de planificació i gestió de recursos humans, fer un projecte d'anàlisi i descripció de llocs de treball, i un disseny adequat dels nous llocs que cal integrar en l'organització.

# Bibliografia


Bauman, Z. (2009). *Tiempos líquidos. Vivir en una época de incertidumbre* (2a. ed.). Barcelona: Tusquets.

Bayón Mariné, F. (2007). *Organizaciones y recursos humanos*. Madrid: Síntesis.

Bueno Campos, E. (2007). *Organización de empresas. Estructura, procesos y modelos*. Madrid: Pirámide.

Byars, Lloyd L. i Rue, L. W. (1996). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Irwin.

Cummings, T. G. i Worley, C. G. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio*. Madrid: Thompson Paraninfo.

Fernández Ríos, M. (1995). *Análisis y descripción de puestos de trabajo*. Madrid: Díaz de Santos.

Fernández Ríos, M. i Sánchez, J. C. (1997). *Valoración de puestos de trabajo*. Madrid: Díaz de Santos.

Fertonani, M. i Actis Grosso, C. (1978). *Análisis y valoración de tareas*. Barcelona: Deusto.

Gómez Mejía, L. Balkin, D., i Cardy, R. (2000). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall.

Gorriti Bontigui, M. i Toña Güenaga, F. (2006). *El nuevo modelo de organización y recursos humanos en la Administración General de la Comunidad Autónoma del País Vasco*. Vitòria: Dirección de Función Pública Gobierno Vasco.

Hall, R. H. (1996). *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados* (6a ed.). Mèxic, DF: Prentice Hall Hispanoamericana.

Katz, D. i Kahn, R. L. (1966/1977). *Psicología social de las organizaciones*. Mèxic, DF: Trillas.

Koontz, H. i Weihrich, H. (1991). *Administración* (9a ed.). Mèxic, DF: McGraw-Hill.

Lanhalm, E. (1962). *Valuación de puestos. Bases objetivas para fijar escalas de salarios*. Mèxic, DF: CECSA.

Mintzberg, H. (1998). La estructura de las organizaciones. A H. Mintzberg, J. B. Quinn i S. Ghoshal (Comps.) (1999), *El proceso estratégico*. Madrid: Prentice-Hall.

Molina, M., Féliz, M., i González, N. (2005). *El teletrabajo. Algo más que trabajar desde casa. Boletín Sociedad de la Información*. Madrid: Telefónica.

Mondy, W. i Noe, R. (1997). *Administración de recursos humanos*. Mèxic, DF: Prentice Hall Hispanoamericana.

Morales Arrieta, J. A i Velandia Herrera, N. F. (1999). *Salarios. Estrategia y sistema salarial o de compensaciones*. Colòmbia: McGraw-Hill Interamericana.

Pablo Ramos, P. (2008). *Modelo organizativo en red. El diseño de las empresas del siglo XXI*. Madrid: Prentice Hall / The Financial Times / Pearson Educación.

Raventós, J. (2004). Es hoy determinante invertir en el desarrollo de las organizaciones. *Capital Humano*, 181, 16. Madrid.

Robbins, S. P. (1999). *Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias, aplicaciones* (6a. ed.). Mèxic, DF: Prentice Hall Hispanoamericana.

Robbins, S. P. (1987). *Administración, teoría y práctica*. Mèxic, DF: Prentice Hall.

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

Sisto Campos, V. (2004). *Teoría(s) organizacional(es) postmoderna(s) y la gest(ac)ión del sujeto postmoderno*. Tesi doctoral del programa de doctorat en psicologia social. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.