

UNITAT 3: EL PROCÉS DE DIRECCIÓ DE L'EMPRESA

Entre les persones que desenvolupen la seva feina en una empresa, les que formen la direcció són les que ocupen el nivell jeràrquic superior. La tasca de **dirigir** una empresa implica **planificar, organitzar, gestionar i controlar**.

La primera fase del procés de direcció és la planificació. **Planificar** consisteix a fixar uns objectius, marcar unes estratègies per aconseguir-los, definir les polítiques de l'empresa i establir uns criteris de decisió, sempre amb la intenció d'aconseguir les finalitats de l'empresa.

Els plans que s'estableixen a l'empresa poden classificar-se en funció de diferents aspectes com, per exemple, la **naturallesa** (és a dir, metes, objectius, polítiques, procediments, regles i pressupostos), la **dimensió temporal** (ja sigui a curt, mitjà o llarg termini) o les **tasques o departaments** (el que fa referència als plans de producció, de vendes o de personal, entre d'altres). En la tasca de planificació existeixen diferents **etapes** que comencen amb l'anàlisi de la situació de partida i segueixen amb la fixació d'objectius, la creació d'alternatives o possibles línies d'actuació, la seva avaluació i elecció i, finalment, el control i la determinació dels desviaments.

La segona fase del procés de direcció és l'organització. **Organitzar** consisteix a dissenyar una estructura en què quedin definides totes les tasques que ha de realitzar cada persona que forma l'empresa, així com la seva responsabilitat i autoritat. Organitzar també implica coordinar les diferents tasques entre les àrees de funcionament de l'empresa.

Una bona organització establirà uns bons mecanismes de comunicació i de coordinació entre els diferents membres que formen l'organització. Amb aquesta finalitat, doncs, s'estableixen les diferents **etapes per organitzar l'empresa**, que inclouen: la determinació dels nivells jeràrquics de l'organització, l'atribució de funcions a cada nivell de comandament, la definició de les relacions entre els diferents nivells organitzatius, la distribució de les funcions i els objectius per a cada persona que forma part de l'organització i, finalment, la definició de les vies de comunicació entre les persones que treballen a l'empresa.

Un dels aspectes més importants en la funció d'organització és la **comunicació**, que esdevé cabdal per tal que l'empresa funcioni correctament. Entre els tipus de comunicació que existeixen dins l'empresa hi ha la comunicació **ascendent** (que és la que va dels empleats cap als superiors), la **descendent** (que és la que va dels superiors cap als subordinats) i l'**horitzontal** (que és la que es produeix entre membres del mateix nivell jeràrquic).

Un altre aspecte important d'una empresa és que amb els mínims costos i esforços s'obtinguin els objectius prèviament marcats, per això mateix és important l'**organització del treball**, és a dir, un conjunt de normes que tenen com a finalitat coordinar tots els mitjans que estan a disposició de l'empresa. L'organització del treball, com és natural, ha anat variant al llarg de la història. Entre els models més destacats cal anomenar l'**escola d'organització científica del treball** i l'**escola de les relacions humanes**. Dins de la primera destaca el **taylorisme**, que defensava que, a partir de la subdivisió de tasques definides per departaments tècnics, es donessin incentius econòmics per rendiment als treballadors. D'altra banda, a l'escola de les relacions humanes, amb **Elton Mayo** al capdavant, es va passar a donar importància a altres factors (és a dir, a incentius diferents als materials com, per exemple, l'atenció de l'empresa cap al treballador), factors, en definitiva, que tenien com a objectiu potenciar la **motivació**.

Per aconseguir motivar al màxim els treballadors les empreses determinen els diferents sistemes d'incentius. Entre els **incentius** més habituals hi ha els diners, les expectatives de futur, el reconeixement del treball i la col·laboració en el treball.

Economia de l'empresa. Batxillerat 1

En relació amb la motivació cal destacar la **teoria de Maslow**, en la qual s'estableix una jerarquia de les necessitats de les persones, que van des de les necessitats més bàsiques (és a dir, fisiològiques) fins a les necessitats d'autorealització.

Ara bé, més enllà d'establir els incentius que permetin, als treballadors, realitzar les seves tasques motivats, caldrà disposar d'una organització que coordini les tasques entre els diferents treballadors. Amb aquest propòsit totes les empreses disposen d'una **organització formal**. Tanmateix, això no vol dir que existeixi una única manera d'organitzar-se.

L'organització formal es reflecteix en el que s'anomena **estructura organitzativa**, la qual consisteix a assignar a les persones aquelles tasques per a les quals es troben més capacitades. D'aquesta forma apareixen els departaments, que poden organitzar-se mitjançant diferents criteris, com les funcions, els productes, els processos o les zones geogràfiques. A més, les estructures organitzatives recullen les diferents **relacions** que es produeixen en l'empresa i entre les quals s'inclouen les **relacions lineals**, que es produeixen en relacions en què hi ha ordres d'un superior a un subordinat, les **relacions de staff**, que tenen la finalitat d'assessorar, i les **relacions funcionals**, que són les que s'esdevenen entre especialistes que tenen autoritat i responsabilitat sobre tot el que fa referència a la seva especialització. Tenint en compte la divisió del treball, aquestes maneres de relacionar-se i l'existència d'una relació d'autoritat i jerarquia, les empreses han de decidir l'estructura organitzativa que més els convingui.

Així, doncs, entre els principals tipus d'estructura organitzativa hi ha diversos models: el primer és **el model jeràrquic o lineal**, que es basa en la unitat de comandament i en el qual tothom depèn d'un únic superior; també cal parlar del **model funcional**, que es basa en el fet de tenir un responsable per a cada tipus de tasca; **el model en línia i d'assessorament (staff)**, que combina el model lineal amb departaments assessors especialitzats; **el model en comitè**, en què es comparteix la responsabilitat en la presa de decisions i, finalment, **el model matricial**, en el qual es combinen dues variables organitzatives, la qual cosa és habitual en empreses que funcionen per projectes i en què cada persona té el corresponent cap de departament i, alhora, el seu cap de projecte.

Per reflectir l'estructura organitzativa de les organitzacions apareixen els organigrames. Els **organigrames** són la representació gràfica, sintètica i simplificada de l'estructura de l'organització empresarial. Poden ser classificats segons la forma (depenent de si són verticals, horitzontals o radials), segons la finalitat (és a dir, si són informatius o d'anàlisi), segons l'extensió (que poden ser generals o detallats) i segons el contingut (això és, segons si són estructurals, funcionals o de personal).

Més enllà de l'organització formal, les direccions han de tenir present que existeix una **organització informal** que pot condicionar el funcionament de les empreses. L'organització informal és, per tant, el conjunt de relacions personals i socials que no estan preestablertes per la direcció o l'organització, però que sorgeixen espontàniament quan les persones s'associen entre si.

Continuant amb el procés de direcció, s'arriba a la tercera fase, que és la gestió. **Gestionar** vol dir intentar que les persones que formen l'empresa realitzin les tasques necessàries perquè s'assoleixin els objectius marcats.

Amb l'objectiu de gestionar l'empresa s'estableixen diferents nivells de direcció, cadascun dels quals va associat a una sèrie de tasques. Així, el **nivell de l'alta direcció** s'encarrega de la planificació a llarg termini i de la supervisió. El **nivell intermedi**, format pels caps de departament, s'encarrega de l'execució i del control de la planificació general. Mentre que el **nivell de gestió**, que ocupa el nivell més baix de la direcció, s'encarrega d'executar i de controlar els processos que s'han d'assolir.

Economia de l'empresa. Batxillerat 1

Entre les principals **tasques** relatives a la gestió, el directiu ha de transmetre a les persones que té al seu càrrec les feines que s'han marcat, donar-los instruccions de com realitzar-les i crear bones situacions de treball per tal de motivar-los.

D'estils de direcció, però, n'hi ha de diversos tipus. Douglas McGregor va establir dos **estils de lideratge** diferenciats en funció de la visió que els directius tenien dels seus treballadors: una primera es coneix com a **teoria X**. Aquesta teoria argumenta que les persones tenen aversió al treball i que, per tant, s'estimen més ser manades per algú altre, ja que no volen responsabilitats. Aquesta percepció dona lloc a **estils de direcció autoritaris**. La **teoria Y**, en canvi, contempla que les persones tenen ambició, motivacions, creativitat i volen aportar-ho a la feina. Aquesta visió dona lloc a **estils de direcció democràtics**.

Per acabar, la funció de direcció també implica portar un control. I **controlar** consisteix, bàsicament, a verificar que tot surti tal com s'havia previst a l'hora de fer la planificació.

Pel que fa a les **etapes de control**, hi ha la marcació d'estàndards, la mesura de les activitats i la correcció de les desviacions. La **marcació d'estàndards** consisteix a establir les mesures que es consideren normals com, per exemple, la quantitat de producció obtinguda per una màquina en un temps determinat. La **mesura de les activitats** consisteix a comprovar el resultat obtingut com, per exemple, la mesura de la producció en un determinat període de temps. I, per acabar, la **correcció de les desviacions obtingudes** consisteix a analitzar les causes que han donat lloc a desviacions per tal de poder aplicar accions correctores.

Finalment, pel que fa a les diferents **tècniques de control** cal destacar l'auditoria, el control de pressupost i l'estadística. L'**auditoria** consisteix a verificar que l'execució de les tasques s'ajusta a la planificació. El **control de pressupost** intenta controlar que la relació numèrica (referida als costos de les operacions i als ingressos de les vendes) de la planificació es compleixi. I, finalment, l'**estadística** permet tractar les dades històriques d'un problema, treure'n conclusions i realitzar pronòstics.