

1.4 La direcció de l'empresa:

- a) La direcció. Concepte
- b) Els nivells de direcció
- c) Els estils de direcció.
- d) Les funcions de direcció (planificació, organització, gestió i control de la gestió)
- e) Les qualitats dels directius
- f) La presa de decisions
 - Tipus de decisions
 - Etaques en la presa de decisions
 - Eines per a la presa de decisions
 - Nivells de informació
 - Criteris per a prendre decisions
 - Decisions seqüencials
 - Decisions a l'empresa: localització i dimensió.

1. L'empresa

1.4 La direcció de l'empresa:

a) Concepte de direcció

La direcció de l'empresa consisteix en **prendre les decisions adequades** (combinar els factors de producció) per aconseguir els **objectius fixats**.

El paper de la direcció és molt important perquè, una direcció incorrecta pot fer que una empresa amb bons factors productius (maquinària, materials, mà d'obra, ...) funcioni malament. Seria com un vaixell amb els últims avenços tècnics i una bona tripulació que s'enfonsa per tenir un capità inepte (fins i tot el Titànic es va enfonsar).

El concepte de direcció s'aplica d'igual manera a una empresa que busqui el màxim benefici com a una empresa que busqui donar un servei a la societat.

S'ha de tenir present:

- * Els **objectius** estratègics (llarg termini) i els tàctics (a curt termini).
- * Les característiques de l'**entorn** (genèric – legislació, situació econòmica, ...- i l'específic - clients, competència,...-)
- * Els **recursos disponibles** (inversions necessàries, forma de finançament, formació de la mà d'obra...)

Posem per exemple un club de bàsquet. El seu objectiu estratègic pot ser consolidar-se a llarg termini entre els clubs que juguen competicions internacionals, mentre que a curt termini els objectius poden ser: consolidar-se a la divisió d'honor, ampliar la base de socis, ... La direcció d'aquest club podria fer molts fitxatges per garantir aquesta permanència però sap que està limitat pel seu pressupost (determinat pel nombre de socis, per les aportacions dels patrocinadors, els salaris dels jugadors, ...).

b) Nivells de direcció

A l'empresa les decisions les prenen els directius en diferents nivells de direcció:

*** Alta direcció**

Es prenen les decisions que **condicionen l'empresa a llarg termini** i controlen el funcionament de l'empresa en general i la coordinació entre els diferents departaments (compres, producció, vendes,...).

Formen part d'aquest nivell els alts directius de l'empresa (administradors, presidents del consell d'administració, gerents).

Poden ser exemples de decisions d'alta direcció: la introducció d'un nou producte, l'absorció d'altres empreses, l'establiment d'una política per millorar la productivitat ...

*** Direcció intermèdia**

Amb les seves decisions es **concreten les ordres rebudes de l'alta direcció** en els diferents departaments de l'empresa.

En formen part d'aquest nivell de direcció els caps dels diferents departaments de l'empresa.

El Cap de Vendes, per exemple, decideix fer un estudi de mercat per entrar en un mercat nou o el Cap de Producció decideix quines màquines s'han de renovar per millorar la productivitat.

*** Direcció operativa**

Inclou els responsables d'**assignar als treballadors les feines concretes** que permetran dur a terme les decisions dels nivells de direcció superiors. També són els encarregats de controlar el rendiment dels treballadors.

Són, per exemple, els encarregats de fàbrica que donen la feina concreta als operaris i que, per exemple, poden donar la informació de la productivitat de cada màquina a la direcció intermèdia.

Suposem el cas d'una empresa en la que les vendes han disminuït i on es pren la decisió (alta direcció) de millorar la satisfacció del client. Per aconseguir-ho, el Cap de Vendes (direcció intermèdia) recull informació de les raons que han motivat la pèrdua de clients i el Cap de Zona (direcció operativa) determina els representant que han d'anar a parlar amb els clients i la forma d'obtenir la informació (entrevista, enquesta, ...)

c) Estils de direcció.

Cada directiu de l'empresa té una personalitat pròpia i una forma de veure la realitat que condiciona la seva manera de dirigir.

Les teories **X i Y** (Douglas McGregor) ens poden servir per veure dues formes extremes entre les quals pot estar la manera que té un directiu de veure la realitat.

Teoria X

Parteix de la idea que la gent no està motivada i no té ganes de treballar; creu que el personal no té ambició, que fuig de les responsabilitats i que els treballadors prefereixen ésser manats abans que prendre iniciatives personals.

Teoria Y

Veu a la gent molt motivada, amb ganes de treballar, de millorar i d'assumir responsabilitats. Creu que els treballadors tenen iniciativa, imaginació i creativitat

Segons quina d'aquestes teories prevalgui en la forma de pensar del nostre directiu, la seva manera de dirigir l'empresa serà diferent. Tindrà un estil de direcció autoritari, permissiu o democràtic.

Estil autoritari

Un directiu que cregui que els seus subordinats segueixen la teoria X, que els veu sense ganes de treballar ni d'assumir responsabilitats, forçosament haurà de **controlar**-los estretament per fer-los treballar. Mantindrà sempre les seves ordres de forma autoritària i **no permetrà** que els seus **col·laboradors opinin**. Mirarà de motivar-los amb premis econòmics i de castigar-los quan no compleixin les seves ordres.

A aquest estil de direcció li és molt **difícil delegar** i malfia constantment de les actuacions dels seus treballadors. És un estil de direcció en el qual es senten còmodes els directius sense gaire seguretat en ells mateixos i als que els costa reconèixer les seves errades.

Estil permissiu (laissez faire)

Quan el directiu parteix de la teoria Y i, com a conseqüència, creu en els seus col·laboradors, els permet **participar en les decisions**. La intervenció i el nivell de control del directiu és mínima. La motivació és basa en que el personal està involucrat en l'empresa degut a que participa en la seva gestió.

És un estil de direcció en el qual estan còmodes els directius amb uns grans coneixements i amb molta seguretat en ells mateixos que consideren que és més important tenir un equip de persones molt bones que aportin tot el seu potencial a l'empresa, que fer valer les seves opinions personals.

Estil democràtic

El directiu que aplica un estil democràtic també està més proper a la teoria Y i deixa participar i opinar als seus treballadors. Malgrat que les decisions finals les pren ell, **admet les propostes** dels seus treballadors i les aplica quan són interessants. En aquest estil de direcció, els seus col·laboradors també s'identifiquen amb l'empresa i el directiu confia en ells.

A més de la forma de ser i de pensar del directiu també **influeix** en l'estil de direcció **les característiques de l'activitat**. Per exemple, l'encarregat d'una línia de producció normalment tindrà un estil més autoritari mentre que, en una agència de publicitat, als equips de creatius se'ls pot aplicar més fàcilment un estil permissiu.

d) Funcions de la direcció

Dins de la direcció de l'empresa s'inclouen les següents funcions: la planificació, l'organització, la gestió i el control de gestió.

*** La planificació.**

A) Planificació estratègica i de gestió

L'empresa està **condicionada** per **factors externs** (canvis en la tecnologia, accions de la competència, canvis en la legislació, varien els gustos dels clients ... - l'entorn general i específic-) i **interns** (decisiones preses com la de millorar la productivitat, introduir-se en nous mercats, augmentar de dimensió ...) i necessita saber cap on s'han d'orientar les seves decisions per obtenir els seus objectius.

Ha de determinar els **objectius de gestió** (pel proper exercici) i fixar també els **objectius a llarg termini** (planificació estratègica) pels propers anys (tres, cinc, deu ...).

Les **decisiones** que es prenen dia a dia han de ser **coherents** amb la direcció que s'ha determinat als **objectius de gestió** que alhora han de ser coherents amb els **objectius estratègics**. És a dir, l'empresa ha de tenir una **planificació** (un pla d'acció) en el que es puguin recolzar **totes les decisions** de l'empresa per saber en tot moment cap on s'ha d'orientar per aconseguir els seus objectius.

B) Etapes necessàries en la planificació

La planificació és una decisió i les seves etapes són les mateixes que més endavant estudiarem en la presa de decisions.

1) Determinar els objectius

Els objectius dependran del tipus d'empresa tal com s'ha esmentat en l'apartat anterior (1.3 Objectius de l'empresa)

2) Preveure el que passarà en el futur a nivell de gestió (un exercici econòmic) i a nivell estratègic a partir de l'anàlisi dels canvis en els gustos dels clients, possible nous materials, ...

3) Identificació d'alternatives. Per assolir els objectius fixats (1) amb la realitat prevista (2), podem triar diferents camins, polítiques d'empresa alternatives, on s'inclouran les diferents línies d'actuació que es poden fer per a assolir els objectius (1).

4) Avaluació de les alternatives

Donades unes previsions de futur (2) i en relació als objectius fixats (1), s'ha de veure el nivell d'interès de cada alternativa (3) a partir de la quantificació de la disponibilitat de recursos, dels costos i dels beneficis previstos... i del temps que caldrà per dur a terme les diferents opcions.

5) Selecció d'una alternativa

A partir de la seva avaluació (4) i, malgrat que mai es té la informació suficient ni la garantia absoluta d'èxit (capacitat d'assumir riscos), s'ha de triar una de les alternatives .

6) Execució

Un cop s'ha decidit quin camí es seguirà (planificació) es determina el **pla general a llarg termini (estratègic)** i, en funció d'aquest, es concreten els plans **parcials** als diferents departaments (Vendes, compres,...)

D'aquests plans a llarg termini (estratègics) en deriven **els plans de gestió** que indiquen què s'ha de fer en l'exercici dins de l'estratègia general. El **pressupost** serà l'eina on es definirà en cada any concret la previsió de mitjans que fan falta a l'empresa (i a cada departament) traduït a una unitat comú: el diner.

Cada directiu serà el responsable de que es segueixin les directrius de la planificació fent que es compleixi el pressupost del seu departament. Per exemple el Cap de Vendes haurà d'aconseguir les vendes previstes amb els recursos fixats (publicitat, representats, ...).

7) Control

Es fa un seguiment de la planificació observant el **nivell de compliment dels objectius** previstos.

Es controlen les **desviacions** produïdes en relació al **pressupost** que té cada departament i, d'aquesta manera, s'intenta evitar les despeses innecessàries i controlar l'eficiència del responsable de cada departament.

L'**aplicació** dels plans a curt termini han de ser estrictes però també **suficientment flexibles** per adaptar-se a qualsevol canvi imprevist a l'entorn genèric i específic. Si la competència, per exemple, treu al mercat un nou producte, potser s'haurà d'invertir més recursos dels previstos en recerca i desenvolupament per millorar els nostres productes actuals.

* L'organització.

L'organització és necessària des d'una perspectiva **individual** i, també, quan analitzen el comportament d'un **grup** de persones.

Quan parlem que una persona ha d'organitzar-se ens referim a que ha de saber els passos necessaris per fer una feina, que ha de disposar del material imprescindible i disposat de la millor manera,... De fet, quan som organitzats traiem millor rendiment del nostre esforç. Un exemple: quan ens posem a estudiar necessitem un lloc adequat, els apunts o llibre de text i els estris necessaris a l'abast per evitar haver-nos d'aixecar contínuament i perdre concentració.

Qualsevol activitat que necessiti la concurrència de varies persones necessita d'una organització per **determinar les feines** que ha de fer cadascú, evitar duplicitats i aconseguir **la coordinació** entre els diferents components del grup.

Qualsevol grup necessita d'organització, des del funcionament d'un exercit, passant per un equip de futbol ... fins quan a casa ens organitzem per fer la neteja setmanal.

A) Concepte i etapes

La organització consisteix en **definir la feina** que s'ha de fer, **dividir i distribuir** el treball entre les persones, **determinar les relacions** entre aquestes persones i el seu **nivell de**

responsabilitat per obtenir els objectius de la forma més eficaç possible.

És a dir, per organitzar un grup calen les següents etapes:

*** Definir**

Clarificar l'activitat que s'ha de fer.

*** Divisió del treball**

Dividir l'activitat que s'ha de fer en processos

*** Dissenyar l'estructura de la organització**

Determinar qui farà cada procés (en funció de la seva preparació i capacitats) i qui en serà el responsable.

B) L'organització a l'empresa

L'empresa com a conjunt de persones amb un objectiu **necessita una organització** per poder funcionar, un mecanisme que clarifiqui qui ha de fer cada cosa i qui n'és el responsable.

En cas contrari hi hauran feines que ningú faria i, alhora, potser hi haurien varies persones fent una mateixa cosa.

Una organització ha de permetre que es facin les activitats sense que el màxim directiu hagi de manar-les totes. Quan en una empresa falta el gerent un dia no s'ha de notar perquè **l'empresa ha de funcionar sola**.

C) Principis d'organització

Tots els grups socials (ONG, comunitats de propietaris, clubs de futbol,...) i les empreses en particular han de basar la seva organització en un seguit de principis:

- Unitat d'objectiu

Tots els components de l'organització han de contribuir a un únic objectiu .

- Abast del control

Hi ha un nombre limitat de persones que pot dirigir un cap amb efectivitat. El Gerent d'una empresa, per exemple, no pot manar directament als seus 500 treballadors sinó que tindrà sota la seva responsabilitat directa als caps de departament que, alhora, tindran altres subordinats ...

- Principi de delegació.

Malgrat que cadascú de nosaltres tenim la tendència a creure que som els que fem millor les coses, hem de ser

capaços de delegar perquè és impossible que una persona faci sola totes les feines. Delegar implica **saber transmetre la responsabilitat de les feines** a d'altres persones i també transmetre **l'autoritat** necessària per dur-les a terme.

- Unitat de comandament.

Les ordres de dos caps no han d'entrar en conflicte per evitar-ho és millor que cada persona tingui un sol cap.

- Principi jeràrquic.

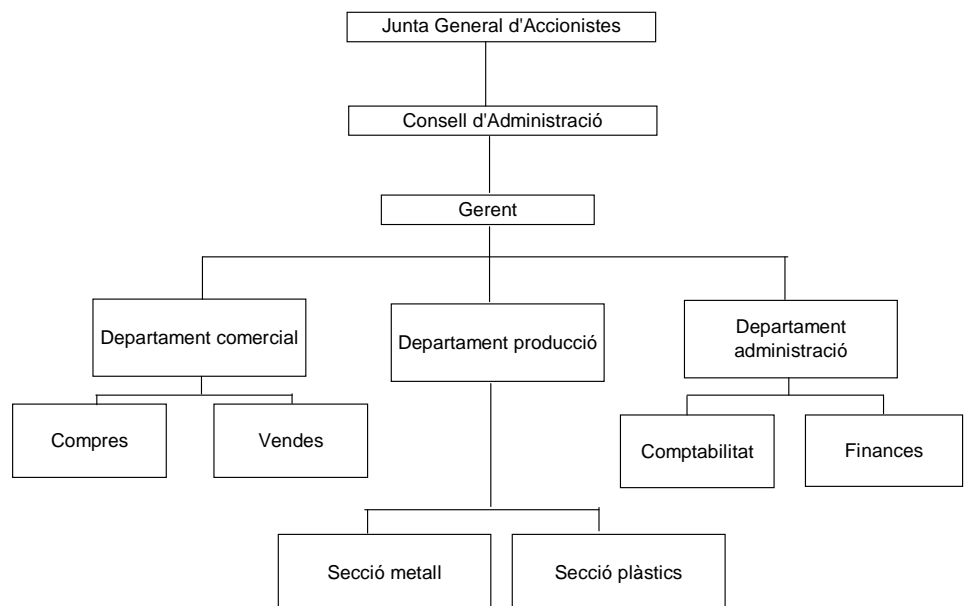
Hi ha d'haver una línia clara d'autoritat a totes les parts de l'empresa.

- Principi de responsabilitat.

L'inferior al qual s'ha delegat una autoritat ha de ser responsable de l'acompliment de la tasca. A major autoritat, major responsabilitat. Un és **responsable** davant el superior de les **pròpies accions** i, també, **de les dels seus subordinats**.

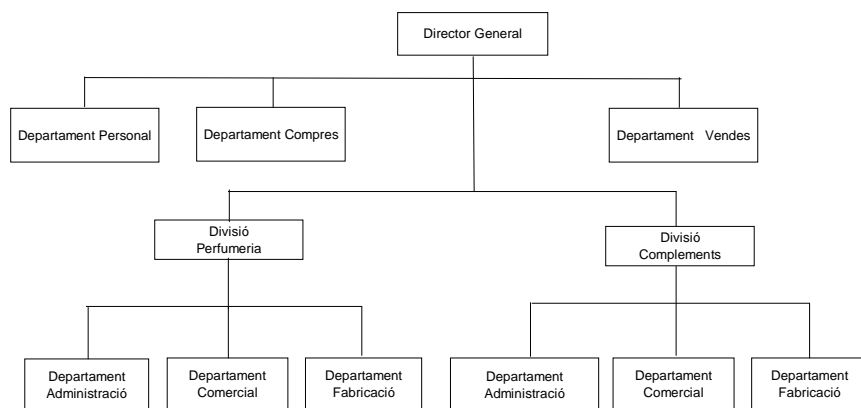
D) Organigrama

És la **representació gràfica de l'organització** d'una empresa. Mostra les relacions entre les diferents unitats en que s'organitza l'empresa.



Les unitats en que s'organitza l'empresa es poden estructurar segons:

- **les funcions** que fa cada unitat: departaments de compres, vendes, administració, personal, producció, ...
- **les zones** on actuen : departament de vendes zona centre, departament de vendes zona mediterrània ...
- **els productes i serveis** que fabriquen: divisió de producció de taules, de cadires ...
- **els tipus de clients i els canals de distribució**: departament de farmàcies, departament de perfumeries ...
- **els processos productius**: departament de pintat, departament de muntatge ...



Una divisió és una part de l'empresa que engloba diferents departaments la qual cosa li permet funcionar quasi com si fos una empresa independent.

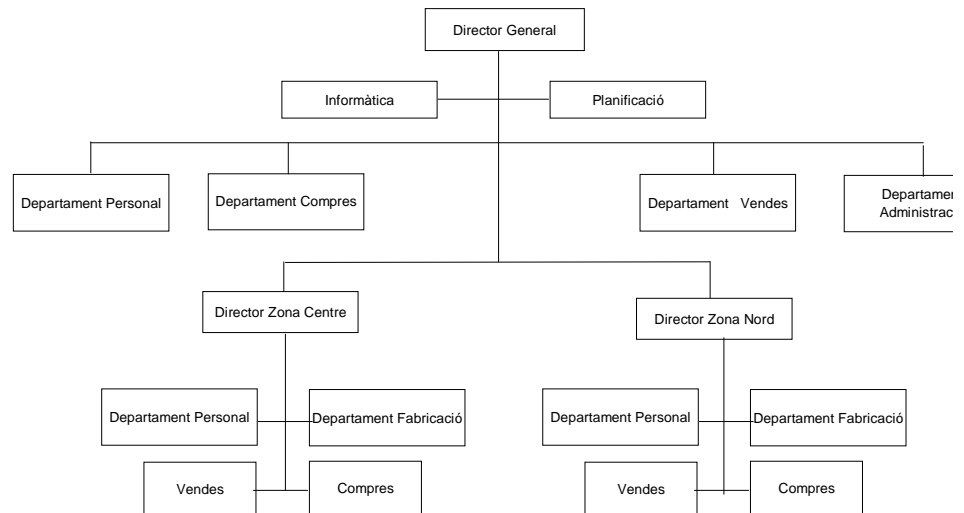
En l'organigrama hi consten les relacions que hi ha entre les unitats que formen part de l'organització, aquestes relacions poden ser:

- Relacions lineals

Quan hi ha una relació jeràrquica entre superior i subordinat (ordres - responsabilitat).

- Relacions de staff

No estan en la cadena de comandament (no tenen vincle jeràrquic amb altres departaments) són relacions d'assessorament i recolzament que faciliten les decisions. És el cas del departament d'informàtica i del de planificació en aquest organigrama.



- Relacions funcionals

Són relacions jeràrquiques però únicament en la funció concreta de la qual es especialista. Per exemple el cap de vendes mana al personal d'informàtica únicament per les feines de vendes.

E) Tipus d'estructura organitzativa

- Organització lineal

Basat en la autoritat directa del cap sobre els seus subordinats. Com exemple l'estructura militar

- Organització en línia i staff

Es combinen relacions d'autoritat directa amb relacions de consulta amb els departaments. Recerca i desenvolupament, assessorament legal, auditoria interna ... poden tenir una relació de staff.

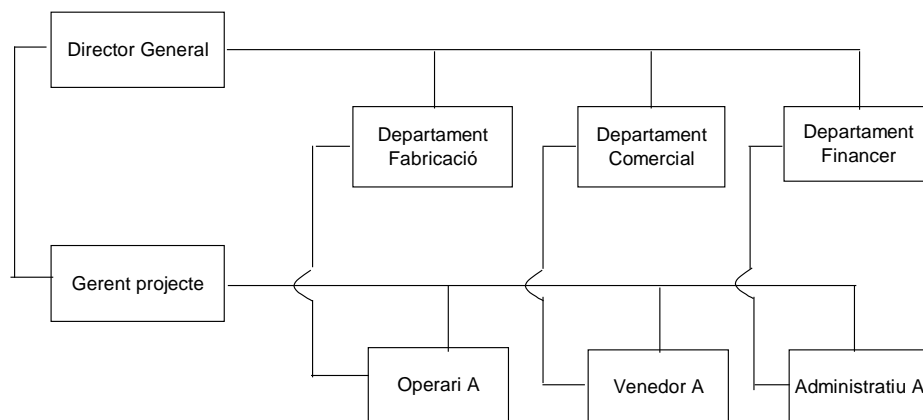
- Estructura en comitè

L'autoritat i la responsabilitat són compartides per un grup de persones que és reuneixen, discuteixen i veuen els temes des de les diferents perspectives dels seus departaments: vendes, producció, qualitat, ... i, entre tots, arriben a decisions.

És fa servir per a decisions concretes en estructures en línia y staff. Per exemple, quan el departament de desenvolupament ha fet un projecte i s'ha de decidir com portar-ho a terme, els de producció indicaran si es factible fer-lo, els de vendes opinaran sobre si el producte tindrà sortida...

- Estructura matricial

És quan especialistes de diferents unitats (departaments,...) de l'organigrama es reuneixen per treballar en projectes específics. Un exemple d'aquest tipus d'estructura seria la que s'aplica quan a una empresa li surt la possibilitat d'atendre una comanda molt important. S'ha de fer tasques corresponents a diferents departaments: dissenyar el producte, comprar primeres matèries especials, calcular els costos, ...



Per centrar esforços i fer un millor seguiment, un director de projecte coordinarà a les persones que hi treballin (que seguiran estant en la resta de la seva activitat sota la dependència dels seus departaments).

Aquesta estructura, que permet **flexibilitat** davant problemes i projectes importants, també pot implicar **conflictes** entre el cap de projecte i els caps dels altres departaments.

- Organització horitzontal

Sovint l'estructura organitzativa de les empreses és molt vertical perquè hi ha molts nivells jeràrquics des de el punt més alt de comandament fins als operaris.

Aquest tipus d'estructures té l'avantatge de possibilitar l'especialització del personal però té l'inconvenient de ser molt burocràtic. Un client, per exemple, pot ser atès per una persona si reclama la comanda, per una altra si te problemes

de qualitat, per una altra si te pagaments pendent, una empleat diferent li pot reclamar els rebuts pendents...

En algunes activitats s'imposa una **estructura menys jeràrquica** (vertical) i més **horitzontal** – sense tants nivells jeràrquics -, més orientada al client per millorar el servei.

Una organització horitzontal es basaria en equips (no persones) que gestionarien una comanda des del moment de rebre-la fins que és cobres i que farien totes les funcions que hi estan lligades (assessorats per tècnics). El client sabria a qui dirigir-se fos quina fos la qüestió relacionada amb la seva comanda.

F) L'organització formal i la informal

La organització treballada fins ara és l'anomenada **formal**. És a dir, la **reconeguda per la jerarquia** de l'empresa.

Però en una empresa es creen grups diferents dels formals. Aquests grups sorgeixen per raons d'amistat, proximitat en el lloc de treball, gustos semblants, objectius comuns, ... és l'**organització informal**.

En la organització informal existeixen líders que molts cops tenen més poder que els mateixos directius perquè coneixen millor les motivacions dels companys. Sovint aconseguixen condicionar l'actuació dels treballadors amb les seva manera de fer i de pensar.

En les organitzacions existeixen canals de comunicació informals (rumors) pels que circula més informació i de forma més ràpida que no pas pels canals formals

Els directius no poden pas planificar ni estructurar aquesta organització informal però **l'han de conèixer** (les normes del grup, els rols de cada membre, els líders, els canals d'informació ...) per fer que funcioni a favor de la organització.

En un taller, per exemple, hi pot haver molta afecció al futbol i sovint els treballadors estan dividits (afeccionats del Barça i del Madrid) i cada grup pot tenir unes pautes de conducta, uns líders, ... Aquesta existència pot produir enfrontaments i baralles o, ben canalitzada a partir de l'organització d'activitats com partits de futbol,... pot esdevenir un marc per a millorar la convivència i augmentar la cohesió del grup de treballadors de l'empresa.

*** La gestió i el control de la gestió.**

Després de planificar el que s'ha de fer i organitzar els mitjans cal que l'empresa funcioni. **Gestionar** es fer que les **persones compleixin les seves funcions** per assolir els objectius de l'empresa.

En tota organització es fan activitats diàriament (comprar, produir, revisar els albarans, facturar, controlar la qualitat ...) i, també, se'n fan d'altres com comprar maquinària, ampliar la plantilla... que tenen una major periodicitat. Totes, però, han de seguir la línia fixada per aconseguir els objectius marcats.

En la gestió empresarial cal un **liderat** (exercici d'influència i poder) i una **motivació** perquè tothom faci la seva feina de gust (i com a conseqüència bé).

Però es pot produir que les accions no siguin congruents amb els objectius i cal fer un seguiment - **control de gestió** - per veure el seu nivell de compliment i, donat el cas, els motius de la divergència.

Les diferències poden ser degudes a **motius ocasionals** (que no es repeteixen). Per exemple, un mes hi pot haver poques vendes per malaltia d'alguns venedors. Si sabem que els motius no es repetiran no cal prendre cap mesura correctora.

Si que s'ha de **rectificar**, en canvi, si les diferències són degudes a **errades que es repetiran** com funcions poc clarificades en l'organització, falta de formació, deficient control de qualitat... canvis en l'entorn ... o, també, per la impossibilitat d'arribar a uns objectius poc reals. Gràcies al control de gestió es podran veure les errades i es podrà **canviar la planificació**.

Una bona **eina** per fer el control de gestió és veure el nivell de **compliment dels pressupostos planificats** (vendes, despeses,...).

e) **Les qualitats dels directius**

*** Coneixements tècnics**

Els coneixements tècnics (processos de producció,...) que el directiu haurà de tenir dependrà del nivell de direcció que ocupi i hauran de ser **més concrets** conforme ens més s'apropi al nivell de **direcció operativa**. No cal que un gerent, per exemple, sàpiga amb detall com funcionen els processos productius de l'empresa, en canvi sí que és imprescindible que els conegui un cap de producció.

*** Capacitat de decisió i d'assumir riscos**

El directiu s'enfronta contínuament a situacions en les que ha de prendre decisions sense disposar de tota la informació necessària. Davant d'aquestes situacions no pot dubtar i ha d'assumir riscos. Sovint pot ser més perjudicial per a l'empresa no prendre una decisió que equivocar-se al decidir perquè les empreses es mouen en un entorn que canvia contínuament i s'han d'adaptar a nous productes, nova competència,

*** Visió global de l'empresa**

Malgrat que el directiu té tendència a valorar principalment els objectius del seu departament (la seva responsabilitat directa), ha de tenir una perspectiva general de tot el funcionament de l'empresa i dels seus **objectius generals**.

El cap de vendes, per exemple, ha de buscar vendre el màxim possible però no ho pot fer a qualsevol preu perquè podria fer que l'empresa tingués pèrdues.

*** Visió a llarg termini dels problemes i de les solucions**

Davant d'un problema, per exemple l'avaria d'una màquina, el directiu ha de buscar la millor solució a llarg termini i aconseguir que aquest problema no es repeteixi. Si la màquina és antiga, pot canviar-la per una de nova o, si la màquina s'ha avariat per un us excessiu, pot disminuir el ritme de producció d'aquesta màquina... però, en cap cas, es pot conformar amb una solució a curt termini.

*** Capacitat de mantenir bones relacions humanes**

A l'empresa cada dia és més important el **treball en grup** i cada cop es valora més la capacitat dels directius en relacionar-se positivament amb els altres directius i amb els seus subordinats. Aquest aspecte va molt lligat amb la **capacitat de liderat** que han de tenir els directius.

*** Capacitat de planificar**

El directiu ha de **preveure** les situacions amb les que es trobarà en el futur i fer plans per fer front a la nova realitat. Les noves tecnologies de la informació, els nous materials, la globalització de l'economia ... fa que hi hagi un canvi continu en l'entorn de l'empresa i el directiu ha de ser capaç d'adaptar-se a la nova realitat.

f) La presa de decisions

Al prendre una decisió **escollim una opció entre diferents alternatives**. Contínuament prenem decisions: comprar això o allò, anar al cinema o a la discoteca ... A casa s'ha de triar entre comprar un pis o pagar lloguer, entre estalviar o anar de vacances ... En política també s'han de prendre decisions (més pensions o més carreteres, cobrar més o menys impostos ...).

En l'empresa (i en qualsevol altra organització) els directius han de prendre les decisions que determinen la marxa de l'empresa. Exemple: decidir el lloc d'instal·lació, triar la dimensió de l'empresa, constituir-se en societat anònima o limitada, llogar un treballador, fixar els preus de venda...

En qualsevol organització **tothom ha de prendre decisions**. Les decisions preses per l'alta direcció tindran majors conseqüències en el futur de l'empresa que les preses per la direcció intermèdia i que la direcció operativa. Però la marxa d'una empresa es veu afectada, amb més o menys mesura, per la suma de totes les decisions. Les preses per la direcció i també les de cadascun dels treballadors.

A) Tipus de decisions:

Programades

Són les **decisiones que es van repetint** i en les que es poden establir uns **criteris** per prendre la decisió.

Uns exemples de decisions programades serien:

- Decidir el proveïdor al qual comprem una primera matèria (criteri → buscar el preu més baix)
- Decidir quan es pot fer un descompte a un client (criteri → quan la venda > 6.000 euros).

Aquestes decisions les pot prendre qualsevol treballador de l'empresa.

No programades

Són decisions que es produeixen quan les **situacions no són repetitives** i no es pot determinar uns criteris de decisió. En aquests casos cal **analitzar cada situació específicament**.

Uns exemples d'aquest tipus de decisions són:

- * Determinar la localització de l'empresa (implica analitzar moltes variables i cada situació és nova en funció del tipus d'empresa ...)
- * Fixar els preus de venda (si els posem alts la competència ens guanyaria quota de mercat i podríem tenir pèrdues ... o si els posem baixos tindríem poc marge de benefici...)

Per prendre aquestes decisions cal tenir **capacitat d'analitzar** cada situació concreta. Les prenen els directius de l'empresa en funció de la seva responsabilitat.

B) Etapes en la presa de decisions

- Determinació del objectiu
- Obtenció de la informació: dades passades i actuals i previsions s/ futur
- Determinació de les alternatives possibles
- Avaluació de les alternatives
- Selecció d'una alternativa
- Execució de l'alternativa
- Control del nivell d'assoliment dels objectius (segons el nivell d'assoliment ens haurem de replantejar la decisió).

Per veure un exemple de presa de decisions podem veure el cas d'un estudiant que ha de decidir quantes hores estudiarà diàriament en el curs que comença.

Exemple:

- * Objectiu: aprovar el curs:
- * Obtenció de la informació: com em va anar el curs passat, quin nivell de dificultat té aquest curs
- * Alternatives:
 - Estudiar 6h/dia
 - Estudiar 4h/dia
 - Estudiar 2h/dia
 - Estudiar 0h/dia ...
- * Avaluar (quantificar els beneficis i costos de cada alternativa). Serà una valoració subjectiva que dependrà de com es valora el fet d'aprovar i el cost d'oportunitat (dedicar temps a l'estudi implica renunciar a fer d'altres coses)
- * Selecció: què vol fer aquest estudiant ? Suposem que estudiar 0 h/dia perquè creu que aconseguirà l'objectiu amb el treball fet a classe i perquè li costa molt deixar de jugar a bàsquet, sortir amb els companys i veure la televisió
- * Execució: Porta a terme la decisió
- * Control del nivell d'assoliment d'objectius: A les proves es veurà que no es va pel camí d'obtenir els resultats i s'haurà de replantejar la decisió.

C) Eines per a la presa de decisions

La matriu de decisions

Inclou la informació que tenim de la decisió

Probabilitat	0,6	0,4
<div><div></div><div>Estats de la natura</div></div>	Demanda alta	Demanda baixa
Estratègies		
Dimensió gran	25%	-3%
Dimensió mitjana	15%	10%
Dimensió petita	12%	15%

Tenim les alternatives (**estratègies**)

Tenim les possibles situacions (demanda alta o baixa) que s'anomenen: **estats de la naturalesa**

Tenim la **probabilitat** que assignem a cada estat de la naturalesa.

Tenim els **resultats** de cada estratègia en cada situació.

Aquestes dades i els resultats corresponents s'obtidran a partir d'una previsió de càlculs de preus, costos ...

D) Nivells d'informació

És molt important disposar de la màxima informació per a prendre decisions. No és habitual, però, que disposem de tota la informació que necessitem i, malgrat això, s'haurà de decidir.

Dependrà de la informació que tinguem ens mourem en aquests **ambients**:

- Certesa

Es coneix perfectament l'estat de la naturalesa que es produirà

- Risc

No es coneix quin dels estats de la naturalesa es produirà però es poden assignar probabilitats a les possibles alternatives.

- Incertesa

Es coneixen els possibles estats però no s'hi poden assignar probabilitats

E) Criteris de decisió

Podem fer servir diferents criteris en funció de quin nivell d'informació tenim (ambient de certesa, risc o incertesa):

Ambient de certesa

Criteri: la decisió serà la que faci màxim el resultat.
En l'exemple proposat veiem que si la demanda és alta (certesa), es decidirà la dimensió gran.

<div><div></div><div>Estats de la natura</div><div>Estratègies</div></div>	Certesa
	Demanda alta
Dimensió gran	25%
Dimensió mitjana	15%
Dimensió petita	12%

Ambient de risc.

Criteris:

Esperança matemàtica.

Per a cada una de les opcions es calcula la mitjana de resultat esperat (multiplicant el resultat per la probabilitat). S'escull la decisió que dona major esperança matemàtica, és a dir, en la que, com a mitjana, s'espera guanyar més.

Aquest criteri no considera que de fet mai es guanyarà el resultat obtingut en l'esperança matemàtica perquè aquesta no deixa de ser una mitjana.

En l'exemple proposat veiem que:

Esperança Matemàtica

$$(\text{Dimensió gran}) = 25 \times 0,6 - 3 \times 0,4 = 13,8\%$$

Esperança Matemàtica

$$(\text{Dimensió mitjana}) = 15 \times 0,6 + 10 \times 0,4 = 13\%$$

Esperança Matemàtica

$$(\text{Dimensió petita}) = 12 \times 0,6 + 15 \times 0,4 = 13,2\%$$

Risc	Probabilitat	0,6	0,4	Esperança matemàtica
	Estats de la natura	Demanda alta	Demanda baixa	
	Estratègies			
	Dimensió gran	25%	-3%	13,8
	Dimensió mitjana	15%	10%	13
	Dimensió petita	12%	15%	13,2

Seguint el criteri de l'esperança matemàtica s'escollirà la dimensió gran perquè s'espera d'ella com a mitjana un millor resultat.

Ambient de incertesa.

Recordem que en aquest ambient es coneixen els estats de la natura però no es té informació sobre la probabilitat que tenen les diferents alternatives.

Criteris:

Criteri de Laplace. Al desconèixer les probabilitats lligades a cada estat de la naturalesa, en aquest criteri s'assignen a totes les estratègies les mateixes probabilitats. Per exemple si poden passar quatre esdeveniments es considerarà que cadascun té $1/4 = 0,25 \rightarrow 25\%$ de probabilitat.

Un cop suposades les probabilitats (en aquest cas hi ha dues alternatives $\rightarrow 50\%$ a cadascuna) s'aplica l'esperança matemàtica.

Incertesa	Criteri Laplace			
	Probabilitat	0,5	0,5	Esperança matemàtica
	Estats de la natura	Demanda alta	Demanda baixa	
	Estratègies			
	Dimensió gran	25%	-3%	11
	Dimensió mitjana	15%	10%	12,5
	Dimensió petita	12%	15%	13,5

Criteri pessimista (aversió al risc)

Una persona pessimista creurà que li **passarà la pitjor** de les situacions i triarà l'opció que li asseguri menys pèrdues, malgrat que deixi de guanyar. No es vol arriscar a perdre, té aversió al risc

En l'exemple proposat veiem el pitjor dels resultats que s'obtindria en cada opció seria:

Dimensió gran = -3% (si la demanda és baixa)
Dimensió mitjana = 10% (si la demanda és baixa)
Dimensió petita = 12% (si la demanda és alta)

Dintre d'aquestes opcions, triarà la dimensió petita perquè garanteix **guanyar el màxim en el pitjor dels casos (MINI – MAX)**. Aquest criteri busca assegurar el resultat i no perdre-hi.

Incertesa	Criteri pessimista			
	Estratègies \ Estats de la natura	Demanda alta	Demanda baixa	Esperança matemàtica
	Dimensió gran	25%	-3%	-3
	Dimensió mitjana	15%	10%	10
	Dimensió petita	12%	15%	12

Criteri optimista

Una persona optimista estarà segura que passarà el millor dels possibles esdeveniments i triarà l'opció que li doni la possibilitat de guanyar el màxim possible. No és que vulgui perdre sinó que es capaç d'arriscar-se a perdre per poder guanyar el màxim. Més que aversió al risc, en té preferència.

En l'exemple proposat veiem el millor dels resultats que s'obtindria en cada opció seria:

Dimensió gran = 25% (si la demanda és alta)
Dimensió mitjana = 15% (si la demanda és alta)
Dimensió petita = 15% (si la demanda és baixa)

L'opció escollida serà, doncs, la dimensió gran perquè garanteix **guanyar el màxim en el millor dels casos (MAXI - MAX)**. Aquest criteri busca assegurar guanyar el màxim sense considerar el risc de perdre.

Incertesa	Criteri optimista			
	Estratègies \ Estats de la natura	Demandes		Esperança matemàtica
		alta	baixa	
	Dimensió gran	25%	-3%	25
	Dimensió mitjana	15%	10%	15
	Dimensió petita	12%	15%	15

Entre aquests dos criteris hi ha les actuacions de tothom. Tots nosaltres tenim un component de por al risc i un d'ambició per guanyar el màxim. Dependrà de cadascú si s'apropa més a un o a l'altre dels criteris.

Hi ha criteris intermedis que consisteixen en ponderar, donant valors a l'optimisme i al pessimisme segons les característiques de cadascú. Per exemple, una persona pot ser molt pessimista i tenir un coeficient d'optimisme = 0,1 i el coeficient de pessimisme = 0,9.

Aquest criteri es calcula aplicant al pitjor resultat de cada estat de la naturalesa el coeficient de pessimisme i al millor resultat el coeficient d'optimisme; després es calcula l'esperança matemàtica d'aquests dos resultats i es tria el resultat major.

Incertesa	Criteri intermedi					
	Coeficients				Optimisme	Pessimisme
					0,1	0,9
	Estratègies \ Estats de la natura	Demandes	alta	baixa	Millor	Pitjor
	Dimensió gran		25%	-3%	25%	-3%
	Dimensió mitjana		15%	10%	15%	10%
	Dimensió petita		12%	15%	15%	12%

Es un resultat proper al obtingut amb el criteri pessimista degut a la forta ponderació. En canvi, si ho apliquem a una persona força optimista obtindríem un resultat diferent.

Incertesa	Criteri intermedi					
	Coeficients				Optimisme	Pessimisme
					0,8	0,2
	Estratègies \ Estats de la natura	Demandes	alta	baixa	Millor	Pitjor
	Dimensió gran		25%	-3%	25%	-3%
	Dimensió mitjana		15%	10%	15%	10%
	Dimensió petita		12%	15%	15%	12%

F) Decisions seqüencials

Fins ara hem parlat de decisions aïllades que es prenen de forma independent. Però sovint ens trobem amb decisions que estan relacionades. Per exemple, si decidim comprar un pis petit es condicionen les decisions futures de mobles, finançament, ...

La matriu de decisions no és una eina adequada quan ens trobem amb una **seqüència de decisions** relacionades entre elles. En aquests casos és útil fer servir un **arbre de decisions**.

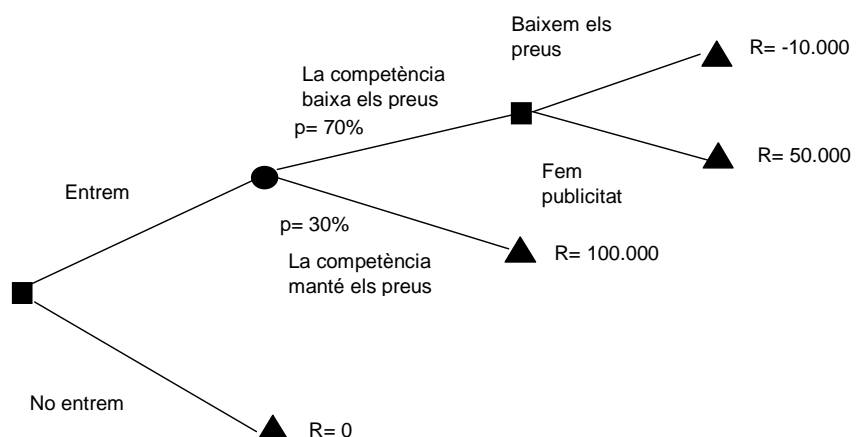
Arbres de decisió.

És un **gràfic** en el que es reflecteixen la seqüència de decisions amb les diferents situacions que es poden produir. És a dir, l'arbre inclou la seqüència de les estratègies, els estats de la naturalesa, les probabilitats i els resultats associats a cada alternativa.

Per normalitzar la seva presentació es diferencien dos tipus de vèrtex:

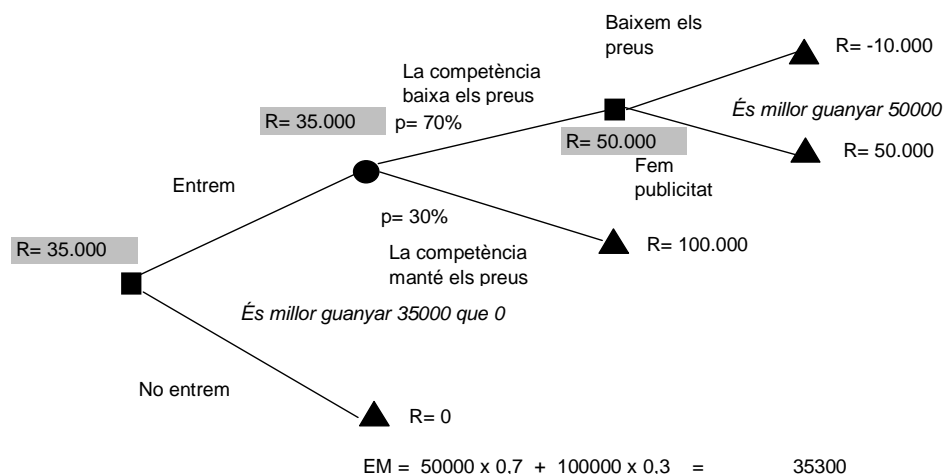
- Successos possibles (estats de la natura)
- Decisions

Aquests vèrtex s'uneixen amb una línia i es simbolitza amb un triangle (▲) el resultat final associat a una seqüència d'estratègies.



Aquest arbre correspon a la situació en que es troba una empresa que ha de decidir si entra en un nou mercat. En cas de fer-ho la competència (ja instal·lada en el mercat) pot decidir entre baixar preus o mantenir-los. En cas que l'altre empresa baixi els preus nosaltres podem optar entre baixar els nostres preus o mantenint-los fent una forta campanya publicitària.

Per **calcular el resultat** de cadascuna de les seqüències d'estratègies **començarem** l'arbre des de les seves **branques més exteriors** i, en cas de trobar-nos amb diferents estats de la natura, calcularem la seva esperança matemàtica. Mentre que, si ens trobem amb una decisió (les decisions depenen sols de nosaltres), triarem la més favorable.



Hem triat fer publicitat perquè obtindríem un major resultat que baixar els preus.
Hem calculat l'esperança matemàtica entre la possibilitat que la competència baixi els preus i que els mantingui.
Decidirem entrar en el mercat perquè esperem un resultat mitjà de 35000 davant del resultat zero que ens implicaria no entrar en el mercat.

De la mateixa manera que vèiem en les matrius de resultats, si ens trobem en una situació d'incertesa, podríem aplicar-hi el criteri de Laplace, l'optimista, el pessimista, ...

*** Decisions a l'empresa: localització i dimensió**

En l'empresa s'ha de prendre decisions que afecten el seu funcionament a curt termini (quanta primera matèria es compra, quin proveïdor és el més adequat, ...) i també decisions que la condicionaran a llarg termini; són decisions no programades que els directius han d'analitzar detingudament. A continuació parlarem de dues d'aquestes decisions: **localització i dimensió**.

- Localització

Les empreses tenen una direcció oficial (domicili social) que és el lloc on reben la correspondència i les comunicacions oficial (consta en els estatuts de l'empresa) i que sol coincidir amb les oficines centrals.

Però les empreses tenen, a més, un o diferents llocs on estan ubicades les seves instal·lacions productives i comercials.

Per triar el millor lloc on han d'instal·lar-se s'han de considerar les variables que influeixen en els seus costos (cost és el valor dels factors consumits).

Relació de variables a considerar:

- . Transport i comunicacions (l'empresa ha d'estar prop de carreteres ... i de comunicacions telefòniques...)

- . Proveïment de primeres matèries i subministraments (energia elèctrica,...)

- . Situació propera als clients

- . Disponibilitat de mà d'obra qualificada

- . Costos del terreny i de la construcció

- . Factors legals (permisos municipals, polígons industrials, ...)

- . Altres factors com : assistència tècnica, finançament, ...

En resum, cal mirar si en la localització es disposa dels factors necessaris, si es pot accedir fàcilment als mercats (primeres matèries, mà d'obra, ...) i si els costos seran adients.

Per exemple, una empresa de venda de gelats no es pot col·locar en un desert perquè estaria lluny dels clients, no tindria a prop mà d'obra preparada, tindria molts costos per rebre els materials, ...

En aquest aspecte, podem diferenciar entre dos tipus d'empreses:

Empreses comercials, com les que es dediquen a la venda directa al client i on es molt important la seva proximitat. Es situaran en carrers cèntrics, propers a un hipermercat (que els farà de locomotora atraient clients) o a unes galeries comercials. Es parla de carrers que venen sols i on un establiment té més possibilitats de vendre (Carrer Guimerà a Manresa o Portal de l'Àngel a Barcelona).

Empreses industrials, com les que transformen els factors en productes. En aquestes empreses no és tan important la proximitat dels clients i no es poden instal·lar dins dels centres urbans (per problemes de contaminació, cost dels locals, ...). Solen ubicar-se en polígons industrials on busquen un menor cost del terreny, bones comunicacions, seguretat, ...

Hi ha empreses que canvien la seva ubicació i van a altres països on els costos són més baixos. És la **deslocalització**

- Dimensió

Inicialment l'empresa decideix la seva dimensió en funció de les **perspectives de vendes** que condicionen la grandària del seu establiment.

Es procurarà que la dimensió escollida sigui la que permet el nivell d'activitat de l'empresa amb uns **menors costos** (si triem una empresa gran per atendre pocs clients segur que tindrem uns costos excessius, de la mateixa manera que ens passaria si triéssim una empresa petita i haguéssim de satisfer una demanda molt gran).

Curt termini

Per **adaptar la dimensió** escollida a les variacions de demanda a **curt termini** únicament podrem augmentar o disminuir el **nombre de treballadors** perquè, avui per demà, no tenim temps d'ampliar la nostra dimensió, ni de comprar més màquines,... (tenim el factor capital fix)

Llarg termini

Si es veu que la variació de la demanda és definitiva, haurem de modificar la dimensió (comprar més terreny, engrandir les instal·lacions, adquirir més màquines, ...) cosa que requereix molt temps (únicament és pot fer a llarg termini).

Avantatges i inconvenients de la dimensió

Malgrat que mantenir l'empresa amb una dimensió petita pot tenir els seus avantatges (menys estructura, més agilitat, més flexibilitat, més facilitat d'adaptar-se als canvis, millor coneixement de l'equip humà,...), sovint el fet de créixer és un sinònim d'èxit.

Un exemple en el que la gran dimensió va perjudicar l'empresa va ser IBM quan no va considerar el mercat dels ordinadors personals i va deixar-lo en mans de petites empreses que fabricaven de compatibles amb els seus a uns preus més assequibles

Una empresa gran, per altra banda, té molts avantatges: més poder de mercat, lots de fabricació més grans, més capacitat d'inversió, ...

Estratègies de creixement

Per créixer cal incrementar la demanda i això es pot produir augmentant la quota de mercat amb l'actual producte, amb nous productes (diversificació) i/o introduint-se en nous mercats...

Per poder atendre aquest increment de demanda s'ha d'augmentar la inversió en instal·lacions, maquinària, ... I això es pot aconseguir de forma:

Interna. Incrementant la capacitat productiva amb inversions pròpies.

Externa. Amb la compra, absorció o fusió d'altres empreses competidores.

- 1.5 La cultura empresarial
 - a) Concepte
 - b) Valors dels directius
 - c) Valors dels empleats
 - d) Valors de l'empresa

1. L'empresa

1.5 La cultura empresarial

a) Concepte

A casa nostra tenim una forma de fer les coses, de prendre les decisions, de fer la neteja de casa, de menjar, ... hi ha una cultura familiar. Quan un jove s'independitza i es posa a viure en parella o amb d'altres companys, es veuen de forma molt clara les diferents formes de fer les coses. Aquesta diversitat que pot enriquir (hi ha mil maneres de fer qualsevol cosa) també pot portar enfrontaments.

A l'empresa (i a qualsevol organització), igual que a casa nostra i a la societat, hi ha un conjunt de tradicions i formes de fer les coses, hi ha una cultura d'empresa. Per exemple, hi ha empreses que valorem molt la puntualitat, d'altres són molt estrictes amb la forma de vestir, ...

La cultura d'una empresa, la seva forma de fer les coses, es determina pel conjunt de persones que en formen part (socis, directius, treballadors, clients...). Cada persona relacionada amb l'empresa dona especial importància a certes qualitats: la lleialtat o l'eficiència o la dedicació ... és a dir, cada persona té uns valors determinats i en aquests valors es fonamenta les seves actuacions i decisions.

Quan entrem a treballar en una empresa, veurem la forma de fer les coses i ens hi haurem d'adaptar. Hi ha hagut casos de persones molt eficients que no han aconseguit encaixar en una organització perquè la seva manera de fer, el que consideraven important (els seus valors), no s'adequava a la cultura empresarial.

b) Valors dels directius

Entre les decisions que prenen els directius, s'inclouen les de selecció i contractació del personal, la determinació dels incentius que reben els assalariats,... És a dir que, a partir dels seus valors, amb el seu exemple i les seves decisions, els directius poden fomentar un tipus de comportament i influir en la manera de fer les coses, en la cultura empresarial.

No tots els directius, però, tenen la mateixa manera de pensar i, malgrat que el màxim directiu de l'empresa sempre condiciona els comportaments dins de l'empresa, la cultura de l'empresa és el resultat de la interacció dels valors de totes les persones que hi estan relacionades.

Si posem per exemple un directiu que estigués d'acord amb la teoria X amb tota seguretat faria que la direcció intermèdia i l'operativa actuessin amb un estil de direcció autoritari. Si aquest gerent valorés especialment que els treballadors fessin moltes hores extres i pleguessin tard de la feina, demanaria dades, informes, ... a qualsevol hora i els caps, de retruc, també es veurien obligats a fer que els seus subordinats treballessin fins més tard... Fent que la feina no fos conciliable amb la vida familiar.

c) Valors dels empleats

El que valoren (els valors), les qualitats a les que donen importància els empleats, també influeixen en la cultura empresarial.

Uns empleats que tinguin, per exemple, com a valor important el de la col·laboració actuaran diferent dins de l'empresa que els que es moguin pel valor de la competitivitat (sempre faran passar per davant l'obtenció de beneficis personals).

Com ja s'ha dit, els valors que té l'alta direcció influeixen de forma directa en els valors dels empleats però aquests també poden tenir alguna influència en els valors de la direcció. Suposem, per exemple, el cas d'un directiu masclista que, davant d'una actitud contrària dels seus subordinats, hagués de modificar el seu comportament.

d) Valors de l'empresa

La resultant dels valors dels empleats i dels directius produeix una manera de fer les coses a l'empresa, una cultura de l'empresa.

El fet que en algunes empreses sigui indispensable per als homes portar corbata o no deixin portar pírcings ... no deixa de ser un element anecdòtic de la cultura d'empresa, de la mateixa manera en que hi ha empreses que el divendres deixen que els seus empleats vesteixin més lliurement...

Hi ha altres elements de la cultura empresarial més importants que poden definir les relacions entre els treballadors, l'ambient de treball i la motivació ... Per exemple, en una empresa es pot fomentar el treball en grup, el fet de compartir coneixements i col·laborar o, en canvi, es pot potenciar la rivalitat entre els membres de la plantilla.

Algunes empreses potencien la capacitat d'assumir riscos, premien la creativitat i la innovació (provar nous procediments i nous productes). D'altres, en canvi, castiguen el fracàs de tal manera que impedeixen que els treballadors siguin creatius i que, per evitar possibles fracassos, optin per fer

les coses com sempre s'han fet. Aquest última cultura empresarial, sense voler, provoca en tots els nivells de l'organigrama una paràlisi que pot impedir que l'empresa s'adapti als canvis de l'entorn.

Hi ha empreses que valoren que les seves actuacions tinguin en consideració la responsabilitat social i medioambiental. Però, perquè aquestes actuacions formin part realment de la cultura d'empresa, han de incorporar-se en els valors dels directius i dels empleats i en la seva manera de pensar i decidir, sinó esdevenen una manera per millorar la imatge de l'empresa i es poden considerar únicament accions de màrqueting.

- 1.5 L'empresa com a sistema
- a) Concepte de sistema
 - b) L'empresa com a sistema

2. L'empresa

1.6 L'empresa com a sistema

a) Concepte de sistema

El **cos humà** és un exemple de sistema. Està format per un conjunt d'elements - cèl·lules - que formen els diferents òrgans, cadascun amb una tasca determinada. Entre tots els òrgans formen, però, un tot diferent i indivisible (cos humà) que té un objectiu propi i que evoluciona en relació mútua amb l'entorn (la persona canvia l'entorn i l'entorn influeix en la persona).

Un altre exemple de sistema és el **solar**, que està compost d'elements (sol, planetes) cadascun d'ells amb una actuació pròpia que s'influeixen entre ells i que reben influències de l'entorn (via làctia, ...) però que formen un tot indivisible amb un comportament propi.

Un sistema, doncs, és un **conjunt d'elements interrelacionats** entre si i amb l'entorn que forma un **conjunt indivisible** amb un **comportament propi** que té uns **objectius diferents** dels seus elements i que va **evolucionant** en el temps.

A partir d'aquest concepte es pot dir que:

- * Un sistema té propietats que no es troben en cap dels seus elements.
- * És obert que influeix i rep influències de l'entorn (pot estar dins d'altres sistemes)
- * Evoluciona per canvis de l'entorn i per canvis interiors (està en un equilibri inestable)

b) L'empresa com a sistema

L'empresa és un **sistema** de gestió format per un conjunt d'elements interrelacionats entre si i amb l'entorn que té uns objectius propis i que va evolucionant en el temps.

Els **elements** que interactuen són: persones, mitjans tècnics, mitjans econòmics , ... L'actuació de cada element influeix en el tot: un treballador pot donar una idea per millorar una màquina, un operari pot fer peces de poca qualitat ... qualsevol actuació afectarà les vendes, els beneficis, els salaris, ... als seus objectius.

Té uns **objectius propis** (màxim benefici econòmic o social) diferents que els dels seus membres (màxim salari, prestigi personal...)

És un **sistema obert** (rep influències de l'entorn - general i específic -) i que **evoluciona** per canvis en l'entorn o per decisions internes (canvis de política empresarial).

Com qualsevol sistema **pot ser destruït**. Si, per exemple, no hi ha demanda degut a un canvi en la tecnologia que ha fet obsolet el producte i l'empresa que no ho ha previst, haurà de tancar. Una empresa també podria tancar-se per errades greus en les decisions,...

Quan els treballadors col·laboren, comparteixen les seves habilitats i coneixements, són capaços de produir més béns i serveis que els que podrien fer sumat les individualitats. Podríem dir que s'aconsegueix un resultat major que la suma ($2+2 = 5$). A aquest fet s'anomena **sinergies**.

Un exemple de sinergies és l'atracció de públic que poden fer si es col·loquen 10 sabateries en un mateix carrer. El perjudici de tenir la competència tan a prop es veu compensada de sobres amb la major atracció de públic que sap que en aquell carrer tindrà molta varietat de sabates per triar (galeries comercial, carrers cèntrics ...).