

MATERIAL DOCENT

sobre

DIRECCIÓ D'ORGANITZACIONS: Una visió estratègica

per als mòduls

La Direcció a l'Empresa i Direcció Estratègica de l'Empresa

PART I

ELEMENTS CONCEPTUALS BÀSICS

Federico J. TARAZONA LLÀCER
Professor Titular d'Universitat

FACULTAT D'ECONOMIA
Departament de Direcció d'Empreses

ftarazon@uv.es (ext. 28314)

ÍNDEX

I.1. DEFINICIÓ DE CONCEPTES	1
<i>Concepte d'empresa</i>	1
<i>Concepte d'organització</i>	3
<i>Concepte de sistema</i>	5
<i>Concepte de management</i>	8
<i>Concepte d'empresari</i>	9
<i>Empresari vs directiu</i>	14
I.2. PROCÉS DE DIRECCIÓ	16
I.3. ROLS DIRECTIUS	20
I.4. COMPETÈNCIES DIRECTIVES	23
<i>Models tradicionals</i>	26
<i>Models de competències</i>	30
I.5. GOVERN DE L'EMPRESA	34
PART II. PROCÉS PER PRENDRE DECISIONS	41

La direcció estratègica suposa un canvi important de filosofia, de metodologia, d'actitud i de contingut respecte al *management* clàssic. La investigació des de la perspectiva estratègica integra els coneixements consolidats en moltes disciplines científiques i integra els coneixements de l'àrea de direcció d'empreses i uns altres camps afins (economia, psicologia, sociologia, dret i, fins i tot, antropologia, biologia o medicina) i que tenen a veure amb nombrosos temes que constitueixen l'estudi de la direcció estratègica com ara la presa de decisions, el procés estratègic, els recursos humans, els estils de lideratge, la cultura empresarial, etc. En aquesta primera part, farem algunes precisions terminològiques que ens pareixen absolutament indispensables.

1. DEFINICIÓ DE CONCEPTES

L'estudi de la direcció d'empreses o *management* ha evolucionat durant els últims trenta anys cap a plantejaments integradors i multidisciplinaris.

Açò significa, per una banda, que el concepte d'**empresa** ha tingut un desenvolupament teòric fins a la seua consideració actual com una **organització** més amb unes característiques particulars. Per una altra, la perspectiva estratègica ha fet possible que el concepte de **direcció**, usat normalment de manera indistinta en els termes **gestió** i **administració**, es pugui diferenciar com un àmbit organitzatiu on es prenen decisions enfront dels àmbits on s'executen les accions voluntàries (gestió) o obligatòries (administració).

Concepte d'empresa

L'empresa ha sigut objecte d'estudi en el transcurs del temps, i molt especialment a partir de la Revolució Industrial (final del segle XVIII) en què apareix l'empresa moderna. En gran part, açò s'explica a causa que la seua importància en la societat ha anat creixent des d'aleshores ininterrompudament.

Els antecedents històrics de l'economia de l'empresa es remunten als segles XIV i XV en les regions del nord de l'actual Itàlia, amb el seu esplendor econòmic que s'estenia més enllà del comerç mediterrani. Els problemes dels grans propietaris d'aquesta època forçaren que alguns d'ells deixaren testimoni escrit de les seues experiències per als seus successors. Luca Paccioli, en el segle XIV, i el francès Jacques Savari, en el segle XV, treballaren sobre tècniques de comptabilitat, el primer, i de negocis, el segon, amb un indubtable èxit (Gutemberg, 1968).

És cert que anteriorment als treballs citats, des de més de 2.000 anys abans de l'era cristiana, s'havien dut a terme aportacions a l'organització social o econòmica que han sigut d'especial utilitat per al món de l'empresa. Així, el codi d'Hammurabi el 2.100 aC recollia aspectes importants de les relacions interpersonals en la vida babilònica; més endavant, els egipcis establiren interessants sistemes de control; Xenofont el 370 aC ens descrigué una antiga fàbrica de calçat, i Aristòtil el 350 aC en la seua obra anomenada *Política* fa importants aportacions a la teoria de l'organització, si bé no des d'un punt de vista estrictament empresarial sinó respecte a l'organització dels individus per al treball o les tasques comunes (Kaufmann, 1993). Però tot açò no són més que curiositats històriques sense cap transcendència sobre la realitat en què apareixen ni sobre la concepció de l'empresa, que sols comença a definir-se al principi del segle xx. Antecedents més immediats són els de socialistes utòpics, marxistes i anarquistes. Concretament, el llibre d'Engels (1845) titulat *La situació de la classe obrera a Anglaterra* és la primera investigació empírica sobre l'organització del treball en les empreses capitalistes.

L'empresa és una realitat socioeconòmica estudiada des de diverses disciplines científiques (economia, dret, sociologia, psicologia, etc.) i se'n diferencia la definició segons l'enfocament d'aquestes disciplines.

Inicialment, disciplines com ara l'economia de l'empresa o administració d'empreses (*management*) definiren l'empresa com **la unitat econòmica de producció**, definició que adoptaren de la teoria econòmica. Ara bé, dit d'una manera més àmplia, l'empresa es considera un sistema complex que transforma diversos recursos en productes per satisfer necessitats humanes i aconseguir objectius propis.

En totes les empreses podem distingir entre els recursos materials (terrenys i edificis, vehicles, maquinària, mobiliari, aparells informàtics, diners, accions, etc.) i els recursos humans (operaris, especialistes, tècnics, directius, consellers, etc.). A més, actualment té una repercussió teòrica important la diferenciació entre recursos tangibles com els que acabem d'indicar i intangibles, aplicable als dos tipus de recursos anteriors (com les marques, les patents o la imatge entre els materials i també els valors, el potencial o l'autoritat si ens referim als recursos humans).

Les funcions de l'empresa en la societat han anat desenvolupant-se en el temps. Inicialment, l'empresa assumeix una funció bàsica en la societat, com és la funció productiva que li ha assignat des de sempre la teoria econòmica. Aquesta funció és de naturalesa tecnicoeconòmica i, inicialment, dóna a l'empresa la seua "raó de ser": tradicionalment considerada una **unitat tècnica** perquè transforma un conjunt de recursos (*inputs*) en productes (*outputs*) necessaris per a la societat, mitjançant l'ús de tecnologies més o menys complexes (tant mecàniques i informàtiques com comercials i financeres, així com organitzatives i directives). Al mateix temps, es manifesta com una **unitat econòmica** perquè aquesta activitat productiva també genera un valor afegit (benefici) en dur a terme una assignació eficient dels recursos; la qual cosa n'assegura la supervivència a llarg termini.

Alguns autors consideren un **objectiu únic l'afany de lucre o l'obtenció del màxim benefici**, tanmateix, açò suposa limitar el concepte d'empresa, ja que hi ha empreses que no aconsegueixen aquest requisit (algunes empreses públiques, entre altres). Ara bé, si entenem l'afany de lucre com l'obtenció d'**un cert nivell de benefici**, aquesta no és una limitació important. Així veiem en l'actualitat empreses amb uns altres tipus d'objectiu, per exemple de tipus social, mediambiental, etc., i no estrictament econòmics; però que necessitarien bé un cert nivell de beneficis econòmics per a la seua subsistència o, en tot cas, la limitació dels seus costos de funcionament.

En segon lloc, l'empresa no solament té un paper fonamental en el sistema tecnicoeconòmic, sinó que és també un **sistema sociopolític** en estar constituït per un conjunt heterogeni de persones o grups amb característiques psicològiques, sociològiques i culturals molt distintes i amb interessos no coincidents (**unitat social**); per la qual cosa, uns i altres responen a motivacions i adopten actituds diferents. Açò fa que siga necessari estructurar les relacions entre els grups i les persones que formen l'empresa, harmonitzar els múltiples interessos i donar un sentit general a les aspiracions respectives (**unitat política**).

Per tant, l'empresa cal concebre-la i estudiar-la com una realitat sociopolítica, com una organització en la qual és indispensable transformar el col·lectiu en un sistema social coherent, dotat de sentit i eficàcia; sense oblidar que aquesta estructuració del sistema social naix del poder, alhora que genera poder, el ser diferents (fins i tot contradictoris) els interessos i objectius de les persones i grups que la constitueixen. Així doncs, l'empresa s'ha de constituir en una unitat social organitzada i en una unitat política unificada per establir relacions amb uns altres agents econòmics (persones, grups, organitzacions, institucions, etc.) i desenvolupar, en les millors condicions possibles, el seu paper tecnicoeconòmic (funció productiva).

Finalment, cal considerar una tercera dimensió en analitzar les empreses actuals perquè, en desenvolupar-se el sistema socioeconòmic, ens podem trobar que una empresa pot estar formada per una o diverses societats mercantils (unitat jurídica), cadascuna de les quals pot incloure una o diverses explotacions (unitat tècnica) que duen a terme els seus processos en una o diverses plantes productives (unitat econòmica). El nexa que integra aquestes unitats en una unitat econòmica d'ordre superior és la direcció comuna o el fet de constituir una unitat de decisió (*management*).

Entendre l'empresa com una unitat de decisió significa que posseeix unes metes a partir de les quals podem definir una sèrie d'objectius concrets (planificació), per tal d'aconseguir els quals caldrà desenvolupar unes funcions característiques amb una estructuració interna dels elements (organització) i, a més a més, per veure el grau de consecució d'aquests objectius caldrà aplicar tècniques específiques que indiquen la possible correcció de les desviacions negatives (control). En resum, una empresa funciona mitjançant un conjunt de relacions, procediments i regles preestablerts en processos de presa de decisions, que li permeten assolir un objectiu determinat (racionalització).

Concepte d'organització

Una definició tradicional considera l'organització com **un conjunt de persones que, amb els mitjans adequats, funciona amb procediments i normes preestablertes per assolir determinats objectius.**

La manera en què s'entén actualment una empresa s'ajustaria perfectament a aquesta definició i podem afirmar sense cap dubte que totes les empreses són organitzacions, però si es manté una definició d'empresa estrictament economicista i col·loquem com a objectiu únic (essencial, primari, últim, prioritari, etc.) l'obtenció de beneficis econòmics per lucrar els propietaris, aleshores podríem dir que no totes les organitzacions són empreses. Açò és una visió molt limitada tant del que és una empresa com de tot el que representa una organització.

En aquest sentit, encara que el benefici econòmic no siga l'objectiu essencial d'una organització (cultural, esportiva, ecologista, política, sindical, social, etc.), no vol dir que la preocupació per objectius econòmics no existisca o tinga una importància mínima. En efecte, independentment de la seua naturalesa, qualsevol organització necessàriament ha de resoldre els problemes econòmics que donen sentit a la seua activitat o que en permeten la supervivència; com ara, complir amb tots els objectius amb els recursos disponibles (eficàcia), dur a terme les activitats pròpies amb els mínims recursos possibles (eficiència), reinvertir els excedents que es puguem obtenir, cercar nous recursos materials i/o humans, col·laborar amb unes altres organitzacions per millorar l'efectivitat d'ambdues,... En resum, caldrà gestionar i dirigir les organitzacions per assolir els objectius, perquè sempre hi haurà problemes i solucions de tipus econòmic, entre altres.

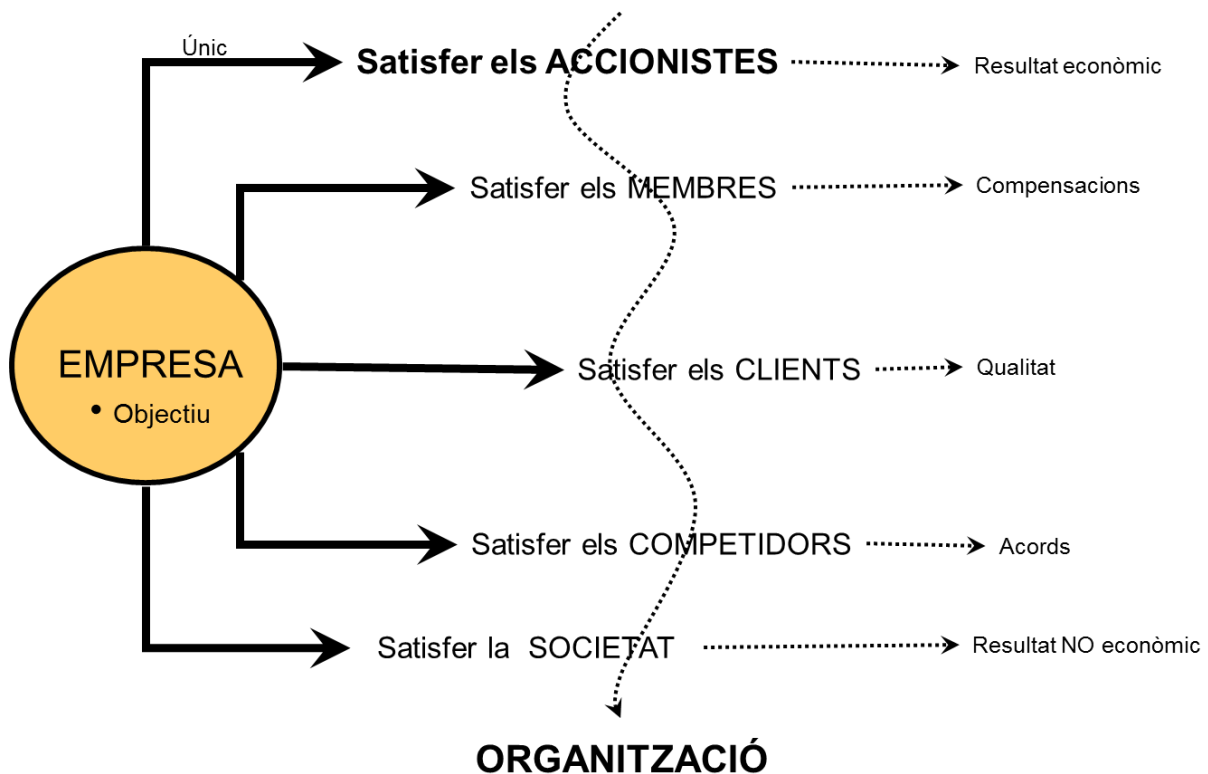


Figura 1.1.: L'empresa com a organització.

Font: Elaborada per l'autor.

Per altra banda, si tinguérem una idea tan limitada dels objectius de l'empresa, fins al punt de reduir-los a l'únic d'obtenir beneficis monetaris, no tindria sentit parlar de la seua aportació a la societat (missió), ni de l'ètica empresarial ni de la seua responsabilitat social corporativa ni de la cultura organitzativa ni dels grups d'interès (*stakeholders*) ni de les estratègies de cooperació ni del lideratge ni de la motivació,... com es plantegen moltes empreses de tot tipus al món. Hauriem de tornar a veure l'empresa com una caixa negra on entren uns *inputs* i ixen uns *outputs*, i on només ens interessa que els últims siguen "majors" que els primers, mesurats monetàriament.

En tot cas, per trencar amb aquesta dicotomia (empresa *versus* organització) es tracta de comprendre que una realitat tan rica com són les organitzacions (empreses) actuals no pot estar basada en un concepte tan simple com el que tenia la teoria econòmica liberal del segle XIX. Durant el segle XX hi ha hagut un desenvolupament de l'economia i a l'estudi de l'empresa s'han incorporat moltes altres disciplines: psicologia, sociologia, dret, biologia, antropologia, filosofia, política, història, enginyeria, etc. Totes aquestes aportacions multidisciplinàries interrelacionades d'una manera completa i coherent ens donen una visió de l'empresa que té totes les característiques d'una organització complexa.

Concepte de sistema

El punt d'unió entre el concepte d'empresa i organització ens el dona la idea de sistema.¹ En un sentit ampli, un sistema pot ser definit com **un conjunt de parts interrelacionades entre elles, en funció d'un objectiu determinat**.

Des d'un punt de vista sistèmic, en definir el concepte d'empresa cal indicar:

- ✚ Que tot sistema i, en conseqüència, tota organització poden ser descompostos en subsistemes cadascun dels quals té característiques bàsiques similars a les del sistema original (isomorfisme).
- ✚ Que allò més característic d'un sistema no és la simple agrupació d'elements (subsistemes), sinó les interrelacions que es produeixen entre ells, fet que dona lloc a l'existència d'una estructuració organitzativa.
- ✚ Que sols formem un sistema en parts més senzilles per poder analitzar-lo; però caldrà entendre les relacions entre les diverses parts si volem explicar-ne el funcionament i, sobretot, comprendre'n els resultats.
- ✚ Que un sistema és diferent d'un altre tant perquè poden estar formats per elements distints com perquè, tenint els mateixos elements, estan relacionats de manera diferent o no estan relacionats.

¹ La consideració de l'empresa (i de les organitzacions, en general) com un sistema és una de les aportacions de la teoria general de sistemes, a partir de les investigacions del biòleg Ludwig von Bertalanffy durant la dècada del 1950; encara que fins als anys 1960-1970 (Katz i Kahn, 1966; Mèlèse, 1968, 1972 i 1979) no s'estudia l'organització com un sistema obert en constant interacció amb l'entorn i formada per subsistemes interrelacionats.

Les propietats principals d'un sistema són les cinc següents, que definim de manera resumida:

- **Globalitat:** Qualsevol estímul que afecte algun dels seus elements o parts repercutirà en tot el sistema.
- **Finalitat:** Tot sistema està orientat a la consecució d'uns objectius concrets.
- **Homeòstasi:** Un sistema està en equilibri dinàmic mitjançant l'autoregulació o l'autocontrol del sistema mateix.
- **Sinèrgia:** Suposa que el tot (sistema) és diferent² de la suma de les seues parts (subsistemes).
- **Equifinalitat:** Un sistema pot assolir els mateixos resultats finals a partir de diferents condicions inicials i a través d'una varietat de camins.³

Amb aquestes nocions és important, per una banda, precisar el que s'entén per organització⁴ (ja siga una empresa, un organisme públic, una entitat ciutadana, un sindicat, etc.). Així podem considerar l'organització com **un sistema format per un conjunt d'elements interdependents, relacionats en funció d'un objectiu general (que pot ser múltiple) que depèn de les aspiracions dels seus membres i de les característiques de l'entorn en què desenvolupa la seua activitat.**

Per una altra banda, en definir les organitzacions com un sistema caldrà indicar-ne les característiques fonamentals per diferenciar-les d'uns altres sistemes (Scott, 1981; Menguzzato i Renau, 1991):

L'organització és un **sistema racional**, és a dir, un grup de persones (col·lectiu) orientat a uns objectius específics i que té una estructura social amb un grau relativament alt de formalització.

Com els objectius han d'estar perfectament definits, els membres de l'organització han de dur a terme una avaluació de les alternatives per fer una elecció racional de la millor alternativa, fet que durà a la definició de les tasques necessàries per assolir els objectius i al disseny formal d'una estructura organitzativa.

L'organització és un **sistema natural**, perquè els membre del col·lectiu comparteixen un interès comú per la supervivència del sistema i prenen part en activitats conjuntes informalment estructurades per assegurar aquest objectiu.

En aquest cas, posem l'atenció en el comportament humà i reconeixem disfuncions entre les estructures organitzatives i les relacions reals, perquè els membres de

² El funcionament interrelacionat de tots els elements del sistema permet obtenir resultats millors (sinèrgia positiva) o pitjors (sinèrgia negativa) que els aconseguits per aquests elements quan actuen aïlladament.

³ Açò obri la possibilitat de plantejar distintes estratègies d'èxit (no hi ha un únic camí possible) i de no haver d'escollir, necessàriament, una estratègia com a òptima (hi ha moltes solucions satisfactòries).

⁴ En la seua forma més simple, l'accepció de la paraula "organització", quan l'usem com a equivalent d'*empresa*, és la de "conjunt de persones que pretenen aconseguir deliberadament un objectiu comú" (Renau, 1985).

l'organització formen part de grups socials que tracten d'adaptar els objectius de l'organització als seus interessos particulars i cal complementar les estructures formals amb formes d'estructuració informals.

L'organització és un **sistema obert**, ja que està formada per una coalició de grups d'interès (interns i externs) que pretenen objectius canviants escollits després d'una negociació.

L'estructura de la coalició, les seues activitats i els seus resultats estan fortament influenciats per les interrelacions amb l'entorn, que es manifesten en els intercanvis d'informació i d'elements producte de la mútua influència organització-entorn.

Com hem indicant al principi d'aquest apartat, tots els sistemes com totes les organitzacions i, en conseqüència, qualsevol empresa, poden ser descompostos en subsistemes que tenen les mateixes característiques del sistema del qual procedeixen. Per tant, definir les organitzacions com a sistemes implica que els podem veure formats per subsistemes i que els resultats finals depenen, en primer lloc, de les propietats de cadascun dels subsistemes; en segon lloc, de les interdependències entre ells; així com, en tercer lloc, de les relacions amb uns altres sistemes d'ordre superior.

Des d'un punt de vista tradicional, l'economia de l'empresa proposa la divisió de la unitat empresarial en subsistemes funcionals,⁵ fet que implica una concepció i anàlisi de l'empresa considerada com un conjunt d'àrees o funcions bàsiques per al desenvolupament de l'activitat organitzativa. Però també suposa que aquests subsistemes constitueixen unitats aïllades, quan en realitat estan en contínua interacció i caldrà integrar-los.

Aquesta segona característica (interdependència) sols es pot complir si introduïm un altre subsistema que tinga precisament la funció de coordinar els diferents subsistemes funcionals cap a objectius comuns, considerant totes les interrelacions per aconseguir sinergies positives en cadascun dels nivells dels nivells de decisió. La funció o "superfunció" integradora de les funcions bàsiques és la del subsistema de direcció (*management*) amb un conjunt de rols de gran importància que, inicialment, diferencia entre planificació, organització (o estructuració) i control; però no és suficient un procés d'integració que afecte només els elements interns de l'organització, sinó que cal considerar les relacions mútues amb l'entorn per ser un sistema obert.

La tercera propietat, necessària per al funcionament del sistema empresa, és la que acabem de plantejar com a complement de les dues primeres. Implica la consideració d'un conjunt d'elements de l'entorn (factor estratègic), que proporcionen el marc general d'actuació de les organitzacions d'un sistema socioeconòmic; i cadascun dels quals pot influir de manera significativa en el funcionament i/o resultat de l'empresa. Ara bé, cada empresa tindrà una

⁵ Una empresa pot dur a terme una o diverses de les funcions següents: d'aprovisionament, de producció, comercial, financera, I+D+i, recursos humans, logística, etc. La divisió funcional facilita l'estudi i l'especialització de qui es dedica a estudiar-la o a treballar-hi.

percepció distinta de tal o tal altre impacte, segons com es concreten les dues característiques anteriors en cada organització.

La capacitat d'ajust (com a mínim, d'adaptació) de tota organització al seu entorn és una característica indispensable per a la supervivència; i aquesta capacitat d'ajust ràpid es fa més transcendent quan l'entorn és turbulent, és a dir, quan l'entorn és **complex** (perquè els factors estratègics són heterogenis i interdependents); és **dinàmic** (perquè els canvis són profunds i ràpids); és **incert** (perquè es necessiten respostes immediates a problemes imprevistos) i, en moltes ocasions, és **hostil** (perquè la competència és àmplia i intensa). Les condicions creades en un entorn turbulent i el desenvolupament de les organitzacions de tot tipus fan necessària una evolució del sistema de direcció de l'empresa (*management*) cap a la que anomenarem direcció estratègica (*strategic management*), que podrem aplicar en tota organització.

Concepte de *management* (subsistema de direcció)⁶

Durant els últims anys, les empreses han hagut de fer front als reptes i desafiaments que se'ls han plantejat en el seu entorn més directe per poder romandre en el mercat amb un cert avantatge competitiu. Per a això, l'empresa disposa d'una sèrie de recursos (humans i materials), entre els quals ens interessa destacar la direcció, la qual es va a encarregar de coordinar adequadament els recursos existents en l'organització, amb la finalitat d'aconseguir-ne un ús eficaç i eficient, i poder aconseguir els objectius plantejats. La direcció ha de guiar i dirigir l'empresa amb la finalitat que aquesta s'ajuste o es mantinga en equilibri dinàmic amb l'entorn que la rodeja mitjançant la influència mútua.

Sense una rendibilitat a llarg termini resulta absurd plantejar-se la resta d'objectius de l'organització, siguen quins siguen. La direcció té, per tant, com a objectiu primordial garantir que l'organització mantinga la seua activitat en el futur. Per a això caldrà establir una sèrie d'objectius així com les estratègies necessàries per a l'acompliment d'aquests. A més a més, cal assegurar que l'organització disposa dels recursos adequats i que és capaç d'organitzar-los per posar en pràctica aquestes estratègies. Per últim, caldrà controlar l'acompliment dels objectius definits i revisar-los si és necessari.

Per a l'estudi de les qüestions relacionades amb la direcció, considerarem com incideix la funció de direcció en els resultats, la necessitat de lideratge en exercir la funció directiva, els principals estils directius, quin és el treball real d'un directiu, quines funcions fa realment, quines característiques són desitjables en el nou directiu i, per últim, la importància de la direcció participativa.

⁶ En l'actualitat està generalment acceptada la traducció del terme "*management*" com a equivalent de *direcció*; però és una qüestió no assumida per tota la comunitat científica i encara podem trobar textos (sobretot editats a l'Amèrica Llatina) on tradicionalment la paraula *administració* designa les tasques i funcions directives en les organitzacions.

L'acompliment d'aquestes funcions implica la necessitat de prendre contínuament decisions. Per aquest motiu, es pot considerar que la presa de decisions constitueix el nucli del procés de direcció.

Cal, per altra part, ser conscients que per a dirigir no existeix cap formula màgica que siga generalitzable a totes les organitzacions, ni que totes les maneres d'estructurar-les resulten igualment efectives. La formula idònia ha de sorgir d'una anàlisi exhaustiva, tant interna com externa, de les pròpies circumstàncies de l'organització.

Concepte d'empresari

La consideració del subsistema de direcció ens porta a la reflexió sobre una figura que actualment està adquirint un gran interès, en tant que pot determinar en gran part la marxa o evolució de l'empresa, ens estem referint a l'empresari.

És habitual, fins i tot avui, definir l'empresari com aquella persona propietària dels mitjans de producció ("l'amo de l'empresa") que assumeix el risc del negoci i que planifica, organitza i controla els recursos, cosa que implica la presa de la major part de decisions en l'àmbit empresarial.

Malgrat tot, s'ha de matisar que el concepte d'empresari ha anat evolucionant substancialment al llarg del temps en funció de les circumstàncies en les quals aquest ha hagut de treballar. Qüestions històriques, culturals i polítiques han donat lloc a diverses teories de la funció de l'empresari, bàsicament per justificar l'apropiació del benefici que s'obté de l'activitat de l'empresa.

En aquesta evolució cal distingir entre dos grans grups d'aportacions. En primer lloc, les diferents teories desenvolupades per l'economia aborden la qüestió del paper que fa l'empresari i de per què obté beneficis. En segon lloc, la direcció d'empreses se centra en conèixer qui és l'empresari així com les característiques d'aquest i les condicions que n'afavoreixen l'èxit empresarial.

a) Des de la teoria econòmica:

Els economistes clàssics des de **Smith** (1776) fins a Marshall (1890) no prestaven atenció a quin era la funció real de l'empresari dins l'empresa. Segons els principis de l'economia liberal, els processos de producció funcionaven, fins a cert punt, per si mateixos (l'empresa com a "caixa negra") i identificaven l'empresari com a **capitalista** o propietari amb un paper important en el mercat de factors (treball i capital).

Marshall (1890) va construir una original teoria fonamentada sobre la diferència entre el directiu que organitza la producció i que cobra un sou, i el capitalista que assumeix els riscos i busca el benefici. La reflexió sobre el paper d'aquest empresari en la marxa de les empreses ha topat sempre amb un obstacle formidable: la dificultat de mesurar

la seua aportació al procés productiu. Com a conseqüència, el "**quart factor**" (nom assignat per Marshall) ha sigut relegat a una posició marginal en la teoria econòmica dominant. A més, afegeix una sèrie d'intuïcions sobre aquesta figura clau en l'empresa injustament postergada enfront de l'èxit del model clàssic de l'equilibri general, on no hi ha lloc per a l'actuació de l'empresa. Són idees com ara l'ús de la informació, la publicitat, la innovació i el lideratge empresarial (Zaratiegui, 2002).

La teoria de l'**empresari risc** de **Knight** (1921) justifica l'obtenció del benefici en funció del risc que assumeix per l'absència d'informació perfecta. Així, defineix l'empresari com "aquell que adquireix en el mercat els mitjans de producció a uns costos donats, en base a una estimació d'un preu futur al qual vendrà els seus productes en el mercat, suportant tot el risc de l'activitat econòmica".

L'empresari du a terme les estimacions sobre el preu de venda dels productes i en funció d'aquests preus contractarà els factors productius (treball i capital). Si les estimacions s'acompleixen, l'empresari obtindrà un benefici, però si els càlculs són erronis, sofrirà una pèrdua a causa d'uns ingressos inferiors i uns pagaments fixos (Knight, 1921).

Per tant, Knight es manté dins de l'ortodòxia liberal quan defineix l'empresari pel risc assumit com a capitalista i no per la seua participació en la coordinació del procés productiu que normalment és duta a terme per un professional assalariat (Cuervo, 1994).

Una altra aportació important a l'estudi de la figura de l'empresari la fa **Schumpeter** (1911, en alemany; 1934, en anglès) a través de la seua teoria sobre l'**empresari innovador**. Schumpeter parteix de l'anàlisi del canvi tecnològic i diferencia tres etapes:

- a) La invenció. Es produeix quan es descobreix alguna cosa nova, inexistent fins aleshores.
- b) La innovació. Es produeix quan la invenció és aplicada a usos industrials o/i comercials.
- c) La imitació. Ocorre quan la innovació és copia i d'aquesta manera es generalitza en el teixit productiu.

Segons aquest autor, el vertader empresari és la persona capaç d'innovar, és a dir, de trobar noves combinacions dels mitjans de producció que donen com a resultat nous productes o processos o millores en els existents. Considera que el desenvolupament econòmic prové fonamentalment de la innovació, possible gràcies als canvis tecnològics; i el "vertader" empresari és la figura central de tot el procés, ja que és qui du a terme les noves combinacions dels factors de producció (innovació). La idea és que quan un empresari obté una innovació, aconsegueix una situació de monopoli temporal que li proporciona un benefici extraordinari. La situació persistirà fins que uns altres

empresaris menys creatius copien o imiten la seua innovació i el benefici extraordinari desaparega, en promoure la competència i repartir-se'l entre tots ells.

També Schumpeter suposa la validesa del model de competència perfecta, segons el qual no existeix la possibilitat d'obtenir ni beneficis ni pèrdues a llarg termini perquè els intercanvis es produeixen sense cap limitació (ambient de certesa) i la tendència és a igualar els preus amb el seu cost. Açò seria contradictori amb l'existència des del final del segle XIX de *trusts*, *càrtels*, *holdings* i monopolis en general.

Amb la teoria de l'empresari com a **tecnoestructura** (Galbraith, 1967) es produeix un canvi important en la tradicional concepció de l'empresari (empresari-capitalista) en establir una separació clara entre la propietat i el control de l'empresa.

A partir de la dècada del 1950, a causa dels avenços tècnics que permeten la producció en sèrie i, amb això, una major productivitat de la mà d'obra, les empreses comencen a necessitar més dimensió de les unitats de producció i, per tant, més volum de capital. Comencen a sorgir les grans corporacions empresarials (estructura divisional) en les quals diversos propietaris financen conjuntament l'empresa (societats per accions o societats anònimes) i tenen suficient poder per influir sobre els costos i sobre els preus de manera que poden reduir el paper del mercat, substituït per la planificació de tota l'activitat productiva.

Donada la seua complexitat, les grans corporacions no poden ja ser dirigides per una sola persona, sinó que requereixen un conjunt de professionals (economistes, enginyers, científics, juristes, especialistes en recursos humans, màrqueting, tècnics, etc.) que actuen de manera col·legiada (grup dirigent) i als quals Galbraith anomena tecnoestructura.

A poc a poc, la figura de l'empresari clàssic (capitalista) s'ha separat en dos tipus de persones, sobretot en les grans societats anònimes: els propietaris (que aporten el capital) i els directius (executiu, gestor, etc.), que pertanyen a la tecnoestructura i que són qui realment pren les decisions i governa l'empresa.⁷ Els membres de la tecnoestructura no són propietaris, són treballadors assalariats, però d'una classe molt especial: molt qualificats i amb molt de poder en la direcció de l'empresa. El propietari (accionista) s'ha convertit en un simple inversor financer, que continuarà invertint si l'empresa continua donant-li beneficis.

Malgrat que sempre hi ha un cap visible (persona amb el càrrec de president executiu, conseller delegat, director general, etc.), **els directius queden com els posseïdors del poder en l'empresa i exerceixen la funció empresarial**. Busquen el creixement de l'empresa per mantenir la confiança dels propietaris i conservar el poder, i, de manera paral·lela, abastar les seues pròpies metes professionals.

⁷ El fenomen de la passivitat o absentisme dels accionistes i el correlatiu increment del poder de decisió dels executius en les empreses que superen una certa grandària fou advertit ja per Berle i Means en la seua obra *La empresa moderna y la propiedad privada* (1932) i per Burham en *La revolución de los directores* (1941).

En definitiva, la figura actual de l'empresari és un òrgan col·legiat que pren les decisions oportunes per a la consecució d'uns objectius que depenen dels grups d'interès presents en l'empresa. Els grups d'interès són els propietaris o accionistes, els directius o administradors, els treballadors i, fins i tot, els poders públics i uns altres grups socials.

El sorgiment de la tecnoestructura també ha transformat, en reduir-les, les relacions de la gran empresa amb l'Estat. Aquest deixa en mans del sector privat part de les responsabilitats que progressivament havia pres al seu càrrec (neoliberalisme). Alhora, assumeix una certa quantitat de despeses noves (sobretot en matèria d'investigació) el benefici de les quals recullen els grups privats.

b) Des de la direcció d'empreses:

Primerament, sorgeixen a partir de la dècada del 1970 **enfocaments psicològics** que tracten de demostrar que l'empresari té un perfil psicològic diferent de la resta de la població i que, a més a més, els empresaris d'èxit també tenen respecte dels empresaris menys exitosos. L'objectiu d'aquest enfocament és poder identificar aquestes persones amb la finalitat d'establir polítiques de foment per a la creació d'empreses. Veciana (1999 i 2005), a partir de diversos estudis i investigacions empíriques, resumeix una sèrie de trets característics de l'empresari:

- Necessitat d'independència: Resistència a sotmetre's a una autoritat i el desig de llibertat i acció.
- Motivació per autorealització: Inclinars cap a tasques desafidores i difícils (iniciativa) i amb gran capacitat per superar situacions complexes (energia personal).
- Control intern: Tendeixen a creure que tenen el control sobre la seua empresa i l'entorn.
- Propensió a assumir riscos: Els entusiasmen els reptes, però no solen assumir riscos excessius.
- Tolerància enfront de la incertesa: Afronten problemes que requereixen una solució creativa i, amb freqüència, intuïtiva.

Malgrat que els resultats de les investigacions no han sigut conclouents, hi ha evidències empíriques que confirmen que, si més no, alguna d'aquestes característiques sí que es dona en una gran majoria dels empresaris, sobretot, les que es refereixen a la independència, al control, i a la incertesa.

Un segon grup de teories s'inclouen en l'anomenat **enfocament sociològic o institucional**, que es basen en el supòsit que la decisió de convertir-se en empresari i, per tant, la creació de noves empreses està condicionada per factors externs o de

l'entorn. Normalment es refereix a factors de l'entorn general, tant de tipus social i cultural com els caràcters polític i legal, entre altres; però excloent els factors tecnoeconòmics, ja considerats per les teories anteriors.

També intenten explicar per què hi ha zones geogràfiques en les quals es creen més empreses que en unes altres, o per què l'habilitat de l'empresari per establir xarxes de relacions amb clients, proveïdors, etc. pot contribuir a l'èxit empresarial.

Tradicionalment, el concepte d'emprenedoria ha estat associat a l'empresari emprenedor que posseeix certes característiques personals que contribueixen al fet que es comporte d'una manera determinada. Però aquest concepte també ha estat dut a l'àmbit de l'organització (Etchebarne i altres, 2008) i s'ha desenvolupat un concepte que representa una manera d'actuar emprenedora de les organitzacions (EO).

L'enfocament més recent de l'estudi sobre emprenedoria⁸ assenyala que la creació d'empreses és producte d'un procés racional de decisió, on els coneixements i les tècniques en l'àrea de la direcció d'empreses són clau (**enfocament gerencial**). Per tant, els estudis empírics sobre emprenedoria han estat centrats en el nivell "organitzatiu" en compte dels àmbits individual, grupal o ambiental (entorn).

El constructe "emprenedoria de les organitzacions" (EO) amb les seues tres dimensions fonamentals: innovació, presa de riscos i proactivitat, ha sigut utilitzada per diversos autors, fins a l'actualitat, en les seues investigacions des de l'inici del 1980. Lumpkin i Dess (1996) defineix aquests conceptes de la manera següent:

- **Innovació** és un context corporatiu que promou i dóna suport a les noves idees, l'experimentació i els processos creatius que poden dur a nous productes, tècniques o tecnologies.
- **Assumir riscos**, aquest concepte reflecteix la propensió per consagrar els recursos a projectes que duu a una possibilitat substancial de fracàs, juntament amb oportunitats d'ingressos alts.
- **Proactivitat** defineix un concepte contrari a la reactivitat i implica prendre la iniciativa, seguint els nous negocis agressivament i fent esforços per estar a l'avantguarda de canvis en l'entorn i que beneficien l'empresa.

Uns altres autors han incorporat dues dimensions addicionals que són autonomia i agressivitat competitiva per abastar objectius estratègics:

- L'**autonomia** és l'acció independent d'una persona o un equip que dóna naixement a una idea o una visió i la duu a terme.

⁸ Wiklund (1998) assenyala que els investigadors no han sigut consistents en la manera en què defineixen el fenomen que pretenen estudiar i que utilitzen diferents denominacions per l'emprenedoria en el nivell organitzatiu (*entrepreneurship, corporate entrepreneurship, entrepreneurial posture, strategic posture, entrepreneurial orientation, intrapreneurship*) per referir-se a qüestions relativament semblants.

- La **competitivitat** es refereix en la tendència de l'empresa a desafiar als seus competidors intensament i de manera directa en relació amb la posició en el mercat.

Aquests conceptes es relacionen amb l'àrea d'estudi que inclou l'anàlisi de l'entorn, la gestió de recursos, el desenvolupament de sistemes, estratègies general i funcional, i per transformar una oportunitat en un producte viable. La teoria de recursos i capacitats pareix ser un bon fonament sobre el qual analitzar i comprendre millor la dinàmica de l'emprenedoria (Barney i altres; 2001).

Empresari vs directiu

Tota organització (empresa o no) naix perquè algú (una o diverses persones), en un moment determinat, decideix (per iniciativa personal o institucional) implicar-se en un projecte (empresarial o no) aportant o obtenint recursos de quantia o naturalesa diversa (privats o públics).

En el posterior desenvolupament organitzatiu apareix una sèrie d'elements personals i col·lectius (òrgans) que han d'assumir les noves funcions, necessàries per afrontar els nous problemes d'activitats que canvien quantitativament o/i qualitativa:

Al principi (meitat del segle XIX), el propietari o capitalista concentra les funcions necessàries per al funcionament d'una empresa simple.⁹ Aleshores parlem de l'empresari en sentit estricte (unipersonal) perquè és qui arrisca el seu patrimoni en un projecte concret per intentar augmentar-lo (inversor), és qui pren totes les decisions que tenen a veure amb l'activitat de l'empresa (directiu) i, per tant, no hi ha cap conflicte d'interessos que calga governar (consellers). Aquesta és encara la situació que es dona, pràcticament, en totes les PIMES a tot el món on l'òrgan de govern (fins i tot si és un consell familiar) coincideix amb els propietaris i, si n'hi ha, els directius.

Al final del segle XIX apareixen els primers monopolis nacionals que es feren internacionals (multinacionals) durant la primera meitat del segle XX. Per al seu creixement, les grans empreses (burocràcies maquinals) necessiten tants recursos financers que solen sobrepasar la capacitat patrimonial o de risc que pot suportar una única persona, aleshores el nombre de propietaris es pot fer molt gran i la majoria s'han convertit en simples inversors. A més, quan les empreses tenen una certa grandària, els propietaris (en les societats anònimes, els accionistes) no poden atendre totes les funcions empresarials (gestionar les finances, organitzar la producció, contractar amb clients i proveïdors, elaborar documents comptables i fiscals, etc.) i necessiten persones expertes en les diverses àrees departamentals que es van diferenciant dins les empreses. S'incorporen així els professionals (directius) que prendran les decisions adients per aconseguir els objectius fixats i coordinaran el treball d'unes altres

⁹ En aquesta època l'única organització social que hi ha és l'empresa; independentment de l'Església i de l'Estat, que seran el model ideal (burocràcia) que prendran totes les empreses en créixer fins a crear els grans monopolis empresarials.

persones, per desenvolupar l'activitat empresarial de la manera més eficient i eficaç possible en qualsevol àrea i nivell organitzatiu.

En les empreses més grans, concretament totes aquelles que cotitzen en borsa, apareix inicialment un possible conflicte d'interessos entre els propietaris de l'empresa (accionistes o *shareholders*) que només busquen la màxima rendibilitat per a la inversió de cadascú a curt termini i les persones que prenen les decisions per afavorir el creixement de l'empresa a llarg termini (alta direcció). El problema s'amplia quan les empreses es transformen en organitzacions multiobjectiu i cal preocupar-se pels interessos de tots els col·lectius implicats en el bon funcionament de l'empresa (grups d'interès¹⁰ o *stakeholders*): accionistes, clients, treballadors, proveïdors, institucions, associacions, etc. En aquest context, durant l'última dècada del segle xx, apareix un conjunt de mecanismes i procediments que s'implanten en les empreses més importants amb la finalitat d'assegurar el comportament lleial i honest de l'alta direcció pel que fa als grups que tenen interessos en l'empresa (principalment els accionistes). Les persones que tenen la funció de supervisar el comportament dels directius i procurar la supervivència de l'empresa a llarg termini constitueixen un nou òrgan de **govern corporatiu**.

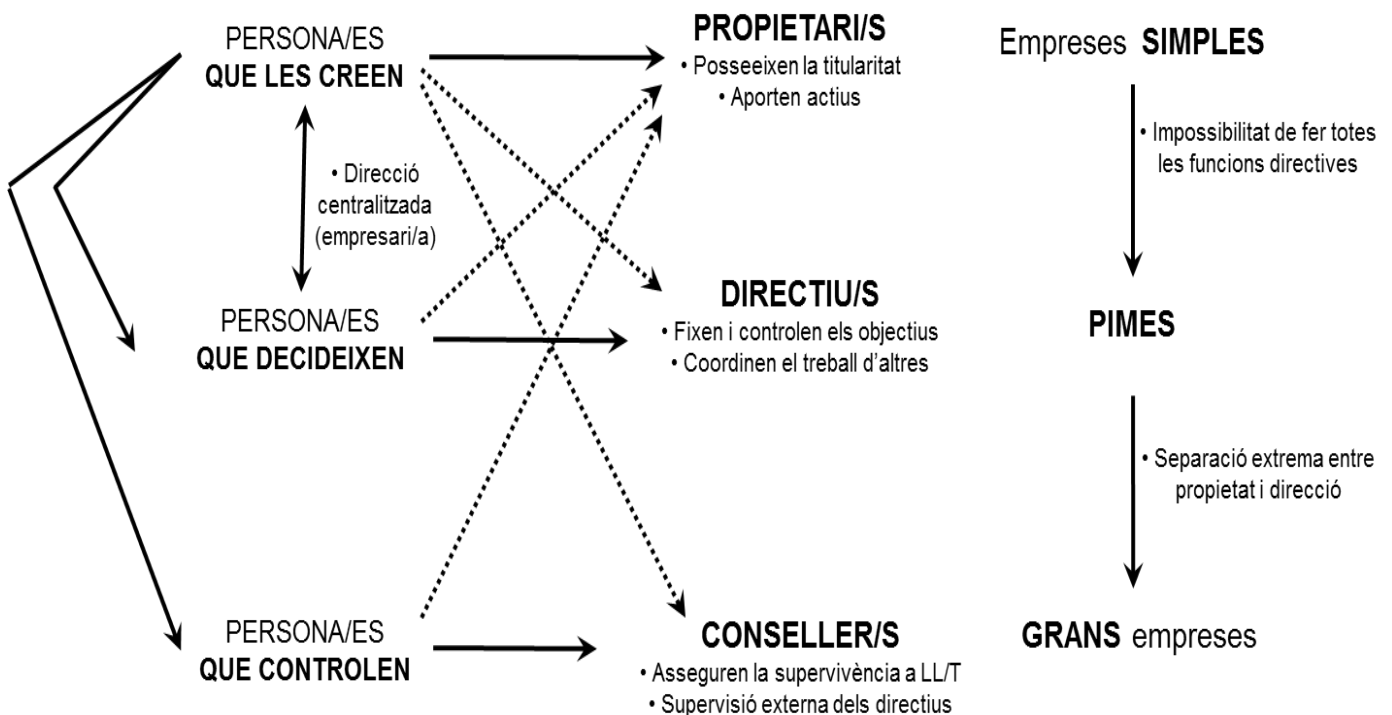


Figura 1.2: Característiques dels conceptes bàsics.

Font: Elaborada per l'autor

¹⁰ En cada grup d'interès podem, si cal, diferenciar diversos subgrups segons la importància estratègica per a l'empresa. Així, el terme genèric "institucions" inclou les administracions públiques com ara ajuntament, conselleries o ministeris; les entitats financeres com bancs o fons d'inversió o de pensions; les institucions polítiques o sindicals o empresarials, etc.

2. PROCÉS DE DIRECCIÓ

La **direcció** de l'organització (o d'una empresa) consisteix en **totes les activitats mitjançant les quals es desenvolupa el procés de fixació i posterior consecució i avaluació dels objectius**.

Tradicionalment (Fayol, 1916) aquest procés consta d'una sèrie de fases que coincideix amb les funcions unànimement acceptades fins a la dècada del 1970 del segle passat: planificació, organització i control.¹¹

Però pel que fa al terme *organització*, pensem que podria crear confusió usat per designar tot el col·lectiu i una funció realitzada per alguns dels seus membres; per això, a les funcions tradicionals les nomenem planificar, organitzar i controlar. La justificació la trobem en una de les definicions més representatives de la **funció d'organitzar** (Koontz i O'Donnell, 1973), que també podríem denominar funció d'estructurar:

“Establir una estructura mitjançant el disseny de les activitats requerides per assolir els objectius de l'empresa i de cadascuna de les seues parts; l'agrupament d'aquestes activitats en unitats homogènies; l'assignació de cada grup d'activitats a un directiu; la delegació d'autoritat per dur-les a terme; i la provisió dels mitjans per coordinar les relacions dins d'aquesta estructuració organitzativa”.

Quant a les altres dues funcions, direm que la **funció de planificar** consisteix a projectar l'empresa en el futur i açò implica fixar els objectius generals i determinar les accions i conductes concretes per aconseguir-los tant en el nivell global com en les diferents unitats organitzatives.

En darrer lloc, la **funció de controlar** permet comparar la situació real amb els objectius prèviament fixats i, segons el resultat d'aquesta comparació, cap la possibilitat de fer correccions per intentar arribar als objectius predefinits o modificar aquests objectius o el seu nivell d'exigència.

Aquesta concepció tradicional del procés de direcció té algunes limitacions importants, producte d'una idea mecanicista de l'empresa com una “caixa negra” on entren uns *inputs* i ixen uns *outputs* amb un valor de mercat major que els *inputs* inicials; i considera inexistent o innecessari el paper de la direcció, reduït a una funció merament disciplinària o de policia.

L'aportació de Fayol¹² és important perquè indica expressament que hi ha tres funcions essencials de la direcció, però les considera un procés global de presa de decisions de caràcter seqüencial o lineal. A més, estudia independentment cadascuna de les fases i únicament veu

¹¹ Unes altres funcions plantejades pel mateix Fayol o alguns dels seus seguidors, com són les de coordinació, motivació i comandament, les considerem incloses en la funció d'organització.

¹² Estem en el 1916, uns 150 anys després de la primera revolució industrial (el 1765 ja existia una màquina de vapor operativa) i del llibre més important d'Adam Smith (*An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, editat el 1776), i més de 40 anys després de l'inici de la segona revolució industrial (1870-1914).

relacions deterministes entre elles que tendeixen a ser simplificades i formalitzades (relacions tècniques i jeràrquiques) en un sistema tancat sense relació amb l'entorn.

També s'estableixen els famosos catorze principis generals de la direcció d'empreses amb un caràcter preceptiu i normatiu mitjançant els quals es desenvoluparà la funció directiva ja que indiquen tot allò que "ha de fer" un bon directiu: 1) divisió del treball; 2) autoritat-responsabilitat; 3) disciplina; 4) unitat de comandament; 5) unitat de direcció; 6) subordinació dels interessos personals als generals; 7) remuneració del personal; 8) centralització; 9) jerarquia; 10) ordre; 11) equitat; 12) estabilitat del personal; 13) iniciativa; 14) unió del personal.

Açò donarà lloc a l'organització burocràtica que per a l'escola clàssica constitueix el model ideal d'estructura racional, definit per Weber (1922) i del qual destaquem les característiques següents: separació completa entre propietat i direcció; especialització del treball i especificació de responsabilitat; sistema de regles i procediments (normes) que estandarditzen operacions i decisions que, teòricament, elimina comportaments irracionals i permet aprofitar l'experiència.

Un canvi paradigmàtic en la funció directiva apareix quan s'incorporen les aportacions de la teoria general de sistemes a l'estudi de les organitzacions i, com a conseqüència, comença a conceptualitzar-les com un sistema obert que rep influències, més o menys importants, de l'entorn.

En aquest desenvolupament intervenen un conjunt d'escoles dins la teoria de l'organització, amb les aportacions específiques següents:

L'escola dels sistemes socials (Barnard, 1938) pren com a punt de partida que la cooperació és un factor bàsic en tota organització i cada persona cooperarà més o menys intensament segons el grau de congruència entre els objectius organitzatius i els objectius personals. Al respecte, durà a terme l'anàlisi del procés de fixació del sistema d'objectius, de la comunicació i dels conflictes interns a més de fer una primera anàlisi no-seqüencial del procés de presa de decisions, i trencarà el model lineal anterior.

Com podem veure, es tracta només d'anàlisis internes; però **l'escola dels sistemes sociotècnics** (Trist i Bamforth, 1951) a partir d'una sèrie d'estudis empírics comprova l'existència d'interrelacions entre l'entorn (concretament el sistema tècnic) i el funcionament de l'organització (un sistema social, com havia dit l'escola anterior). És a dir, que el comportament humà està fortament condicionat per aquestes interrelacions i per la congruència entre l'estructura organitzativa i la tecnologia utilitzada.

El desenvolupament més ampli dels plantejaments sistèmics és el de **l'escola contingent** (de vegades anomenada situacional) ja que, a més d'integrar alguns dels autors i les aportacions de les escoles anteriors (Lawrence i Lorsch, 1967) tracta de comprendre les relacions entre els diferents subsistemes d'una organització i entre l'organització i les diferents parts de l'entorn, per així poder definir uns estàndards de

relacions funcionals; i, igualment tracta de comprendre com actuen les organitzacions en els diferents entorns, per així poder elaborar un adequat disseny estructural.

La perspectiva contingent està basada en tres conclusions bàsiques que s'obtenen d'un ampli conjunt d'estudis (Galbraith, 1973 i Scott, 1981):

- ✓ No hi ha una millor manera d'organitzar ni de dirigir (en contra de la teoria racionalista). Cada estil de direcció, cada estructura organitzativa, és adequada o no segons la situació (el context o entorn).
- ✓ Cap manera d'organitzar és igualment efectiva en tot lloc ni en tot moment (en contra de la teoria universalista). Les pràctiques directives són més o menys eficients segons determinades característiques del context (és a dir, de les tasques, dels subordinats, de les relacions, de la informació, etc.), que tenen la seua dinàmica pròpia.
- ✓ La millor manera d'organitzar depèn dels factors de l'entorn amb què l'organització interactua. El sistema de presa de decisions és un paràmetre més per configurar l'estructura organitzativa, juntament amb el disseny dels llocs de treball, de les unitats organitzatives i dels vincles laterals.

La teoria contingent posa un èmfasi especial en les variables de l'entorn o contextuals, però no s'oblida de les variables internes. Ara bé, en definir la relació entre els dos conjunts de variables, consideren els autors que les variables independents són externes a l'organització (factors de l'entorn general i sectorial) i les variables dependents són les internes (persones i funcions, processos i fluxos, estructuració organitzativa). Açò significa que, inicialment, aquesta relació és causal o determinista i que, concretament, les tècniques directives apropiades per aconseguir de manera eficaç els objectius de l'organització són variables dependents de les variables contextuals a les quals caldria adaptar-se.

D'aquesta manera s'inicia l'estudi del lideratge i se superen les aportacions inicials de la psicologia que elabora la teoria del comportament on tot depenia de la personalitat del directiu. La teoria contingent (a partir del model integral de lideratge de Fiedler, 1967) afegeix a l'element personal alguns altres factors del context intern de l'organització i capacitat dels subordinats, formalització de l'estructura, tipus de decisions, relacions personals, etc.

En el mateix sentit, investigacions empíriques dugueren a la conclusió que l'estructura organitzativa i el funcionament intern depenen de la interacció entre qualsevol de les parts bàsiques d'una organització i els factors corresponents de l'entorn (especialment els de tipus tecnològic). Aquestes consideracions completaren els estudis previs sobre l'estructura de les organitzacions i permeten definir el model configuracional mitjançant els quatre paràmetres (disseny de llocs de treball, de la superestructura, de vincles laterals i del sistema decisor) i de les quatre variables (l'edat/grandària, el sistema tècnic, l'entorn i el poder) necessàries per conèixer el disseny estructural de les organitzacions. L'agrupació coherent d'aquests elements

(configuració) dona lloc als cinc tipus bàsics que es prenen com a referència a l'hora de determinar l'estructura d'una organització concreta (Mintzberg, 1979).

Segons el que acabem de dir, l'estructura d'una organització i els processos interns han d'estar íntimament relacionats amb les exigències de l'entorn. Açò duu a una sèrie d'ajustos en tots els nivells: organització-entorn, grup-grup, grup-organització, grup-entorn, individu-grup, individu-entorn,... que generen la necessitat del canvi organitzatiu. Per tant, en considerar i valorar la importància de l'entorn per a l'estudi de les organitzacions, l'enfocament contingent introdueix i analitza el problema del desenvolupament organitzatiu; ja que la influència dels factors de l'entorn sobre l'organització la duran a fer canvis en alguna o algunes de les seues parts i el desenvolupament de l'organització pot provocar canvis en algun o alguns factors de l'entorn (proactivitat).

En definitiva, durant els últims 25 anys la teoria i pràctica de la direcció d'empreses (*management*) ha anat superant una sèrie de limitacions com a resultat d'un procés acumulatiu d'aportacions i d'una selecció coherent de principis, postulats, propostes,... procedents de les diverses escoles i disciplines analitzats i fonamentats en una contínua contrastació empírica. Arribem així a una nova perspectiva dins la teoria de l'organització que intenta sintetitzar i readaptar els enfocaments anteriors i que permet estudiar i interpretar cada vegada millor la realitat actual de les organitzacions en general. Aquest enfocament innovador del *management* és la direcció estratègica (Menguzzato i Renau, 1991; Albizu i Landeta, 2001; Navas i Guerras, 2007).

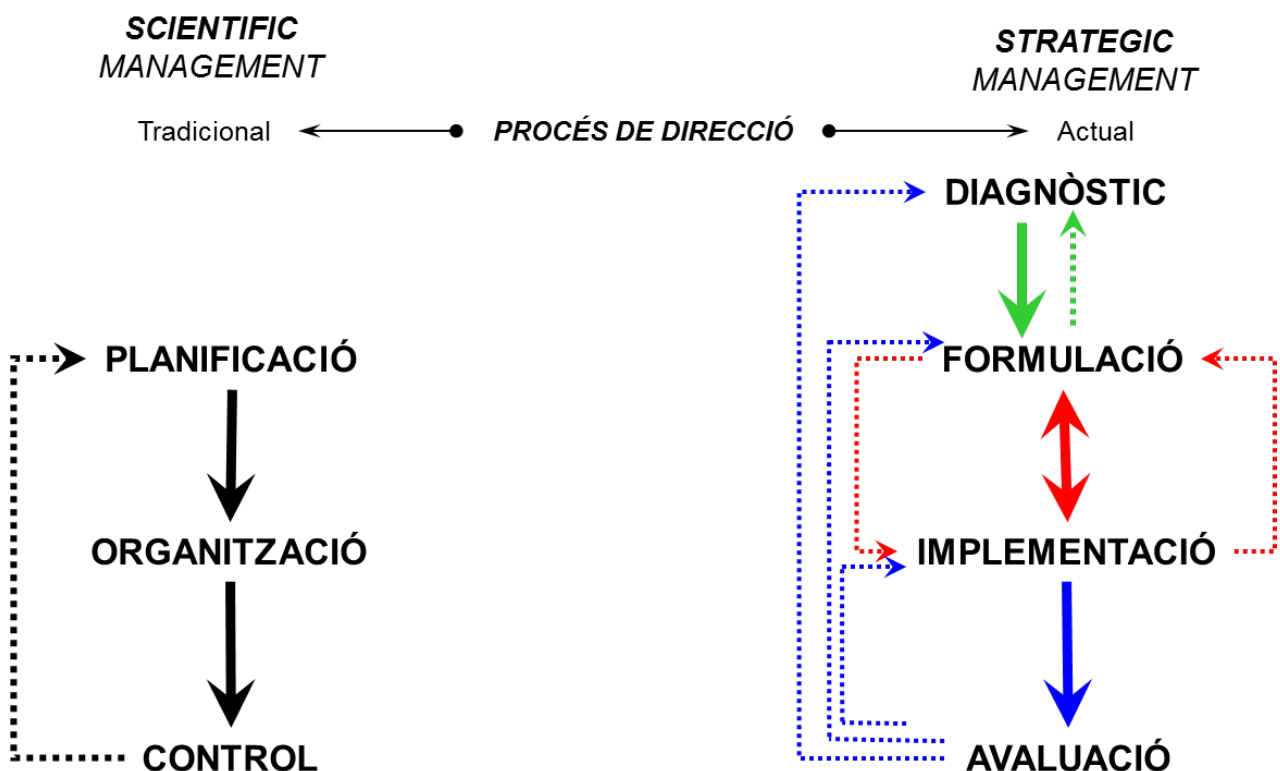


Figura 1.3.: Evolució del concepte de management.

Font: Elaborada per l'autor.

3. ROLS DIRECTIUS

La direcció tradicional es va a encarregar de guiar l'organització, coordinant els recursos de què disposa per prendre les decisions en tots els nivells de l'organització. Tot i això, per complir el seu objectiu la direcció ha de dur a terme una sèrie de funcions que fins a l'escola contingent mantenen l'esquema clàssic: planificar, organitzar i controlar.¹³

La direcció adquireix una gran responsabilitat en cadascuna d'aquestes fases, en la mesura que cal que participe de manera activa en tot el procés de direcció. D'aquesta manera intentarà reunir tota la informació possible per poder determinar el pla que cal desenvolupar en un termini més o menys llarg i cal, a més, vigilar la correcta concreció i execució dels plans intermedis i la posterior revisió de l'acompliment dels objectius proposats.

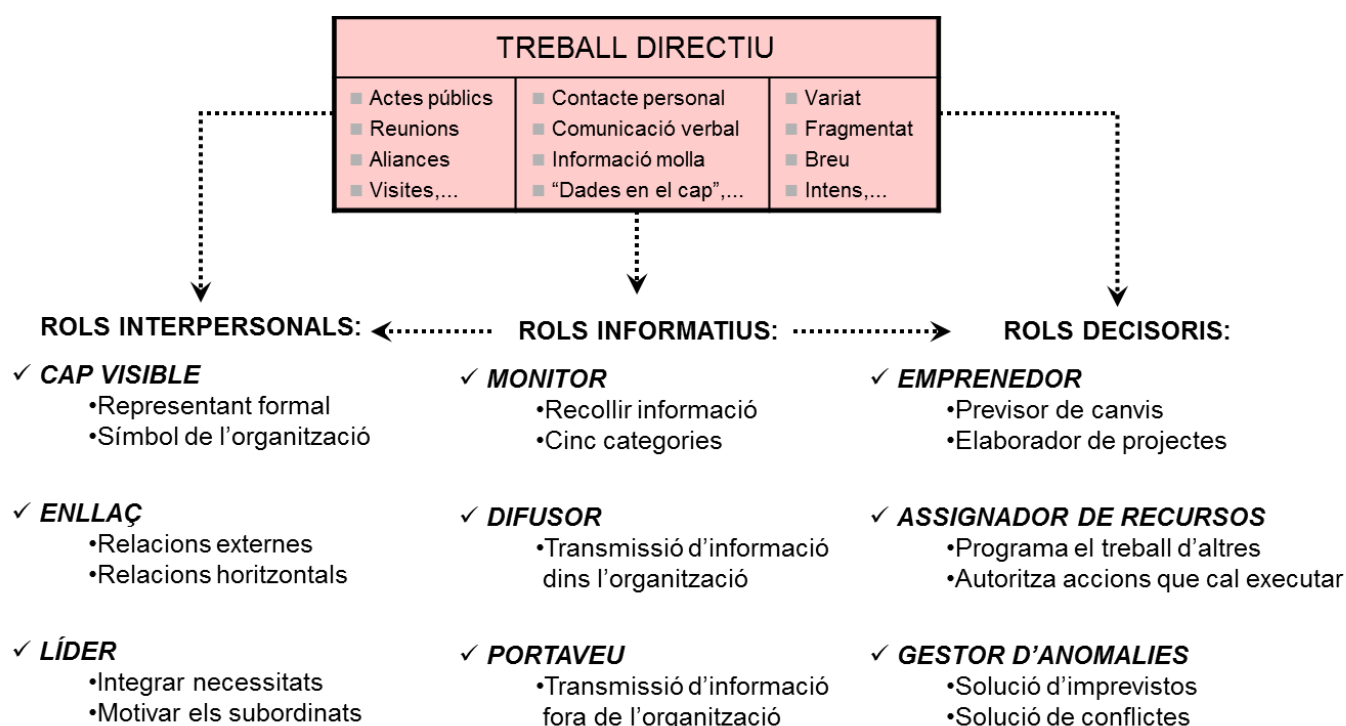


Figura 1.4.: Descripció dels rols directius.

Font: Adaptat de Mintzberg (1973).

És important conèixer les qüestions concretes que resoldran en exercir la funció directiva (planificar, organitzar i controlar); però no és suficient, donat que també cal arribar a conèixer de quina manera es comporten els directius en el treball, quin tipus d'activitats específiques duen a terme i com ho fan. En aquest sentit, molts han sigut els estudis elaborats per diversos autors per tal de conèixer les principals característiques del treball quotidià que desenvolupen els directius en les organitzacions. De tots aquests, podem destacar el fet per

¹³ No hi ha unanimitat al voltant del nombre i la denominació de les funcions directives. Alguns autors parlen de quatre o més; siga quin siga el nombre proposat, totes elles es deriven de les enunciatedes per Fayol (1916) i poden ser agrupades en tres: planificació, organització i control.

Mintzberg (1973 i 1975), que defineix el treball dels directius com a variat i fragmentat, breu, dut a terme a un ritme esgotador i amb predomini de mitjans verbals de comunicació, entre uns altres.¹⁴

Així doncs, el treball directiu s'articula al voltant de la necessitat bàsica de recopilar informació recent que l'ajude a comprendre la complexitat de tot el que està succeint al seu voltant, tant dins com fora de la seua organització, per poder així determinar la línia d'actuació que cal emprendre.

En aquest sentit, la tasca de l'alta direcció pot ser descrita mitjançant una sèrie de rols (conjunts organitzats de comportaments) que van més enllà de les funcions que anteriorment hem denominat "clàssiques". A continuació, presentem els deu rols directius agrupats en tres blocs: tres fan referència a les relacions interpersonals; tres més estan relacionats amb la informació i els quatre últims tenen a veure amb la presa de decisions.

A) Rols interpersonals

Els rols interpersonals són aquells que es deriven de l'estatus i l'autoritat formal que el directiu posseeix dins de l'organització i que el convertiran en la persona idònia per relacionar-se amb unes altres persones tant dins com fora de l'organització. N'hi ha tres tipus:

Cap visible

El directiu actua com a símbol de l'organització i té l'obligació de representar-la en tot allò que fa referència a formalitats. En ocasions, la seua participació en determinades tasques és requerida per la llei mateix o per exigències socials.

Enllaç

Té l'origen en la responsabilitat que correspon al directiu d'ajustar l'entorn amb la seua organització (aconseguir un tracte millor dels proveïdors, dels distribuïdors, etc.). Per a això, cal establir una sèrie de relacions horitzontals amb nombrosos individus i organitzacions alienes a l'empresa amb la finalitat d'obtenir suports, informació i arribar a determinats acords.

Líder

L'objectiu primordial d'aquest rol consisteix a dur a terme una integració de les necessitats individuals amb els objectius de l'organització. El líder ha de ser capaç de definir el clima que ha d'imperar al si de l'organització, buscant la motivació i el compromís. Si bé l'autoritat formal habilita el directiu per exercir un gran poder potencial, l'activitat del lideratge determinarà en quina mesura aquest pot arribar a exercitar-se.

¹⁴ L'obra de Henry Mintzberg *El treball de l'administració: fantasies i realitats* fou originalment publicada en anglès en la revista *Harvard Business Review* i va merèixer el premi MacKinsey al millor article de la revista el 1975. Un desenvolupament més ampli del seu estudi es troba en l'obra del mateix autor del 1982 *La naturalesa del treball directiu*.

B) Rols informatius

Aquesta segona sèrie de rols es correspon amb el paper dels directius com a receptors i transmissors d'informació. L'esmentat paper, essencial per exercir adequadament tots els altres, està facilitat per la situació privilegiada en què col·loquen al directiu els rols interpersonals, els quals permeten accedir a la informació rellevant per a l'organització tant externa¹⁵ com interna i fer-la extensiva a altres.

Monitor

És bàsicament un paper de receptor i recopilador d'informació que li permetrà comprendre què està succeint tant dins com fora de l'organització. El directiu rebrà continuament informació provinent d'una àmplia gamma de fonts sobre operacions internes i successos externs, amb la finalitat de detectar problemes i oportunitats.

Difusor

Com a centre neuràlgic de l'organització, el directiu disposa d'un gran domini de la informació tant objectiva com valorativa. Mitjançant el rol de difusor transmetrà la informació externa a l'interior de l'empresa i la informació provinent d'un subordinat a un altre. La difusió de criteris constitueix una funció significativa en orientar els subordinats a l'hora de prendre decisions.

Portaveu

En el rol de portaveu, el directiu transmet cap a l'exterior de la seua unitat la informació pròpia de l'organització. El directiu no podrà mantenir la seua xarxa d'enllaços si no comparteix informació amb els seus contactes. Així mateix, aquesta funció constitueix un mitjà per tractar d'influir en el seu entorn i modificar la imatge de l'organització.

C) Els rols de decisió

La presa de decisions significatives constitueix tradicionalment una de les tasques més destacades dels directius. A causa de la posició que ocupen es converteixen en el col·lectiu competent per dissenyar els plans de l'organització així com per comprometre els recursos de l'organització i supervisar l'activitat organitzativa.

Emprenedor

El directiu constitueix l'impulsor de l'activitat de l'organització i dels canvis que cal dur a terme per aprofitar les oportunitats i enfrontar-se a les amenaces de l'entorn. El directiu dedica molt de temps a explorar l'organització en busca tant de fortaleces com de situacions problemàtiques o debilitats. Una vegada

¹⁵ S'ha pogut comprovar que, gràcies al rol d'enllaç, el directiu disposa d'una àmplia xarxa de persones externes molt ben informades; tal pot ésser el cas de directius d'unes altres empreses.

descobertes, el directiu haurà de decidir sobre les actuacions que ha de dur a terme.

Gestor d'anomalies

Mentre que el rol d'emprenedor correspon a l'acció voluntària del directiu per provocar canvis controlats en l'organització, les seues actuacions com a gestor d'anomalies deriven de l'aparició d'un esdeveniment imprevist que pot afectar negativament l'activitat de l'organització (conflictes entre subordinats, dificultats amb una altra organització, pèrdua de recursos, etc.) i que requereixen la seua intervenció per solucionar-ho.

Assignador de recursos

Els directius, donada la seua condició d'autoritat formal, cal que supervisen el sistema pel qual es distribuïran els recursos, tant humans com materials de l'organització, per la posada en pràctica del pla general. Assignar recursos implica, com a mínim:

- a) Establir prioritats de cara a l'execució del pla (programació del temps).
- b) Establir el sistema de treball indicant què fer, com i per part de qui (programació del treball).

Negociador

El directiu intervindrà sempre que l'organització es veja implicada en algun procés de negociació no rutinari amb unes altres organitzacions, grups o individus. El directiu intervindrà perquè com a cap visible aporta credibilitat, com a portaveu representa la seua organització i com a assignador de recursos els pot comprometre.

Finalment, ens interessa assenyalar que la idea fonamental implicada en l'acompliment dels rols directius és *l'estreta interdependència existent entre tots ells*; és a dir, els deu rols formen un tot integrat. Per aquest motiu, si en un moment determinat falla un dels rols, la resta es veuran afectats; però segons el nivell directiu, cadascun dels rols són exercits amb més o menys intensitat.

4. LES COMPETÈNCIES DIRECTIVES

Podem establir una certa correspondència entre les funcions tradicionals de la direcció d'empreses descrites pels rols directius i les fases del procés de direcció des d'una perspectiva estratègica (formulació, implementació i avaluació).

La formulació de l'estratègia organitzativa implica fer un diagnòstic estratègic (que en un moment determinat constituirà una quarta fase), on s'elabora una anàlisi interna, amb la finalitat d'esbrinar quines són les fortaleces de l'organització i quines, les seues debilitats.

L'estratègia que guiarà el comportament i l'activitat de l'organització en un futur és la resultant dels dos elements anteriors juntament amb les aspiracions (o projecte d'empresa de l'alta direcció).

La implementació de l'estratègia és la segona fase del procés la finalitat de la qual és proporcionar a l'organització les condicions estructurals, instrumentals i personals necessàries per dur a terme correctament la posada en pràctica de l'estratègia escollida. Per tant, per a fer operativa l'estratègia caldrà plasmar les directrius dissenyades en la fase anterior en plans, programes i pressupostos, on s'especificaran les accions concretes que cal emprendre en les diverses àrees i nivells organitzatius.

L'avaluació del procés de direcció va més enllà dels resultats de l'execució de l'estratègia, ja que pretén assegurar també la continuïtat de la reflexió estratègica (desenvolupament organitzatiu). Així doncs, mitjançant el tradicional control *a posteriori*, tractarem de mesurar i avaluar els resultats reals per comprovar si s'han complert o no els resultats desitjats i decidir, si cal, accions correctores; però des d'una actitud estratègica (anticipadora) també és necessari aplicar un control *a priori* que permeti prendre accions preventives més que correctives; ja siga en allò que afecta la implementació de l'estratègia i, fins i tot, en la mateixa formulació.

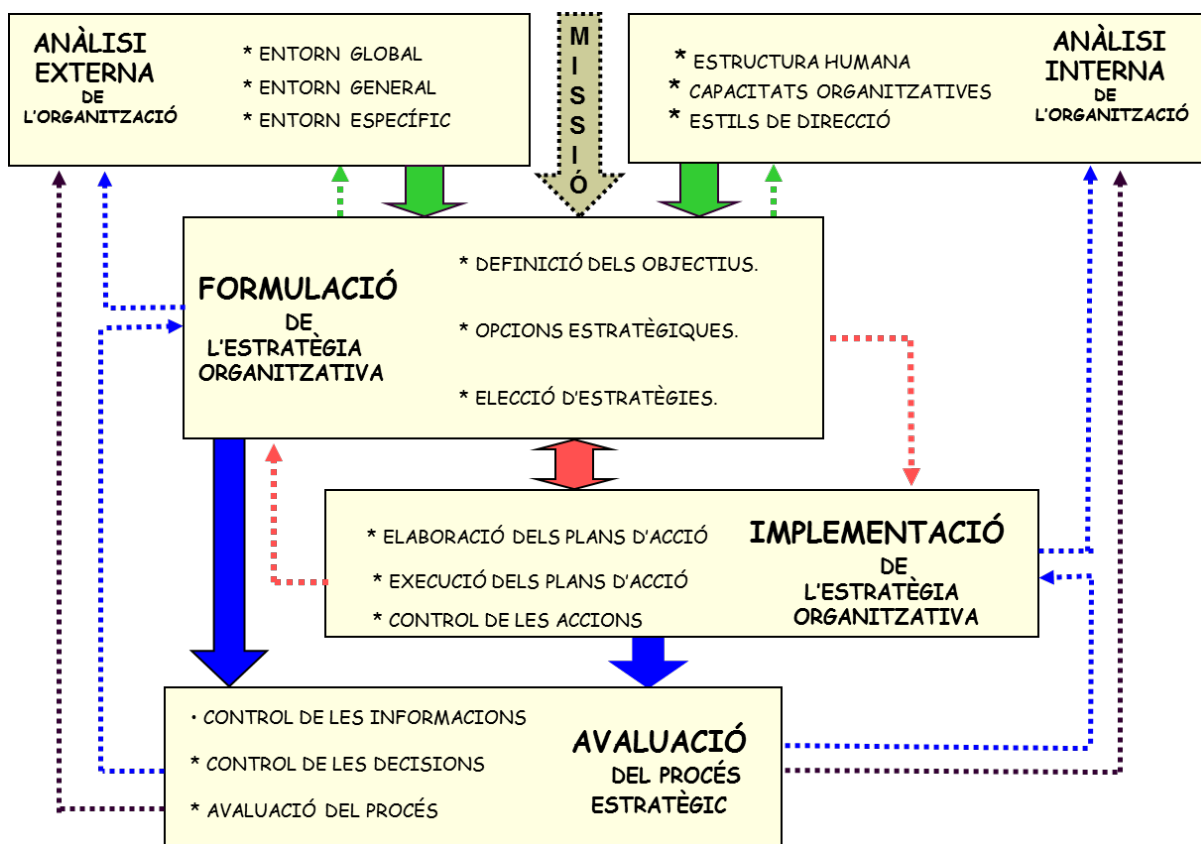


Figura 1.5.: Funcions directives en el procés estratègic.

Font: Elaborada per l'autor.

En qualsevol nivell i en totes les àrees organitzatives, la direcció té diversos problemes per aplicar aquest procés estratègic de manera específica i concreta en la seua organització. En primer lloc, la complexitat tant de l'anàlisi prèvia o del diagnòstic estratègic com del disseny de l'estratègia o formulació pot fer convenient l'ajuda de persones expertes en els diversos tipus d'anàlisi; encara que és absolutament indispensable que l'equip de direcció o d'estrategues es responsabilitze del procés de formulació de l'estratègia organitzativa i, a més a més, aconseguisca la participació activa de la resta del cos social que forma l'organització.

En segon lloc, és evident que tenir una estratègia ben dissenyada crea una base ferma a l'hora d'implementar-la, però no permet ni garanteix, per si sol, la correcta execució de l'estratègia. Cal assignar les corresponents tasques, funcions i responsabilitats a tots els membres de l'organització; coordinar i integrar les accions (polítiques, processos, procediments, etc.), establir les línies d'autoritat i els altres vincles; etc. A més, els membres de l'organització són qui posarà en pràctica l'estratègia, motiu pel qual la manera de seleccionar-los, formar-los i motivar-los, així com al manera en què cadascú assimile la cultura existent (elements que formaven la tradicional funció de direcció de personal), influiran decisivament sobre la consecució dels objectius estratègics.

En tercer lloc, per aplicar la perspectiva estratègica és indispensable crear els canals de comunicació pels quals ha de fluir la informació en quantitat i qualitat adequades a les necessitats d'anàlisi de la fase de diagnòstic; per a la presa de decisions de la fase de formulació; per a dur a la pràctica l'estratègia en la fase d'implementació i per analitzar el resultat de tot el procés estratègic en la fase d'avaluació.

La direcció estratègica d'organitzacions pretén donar resposta a tots aquests problemes plantejant que les solucions no depenen exclusivament d'un grup més o menys ampli, sinó pràcticament de tots els membres de l'organització; que les solucions no són exclusivament de tipus individual ni merament tècnic, sinó que cal resoldre políticament (negociació) algunes qüestions que afecten col·lectius (unitats organitzatives, equips de treball, grups d'interès); que les solucions no depenen exclusivament de les condicions internes, sinó que cal considerar la incidència, més o menys rellevant, de tota una sèrie de factors externs (persones i grups, organitzacions, institucions,... nacionals i internacionals) cada vegada més importants.

Tot açò ens duu a replantejar-nos, des d'una perspectiva estratègica, els conceptes fonamentals de la direcció d'empreses. Concretament, el concepte de **directiu** ha anat evolucionant fins que actualment només parlem de **lideratge** (sobretot teòricament), i el terme **habilitats directives** s'amplia de manera substancial en parlar de **competències directives**. Açò ho sumem als canvis en les **funcions directives** típiques (planificar, organitzar i controlar), no sols del nom sinó pel seu contingut, importància i relacions, com acabem de veure en descriure el **procés estratègic**.

Actualment s'ha reobert el debat sobre el lideratge organitzatiu i sobre el perfil que ha de tenir un directiu.¹⁶ Enfront de les tradicionals propostes dels trets, els rols i els estils de direcció, ara es fa referència a les competències que el líder ha de desenvolupar.

El lideratge és un factor crític que diferencia unes organitzacions d'unes altres en l'assoliment dels seus objectius (especialment en època de crisi). Genera en les organitzacions noves perspectives i canvis d'actitud i mentalitat, fet que comporta noves emocions, noves relacions, noves conductes i, en definitiva, millors resultats.

Però, com aconsegueixen els líders obtenir aquests resultats? Hi ha un comportament homogeni en tots els líders mundials o hi ha diferències entre els països i les corporacions? El líder naix o es fa? En què es diferencien els homes i les dones que lideren les organitzacions? Aquestes i unes altres qüestions són les que, en l'actualitat, es plantegen molts directius i no pocs investigadors (Cuadrado, 2003).

De fet, cada vegada s'impulsa més el desenvolupament del lideratge entre els treballadors en tots els àmbits i nivells de l'organització. Aquesta tendència forma part d'un procés evolutiu que està directament relacionat amb la generació d'avantatges competitiu, és a dir, amb l'èxit/fracàs i amb el desenvolupament/supervivència de les organitzacions.

El lideratge ha estat estudiat des de diferents punts de vista. **Per alguns** investigadors la clau de l'èxit d'un directiu es troba en els seus trets personals: carisma, intel·ligència, vocació, etc. **Uns altres** s'han centrat en els estils del directiu (de comportament, de contingència i relacional). **I uns altres** han investigat rols que el directiu assumeix (mentor, negociador, etc.). Actualment, ha cobrat importància el lideratge com a conjunt de competències directives.

Malgrat l'existència de múltiples teories explicatives, la majoria de les propostes tenen alguna cosa en comú: se centren en el líder, en les seues característiques o en els seus comportaments. Els investigadors citats proposen considerar altres enfocaments que se centren en la importància que el contingut relacional i social posseeix. Açò ens fa entendre el paper que tenen els subordinats en el procés de construcció del lideratge dels seus caps.

Models tradicionals

Des que el fenomen de lideratge començà a estudiar-se metòdicament, l'atenció concedida a aquest ha basat la seua arrel en la comprensió de la persona líder (Guillén, 2006). Els primers intents per millorar la comprensió d'aquest concepte sorgiren al principi del segle passat, es qüestionaren el contingut del fenomen i intentaren respondre a la qüestió sobre què és un líder. Així, l'**enfocament dels trets** constitueix el primer intent d'explicació del fenomen del lideratge, el qual s'edifica a partir de les idees de diferents autors (p. e. Stodgill, 1948) que

¹⁶ En termes generals, podem afirmar que l'**empresari** és la persona que, amb els seus recursos i/o recursos d'uns altres crea una empresa o decideix canviar-la substancialment. Per altra banda, el **directiu** tradicional és la persona que obliga els altres a dur a terme les accions que generalment ell planifica, organitza i controla. El **líder** va més enllà encara: convenç els altres i els involucra en el projecte. Naturalment, una persona pot ser, simultàniament, empresari i directiu o empresari i líder.

centraren el seu interès en la recerca d'aquelles característiques que distingeixen els líders de la resta de persones, i que permeten identificar els líders efectius d'aquells que no ho són. Després de nombroses investigacions, els estudis semblen coincidir en que hi ha una sèrie de característiques associades de manera constant als líders d'èxit: impuls, desig de dirigir, integritat, autoconfiança, intel·ligència, coneixements relacionats amb el càrrec, serien algunes d'aquestes característiques.

McGREGOR Característiques de la persona	LIKERT Característiques de la jerarquia	TANNENBAUM i SCHMIDT Característiques de la relació
TEORIA X ■ Concepció NEGATIVA de la persona. ■ DIRECCIÓ AUTORITÀRIA TEORIA Y ■ Concepció POSITIVA de la persona. ■ DIRECCIÓ PARTICIPATIVA	A. EXPLOTADOR B. PATERNALISTA C. CONSULTIU D. DEMOCRÀTIC	1. Director DECIDEIX, subordinats ACATEN 2. Director ha de "VENDRE", subordinats ACCEPTEN 3. Director CONTRASTA, subordinats CRITIQUEN 4. Director CONSULTA, subordinats SUGGEREIXEN 5. Subordinats PROPOSEN, director SINTETITZA 6. Subordinats DECIDEIXEN, director LIMITA 7. Subordinats i director DECIDEIXEN

Figura 1.6.: Teories del comportament.
 Font: Elaborada per l'autor.

Un segon intent d'explicació del fenomen parteix de les crítiques que l'enfocament dels trets va rebre per part dels acadèmics, principalment a causa que bona part d'aquests investigadors considerava que els diferents comportaments del líder també constituïen una peça important dins de la definició d'un lideratge eficaç. Conseqüentment, sorgí un nou enfocament anomenat **enfocament de comportament** que se centrà en l'estudi no del líder en sí, sinó d'allò que *fa* i *com* ho fa. Aquest enfocament dugué als investigadors a la identificació de patrons de conducta o estils de lideratge que aconseguiren que el líder poguera influir, de manera eficaç, sobre la resta de persones de la seua organització, i l'interès del qual residia en la possibilitat de dissenyar accions formatives per a preparar líders. Algunes de les aportacions dutes a terme són aquelles formulades en la teoria dels estils de lideratge de Likert (1961), model de lideratge de Blake i Mouton (1964) i teoria del continu de Tannenbaum i Schmidt (1973)

Finalment, un tercer enfocament és el que representa autors com Fiedler (1967), Vroom i Yetton(1973), Evans (1970) i House (1971), entre altres. Aquest **enfocament** es descriu com a **contingent** o **situacional** principalment a causa que els seus autors es deixen guiar per la idea que per exercir com a líder cal ser capaç de captar amb rapidesa les

particularitats de les diverses situacions amb què es trobe i seleccionar per a cadascuna d'elles l'estil de lideratge més apropiat. En general, per a aquests autors no hi ha un únic estil de lideratge eficaç en totes les situacions, sinó que depèn de quin siga el context en què opera el líder, fet que comporta tenir en compte diferents factors per tal que el lideratge siga efectiu (p. e. complexitat de la tasca que cal que duga a terme el col·laborador, tipus de tasca, grau de control, que la tasca permeta, retroalimentació de la tasca, grau de tensió, recolzament en el grup). Un d'aquests factors està íntimament relacionat amb el subordinat/col·laborador, concretament en la seua formació, les seues necessitats d'autorealització, experiència, maduresa, etc., i l'estudi sobre aquest és precisament el que ha permès fer un gir radical sobre la manera d'entendre el procés de lideratge (Guillen, 2006). En efecte, en considerar que el col·laborador és important en el procés de lideratge, la investigació va començar a tenir en compte una altra perspectiva a l'hora d'afrontar i entendre aquest fenomen. Aquest nou enfocament centra l'interès en la importància del paper exercit pel col·laborador i, en conseqüència, en comprendre les expectatives d'aquest sobre la relació i en millorar la relació que es dona entre el líder i el col·laborador. Així, aquest enfocament origina un nou paradigma que centra el propòsit en contrastar la **clàssica concepció unipersonal del lideratge** (molt ben representada en la majoria de les teories exposades fins ara) amb els **nous enfocaments de lideratge relacional** (transaccional, transformacional, antropològic, etc.) que posen més interès a comprendre la relació entre el líder i el seguidor.

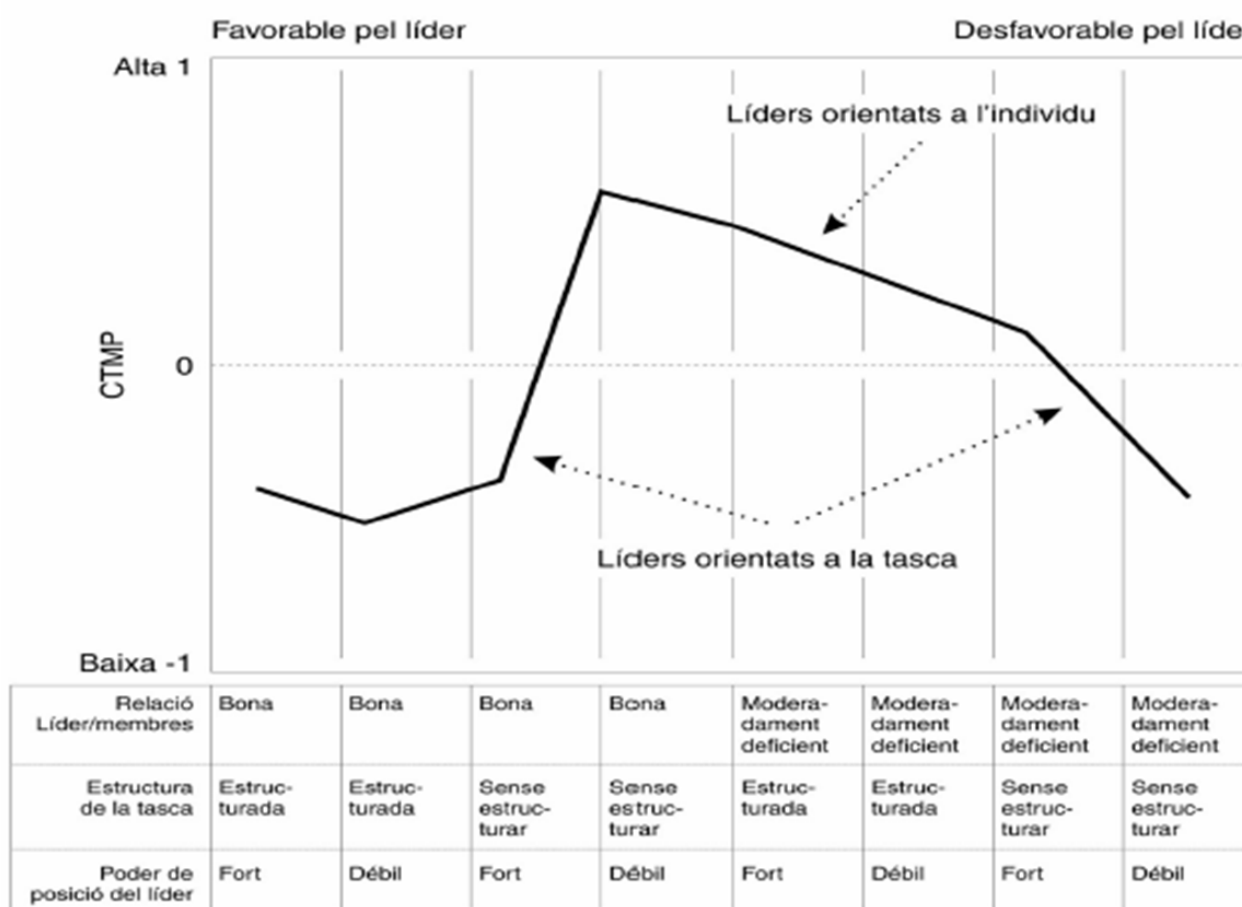


Figura 1.7.: FIEDLER (1967). Primer model contingent integral de lideratge.
Font: Claver i altres (1995).

De fet, amb el pas del temps el lideratge ha deixat de ser una característica exclusiva dels alts càrrecs i s'ha convertit en una competència crítica en tots els nivells de l'organització (treball en equip, polivalència, multifuncionalitat,...). Distingirem tres tipus de lideratge, depenent de la relació d'influència que hi ha entre líder i col·laborador:

El **lideratge transaccional** es caracteritza per una relació d'influència entre el directiu i els seus col·laboradors que és essencialment econòmica, on el directiu es recolza en els premis i càstigs per motivar-los. De fet, la seua capacitat d'influència coincideix amb la seua capacitat de donar o de retirar incentius i també d'establir regles de joc clares i objectius ben dissenyats. El seu estil de direcció tendeix a ser autoritari, amb èmfasi en el control i un fort ús del poder formal.

És un líder que es fixa en el curt termini i utilitza els processos i recursos de manera eficient. Es tracta, per tant, d'un bon gestor, aquell que busca la millora permanent a base d'aconseguir més estandardització i repetició dels processos que ja són coneguts en l'organització. Solen ser bons negociadors, autoritaris i fins i tot agressius, de manera que quasi sempre obtenen el màxim benefici de la relació d'influència d'intercanvi que han creat. Malgrat tot, les coses poden no anar tan bé quan es tracta de crear i gestionar unes altres relacions de més valor afegit, donat que aquest tipus de directiu se centra especialment en els comportaments exigits formalment.

Per la seua banda, el **lideratge transformacional** es caracteritza per una relació d'influència professional amb els col·laboradors que va més enllà de l'intercanvi d'esforços i incentius. En aquest cas, el col·laborador no solament està interessat en la retribució que rebrà a canvi del seu treball, sinó també en el treball mateix: el repte de dur-lo a terme, l'aprenentatge que duu aparellat, l'atractiu que representa, etc. La influència del líder transformador és més profunda que la del líder transaccional, ja que aquest no solament influeix a base de premis i càstigs, sinó també a base d'oferir un treball atractiu en el qual els col·laboradors aprenen i es comprometen.

Cardona y Rey (2008) considera que el líder transformador és inconformista, visionari i carismàtic. Replanteja contínuament la manera de fer les coses en l'empresa i també les aspiracions i ideals dels seguidors. És un líder amb una gran capacitat de comunicació: arrossega, convenç i té una gran confiança en si mateix i en la seua visió. També té un alt grau de determinació i energia per dur a terme els canvis que es propose fer. El líder transformador no és necessàriament oposat al líder transaccional, més bé és un líder transaccional enriquit.

Tot i això, malgrat que en alguns contextos aquest lideratge puga ser efectiu dificulta enormement el desenvolupament de nous líders en l'organització i, alhora, constitueix un fre per a la captació, el desenvolupament i la retenció del talent per al lideratge. D'aquesta

manera els col·laboradors que posseeixen un alt potencial com a líders solen veure's forçats a buscar alternatives, en cas de no aconseguir pujar al cim en un termini relativament curt de temps, per desenvolupar el seu lideratge en altres àmbits de l'empresa o en altres organitzacions.

El **lideratge transcendent** comporta una relació d'influència personal en la qual el col·laborador, a més de buscar la retribució i l'atractiu del treball, busca, mitjançant una tasca ben feta, satisfer necessitats reals de persones, col·lectius i de la societat en general. La influència del líder transcendent és encara més profunda que la del líder transformador, ja que pot influir no solament amb premis i càstigs, o amb reptes professionals atractius, sinó també apel·lant a la necessitat que uns altres tenen de contribuir a un projecte que realment pague la pena.

El líder transcendent està fortament compromès amb determinades persones o col·lectius. Pot tractar-se dels seus clients, dels seus col·laboradors o dels seus companys. O fins i tot de determinades causes socials. Ara bé, per ser un líder no és suficient estar compromès amb determinats col·lectius: el líder ha d'impulsar aquest mateix compromís entre els seus col·laboradors. A més, en promoure aquest esperit de servei, el líder transcendent no reté el lideratge al seu nivell, sinó que tracta que el lideratge transcendisca en sentit vertical.

Es tracta d'un líder generador de líders, que té més capacitat que els altres per captar, desenvolupar i retenir el talent vinculat al lideratge, i que concep la seua tasca com un servei als seus col·laboradors. Per això està més després del seu propi ego que tots els altres. Exigeix una gran responsabilitat i prefereix compartir l'èxit amb els seus col·laboradors. És un líder més ambiciós i, alhora, més humil que el líder transformador.

Models de competències

El concepte de competències va començar a utilitzar-se en el context de l'empresa a partir de les aportacions de **McClelland** (1973), per mostrar que l'èxit professional i personal no es poden predir únicament a partir d'una sèrie de variables personals, com els trets o les actituds. En la seua opinió, les aptituds tradicionals no permetien predir adequadament el grau de rendiment laboral o acadèmic, ni l'èxit en la vida.

Una competència es concebia com un conjunt de característiques personals (hàbits) que eren observables i que duïen a un rendiment superior o més eficaç. És més útil examinar-les en conjunt que considerar-les una a una; per avaluar les sinergies i els punts forts que aconseguixen el rendiment excel·lent.

Les competències directives del model de McClelland (1998) son les següents:

- a) Dirigisme.
- b) Desenvolupar els altres.

- c) Lideratge d'equip.
- d) Pensament analític.
- e) Perícia tècnica.

El concepte de competència directiva en el context organitzatiu també fou abordat per **Boyatzis** (1982), que va definir la competència com una característica subjacent de l'individu que està causalment relacionada amb un rendiment eficaç o superior.

Afirmava, a més, que assolir o sobrepassar un punt crític en, si més no, tres dels cinc grups proposats era necessari per tenir èxit.

Per a Boyatzis l'efectivitat i l'èxit requereixen un bon ajust entre la persona (és a dir, la seua capacitat, valors, interessos, etc.), les demandes d'una activitat o lloc de treball concret i l'entorn organitzatiu (cultura, estructura, estratègies, polítiques, etc.), de manera que les competències són necessàries però no suficients per predir el rendiment.

Les competències directives en el model de Boyatzis són les següents:

1. Èxit
 - 1.1. Orientació cap a l'èxit.
 - 1.2. Iniciativa.
 - 1.3. Atenció al client.
2. Empatia
 - 2.1. Empatia.
3. Poder
 - 3.1. Persuasió.
 - 3.2. Comunicació escrita.
 - 3.3. Comunicació oral.
 - 3.4. Consciència organitzativa.
 - 3.5. Contactes.
 - 3.6. Negociar.
4. Direcció
 - 4.1. Desenvolupar els altres.
 - 4.2. Direcció de grup.
 - 4.3. Cognitiva.
5. Eficàcia personal
 - 5.1. Autoconfiança.
 - 5.2. Flexibilitat.
 - 5.3. Objectivitat social.
 - 5.4. Autocontrol.
 - 5.5. Valoració adequada d'un mateix.

Per a **Goleman** (1996, 2005) l'excel·lència del lideratge depenia més de les competències (essencialment emocionals) que de les capacitats cognitives. La competència, a diferència de la intel·ligència, mostra fins a quin punt el subjecte sap traslladar amb èxit el potencial a un context concret.

Després de la seua formulació inicial de la intel·ligència emocional, que incloïa tan sols cinc competències, Goleman va desenvolupar i revisar el seu model competencial afectiu i va reforçar la seua vinculació amb l'àmbit de l'organització i de l'empresa.

Les competències directives, segons Goleman (2005), són les següents:

a) Competències **intrapersonals** (relacionades amb el propi subjecte):

1. Consciència d'un mateix.
2. Valoració d'un mateix.
3. Autoconfiança i seguretat.
4. Autocontrol i hàbits.
5. Fiabilitat i confiança.
6. Minuciositat.
7. Adaptabilitat i aprenentatge.
8. Innovació i creativitat.
9. Motivació.
10. Compromís, responsabilitat.
11. Iniciativa i presa de decisions.
12. Optimisme i positivitat.

b) Competències **interpersonals** (relacionades amb la resta):

13. Empatia.
14. Desenvolupament dels altres i avaluació.
15. Orientació al servei.
16. Aprofitament de la diversitat.
17. Consciència política.
18. Influència i negociació.
19. Comunicació.
20. Resolució de conflictes.
21. Lideratge i presa de decisions.
22. Catalització del canvi.
23. Establiment de vincles.
24. Cooperació.
25. Treball en equip.

Una de las propostes més divulgades sobre competències directives és la de l'**Institut d'Estudis Superiors de l'Empresa (IESE)**, que sorgeix de l'anàlisi empíric resultant de

l'aplicació del Qüestionari de Competències Directives a una mostra de 150 directius (García, Cardona i Chinchilla, 2001).

Les competències directives, segons aquests autors, són les següents:

1. Competències **estratègiques** (característiques que defineixen la relació del directiu amb el context extern de l'empresa):
 - a. Visió de negoci.
 - b. Resolució de problemes.
 - c. Gestió de recursos.
 - d. Orientació al client.
 - e. Xarxa de relacions efectives.
 - f. Negociació.
 - g. Orientació interfuncional.

2. Competències **intratègiques** (característiques que defineixen la relació del directiu amb el context intern de l'empresa):
 - a. Comunicació.
 - b. Organització.
 - c. Empatia.
 - d. Delegació.
 - e. *Coaching*.
 - f. Treball en equip.
 - g. Desenvolupament i compromís dels empleats.
 - h. Lideratge.
 - i. Direcció de persones.
 - j. Resultats econòmics.

3. Competències d'**eficàcia personal** (característiques que potencien l'eficàcia de les competències del directiu abans esmentades):
 - a. Proactivitat (iniciativa, creativitat i autonomia personal).
 - b. Autogovern (disciplina, concentració i autocontrol).
 - c. Gestió personal (gestió del temps, gestió de l'estrès i gestió del risc).
 - d. Integritat (credibilitat, honestedat i equitat).
 - e. Desenvolupament personal (autocrítica, autoconeixement, aprenentatge i canvi personal).

Com hem vist, els diferents autors proposen i presenten sengles llistes de "competències requerides", siguin aquestes d'un tipus o d'un altre: unes formen un grup de competències genèriques o supracompetències per als anomenats directius d'alt nivell, o els directius intermedis; unes altres són confeccionades pels especialistes de Recursos Humans

d'una determinada organització i majoritàriament encara romanen sense editar ja que són confeccionades per a ús intern.

Les competències directives tenen un caràcter grupal. Per tant no es refereixen a competències organitzatives o d'un lloc de treball específic sinó més bé professional; perquè són vàlides per a qualsevol treball que exigisca dur a terme funcions de direcció, tant en el nivell estratègic com en el tàctic i operatiu. En aquest sentit, les organitzacions no solament estan descobrint que amb massa freqüència les competències dels seus directius no s'ajusten a les necessitats que la "situació" imposa; sinó que, en molts casos, alguns directius constitueixen més bé un obstacle per al canvi.

5. EL GOVERN DE L'EMPRESA

El govern de l'empresa és una qüestió de plena actualitat (des de fa uns 10 anys) per les seues implicacions en totes les organitzacions, però, més directament, afecta les societats anònimes que cotitzen en borsa. Malgrat això, no és fàcil centrar el debat en no haver-hi una definició generalment acceptada d'allò que entenem per "govern de l'empresa".

L'OCDE contempla una definició en sentit ampli i de caràcter estratègic (enfrent de la definició molt estricta i de caràcter economicista) en l'informe *Principis del govern de l'empresa* (OCDE, 2004) descriu el govern de l'empresa com el conjunt de relacions entre el consell d'administració, els seus accionistes (*shareholders*) i uns altres interessats (*stakeholders*) en l'acció conjunta de l'empresa, com són els creditors, clients, empleats i, en alguns casos, tota la societat.

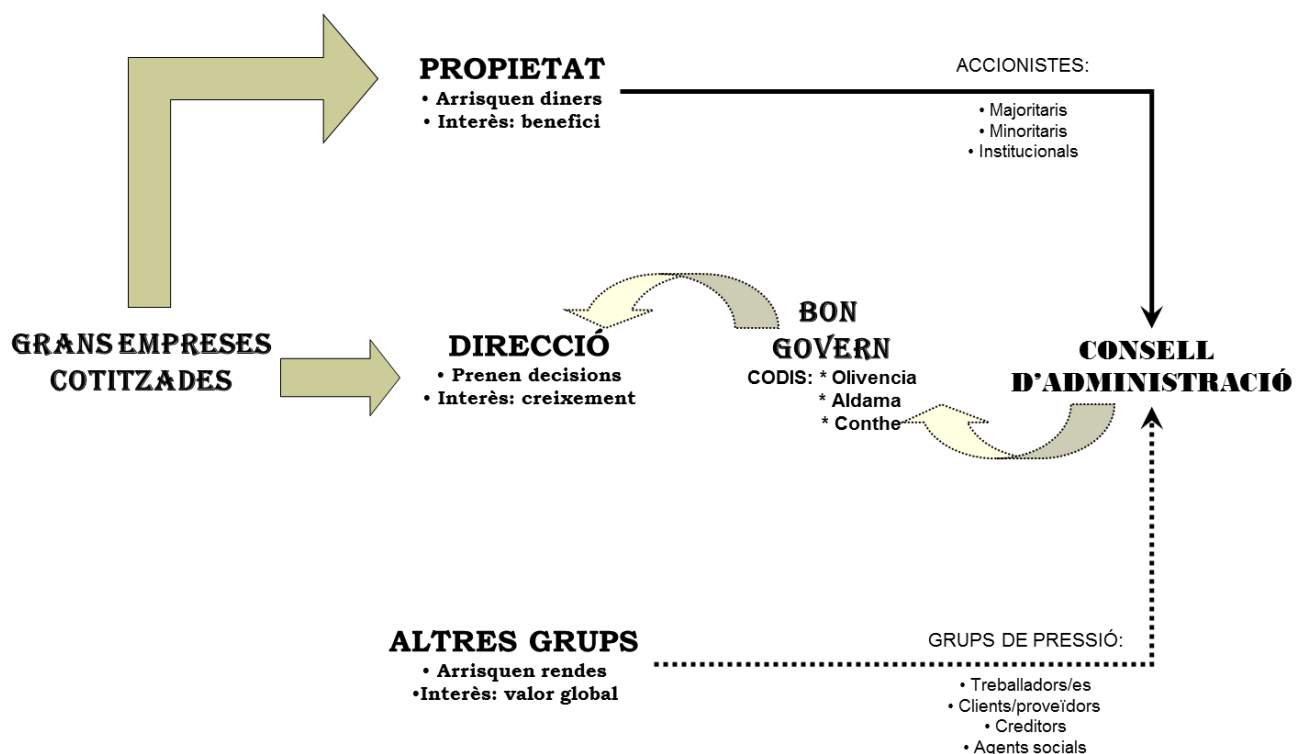


Figura 1.8.: El govern de l'empresa.

Font: Elaborada per l'autor.

Ací es posa l'èmfasi en tots els agents econòmics (a més dels accionistes) que aporten recursos a l'empresa i que es veuen afectats per les decisions que s'hi prenen. Els interessos d'aquests agents estan protegits per diferents mitjans, la majoria de les vegades per contractes formals el compliment dels quals està garantit per llei; però també podrien estar-ho per la possibilitat d'abandonar la relació lliurement i sense costos d'eixida significatius. Quan açò no és possible, el govern de l'empresa ha de prendre en consideració la protecció dels interessos de tots els agents involucrats en l'activitat organitzativa.

Quan es produeix una crisi empresarial, generalment amb repercussions negatives per a una part més o menys gran de la societat, sol tenir causes directament identificables amb un mal funcionament del Consell d'Administració. Com a conseqüència, el treball del Consell d'Administració ha sigut la preocupació principal dels informes de govern corporatiu aprovats en els últims anys en els països més desenvolupats.

Com passa en uns altres àmbits, l'adopció formal i voluntària de codis de govern per una empresa no és condició suficient per tenir un bon govern; perquè els *stakeholders* ignoren el grau d'implantació del codi i, per suposat, els mercats financers no estan en condicions d'avaluar les pràctiques de bon govern. El criteri fonamental ha de ser el de la transparència respecte a l'aplicació efectiva del codi; el seu nivell d'acompliment i, si escau, el règim de sancions previst.

Gran part del moviment d'aprovació dels Informes a Europa (la major part dels quals entraren en vigor l'any 2004) han aparegut no solament pels recents i coneguts escàndols, sinó també per la recessió econòmica i el seu impacte negatiu en el mercat de valors. Mercats a la baixa fan inversors més exigents, però és convenient no confondre els comportaments dels mercats financers (merament especulatius) amb el bon o mal govern d'una empresa. Desafortunadament, l'exigència de més rigor en el govern de les empreses sol coincidir amb períodes econòmics depressius, rigor que s'atenua en els períodes expansius; però és fàcil entendre que la situació desitjable seria la inversa ja que les fases d'expansió permeten més control en el tractament comptable de situacions problemàtiques, amb el propòsit de prevenir situacions futures més desfavorables.

Els escàndols financers (Enron el 2001; World-Com el 2002 o Parmalat el 2003) posaren en qüestió les pràctiques financeres de les grans empreses i provocaren una pèrdua de confiança del mercat de valors en la informació de les empreses cotitzades. Les errades en el funcionament dels controls va permetre ocultar la vertadera situació financera de les empreses esmentades, problemes com ara:

- Supervisió poc adequada dels consells d'administració.
- Incorreccions en l'auditoria interna i el control de riscos.
- Falta de transparència informativa.
- Auditories externes deficientes.

I el que és més greu, aquestes errades passaren desapercebudes per als analistes i les agències de qualificació, amb la qual cosa la situació empresarial quedava oculta fins que algunes d'aquestes empreses arribaven a la fallida.

Per intentar resoldre aquests problemes, les pràctiques de bon govern s'han concretat en la necessitat que les empreses publiquen informes de govern corporatiu i que els governs de diferents països hagen promulgat els coneguts codis de bon govern. El govern corporatiu és un conjunt de regles que guien i limiten l'acció dels directius i el Codi estableix els fonaments del govern per a les empreses.

Autors de la teoria neoclàssica o neoliberal (Friedman, 1970) o els impulsors de la teoria de l'agència (Jensen i Meckling, 1976) tenen una visió de l'empresa basada únicament en els interessos de propietaris o accionistes i en l'únic objectiu de maximitzar el benefici. La teoria dels *stakeholders* (Freeman, 1984) amplia el concepte i planteja que les empreses han d'intentar assolir els objectius de totes les parts interessades, entre les quals es troben tots els membres de l'organització, a més de creditors, clients, proveïdors, sindicats i la societat en general. Actualment també cal incloure els inversors institucionals (fons d'inversió, plans de pensions i assegurances) que canalitzen l'estalvi a través dels mercats financers.

De la satisfacció de les demandes dels grups d'interès depèn la supervivència de l'empresa. Podríem pensar que tots els participants a llarg termini tenen els mateixos interessos (supervivència i creació de valor); no obstant això, a curt termini no és així, perquè els diferents *stakeholders* tenen objectius i exigències informatives diferents. Aquestes diferències influeixen en els objectius i en les decisions empresarials, de manera que les empreses han d'identificar els objectius, jerarquitzar els diferents grups i buscar estratègies que no perjudiquen a cap grup.

Per tant, els empresaris han de canviar la seua mentalitat i considerar en el disseny d'estratègies no solament aspectes econòmics sinó també ètics, socials, polítics, etc. El resultat econòmic no és l'únic paràmetre que cal mesurar; és necessari ampliar l'anàlisi de resultats i buscar indicadors que mostren el grau de satisfacció de les necessitats de tots els grups d'interès. Les pràctiques de bon govern tracten de solucionar els problemes que poden plantejar-se entre els directius i els *stakeholders* establint sistemes de control intern i extern de la conducta empresarial, i intenten fer explícits els recursos estratègics que poden generar avantatges competitiu que tinguen repercussió en resultats.

Per altra banda, els codis de bon govern han tingut un grau de desenvolupament i d'influència molt desigual com a conseqüència de la importància tan diversa que ha representat el mercat de valors en el finançament de les empreses de cada país. Cada Codi presenta una estructura diferent, encara que tots regulen les relacions entre l'equip directiu, el Consell d'Administració i els grups d'interès d'una empresa. El paper de cadascuna de les parts i la interacció entre elles varien enormement en funció del país. Les diferències més grans

mentre països en les pràctiques de govern corporatiu deriven de les normatives específiques, més que de les diferències en les recomanacions de bon govern.¹⁷

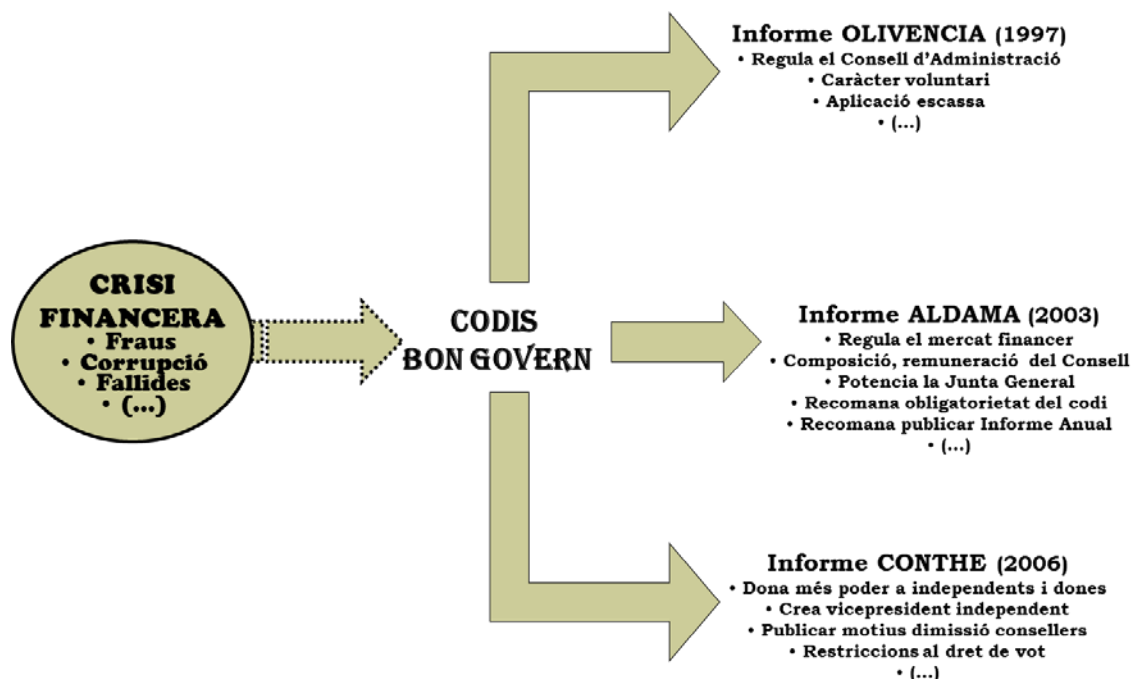


Figura 1.9.: Codis de bon govern.

Font: Elaborada per l'autor.

En el cas d'Espanya, l'any 1997 el Govern encomanà a una comissió presidida pel professor **Olivencia** l'elaboració d'un Codi ètic dirigit a les empreses cotitzades (publicat el febrer de 1988). L'aplicació era completament voluntària i simplement recomanava a les empreses publicar informació sobre les seues regles de govern, justificant les que no compliren les recomanacions del Codi. S'esperava que els mercats financers als quals arribara aquesta informació recompensaren les pràctiques de bon govern i en castigaren l'incompliment.

A partir de l'informe anterior, de les experiències recollides de la seua escassa aplicació i de les novetats sorgides des de la seua aprovació, la comissió **Aldama** publica l'any 2003 un informe per a fomentar la transparència i seguretat en els mercats de valors i en les societats cotitzades. La recomanació essencial era fer obligatòria la difusió per les empreses de més informació sobre el seu règim de govern i es va concretar el mateix any en la llei de transparència. D'aquesta i d'altres normes que la desenvoluparen va sorgir un exigent règim d'informació sobre la matèria que era, en opinió del president de la Comissió Nacional del Mercat de Valors (CNMV), la més avançada de la Unió Europea i dels altres països membres de l'Organització Internacional de Comissions de Valors (OICV).

¹⁷ Per exemple, a Alemanya i Noruega els empleats tenen un paper significatiu dins de les empreses, bé participant en el consell d'administració bé formant part de l'assemblea general, d'acord amb lleis específiques.

La publicació dels principis de govern corporatiu de la OCDE (2004) i l'impuls de la Comissió Europea al bon govern de les societats cotitzades europees van dur el Govern Espanyol a sol·licitar d'un grup d'experts dirigits per **Conthe** el juliol de 2005 l'actualització del Codi de recomanacions sobre bon govern. El 18 de gener de 2006, el Projecte de codi unificat passa a consulta pública i després de nombroses al·legacions, en maig es produeix l'aprovació definitiva. El nou Codi a més de refundre les recomanacions formulades per les Comissions Olivencia i Aldama, prengué com a guia les recomanacions del comitè de supervisors bancaris de Basilea i centrà l'atenció, únicament, en aquelles recomanacions que no es recollien en normatives obligatòries. Així, malgrat haver segut objecte de nombroses polèmiques, destaquem les qüestions substancials següents:

- El Codi està basat en el principi de voluntarietat de complir i explicar, com està recollit en els anteriors codis, en la llei del mercat de valors i d'acord amb les directives europees i de l'OCDE; permet l'autogovern a les empreses i deixa que el mercat financer avalue si la gestió és acceptable.
- El Codi representa una defensa dels consellers independents, en defensar específicament les condicions mínimes per a ser considerat com a tal i que representen si més no, un terç del Consell d'Administració.
- Recomana que el nombre de consellers executius siga el mínim necessari. El Codi no es pronuncia sobre la separació dels càrrecs de president del Consell i de l'Executiu, donat que no hi ha uniformitat en la pràctica internacional ni evidència empírica de si és millor; però sí que estableix l'avaluació del president i la figura del conseller independent coordinador, com a contrapès.
- Emfatitza el paper primordial de la Comissió de Nomenaments en la defensa de la independència i de perseguir l'interès social per part de tots els membres del Consell d'Administració.
- Recomana que l'informe de retribucions siga objecte de vot consultiu per la Junta General i que hauria d'incloure retribucions de tots i cadascun dels consellers i per qualsevol concepte.
- Incorpora novetats respecte a la independència de l'auditoria i recomana que els estatuts no tinguen limitacions del dret de vot ni altres mesures antiOPA, així com que les societats establisquen mecanismes per poder denunciar confidencialment les irregularitats (financer-comptables) observades en l'empresa.
- Dedicava l'apartat 14 a la diversitat i, com a novetat respecte als informes anteriors, recomana que el Consell d'Administració reflectisca la diversitat de coneixements, de gènere i d'experiències necessaris per acomplir les seues funcions amb eficàcia, objectivitat i independència.

MATERIAL DOCENT

sobre

DIRECCIÓ D'ORGANITZACIONS: Una visió estratègica

per als mòduls

La Direcció a l'Empresa i Direcció Estratègica de l'Empresa

PART II

PROCÉS PER PRENDRE DECISIONS

Federico J. TARAZONA LLÀCER
Professor Titular d'Universitat

FACULTAT D'ECONOMIA
Departament de Direcció d'Empreses

ftarazon@uv.es (ext. 28314)

ÍNDEX

PART II. PROCÉS PER A PRENDRE DECISIONS	41
<i>Concepte de decisió</i>	41
II.1. LA PRESA DE DECISIONS	43
II.2. TIPOLOGIA DE LES DECISIONS	47
II.3. MÈTODES DE DECISIÓ	50
<i>Racionalitat absoluta</i>	50
<i>Racionalitat limitada</i>	51
<i>Racionalitat grupal</i>	52
II.4. SISTEMA D'INFORMACIÓ	56
<i>Definició i objectius</i>	57
<i>El SIRH com un procés</i>	58
<i>Tipus de SIRH</i>	62
<i>Sistema d'informació i auditoria</i>	68
BIBLIOGRAFIA	71

Fins a la primera meitat del segle xx, els economistes consideraren la decisió com el càlcul de la solució òptima. Per a conèixer totes les possibles solucions suposaven que la decisió la prenia un individu que tenia tota la informació, que disposava de les eines matemàtiques per fer el càlcul exacte i que escollia de manera lògica o coherent; en resum, que la decisió era presa de manera racional en una **situació de certesa** (que inclou la situació de risc).

També es pressuposava que la història social recorria una trajectòria única en la qual el passat determinava el futur i tot era substancialment previsible (menys els fenòmens naturals). Però en realitat es produïen moltes situacions imprevistes que es desviaven d'aquesta trajectòria ideal i obligà a introduir en la teoria l'estudi dels casos en **situació d'incertesa** (que pot ser parcial o total).

Concepte de decisió

De fet, la paraula "decisió" deriva de l'arrel llatina *decido*, el significat de la qual és 'tallar'. Així, des de la teoria econòmica, Shackle (1961) defineix la decisió com "un tall entre el passat i el futur", la qual cosa implica que és una característica exclusivament humana. Per tant, s'ha considerat la decisió com "la resposta adequada d'un ésser intel·ligent enfront d'una situació que requereix acció".

Ara bé, el tall pensat i raonat d'una situació a una altra diferent en un període de temps donarà lloc a una decisió només quan hi ha diversos i excloents camins d'acció per assolir un objectiu determinat. D'aquesta manera podríem definir la decisió com "l'elecció entre diverses alternatives possibles" i, de fet, aquesta és la definició que proposen un gran nombre d'autors durant la dècada del 1970; però es tracta d'una **decisió puntual**.

1. "ELECCIÓ D'UNA ALTERNATIVA ENTRE DIVERSES POSSIBLES"

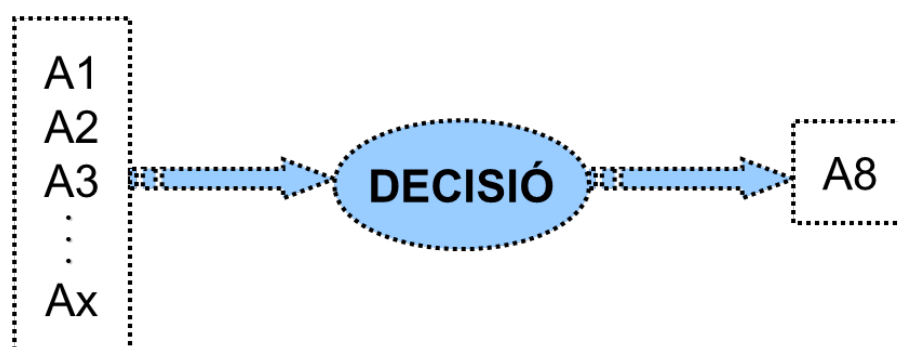


Figura II.1: La decisió puntual.

Font: Elaborada per l'autor.

Però l'elecció ha de tenir un caràcter voluntari (no obligatori); és a dir, cal que siga un acte lliure per al qual es requereix informació sobre les diferents alternatives i les conseqüències de cadascuna respecte de l'objectiu buscat. En aquest sentit, la definició proposada per Forrester (1961) destaca la importància de la informació en la presa de decisions i afegeix la idea de procés (o **decisió no-puntual**), essencial per desenvolupar la teoria de la decisió. Així arribem a entendre la decisió com "el procés de transformació de la informació en acció".

En aquest procés apareix la informació com a matèria primera (*input* de la decisió), que una vegada tractada adequadament permet elegir una alternativa (nucli de la decisió) i determinar l'acció que cal executar (*output* de la decisió). A més, la realització de l'acció escollida generarà informació nova que s'integrarà a la informació existent per servir de base a una nova decisió que duu a l'acció corresponent, i així successivament. Per tant, considerant una de les principals característiques dels sistemes com és la retroalimentació o *feedback*, podem entendre la presa de decisions com un procés continu alimentat per fluxos d'informació que produeix una sèrie de canvis consecutius en el sistema organitzatiu (**decisió seqüencial**).

2. "TRANSFORMACIÓ D'INFORMACIÓ EN ACCIÓ"

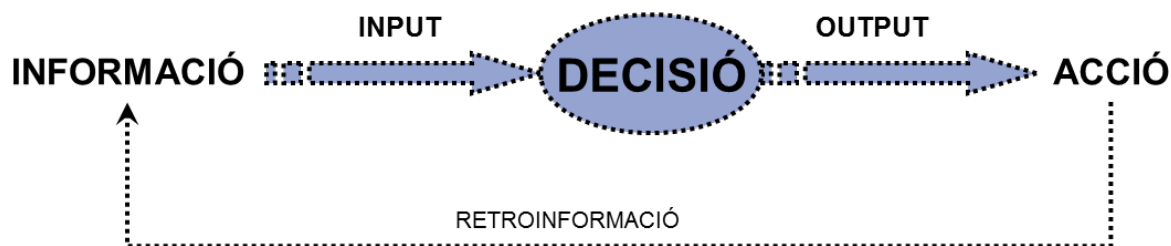


Figura II.2.: La decisió seqüencial.
Font: Elaborada per l'autor.

Així doncs, l'activitat dels éssers humans la realitzem en una sèrie continua de situacions en les quals cal escollir entre dos o més camins, oportunitats, trajectòries, possibilitats, alternatives, etc. De vegades, l'acte d'escollir "només" és qüestió de fer o no fer alguna cosa; però en altres ocasions el problema és més complex ja que hem de decidir-nos entre diverses alternatives de les quals no en coneixem exactament les conseqüències o els resultats.

Si la persona forma part d'una organització¹⁸ i la seua funció l'obliga, en determinades circumstàncies, a escollir entre diverses alternatives aquella o aquelles que considera adequades per a l'objectiu que ha originat la necessitat de decidir, estem davant d'un problema de característiques semblant al que hem exposat en els paràgrafs anteriors.

¹⁸ Per exemple, una empresa, però també una ONG, un ajuntament, una família, una colla, una associació política o cultural, un sindicat, etc.

Des de la teoria de sistemes, qualsevol organització pot entendre's com un sistema format per un conjunt de parts o elements (subsistemes) que estan interrelacionats entre ells per aconseguir uns objectius concrets. Una altra de les característiques dels sistemes organitzatius és la de ser oberts ja que estan en continua interacció amb l'entorn que els envolta, i açò genera un conjunt d'amenaçes i oportunitats per a cada organització, davant les quals ha de reaccionar, mitjançant un procés constant de presa de decisions, procés que també depèn de les fortaleses i debilitats internes.

Podem identificar un denominador comú per a totes les funcions organitzatives com és el fet que la presa de decisions es converteix en el procés principal de cadascuna d'elles; perquè permet mantenir un equilibri dinàmic intern i extern alhora que podem assolir els objectius que signifiquen l'èxit organitzatiu. Per tant, la presa de decisions es transforma en el nucli central del treball directiu o, en unes altres paraules (Duncan, 1975), "la presa de decisions és una part tan integral del comportament directiu que els dos són realment sinònims, és a dir l'adopció de decisions és l'essència del *management*".

En tot cas, cal considerar que en qualsevol part del procés de presa de decisions poden influir una sèrie de factors en el resultat final, entre els quals podem destacar els valors i les creences de cada decisor, la influència d'unes altres persones o grups, la manca de temps o de diners, l'experiència acumulada i la cultura existent en l'organització, entre altres.

1. LA PRESA DE DECISIONS

Malgrat que en un primer moment es pot entendre la decisió de manera puntual com l'elecció d'una opció entre un conjunt d'alternatives possibles, basant-se per fer-ho en uns criteris determinats, cal assenyalar que, des d'un punt de vista estratègic, la decisió és un concepte més ampli que es plasma en un procés que va des de la identificació d'un problema sobre el qual s'ha d'actuar, fins a la posada en pràctica de l'alternativa escollida i la seua posterior revisió o control. Per tant, el concepte de decisió ha evolucionat fins a considerar-lo "el procés que cal seguir per prendre tot tipus de decisions" (Menguzzato i Renau, 1991).

Ara bé, aquest procés no sempre s'ha considerat de la mateixa manera al llarg del temps constituint diversos moments de l'evolució del concepte. Així, Huber (1980) assenyala tres etapes en aquest procés (**intel·ligència**, **disseny** i **elecció**), però és una versió inicial molt simplificada. Per altra banda, hi ha autors que amplien el procés (Adair, 1985) en incloure la fase d'**execució** de l'alternativa seleccionada. I, per últim, Menguzzato (1986) incorpora al procés una última fase de **revisió** i constitueix així una versió més àmplia del procés de presa de decisions en fer-lo coincidir amb el procés general de resolució de problemes.

D'ara endavant, quan ens referim al procés de presa de decisions ho farem sempre en el seu sentit més ampli; que és la manera d'entendre el concepte de decisió des d'una perspectiva estratègica. Així, podem identificar tots els elements¹⁹ que constitueixen el procés de presa de decisions (Tarazona, 2007):

3. "PROCÉS CONTINU DE CANVIS CONSECUTIUS QUE S'EXPERIMENTEN DINS L'EMPRESA A PARTIR D'UNS FLUXOS D'INFORMACIÓ

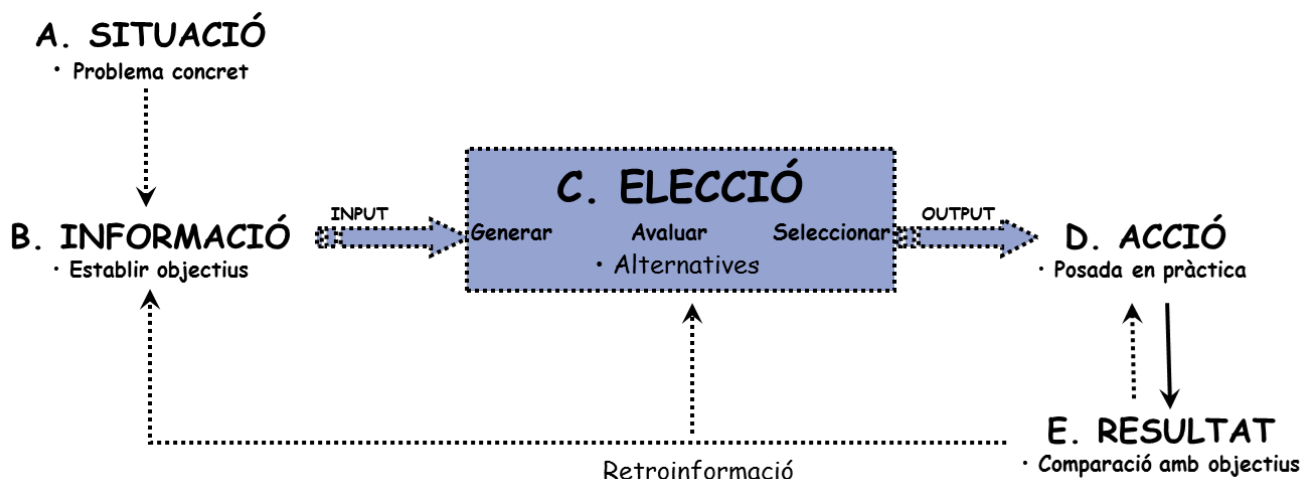


Figura 11.3.: La decisió com un procés complet.

Font: Elaborada per l'autor.

1. Diagnòstic o intel·ligència

Consisteix en la identificació del problema que justificarà l'adopció d'una decisió. El problema apareix quan hi ha una diferència entre la situació real i la situació desitjada, i aquesta queda resolta en el moment en què s'aconsegueix eliminar aquesta diferència mitjançant el procés de la presa de decisions. Juntament amb la identificació del problema també s'ha de dur a terme la seua definició, així com l'anàlisi de tots els condicionants que el generen.

A fi de dur a terme una correcta definició del problema, hem de tenir en compte la possible aparició de tres tendències a l'hora de la seua anàlisi:

- La tendència a definir el problema en termes d'una solució proposada i reduir d'aquesta manera la probabilitat que considerem altres solucions.
- La tendència a concentrar-se en metes estretes d'ordre inferior en lloc de fer-ho en metes estratègiques d'ordre superior.
- La tendència a diagnosticar el problema segons els símptomes i no per les seues causes reals.

¹⁹ Evitem explícitament referir-nos a etapes o fases per no caure en la idea més immediata de procés com una seqüència o una cadena de caràcter lineal o determinista.

2. Formulació o disseny

Consisteix en l'elaboració de les diferents accions alternatives susceptibles de resoldre el problema plantejat. Per això, hem de tenir en compte les restriccions de tot tipus imposades pels recursos (humans, materials,...) existents en les organitzacions amb la finalitat de garantir la seua viabilitat.

Per a concretar les alternatives té un paper important l'experiència del decisor (individual o col·lectiu) en permetre-li identificar si més no d'una manera aproximada les raons d'èxit i de fracàs, malgrat que la seua utilitat es veja minvada pels canvis cada vegada més freqüents. També disposa de tècniques que ajuden a la cerca d'alternatives, com ara la tempesta d'idees (*brainstorming*), tècniques de simulació, la intuïció educada, etc.

Una vegada estan elaborades les possibles alternatives caldrà que siguin avaluades en termes de les conseqüències futures generades per cadascuna, encara que aquesta avaluació serà més o menys objectiva en funció del grau d'incertesa. Aquesta incertesa estarà en funció tant del nivell d'informació que tinga en el seu poder el decisor en aquest moment com de les característiques intrínseques del problema detectat.

3. Implementació o execució

Prioritzades o jerarquitzades les alternatives respecte als criteris establerts pel decisor (individual o col·lectiu), es procedeix a l'elecció de l'alternativa que suposadament millor contribuirà a solucionar el problema detectat.

Consisteix en la instrumentalització o posada en pràctica de l'alternativa seleccionada. Cal indicar que és molt important efectuar una bona implementació, ja que una atenció inadequada a la posada en pràctica és una de les principals raons per les quals sovint les bones solucions no resolen els problemes que estaven destinats a resoldre.

4. Avaluació o revisió

Per últim, cal procedir a la revisió o avaluació de la decisió adoptada i comprovar si realment el que succeeix és allò que es pretenia (acabar amb un problema determinat), i en cas contrari introduir les correccions que es consideren oportunes. Tenint present el caràcter obert de les empreses, podem trobar-nos en ocasions que, malgrat haver dut a terme el procés de manera correcta, els canvis en l'entorn poden donar lloc a situacions imprevistes que en certa mesura podrien invalidar l'opció escollida, o bé necessitar una rectificació. O encara més: podem estar davant d'alguna cosa que desencadene un replantejament del problema original o l'aparició de nous problemes que desencadenaran nous processos de presa de decisions.

Ara bé, el procés és molt més complex que el que suggereix una simple seqüència de fases o etapes, ja que durant el procés es pot tornar a la fase anterior si es considera oportú. Per aquesta raó es considera que el procés té un caràcter iteratiu.

Com ja hem dit, la presa de decisions és una part tan bàsica del comportament directiu que es poden considerar sinònimes; és a dir, que l'adopció de decisions és l'essència del *management*. Aquesta perspectiva és la que ens duu a definir el procés de direcció com "un procés global de presa de decisions".

Aquest procés, tal i com l'entén la direcció estratègica, té una sèrie de característiques específiques que completen la idea inicial, plantejada com a resposta a la concepció tradicional:

En primer lloc, falta un element concret que és previ a tot el procés descrit; està relacionat directament amb la cultura organitzativa i és la base per a l'estudi de l'ètica empresarial/directiva així com de la responsabilitat social corporativa. Es tracta de la **missió o meta** que té l'organització en la societat en la qual s'implanta, defineix l'objectiu últim (i únic) o la seua raó de ser, descriu la motivació més profunda dels seus creadors i de les persones que contribueixen al seu desenvolupament.

En segon lloc, falta un altre element, però aquest té un caràcter més immaterial ja que es tracta de les relacions que hi ha o pot haver-hi entre tots els elements que formen el procés. La qüestió és que la lògica ens indica que el diagnòstic precedeix a l'anàlisi del problema i a l'inventari de les solucions per poder escollir la més adient i, posteriorment, dur-les a la pràctica, amb la qual cosa se'n podrà dur a terme la revisió corresponent; però, com ja hem dit, el procés de direcció és molt més complex que el que suggereix aquesta simple seqüència de fases o etapes.²⁰ El model estratègic és **no-seqüencial** (no-causal, no-lineal, no-determinista o no-mecanicista), és a dir, que entre els seus elements hi ha tot tipus de relacions, tant reactives i interactives com de tipus proactiu.

En tercer lloc, en el procés racional pur anteriorment considerat s'incideix en la necessitat que el decisor trie la millor alternativa entre totes les possibles, calculant-ne correctament les conseqüències.²¹ Malgrat tot, molts directius prenen les decisions en grup (equip de direcció) i en certes ocasions no duen a terme un procés lògic i sistemàtic com l'anterior, sinó que confien també en l'instint, la intuïció, l'experiència, etc. (mètode heurístic), sobretot quan les decisions no són tècniques, automàtiques o programades.

²⁰ No obstant això, sovint les tres fases principals són clarament discernibles a mesura que es desenvolupa el procés organitzatiu de decisió i apareixen íntimament relacionades amb les etapes de la solució de problemes descrites per primera vegada per John Dewey: quin és el problema?, quines són les alternatives? i quina és la millor alternativa? (Simon, 1947).

²¹ El model tradicional de racionalitat absoluta, que és seqüencial o causal, no és més que una descomposició irreal que es refereix a la ideologia mecanicista pura o burocràtica. En canvi, la teoria moderna de l'organització ha eliminat a poc a poc les relacions no científiques o deterministes (Tabatoni i Jarniou, 1975).

En resum, **la decisió** tal i com la definim actualment és bastant més que la mera elecció d'una alternativa entre diverses possibles, ja que l'elecció és solament un dels distints elements que constitueixen **el procés de decisió**.

2. TIPOLOGIA DE LES DECISIONS

És interessant disposar d'una classificació de les decisions per a, d'aquesta manera, conèixer les característiques inherents a cadascuna d'elles i poder identificar al responsable que ha de prendre la decisió, ja que totes les decisions no tenen la mateixa importància, de la mateixa manera que no totes les persones prenen decisions de la mateixa transcendència. Poden identificar-se tres classificacions o tipologies de les decisions:

1. Tipologia per nivells

Aquesta classificació s'ha elaborat tradicionalment a partir del nivell jeràrquic que ocupen en l'estructura organitzativa els decisors, malgrat que actualment es té en compte la importància de la decisió per a l'organització i, en general, intervenen persones que pertanyen a diversos nivells organitzatius. En tot cas, es poden distingir tres tipus de decisions: estratègiques, tàctiques i operatives:

a) *Decisions estratègiques:*

Es refereix principalment a les relacions entre l'organització i el seu entorn. Són decisions de gran transcendència generalment a llarg termini i no repetitives, el que redueix la possibilitats de disposar d'informació completa. A aquest nivell es defineixen tant els objectius de l'organització com les principals línies d'acció que ha de seguir la consecució d'aquests objectius (eficàcia). Els efectes produïts per aquestes decisions són difícilment reversibles i els errors comesos poden comprometre seriosament no solament el progrés de l'empresa, sinó fins i tot la seua supervivència, per la qual cosa requereix un alt grau de reflexió i judici. Alguns exemples d'aquest tipus de decisions són la selecció del mercat, el disseny de l'estratègia global, la introducció en nous mercats, el tipus de motivació, etc.

b) *Decisions tàctiques:*

Tracten d'assignar eficientment els recursos a disposició de l'empresa per a la consecució dels objectius fixats a nivell estratègic. Poden ser repetitives, i el grau de repetició és suficient per poder confiar en les experiències precedents. Les seues conseqüències no solen prolongar-se en un termini molt llarg de temps i són reversibles, els errors comesos no impliquen sancions molt greus, excepte si aquests s'acumulen en el temps. Poden ser exemple d'aquest tipus de decisions: la contractació d'un nou membre, l'adquisició de maquinària, la substitució d'un proveïdor, etc.

c) *Decisions operatives:*

Són les relacionades amb les activitats corrents de l'empresa, per la qual cosa el seu grau de repetibilitat és elevat, cosa que es tradueix en ocasions en rutines i procediments automàtics. La informació en relació a aquestes decisions està fàcilment disponible. Els errors no impliquen sancions greus i la seua correcció és ràpida ja que les conseqüències es manifesten a curt termini. En aquests casos podem anomenar com a exemple: la gestió de *stocks*, l'adquisició de material fungible d'oficina, etc.

Es fa necessari assenyalar que cada element del procés decisonal tindrà una importància relativa diferent segons el tipus de decisió de què es tracte.

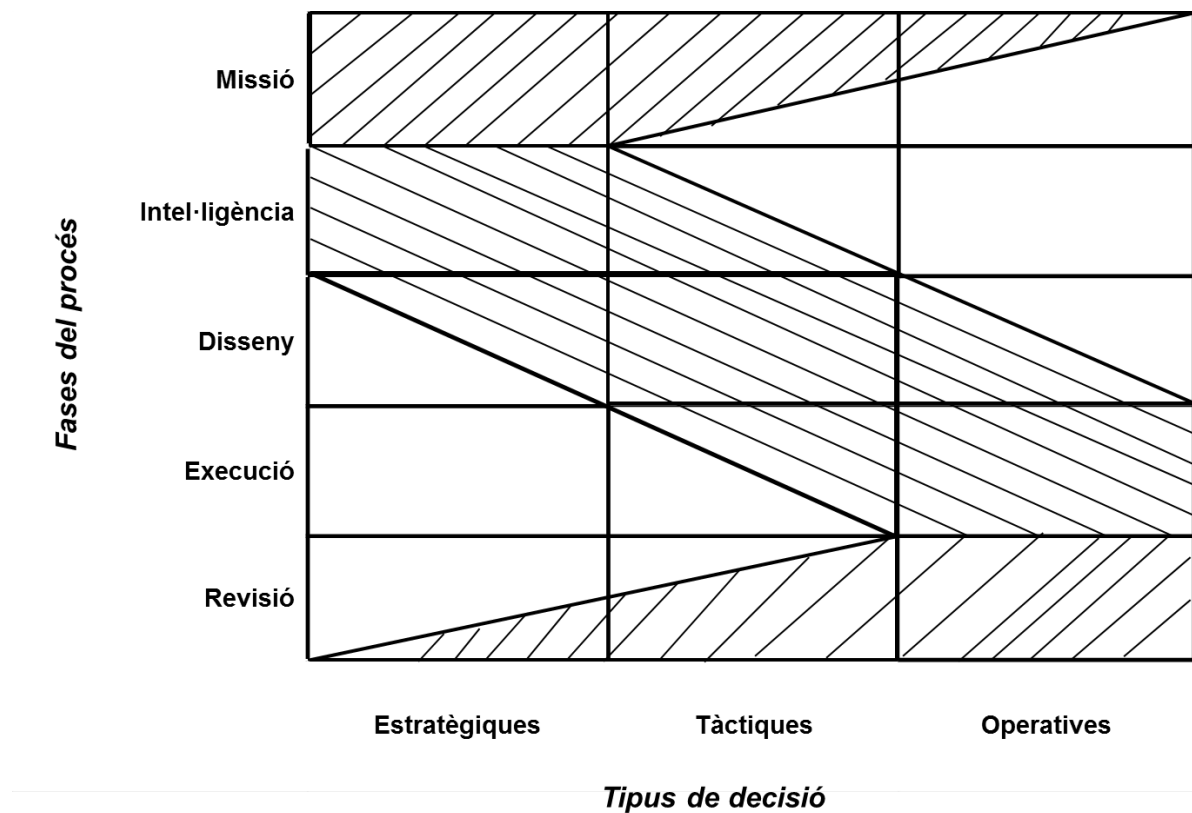


Figura 11.4.: Importància de les fases del procés de decisions.

Font: Elaborada per l'autor.

2. Tipologia per mètodes

Aquesta classificació fou proposada per Simon (1960) i s'hi distingeix entre decisions programades i no programades, que no formen dos tipus únics, sinó que constitueixen els extrems d'un continu.

a) *Decisions programades o estructurades:*

Aquest tipus de decisions són repetitives i de rutina, en la mesura que es pot elaborar un procediment definit (model matemàtic) per gestionar-les, de manera

que no haguem de tractar-les cada vegada que es presenten. És el cas, per exemple, dels nous subministraments d'oficina, de gestió de *stocks*, o de la determinació del pagament de salaris.

Entre els mètodes utilitzats en les organitzacions per a la presa de decisions programades es pot distingir entre mètodes tradicionals i moderns. Entre els primers tenim els hàbits, els processos operatius estàndard i la pròpia estructura organitzativa. Com a tècniques modernes, la investigació operativa a través dels seus models ofereix potents tècniques, entre les quals podem destacar la programació lineal en decisions financeres, la teoria de cues en producció, el PERT en decisions sobre projectes complexos, etc.

b) *Decisions no programades o no estructurades:*

Són situacions noves, no estructurades (complexes) i/o inusualment importants per elles mateixes i que no tenen cap mètode previst per resoldre-les. Les raons de l'absència de mètode pot raure en la novetat del problema, en la seua complexitat o d'una importància tal que necessita un tractament a mesura. Dins d'aquesta categoria de decisions es poden trobar des de decisions úniques fins a problemes periòdics, però que requereixen tractaments o enfocaments diferenciats a causa de la variabilitat dels seus condicionants interns i externs.

Dins de les tècniques tradicionals per a la presa d'aquest tipus de decisions es pot distingir el judici, la intuïció i la creativitat per una banda, i la selecció (per experiència) i entrenament d'executius, per una altra. Si bé el judici i la intuïció són qualitats que una persona pot posseir, poden veure's en part reforçades per l'experiència i l'entrenament en una tasca concreta.

Els mètodes heurístics de resolució de problemes constitueixen la base de les tècniques modernes. Els models de resolució de problemes sistematitzen els processos de resolució de l'ésser humà i proporcionen un marc adequat per a guiar la presa de decisions no programades en les quals generalment no és possible l'ús de models matemàtics.

c) *Decisions semiestructurades:*

Les decisions estructurades són aquelles en les quals poden aplicar-se algoritmes, regles de decisió i, en general, models matemàtics en cadascuna de les seues fases. Com a exemple, podem veure la gestió de *stocks*. Per altra banda, les decisions semiestructurades presenten com a tret distintiu que generalment el diagnòstic és no estructurat. Malgrat això, una vegada identificat el problema, les altres fases són susceptibles de formalització i ús de models matemàtics, com per exemple els plans de renovacions i substitucions

d'elements d'actiu fix. I, per últim, en les decisions no estructurades cap de les fases és estructurada i, per tant, no poden usar-se models com els usats en els casos anteriors. Tot i això, hi ha la possibilitat d'utilitzar models heurístics, però cal que siguin complementats amb el judici i la intuïció.

	OPERATIVES	TÀCTIQUES	ESTRATÈGIQUES
ESTRUCTURADES	<i>TOTES LES FASES SÓN ESTRUCTURADES</i>		
	Ex. Planificació de plantilles		
SEMIESTRUCTURADES	<i>UNA O MÉS FASES SÓN NO-ESTRUCTURADES</i>		
	Ex. Sistema d'informació	Ex. Valoració de llocs	Ex. Disseny de llocs
NO-ESTRUCTURADES	<i>TOTES LES FASES SÓN NO-ESTRUCTURADES</i>		
		Ex. Avaluació del treball	Ex. Mapa de competències

Figura 11.5.: Tipus de decisió i models de decisió.

Font: Adaptat de Menguzzatto i Renau (1991).

3. MÈTODES DE DECISIÓ

Enfocament de racionalitat absoluta (o del comportament optimitzador)

Un decisor que entén la racionalitat de manera absoluta és aquell per al qual prendre una decisió suposa escollir aquella alternativa que vindrà seguida d'una sèrie preferida de conseqüències i que és la resultant d'un procés que inclou tres fases: enumeració de totes les alternatives, determinació de totes les conseqüències que segueixen a cada alternativa i valoració comparativa de les conseqüències.

Els elements principals d'aquest enfocament són les següents:

- L'objectiu (únic o òptim), contemplat per elaborar una funció d'utilitat o esquema de preferències, i que reflecteix teòricament el problema identificat.
- Totes les alternatives o cursos d'acció, que suposen les possibles solucions que ens permetran resoldre el problema plantejat.
- Totes les conseqüències, que es deriven de cada alternativa concreta.
- L'elecció pròpiament dita, que consisteix a escollir aquella alternativa les conseqüències de la qual siguin preferides pel decisor considerant la seua funció d'utilitat.

En aquestes condicions, l'estratègia escollida pel decisor serà sempre l'òptima, si bé és a costa de considerar unes hipòtesis poc adequades a la realitat. Per superar els problemes que duu aparellat aquest plantejament, es proposa la substitució de la condició de racionalitat absoluta per la de racionalitat limitada, fet que permetrà la utilització de la teoria de la decisió com un instrument de suport juntament amb criteris subjectius per a la presa de decisions.

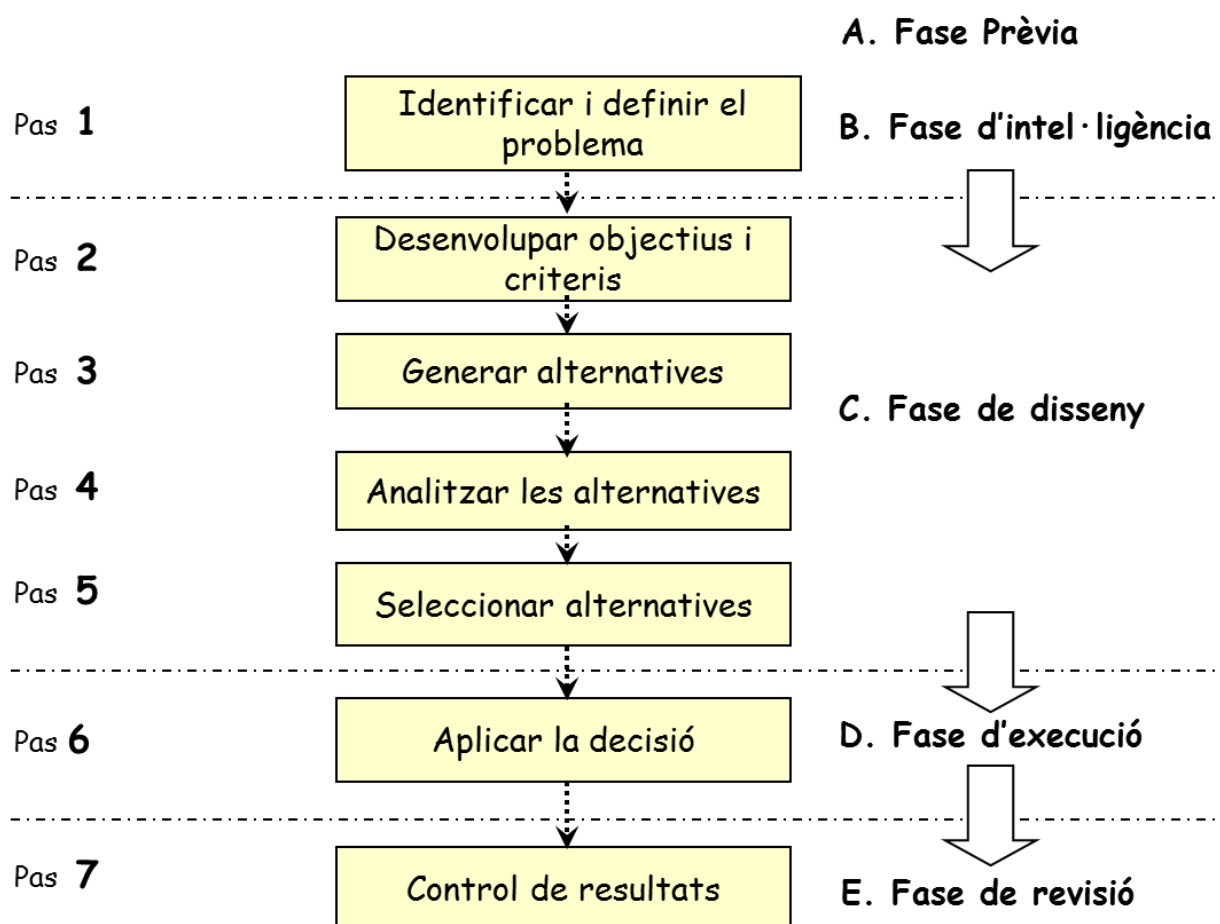


Figura 11.6.: Model de racionalitat absoluta.
Font: Elaborada per l'autor.

Enfocament de racionalitat limitada (o del comportament satisfactor)

Aquest enfocament se sosté principalment en el concepte de racionalitat limitada, el qual es basa en la idea que la pròpia naturalesa humana (tant per qüestions cognitives com d'informació) impedeix:

- Conèixer totes les alternatives amb les quals el decisor pot comptar.
- Avaluar totes les conseqüències que se'n deriven.
- Obtenir tota la informació necessària per escollir en conseqüència la millor alternativa.

Si tenim en compte aquestes consideracions, ja no podem parlar de l'elecció d'una alternativa òptima, sinó més bé d'una alternativa satisfactòria o efectiva; és a dir, la

millor entre totes les conegudes. O dit en unes altres paraules, una decisió efectiva no necessàriament és una decisió perfecta, sinó que és la millor decisió que es pot prendre davant d'unes circumstàncies determinades (Adair, 1985), les quals es veuran afectades per una sèrie de variables (organitzatives, normes, procediments estàndard, divisió del treball, sistemes de comunicació,...) que limitaran el nivell d'informació disponible i, per tant, reduiran el ventall de possibilitats conegudes.

Enfocament de racionalitat grupal (o del comportament negociador)

Entre els autors més importants dins d'aquest enfocament podem destacar Cyert i March (1963), que centren l'atenció en les estructures formal i informal de les organitzacions, els seus procediments estàndards i en els canals de comunicació.

Aquests autors conceben l'organització com una coalició d'individus, alguns dels quals poden alhora estar organitzats en subcoalicions, motiu pel qual les decisions adoptades resulten fruit de la negociació entre els diversos individus o subcoalicions que pertanyen a l'organització i aquestes han de satisfer les necessitats i objectius de tots ells. Per tant, és necessari dur a terme un procés de negociació, persuasió i acomodament perquè puga aquest col·lectiu puga adoptar una decisió acceptada.

L'aportació més important que du a terme aquest enfocament és el concepte de canvi incremental basat en el fet que donada aquesta heterogeneïtat d'objectius, interessos i valors és difícil arribar a un acord clar, ràpid i satisfactori per a tots els integrants del joc polític.

Les noves condicions de l'entorn fan que els directius busquen mitjans que puguin ajudar a la presa de decisions, ja que cada vegada és més elevat el nombre de decisions que cal prendre i menor l'espai de temps per fer-ho. L'ús dels grups contribueix en gran mesura a la millora de la presa de decisions.

En aquest sentit, Huber (1984) assenyala dos motius que justificarien la utilització de grups en la presa de decisions. Per una banda, l'existència de racionalitat limitada fa que la capacitat del directiu per prendre decisions estiga restringida, com hem dit, per les seues limitacions cognoscitives, per la disponibilitat de temps i per l'accés a la informació. Per aquesta raó, l'ús de grups possibilitarà la incorporació de més quantitat d'informació sobre el problema que cal tractar, així com més capacitat pel seu processament. És a dir, el grup pot contribuir a fer una bona anàlisi del problema i a elaborar un ampli ventall de possibles alternatives o solucions per resoldre'l. Per tant, el grup pot prendre millors decisions que qualsevol persona per ella mateixa, inclòs el directiu mateix.

Per altra banda, l'ús de grups pot incidir de manera directa sobre l'efectivitat de l'acceptació i la posada en pràctica de les decisions que cal adoptar. D'aquesta manera,

l'efectivitat de la instrumentalització o aplicació de la solució escollida resulta positivament afectada quan aquesta és acceptada per les persones encarregades de dur-la a terme.

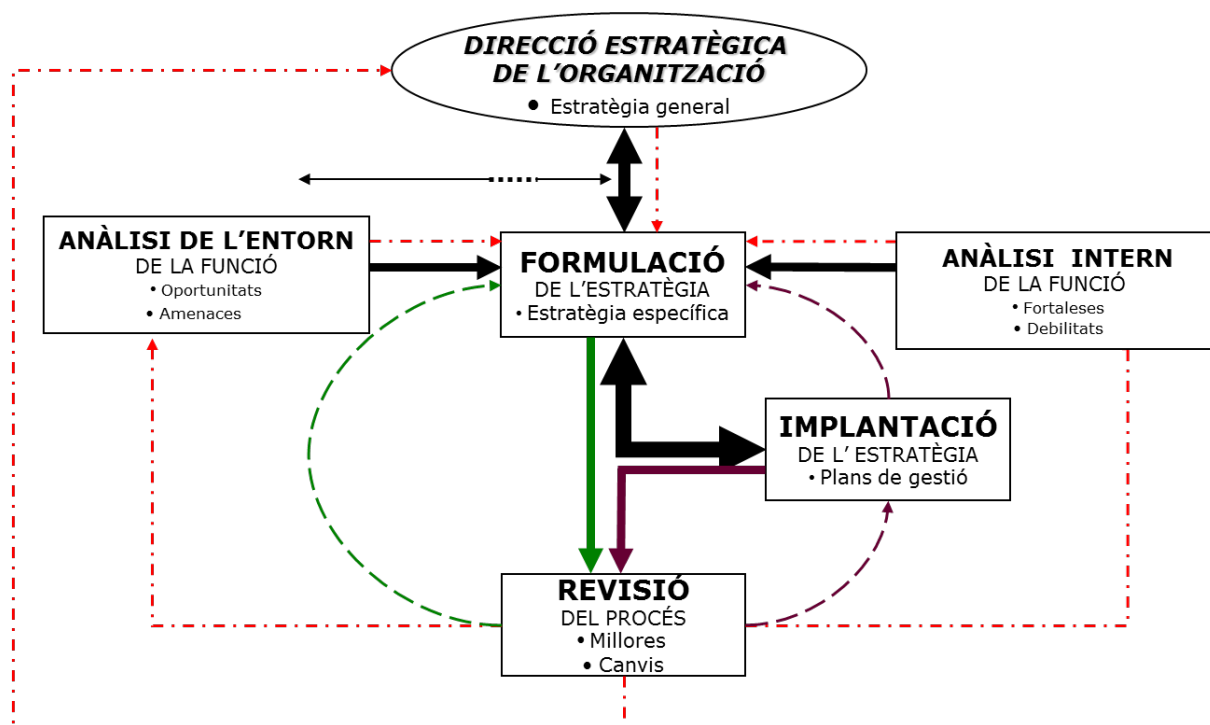


Figura 11.7.: Model de racionalitat grupal.

Font: Elaborada per l'autor.

Ara bé, la utilització de grups no solament presenta avantatges, sinó que pot plantejar certs desavantatges entre els quals podem destacar els següents (Huber, 1984):

- El grup tendeix a consumir més quantitat de temps en prendre una decisió que un sol individu.
- El grup de vegades pren decisions que no estan d'acord amb els objectius perseguits pels alts nivells de l'organització.
- En ocasions, el grup pot esperar que se'l faci participar en totes les decisions de manera que si en un cas no participa, podria presentar certes resistències per acceptar la decisió adoptada de manera individual.
- Els desacords entre els membres del grup poden demorar tant la definició com l'elecció de la decisió.

Una vegada exposats alguns dels avantatges i desavantatges de les decisions grupals, cal plantejar-se la qüestió següent: quan utilitzar grups? Un primer criteri que en guiarà la utilització és l'"eficiència". Com ja sabem, l'eficiència té a veure amb la relació cost-benefici, i en aquest sentit el grup ha de ser utilitzat quan els beneficis siguin superiors als costos. Per exemple, si enfront d'una determinada situació de decisió es coneix que

la utilització d'un grup no aportarà una gran quantitat d'informació i, malgrat això, la seua reunió pot dut aparellada la pèrdua d'hores de treball, en aquest cas pot no ser convenient utilitzar el grup, ja que els costos superarien els beneficis.

Un altre factor que cal tenir en compte és que si una major disponibilitat o un millor processament de la informació augmenta la qualitat de la decisió; aleshores cal fer participar aquelles persones que podrien ser útils aportant o processant aquesta informació (Huber, 1984).

Per una altra banda, quan la instrumentalització o posada en pràctica de la decisió se suppose que pot generar algun tipus de problemes entre les persones encarregades de dur-la a terme, és convenient fer participar aquestes persones en el procés de decisió.

Per tant, cada situació serà analitzada detalladament amb la finalitat de constatar la conveniència o no de la utilització de grups en la presa de decisions. Ara bé, en el context de la presa de decisions cal distingir entre grups auxiliars i grups autònoms (Kast i Rosenzweig, 1987). Els primers són aquells que poden aportar més quantitat d'informació i contribuir per això a una millor comprensió del problema, si bé no tenen autoritat per adoptar la decisió final (dur a terme tasques d'assessoria). I els segons, per la seua banda, aborden del tot el procés de decisió i tenen autoritat per determinar la decisió que cal adoptar.

4. SISTEMA D'INFORMACIÓ

Tota organització està contínuament captant una sèrie de dades, algunes de les quals poden servir per conèixer millor l'entorn que l'envolta o el context intern mateix. Aquestes dades significatives, normalment tractades de manera adequada, es converteixen en la informació que permet prendre una decisió més encertada o executar més racionalment una operació determinada. Per tant, la informació que rep una persona en una organització són dades transformades de manera que tenen un valor real o percebut per prendre decisions o executar accions (en cas contrari s'anomena "soroll").

La informació és un factor essencial per a l'empresa, donat que la possessió o no de les informacions oportunes serà un factor determinant de la qualitat de les decisions que s'adopten en un moment donat, de les accions (o operacions) necessàries per a la seua posada en pràctica i de les avaluacions que permeten introduir millores (en les accions) o canvis (en les decisions), per mantenir o augmentar el nivell de competitivitat organitzativa. Donada la importància estratègica de la informació de l'empresa (Menguzzato i Renau, 1991), és igualment essencial aconseguir que la informació necessària estiga disponible, en temps i forma, per a les persones que necessiten prendre decisions, executar les accions que impliquen o/i avaluar aquests dos processos per desenvolupar-los.

Definició i objectius d'un sistema d'informació de recursos humans (SIRH)

Una de les definicions més consensuades (Davis i Olson, 1987) considera el sistema d'informació "un sistema integrat usuari-màquina que, amb la utilització d'una sèrie de recursos, ha de proveir informació per donar suport a les operacions, la gestió i la presa de decisions en una empresa".

Així doncs, el sistema d'informació en l'empresa ha de servir per captar les dades que necessita i, mitjançant les transformacions adequades, posar la informació obtinguda en poder dels membres que la necessiten per a la presa de decisions, per a la posada en pràctica de les decisions adoptades, o per a la revisió i avaluació de qualsevol d'aquests processos. Per tant, una definició més descriptiva (Andreu i altres, 1991) considera el sistema d'informació com un "conjunt de components interrelacionats que recuperen, processen, emmagatzemen i distribueixen informació per a recolzar la presa de decisions, la coordinació i el control d'una organització".

D'una manera més específica, la finalitat d'un sistema d'informació per a la direcció estratègica és proporcionar informació per als processos de decisió estratègica; així com per a oferir un element essencial en la formulació de l'estratègia, en la seua implantació i en l'avaluació d'ambdós processos (Menguzzato i Renau, 1991).

A partir de tots aquests elements, podem arribar a la definició següent: un sistema d'informació sobre recursos humans està constituït pel conjunt de mitjans (materials, immaterials i personals) que en una organització s'ocupen del procés (obtenir, acumular i tractar dades, i distribuir informació) necessari per a la presa de decisions (formulació, implementació i avaluació de l'estratègia) en qualsevol dels àmbits (direcció, gestió o administració) de la direcció estratègica dels recursos humans.

Una participació efectiva dels responsables de la DERH en l'elaboració de l'estratègia global de l'organització exigeix que compten amb un sistema d'informació sobre la seua àrea, si més no comparable a aquell de què disposen els seus homòlegs d'altres àrees. A més, és indispensable per a una correcta direcció dels recursos humans dissenyar un SIRH la informació del qual siga rellevant, fiable, comprensible, oportuna, etc.; perquè dirigir implica decidir i decidir exigeix transformar la informació en acció i en executar aquestes accions es necessita alguna manera de controlar. En tots aquests casos, com millor siga l'*input* (informació) del procés (de cadascuna de les seues fases), millors seran les decisions preses per la direcció.

La finalitat d'un SIRH no pot ser, simplement, abastar dades. El temps i els recursos que s'invertisquen en la gestió de la informació relacionada amb els recursos humans cal que estiguen justificats per l'ús que pogueren donar a aquesta. Per altra banda, qualsevol decisió que es prenga en qualsevol àmbit de la funció hauria de sorgir de les anàlisis dutes a terme en les informacions que, per diferents canals, haguem pogut obtenir.

Si alhora considerem els objectius primordials de qualsevol SIRH, ens pot servir de referència per establir dades que ens interessa aconseguir, les fonts que cal utilitzar, la manera en què tracta aquestes dades i els mecanismes de distribució de la informació:

El primer dels objectius és conèixer la situació i l'evolució dels condicionants interns i externs, que han constituït les premisses de les principals decisions preses en l'àrea dels recursos humans. Es tracta de ser capaços de detectar els canvis en les dades significatives de cada treballador, de l'organització mateix, del seu entorn específic i/o de l'entorn general.

El segon objectiu és conèixer les causes de l'èxit o el fracàs de les diferents polítiques, que constitueixen els instruments que utilitza la funció de recursos humans per fer efectives les decisions. Es tracta de poder detectar les possibles millores en les funcions objectiu (captació, compensacions i capacitació) i en les funcions instrumentals com l'avaluació del treball o la valoració de llocs.

El tercer objectiu és conèixer les diferents possibilitats que hi ha respecte a la utilització de la informació obtinguda. La qüestió és que pot afectar a les distintes unitats organitzatives, nivells jeràrquics i/o funcions departamentals; hi poden estar implicats persones i grups diferenciats, interns o externs a l'organització; poden caldre distints sistemes de comunicació; poden estar relacionats amb diferents fases del procés estratègic; etc.

El quart objectiu és conèixer els resultats de les decisions sobre els recursos humans ja executades, per a replantejar-se el procés estratègic en qualsevol dels seus nivells (funcionals o generals) o dels seus àmbits (de gestió o de direcció). Es tracta d'estar oberts a totes les possibilitats a l'hora d'avaluar els problemes de l'organització i buscar les alternatives més idònies per superar-los.

El SIRH com un procés

Per aconseguir els objectius que acabem d'exposar, cal que les empreses construisquen un SIRH, o revisar el que ja hi ha. El sistema estarà format per tres parts diferenciades on es duen a terme una sèrie de funcions que donen contingut al procés pel qual s'obtenen les informacions significatives, per a prendre decisions de tot tipus referides als recursos humans de cada organització (la **figura II.8** ens mostra els elements que intervenen en un SIRH). D'aquesta manera, el sistema d'informació es planteja com un procés permanent de recollida, processament, presentació, interpretació, ús i aplicació de la informació en la presa de decisions, redefinició d'objectius, recursos i estructures d'organització o de la pròpia estratègia general. En aquest procés podem distingir les fases següents:

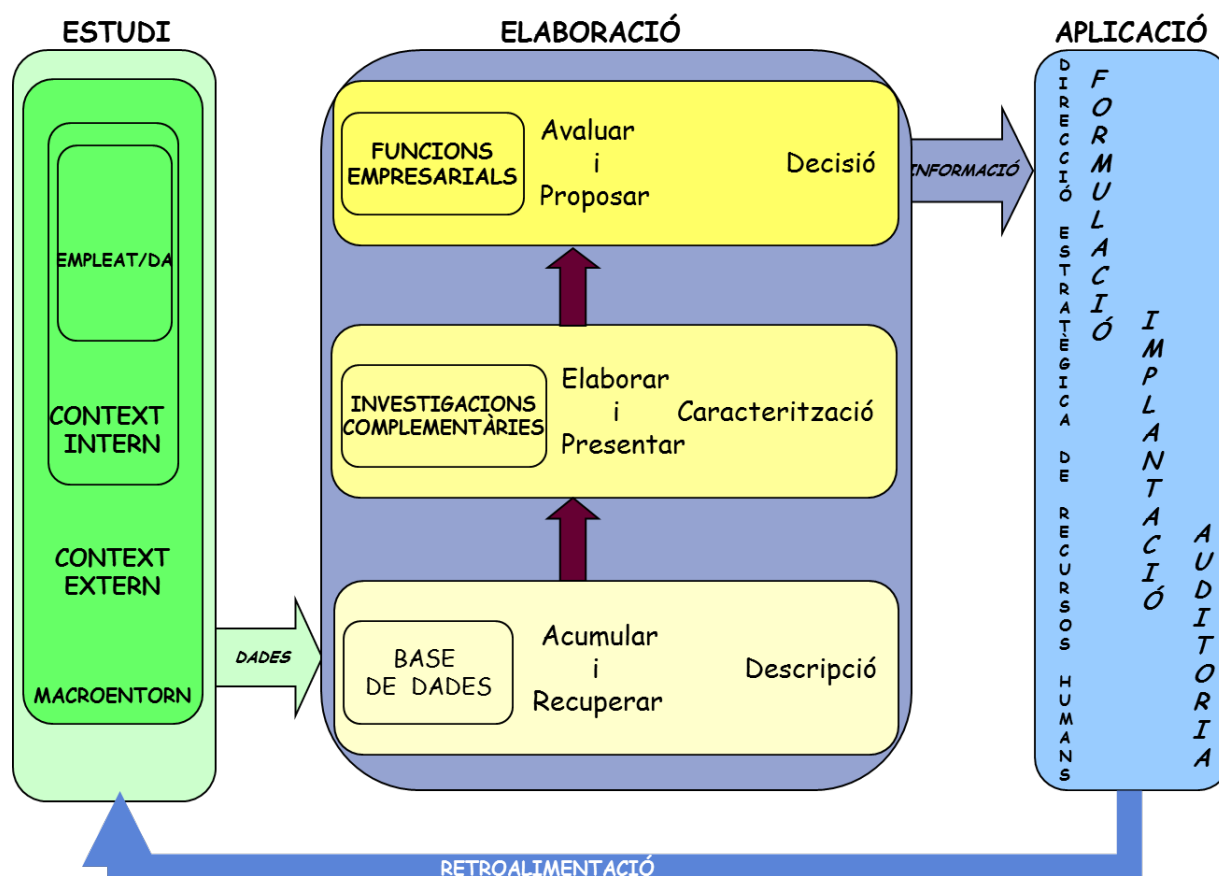


Figura 11.8.: Elements d'un SIRH.

Font: Elaborada per l'autor.

El procés s'inicia con una fase prèvia (fase 0) que consisteix a determinar les necessitats d'informació dels diferents decisors en matèria de recursos humans per a, en el seu cas, iniciar la resolució de problemes detectats en la seua gestió o en la seua direcció.

Açò duu a la fase següent (fase 1), identificar totes les possibles fonts de dades; cosa que permet obtenir les dades rellevants per analitzar i estudiar l'evolució dels condicionants interns i externs. La captació de dades cal que es duga a terme de manera contínua en aquelles parts de l'entorn o de l'empresa subjectes a canvis i en aquests casos estarà implicat, normalment, un nombre més elevat de persones.²²

Las tres fases següents constitueixen el nucli del sistema d'informació, perquè es fa la funció de processament de les dades per transformar-les en informació útil en la presa de decisions.

²² Des d'un punt de vista estratègic i, concretament, si volem fer un diagnòstic estratègic, es requereix que l'entorn siga constantment observat, para la qual cosa el sistema d'informació cal que estiga dotat d'un sistema de vigilància de l'entorn que proporcione no solament informació quantitativa sinó també qualitativa; i no solament informació referida a l'estat actual de factors estratègics, sinó també la relativa a la seua evolució futura (Menguzzato i Renau, 1991).

La fase que estableix els procediments per recollir les dades (fase 2) permet l'acumulació o emmagatzematge de les dades sense duplicitats ni sorolls (arxiu o base de dades), que es mantindran actualitzades si s'han d'utilitzar contínuament o periòdicament.

En la fase central (fase 3), es defineixen els procediments per elaborar les dades brutes i aconseguir determinades informacions referides a problemes concrets. La funció de tractament de les dades és clau en tot sistema d'informació i implica dur a terme investigacions complementàries per seleccionar, ordenar, relacionar i presentar les dades de manera que puguem obtenir informacions útils per estudiar els problemes plantejats. Atès que aquesta funció en els actuals sistemes es fa en una gran part mitjançant l'ús d'ordinadors, motiu pel qual falsament se sol assimilar el tractament de dades a un sistema informàtic i aquesta part s'arriba a confondre amb tot el sistema d'informació. Malgrat tot, com les dades relatives a recursos humans són sobretot de tipus qualitatiu, aquesta assimilació no es produeix tan fàcilment.

La fase següent completa el processament de les dades en definir els procediments per avaluar les informacions (fase 4). En aquest punt, la funció del sistema consisteix en l'obtenció d'informacions útils; és a dir, informacions que siguin significatives per a qui les ha demanades o les necessita per exercir el seu paper en l'organització. Açò s'aconsegueix amb el diagnòstic de la probabilitat que tenen una sèrie d'informacions per contribuir a una presa de decisions més efectiva i la proposta d'aquelles que es considera més adequades en un moment determinat.

Una última funció de gran transcendència és la distribució de la informació. Per acomplir amb aquesta comesa cal, primer, determinar els possibles usuaris de la informació i, en segon lloc, definir procediments per comunicar la informació, sense oblidar la realimentació que tanca i permet actualitzar el sistema.

En el primer cas (fase 5), la tendència és a generalitzar l'ús de la informació sobretot en el nivell d'operacions o de gestió. Aquest és el fonament dels processos que avancen cap a la qualitat total o és la garantia d'efectivitat en una auditoria de recursos humans; però també hi ha la necessitat de donar a conèixer extensament determinades informacions sobre l'empresa i el seu entorn, per poder afrontar amb més rapidesa i probabilitats d'èxit situacions inesperades en qualsevol nivell. Malgrat tot, no hem d'oblidar que hi ha casos en què l'accés a la informació no pot ser indiscriminat per raons de cost, d'oportunitat o de confidencialitat.

La fase final planteja l'important problema de la comunicació en temps i forma a tots els usuaris interns o externs (fase 6); perquè la informació generada sol tenir sentit si és distribuïda per a la seua aplicació en tot el procés de direcció estratègica. En aquest procés de transmissió, a l'empresa li interessa sobretot conèixer la informació necessària (quantitativa i/o qualitativa) per dur a terme correctament tant la presa de

decisiones com l'execució de les accions derivades d'aquestes decisions, així com la informació que permet valorar si tot el procés estratègic s'ha dut a terme adequadament.

A més, un element essencial de tot sistema (fase 7) és la realimentació de qualsevol de les fases, amb els canvis en les seues premisses o els seus procediments, sempre que tinga suficient importància per variar substancialment el resultat final. Aquest canal *feedback* també formarà part de la comunicació i permetrà regular i dinamitzar el sistema d'informació.

Juntament amb aquesta funció de **transmissió** de la informació, un sistema de comunicació interna actua també com a factor de **mobilització** dels recursos humans en desenvolupar tant les relacions entre els membres de l'empresa com el sentiment de pertinença a l'empresa. A més, el sistema de comunicació compleix un altre paper en la fase inicial d'obtenció de dades: serveix per a observar el **comportament** de les persones i conèixer-ne el grau de **participació**, a través dels seus suggeriments i de les informacions captades o generades per elles mateixes. En aquest sentit, el sistema de comunicació també pot ser emprat per la direcció per transmetre informació que ajude a crear o canviar la cultura organitzativa, incorporant factors més integradors que vagen definint la pròpia identitat de l'organització.

Tots aquests elements i funcions del sistema d'informació i del sistema de comunicació estan perfectament interrelacionats i formen un tot únic (més o menys complet, més o menys formalitzat) i constitueixen el sistema d'informació-comunicació de l'empresa; tal com apareixen reflectits en la **figura 11.9**.

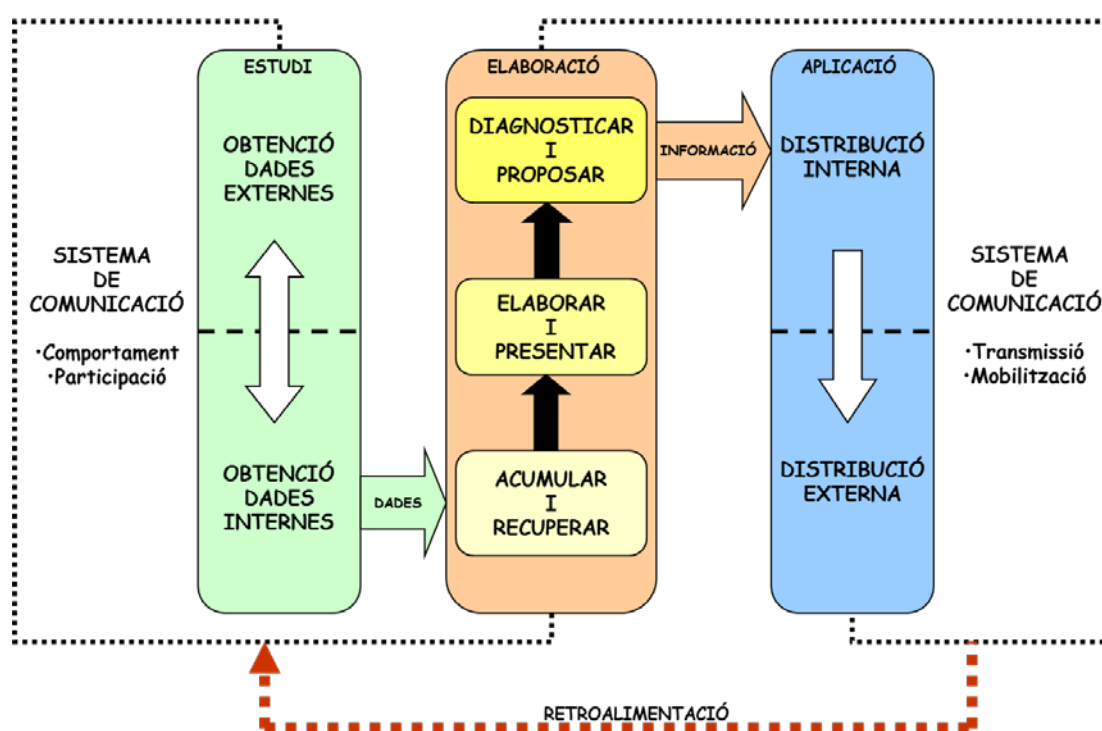


Figura 11.9.: Elements d'un SIRH.

Font: Elaborada per l'autor.

Tipus de SIRH

Si prenem el concepte de sistema d'informació en la seua accepció més àmplia, podem afirmar que totes les empreses tenen algun sistema d'informació, fins i tot algun tipus de SIRH, malgrat que les seues característiques poden ser molt diferents. Així, tindrem sistemes molt simples o molt complexos; tot i la diferència no tenen a veure amb el nivell d'eficàcia del sistema, sinó amb el grau de formalització, que s'ajustarà al desenvolupament de la pròpia organització i de la seua estratègia.

La definició de sistema d'informació que hem considerat al principi del capítol (Davis i Olson, 1987) afegia que per accomplir les seues funcions el sistema utilitza "equips de *hardware* i *software*; procediments manuals; models per a l'anàlisi, la planificació, el control i la presa de decisions; i, a més, una base de dades". Unes altres definicions posteriors (Hicks, 1993) són més explícites en assenyalar les seues propietats més importants i indiquen que "un sistema d'informació es caracteritza per estar basat en l'ordinador i per la seua formalització". Segons Cohen i Asin (2000), un sistema d'informació és un conjunt d'elements que interactuen entre ells amb la finalitat de donar suport a les activitats d'una organització. Els elements que es requereixen per al funcionament del sistema d'informació són: el component físic (ordinadors i els seus complements), programes (elaboració o tractament de dades), els recursos humans (obtenció de dades i utilització dels resultats), dades i informació.

Aprofitant aquests suggeriments presentem a continuació dues propostes de tipologies dels sistemes d'informació: segons el grau de formalització i segons la tecnologia aplicada.

1. Tipologia segons la formalització

Una primera diferenciació entre els sistemes d'informació implantats en les organitzacions considera el tractament i l'ús que facen de les informacions relatives a recursos humans i dona lloc a la tipologia següent (Herrera, 2001):

A. Sistemes que processen les informacions d'una manera informal, enfront de problemes concrets (no sistemàtics) i amb elements de suport bàsicament humans.

Estaríem davant de casos en què l'experiència, el costum o la intuïció resulten satisfactòries per decidir, de manera que el directiu responsable acumula en la seua memòria alguns dels fets que va observant i les idees que li van arribant; i posteriorment, enfront d'un problema determinat, els considera per decidir una possible solució.

B. Sistemes construïts que compleixen amb els requisits formals, que duen a terme contínuament o periòdicament tot el procés (sistemàtics)²³ i utilitzen suports mecanitzats (o informàtics).

²³ El caràcter sistemàtic del sistema d'informació obri la possibilitat, no solament de **conèixer** més ràpidament qualsevol problema important que puga aparèixer; sinó, sobretot, la de **preveure** els problemes si obtenim informació sobre les hipòtesis en què es basen els objectius, i no solament sobre els resultats.

En aquests casos, una organització que actue estratègicament ha d'estar continuament observant la gran quantitat d'informació que li arriba, sobretot de l'exterior, i aprofitar les eines informàtiques per seleccionar i tractar amb mètodes predeterminats la informació rellevant que li facilite la gestió i la presa de decisions.

Tal com hem assenyalat implícitament, no es pot entendre que solament meresquen la consideració de SIRH el segon tipus de sistemes, perquè, concretament, davant dels problemes de recursos humans totes les organitzacions usaran una combinació d'ambdós tipus en diferents graus. Per tant, quan algunes qüestions de gestió o de direcció no puguen resoldre's utilitzant un procés formalitzat en el SIRH (o no hi ha un procediment formal establert), aleshores es resoldrà d'una manera informal; i quan no hi haja cap sistema definit formalment, tot serà informal, no sistemàtic i subjectiu.

Seguint amb la classificació dels sistemes d'informació, entre els sistemes formals podem distingir, alhora, dues possibilitats més:

B1. Sistemes d'informació estàtics i desagregats.

La major part de les empreses de tot tipus que es preocupen per conèixer quantitativament alguna variable referida als recursos humans, utilitzen sistemes estàtics on aquestes variables es mesuren periòdicament, en moments puntuals del temps i són, a més, desagregats perquè s'analitzen de manera independent, sense considerar les interrelacions amb unes altres variables d'aquest o d'uns altres àmbits.

Un SIRH d'aquest tipus sol compondre's de tota una sèrie d'indicadors que es presenten bé mitjançant **estadístiques** (índexs, sèries,...), amb dades obtingudes en mesurar certes variables considerades clau per detectar problemes en la funció de recursos humans; bé calculant **ràtios** amb aquestes mateixes dades per obtenir algunes relacions simples o fer un diagnòstic de pràctiques concretes, bé elaborant **gràfics** per observar més clarament l'evolució de les dades i fins i tot possibles tendències.

B.2. Sistemes d'informació dinàmics i agregats.

Les exigències de les organitzacions més complexes i/o amb plantejaments estratègics desenvolupats duen a la utilització de sistemes d'informació capaços de dur a terme també anàlisis qualitatives. Aquests sistemes tenen, per una part, un caràcter agregat, i fan el seguiment de conjunts homogenis de variables agrupades en àrees, polítiques, processos, etc.; i sobretot, són sistemes dinàmics perquè no sols avaluen variables amb dades històriques, sinó que inclouen previsions d'allò que es pretén fer.

L'ús d'aquest tipus de SIRH és molt menys freqüent, però constitueix el fonament dels procediments més desenvolupats de control i avaluació de la funció de recursos humans. Alguns són molt específics com ocorre amb *l'enquesta de clima laboral*, que es

l'eina més perfecta i més complexa de mesura de les actituds de l'empleat respecte als altres membres de l'empresa, a determinades polítiques, a l'organització del treball, a les possibilitats de participació, etc. Uns altres, en canvi, pretenen sistematitzar tota la informació rellevant en matèria de recursos humans, com és el cas del *balanç social* que agrupa els seus elements en set parts (Louart, 1994): ocupació, remuneracions i càrregues complementàries, condicions de seguretat i higiene, altres condicions de treball, formació, relacions professionals i altres condicions de vida.²⁴

En l'actualitat, els sistemes de control de les empreses (i, per tant, les auditories) es caracteritzen perquè utilitzen més indicadors qualitius i externs; orienten el sistema a llarg termini, se centren més en el procés que en els resultats, interrelacionen les fases del procés estratègic, per afrontar els canvis i potencien la interacció entre les unitats organitzatives i entre els nivells de decisions (Camaleño, 2000). El disseny de sistemes de control més sofisticats i dels seus corresponents sistemes d'informació són conseqüència fonamentalment d'entorns cada vegada més turbulents que afecten empreses més complexes (no necessàriament més grans), però les limitacions dels sistemes de control formalitzats obliga a utilitzar mecanismes complementaris, principalment informals, lligats als comportaments individuals i de grup, i a la cultura organitzativa.

2. Tipologia segons la tecnologia.

En un altre ordre de coses, l'aplicació a l'empresa de tecnologies associades al procés i comunicació de la informació ha evolucionat des d'uns plantejaments inicials, molt bàsics, referits al tractament aïllat de processos administratius fins a la seua consideració com a element estratègic, amb la integració de dades com a suport imprescindible del procés de decisió (Sarabia i Alonso, 1995). Així doncs, malgrat que no es pot confondre ambdós conceptes, el fet és que l'evolució dels sistemes d'informació va directament lligada a les innovacions informàtiques (tecnologies de la informació),²⁵ les solucions de les quals són cada vegada més completes, fiables i de senzill accés.

Per tant, un altre criteri per a fer una diferenciació entre els sistemes d'informació consisteix a partir de la seua relació amb les tecnologies de la informació i les seues possibilitats d'aplicació ajustades a organitzacions que també van desenvolupant la configuració estructural i el sistema de direcció, per mantenir la seua competitivitat.

²⁴ Segons Peretti (1987), la filosofia que inspira les polítiques concretes que es deriven del balanç social està constituïda per les idees d'implicació, flexibilitat, innovació i individualització.

²⁵ El terme **tecnologia de la informació** inclou maquinari, bases de dades, xarxes de programari i unes altres eines informàtiques aptes per processar informació, considerat un subsistema del sistema d'informació (Turban, McLean i Watherbe, 1996), o millor encara, elements de suport que formen aquest sistema (Claver, González i Llopis, 2000) o com una part del procés total que implica un sistema d'informació, com hem presentat anteriorment (**figura 11.8**).

Aquesta segona diferenciació entre els sistemes d'informació depèn de la manera en què es processen les dades, tot i que, evidentment, açò influeix directament o indirectament sobre tots els components del sistema, dóna lloc a una tipologia que presentem a continuació (Menguzzatto i Renau, 1991)²⁶ i distingeix cada sistema per al contingut dels seus elements constituents (fonts de dades, dades, processament, informació i distribució de la informació):

A. *Electronic Data Processing (EDP)*.

Intenta resoldre problemes puntuals de l'àmbit d'administració (nòmines, pensions i jubilacions, absentisme, informació bàsica sobre el treballador, accidents, catàlegs de llocs de treball,...) utilitzant dades numèriques de fonts internes, que es processen electrònicament per obtenir informació desagregada i parcial.

B. *Management Information Systems (MIS)*.

Es plantegen problemes prèviament tipificats de l'àmbit de gestió (sistema de primes i incentius, gestió de retribucions, anàlisi de la rotació de personal, valoració de llocs, necessitats de formació, relació de llocs de treball,...) per a l'anàlisi dels quals s'utilitzen bases de dades independents referides a certs processos interns determinats tècnicament. Aquestes dades són processades mitjançant eines informàtiques, amb una gran capacitat per emmagatzemar i, sobretot, capaces de construir models per a prendre decisions programades en sistemes de millora contínua.

C. *Decision Support System (DSS)*.

Aquests sistemes poden oferir possibles solucions a problemes poc o gens estructurats, definits pel decisor mateix en l'àmbit de direcció. Les bases de dades tenen un paper essencial perquè estan formades per dades disponibles per diverses aplicacions actuals i futures (base de dades generalitzada) i perquè les dades poden ser utilitzades simultàniament en diverses aplicacions (base de dades integrada).²⁷ Per tant, inicialment un sistema integrat d'informació ha de ser capaç d'agregar múltiples informacions procedents de fonts diverses, admetre la seua consulta diferenciada segons els diferents nivells jeràrquics i àrees d'activitat de l'empresa²⁸ i que el seu ús resulte fàcil i còmode al decisor perquè pugui utilitzar els seus propis programes en la presa de decisions.

²⁶ Aquesta mateixa classificació forma part del sistema d'informació-comunicació-decisió proposat per Meroño (1995). També s'inclou en analitzar els sistemes d'informació estratègica (Camaleño, 2000).

²⁷ Des d'un punt de vista estratègic, el manteniment d'avantatges competitius (i, en últim terme, la supervivència) exigeix no solament informació, sinó també l'existència de tècniques que facen possible la integració de dades. Les bases de dades relacionals són una eina adequada per a aquesta integració i el seu adequat disseny serà transcendental per a la definició i implantació del sistema d'informació (Sarabia i Alonso, 1995).

²⁸ En aquest sentit, Camaleño (2000) diferencia un subsistema d'informació per a executius que incorpora dades del microentorn (entorn competitiu) i un sistema d'informació per a l'alta direcció que proporciona dades rellevants sobre la situació actual i perspectives del macroentorn (entorn general).

D. Sistemes Experts.

En l'evolució dels sistemes d'informació que estem considerant, aquests serien els sistemes més desenvolupats. Un sistema expert consistent en un programa d'ordinador que intenta simular el raonament humà d'especialistes en un determinat camp, per a resoldre problemes concrets.

Els sistemes experts²⁹ poden dur a terme de manera eficient processos de recerca i recuperació d'informació interrelacionada i emmagatzemada massivament, representar formalment coneixement simbòlic sobre el domini en què actua el sistema i admetre inferències i procediments heurístics per ampliar aquest coneixement, obtenir, per part de l'usuari i en qualsevol moment, una explicació detallada de la cadena de raonament seguida, per continuar el procés o alterar-lo i afegir, modificar o eliminar fets o regles de la base de coneixements per anar perfeccionant el propi sistema expert.

L'eficàcia en la gestió de la informació proporcionada per un sistema administrador de bases de dades relacionals (com el *DSS*) es potencia i complementa en la seua interacció amb un sistema expert. Les possibilitats obertes per aquesta eina en analitzar dades qualitatives, interrelacionades i incertes per la seua variabilitat doten de gran flexibilitat el sistema d'informació.

	<i>DPS</i>	<i>MIS</i>	<i>DSS</i>	<i>SISTEMES EXPERTS</i>
FONTS	Internes	Internes	Diverses	Tots els nivells
DADES	Numèriques	Numèriques	Quantitatives	Quantitatives i qualitatives
PROCÉS	Electrònic	Informàtic	Informàtic	Programes de simulació
INFORMACIÓ	Desagregada i parcial	Models de decisió programada	Agregada i general	Interrelacionada i interactiva
ÚS	Nòmines Jubilacions Absentisme, etc.	Sistemes d'incentius Valoració de llocs Rotació de llocs, etc.	Planific. de plantilles Avaluació del treball Clima laboral, etc.	Cultura Comunicació Aprentatge, etc.
ÀMBIT	Administració	Gestió	Direcció	Direcció

Figura II.10.: Evolució dels Sistemes d'Informació.

Font: Elaborada per l'autor.

²⁹ Per a caracteritzar aquests sistemes d'informació-decisió que pertanyen al camp de la intel·ligència artificial, prendrem a continuació les idees fonamentals desenvolupades en el treball de Sarabia i Alonso (1993).

Aquesta connexió entre tècniques de processament de grans volums d'informació i tècniques que incorporen coneixements que permeten el raonament, aprenentatge i comunicació amb l'usuari tenen com a objectiu final intentar establir un marc d'acció que aconseguisca acostar-se a un control efectiu i global de la informació que es requereix en els processos de presa de decisions.

Cadascun dels sistemes presentats ha aportat a les organitzacions millores més o menys importants en el seu funcionament i constitueixen encara les alternatives fonamentals per a les seues inversions en tecnologies de la informació, però durant la dècada del 1990 apareix un tipus de sistema centrat a crear, recopilar, integrar i difondre el **coneixement** d'una organització, en comptes de la **informació**, que aprofita bàsicament les possibilitats que obri Internet complementada amb la intranet de cada organització (Alavi i Leidner, 2001).

Aquests són els anomenats **sistemes de gestió del coneixement**, l'avantatge més gran dels quals és no solament que augmenta la flexibilitat de les organitzacions davant dels canvis de l'entorn, sinó que tenen teòricament més capacitat per a la innovació i la millora en la presa de decisions (Harris, 1996). Per aquesta raó, l'habilitat per integrar i aplicar el coneixement especialitzat (explícit i tàcit) dels membres d'una organització és considerat l'element clau per a crear i/o mantenir un avantatge competitiu. El fet és que les tecnologies aplicades en aquests sistemes permeten la gestió de continguts i fluxos de treball, per classificar el coneixement i canalitzar-lo cap als treballadors, la funció de recerca, per facilitar als usuaris la localització d'informació rellevant i, finalment, la col·laboració per compartir el coneixement (Barnes, 2002).

Però fins ara, el principal inconvenient de les experiències de gestió del coneixement és que estan centrades en la demanda, aplicació i utilització d'informació pels processos de creació del coneixement (bases de dades, eines i tècniques). En canvi, els problemes de la direcció de recursos humans i els aspectes relacionats amb el comportament (cultura, lideratge, motivació,...), identificats com a crítics per abastar objectius estratègics, pràcticament no apareixen quan analitzem els sistemes de gestió del coneixement implantats.³⁰ Aquesta absència de referències als recursos humans en la gestió del coneixement significa que pot convertir-se, simplement, en una nova manera de denominar la gestió de la informació (ampliant la tipologia anterior) en comptes de ser una autèntica innovació organitzativa (un nou tipus de *management*), per establir oportunitats d'aprofitament del coneixement existent i de creació, desenvolupament i ús de noves opcions de coneixement en les organitzacions (Swan, Robertson i Newell, 2002).

Aquest últim enfocament faria possible, segons planteja Medina (1998), l'aparició d'un nou paradigma en el camp de la direcció estratègica i desenvoluparia una teoria global que

³⁰ En el tractament dels recursos humans resideix la diferència fonamental pel que fa al concepte d'**organització que aprèn** (*learning organization*), els plantejaments del qual són més generals i han contribuït de manera significativa al desenvolupament de la teoria de l'organització i, concretament, de l'enfocament estratègic.

integre les suposicions bàsiques de la teoria de l'empresa basada en els recursos i les capacitats, amb les perspectives basades en el coneixement i en l'aprenentatge.

Sistema d'informació i auditoria

Com ja hem indicat, durant les últimes dècades les empreses han experimentat un profund procés de canvi, derivat d'una sèrie de circumstàncies de caràcter molt divers que afecten essencialment el seu entorn i han generat variacions qualitatives substancials en la pròpia concepció de les organitzacions. Una conseqüència de tot això és que la funció de direcció es fa cada vegada més complexa i, donada la impossibilitat del control directe, els directius depenen del bon funcionament del sistema d'informació per dur a terme les auditories corresponents.

Tanmateix, el sistema d'informació és una eina tècnica que fa una funció instrumental i simplement assegura l'adequada recollida, tractament i distribució de la informació que s'introdueix en el sistema, però açò no garanteix que puguem dur a terme l'auditoria amb una certa fiabilitat i efectivitat, perquè dependrà de moltes altres decisions "no tècniques" preses durant tot el procés de revisió i avaluació.

Per tant, així com les tecnologies de la informació són elements de suport dels sistemes d'informació, entenem que aquests sistemes són, alhora, els elements de suport de les auditories de tot tipus. És a dir, que, si més no teòricament, aquests conceptes no s'haurien de confondre, encara que en la pràctica aquest és un perill real.

Un element previ i extern al sistema d'informació que caracteritza l'auditoria és que no hi ha un marc general de principis que valga a l'auditor de referència objectiva, homogènia i relativament estable per desenvolupar el seu treball i comunicar les propostes resultants. Les referències que cal considerar són tan àmplies i variades (Prado i González, 1993) que poden ser molt generals i teòriques, com els principis i les tècniques de *management* consolidats durant l'evolució del pensament organitzatiu i, fins i tot, els comportaments més usuals/destacats del sector o de l'economia en un moment determinat; o bé poden ser molt específics i pràctics, com les normes estàndard emanades de l'entitat mateix i els objectius generals fixats pels òrgans directius en la unitat auditada.

Així doncs, encara que en el camp comptable l'auditoria examina la fiabilitat de la informació econòmica, en l'àmbit sociolaboral no existeix aquesta informació amb caràcter normatiu, fins i tot en els seus aspectes més purament administratius i jurídics (auditoria d'administració). En general, l'auditoria de recursos humans no parteix d'una informació ja elaborada sinó que cal crear aquest *corpus* informatiu; però "tot açò no diferencia l'auditoria de qualsevol altre procediment d'investigació en l'àmbit organitzatiu, la singularitat li la dona l'exigència de criteris estandarditzats de valoració d'aquesta informació" (Domínguez i Revilla, 2002:78).

Per altra banda, el terme *auditoria* introdueix explícitament la necessitat de verificar la informació continguda en aquesta (Gray, 2000). Açò introdueix la dificultat en reconèixer la fiabilitat i validesa de les tècniques qualitatives utilitzades per les ciències socials (Gummesson, 1999; King, 2000). Ara bé, “una dada quantitativa, pel simple fet de ser quantitativa, no té més validesa que una qualitativa ja que ambdues depenen del suport teòric que els avale, de la justificació de l’instrument utilitzat i de la interpretació que fem d’aquest. (...) Restringir la informació a dades quantitatives en un intent de garantir aquesta verificabilitat suposa renunciar a l’accés a tota la dimensió simbòlica i discursiva essencial per a dur a terme na auditoria sociolaboral” (Domínguez i Revilla, 2002:78). En tot cas, en la investigació social la metodologia utilitzada habitualment és múltiple i qualsevol asseveració ha d’estar avalada per diverses fonts d’informació (observació, formació de grups, qüestionaris, anàlisi documental, entrevistes, etc.), sense oblidar el component participatiu, negociat i consensual (és a dir, polític) de tot procés d’auditoria.

Una altra qüestió que sobrepassa el sistema d’informació, encara que està relacionada amb la tecnologia aplicada, és la definició dels objectius de l’auditoria. Açò depèn de l’àmbit d’anàlisi (de direcció, de gestió o d’administració) i ens permet discriminar entre la informació significativa i la que no ho és. Per tant, en aquesta part del procés d’auditoria es tracta de poder contestar a preguntes típiques com, per exemple, quina informació cal buscar?, on la podem trobar?, quin és el seu grau de coherència?, etc. Aquesta informació ha de ser suficient i adequada perquè l’auditor siga capaç de fer un diagnòstic integral i, en el seu cas, fer les recomanacions pertinents (Mas i Ramió, 1997).

Finalment, la decisió sobre la participació en tot el procés d’auditoria, de les persones que han d’executar aquestes recomanacions, és una part important de tota auditoria que transcendeix igualment al sistema d’informació. L’auditoria ha de considerar una informació amb unes característiques sobre les quals els afectats tenen la capacitat de decidir, que té per finalitat atendre satisfactòriament les seues necessitats i que dóna una garantia d’efectivitat en la seua utilització final. Fins i tot la gran varietat i els canvis en els objectius dels grups d’interès ha suposat una evolució de tot el procés d’auditoria (López i Martínez, 1992).

Una última qüestió, que ens hem de plantejar en construir i implantar un sistema d’informació qualsevol, és la necessitat d’anàlitzar prèviament les necessitats d’informació de l’empresa i considerar, alhora, les possibilitats d’obtenir els recursos i les capacitats adequades. Però, sobretot, requereix que en l’empresa es desenvolupe un procés cultural capaç de crear les condicions personals i grupals per acceptar els canvis que suposa la introducció d’un sistema d’informació, tant en la presa de decisions com en l’execució d’accions i, fins i tot, en el sistema de relacions personals (Menguzzato i Renau, 1991).

En efecte, com hem vist en definir els sistemes d’informació, si les persones són el component indispensable perquè pugua complir les seues funcions, aleshores la cultura organitzativa, com a sistema conceptual que influeix en les actuacions i decisions dels individus

(Blanco i Gago, 1994), és un factor clau per explicar el comportament dels membres d'una organització enfront dels sistemes d'informació.

Així doncs, d'acord amb Claver i altres (2000), la cultura no pot ser ignorada en introduir o renovar un sistema d'informació en qualsevol empresa. La cultura concreta que tinga l'organització cal que siga auditada acuradament per comprovar-ne la idoneïtat, fent especial referència a l'actitud comú dels seus membres enfront de l'aplicació de les tecnologies de la informació i altres components d'aquests sistemes, i determinant les forces de resistència als canvis per part de tots els implicats. Una manera d'eliminar, o si més no reduir, el xoc cultural amb els usuaris o/i amb els directius és mitjançant l'ajust entre la transformació del sistema d'informació i els canvis en la cultura mateix, duts a terme a partir de l'auditoria corresponent.

La proposta dels autors esmentats consisteix a fer una modificació cultural "en bombolla" per introduir o modificar el sistema d'informació de manera gradual. D'aquesta manera, primer s'implanta amb les majors garanties tècniques en una unitat organitzativa amb un fort lideratge i afecta un reduït grup d'usuaris que s'impliquen en aquesta transformació; per formar un equip que després de comprovar l'efectivitat del sistema pugui responsabilitzar-se de difondre el nou sistema informatiu a la resta de l'organització, consolidant alhora els elements que s'incorporen a la nova cultura.

BIBLIOGRAFIA

- ANDREU, R.; RICART, J. i VALOR, J. (1991): *Estrategia y SI*. Madrid: Mac Graw-Hill (1a ed.).
- ADAIR, J. (1985): *Management decision making*. Gower: Hants.
- ALBIZU GALLASTEGI, E. i LANDETA RODRÍGUEZ, J. (coord.) (2001): *Dirección Estratégica de los Recursos Humanos: Teoría y práctica*. Madrid: Pirámide.
- ALAVI, M. i LEIDNER, D. E. (2001): "Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues", en *MIS Quarterly*, vol. 25, núm. 1. Minnesota: Management Information Systems Research Center, University of Minnesota.
- BARNARD, C. (1938): *The functions of executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- BARNES, E. J. (2002): "The mobile commerce value chain: analysis and future developments", en *International Journal of Information Management*, núm. 22.
- BARNEY, J. B.; WRIGHT, M. i KETCHEN JR., D. J. (2001): "The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After 1991", en *Journal of Management*, núm. 27.
- BERLE, A. A. i MEANS, S. G. (1932): *The modern corporation and private property*. Nova York: MacMillan.
- BLANCO, M. I. i GAGO, S. (1994): "Cultura organizativa y sistemas de información para la dirección: una conexión necesaria", en *Alta Dirección*, núm. 174.
- BLAKE, R. R. i MOUTON, J. S. (1964): *The Managerial Grid*. Houston: Gulf.
- BOYATZIS, R. E. (1982): *The Competent Manager: A Model for Effective Managers*. Nova York: John Willey & Sons.
- BURHAM, J. (1941): *The Managerial Revolution: What is Happening in the World*. Nova York: J. Day Co.
- CAMALEÑO, M. C. (2000): "C.M.I., parte integrada del EIS (Sistema de Información para Ejecutivos)", en *Alta dirección*, núm. 36.
- CARDONA, P. i REY, C. (2008): "Liderazgo centrado en la misión: Cómo lograr liderazgo en toda la organización", en *Psicología Organizacional Humana*, vol. 1, núm. 2.
- CLAVER, E.; GONZALEZ, R. i LLOPIS, J. (2000): "An analysis of research in information systems (1981-1997)", en *Information & Management*, vol. 37.
- COHEN, D. i ASÍN E. (2000): *Sistemas de información para los negocios*. Mèxic, Mèxic DF: McGraw Hill (3a ed.).
- CUADRADO, I. (2003): "¿Emplean hombres y mujeres diferentes estilos de liderazgo? Análisis de la influencia de los estilos de liderazgo en el acceso a los puestos de dirección", en *Revista de Psicología Social*, vol. 18, núm. 3.
- CUERVO, A. (dir.) (2008): *Introducción a la Administración de Empresas*. Navarra: Aranzadi.
- CYERT, R. M. i MARCH, J. G. (1963): *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- DAVIS, G. B. i OLSON, M. H. (1987): *Sistema de Información Gerencial*. Colòmbia: Mcgraw-Hill.

- DOMÍNGUEZ, R. i REVILLA, J. C. (2002): "La Auditoría Sociolaboral como ámbito para una Psicología Social crítica", en *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 1, núm. 18.
- DUNCAN, A. (1975): *Essentials of management*. Nova York: The Dryden Press.
- ENGELS, F. (1845): *Die Lage der arbeitenden Klasse in England*. Leipzig: Otto Wigand (1a edició en anglès: 1887).
- EVANS, M. G. (1970): "The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship", en *Organizational Behavior and Human Performance*, núm. 5.
- ETCHEBARNE, M. S.; GARCÍA, R. i GELDRES, V.(2008): "La orientación emprendedora a nivel de la firma", en *Multidisciplinary Business Review*, vol. 1, núm. 1.
- FAYOL, H. (1916): *Administration Industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle*. París: Dunot et Pinat.
- FIEDLER, F. E. (1967): *A Theory of Leadership Effectiveness*. Nova York: McGraw-Hill.
- FORRESTER, J. (1961): *Industrial dynamics*. Cambridge: MIT Press.
- FREEMAN, E. (1984): *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- FRIEDMAN, M. (1970): "The social responsibility of business is to increase its profits", en *New York Times Magazine*, núm. 13.
- GALBRAITH J. K. (1967): *The New Industrial State*. Londres: Penguin.
- GALBRAITH, J. K (1973). *Designing Complex Organizations*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- GARCÍA, P.; CARDONA, P. i CHINCHILLA, N. (2001): "Las competencias directivas más valoradas", en *Occasional paper*. Barcelona: IESE Publishing.
- GOLEMAN, D. (1996): *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More than IQ*. Londres: Bloomsbury Publishing.
- GOLEMAN, D. (2005): *Introduction to the tenth anniversary edition. In Emotional intelligence*. Nova York: Bantam.
- GRAY, R. (2000): *Current developments and trends in social and environmental auditing, reporting & attestation: A personal perspective. Discussion Paper*. Glasgow: The Centre for Social and Environmental Accounting Review.
- GUERRAS, L. A. i NAVAS, J. E. (2007): *La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones*. Madrid: Civitas Ediciones, S.L.
- GUILLÉN, M. (2006): *Ética en las organizaciones: construyendo confianza*. Madrid: Pearson Educación.
- GUMMESSON, E. (1999): *Total relationship marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- HICKS, J. (1993): *Management Information Systems. A user perspective*. Minneapolis: West Publishing Co.
- HOUSE, R. J. (1971): "A path-goal theory of leadership effectiveness", en *Administrative Science Quarterly*, núm. 16.
- HUBER, G. P. (1980). *Managerial decision making*. Glenview, Illinois: Foresman and Co.

- JENSEN, M. C. i MECKLING, W. H. (1976): "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and capital structure", en *Journal of Financial Economics*, vol. 3, núm. 4.
- KAST, F. E. i ROSENZWEIG, J. E. (1987): *Organization and management: A systems and contingency approach*. Nova York: McGraw-Hill.
- KATZ, D. i KAHN, R. L. (1966): *The psychology of organizations*. Nova York: Willey.
- KAUFMANN, S. A. (1993): *Origins of Order: Self-Organization and Selection in Evolution*. Oxford: Oxford University Press.
- KNIGHT, F. (1921): *Risk, uncertainty and profit*. Boston: Houghton Mifflin.
- KOONTZ, H. i O'DONNELL, C. (1973): *Curso de administración moderna*. Mèxic: McGraw-Hill.
- LAWRENCE, P. R. i LORSCH, J. W. (1967): *Organization and Environment: Managing differentiation and integration*. Boston: Harvard Graduate School.
- LIKERT, R. G. (1961): *New patterns of management*. Nova York: McGraw-Hill.
- LUMPKIN G. T i DESS G. G. (1996): "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance". *Academy of Management Review*, vol. 21, núm. 1.
- MARSHALL, A. (1890): *Principles of Economics*. Londres: MacMillan.
- MAS, J. i RAMIÓ, C. (1997): *La Auditoría Operativa en la Práctica*. Barcelona: Marcombo Boixareu Editores.
- McCLELLAND, D. C. (1973): "Testing for competence rather than intelligence", en *American Psychologist*, núm. 28.
- McCLELLAND, D. C. (1998): "Identifying competencies with behavioural-event interviews", en *Psychological Science*, núm. 95.
- MEDINA, D. R. (1998). "Una visión integral de la empresa basada en los recursos, el conocimiento y el aprendizaje", en *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 4, núm. 2.
- MÉLÈSE, J. (1968): *La gestion par les systèmes: Essai de praxéologie*. París: Hommes et Techniques.
- MÉLÈSE, J. (1972): *L'analyse modulaire des systèmes*. París: Hommes et Techniques.
- MÉLÈSE, J. (1979): *Approches systémiques des organisations: Vers l'entreprise à complexité humaine*. París: Hommes et Techniques.
- MENGUZZATO, M. (1986): "Las decisiones en la empresa", en *Quaderns de treball; Universitat de València*, núm. 82.
- MENGUZZATO, M. i RENAU, J. J. (1991): *La dirección estratégica de la empresa*. Barcelona: Ariel.
- MEROÑO, A. (1995): "Utilidad del sistema de información-comunicación-decisión en la administración de empresa", en *Revista ESIC Market*, octubre-diciembre.
- MINTZBERG, H. (1973): *The nature of managerial work*. Nova York: Harper & Row.
- MINTZBERG, H. (1975): "The manager's job: Folklore and fact", en *Harvard Business Review*, núm. 53.

- MINTZBERG, H. (1979): *The Structuring of Organizations. A Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- OCDE (2004): *Principios de gobierno corporativo de la OCDE*. París: OCDE Publications.
- PERETTI, J. M. (1987): *Gestion des Ressources Humaines*. París: Vuivert.
- PRADO, J. M. i GONZÁLEZ, M. I. (1993): "Hacia una formulación de al auditoria no financiera: La auidtoria de gestión", en *Revista Técnica Instituto Censores Jurados de Cuenta de España*, núm. 2.
- RENAU, J. J. (1985): *Administración de empresas. Una visión actual*. Madrid: Pirámide.
- SARABIA, J. M. i ALONSO, M. (1993): "Bases de datos: Una interacción con sistemas expertos", en *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 2, núm. 3.
- SARABIA, J. M. i ALONSO, M. (1995): "Sistemas de información en la empresa: Diseño y definición automatizada", en *Alta Dirección*, núm. 180.
- SHACKLE, J. L. S. (1961): *Decision, order and time in human affairs*. Cambridge: Cambridge University Press.
- SCHUMPETER, J. A. (1911): *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Leipzig: Duncker & Humblot (1a edició en anglès 1920).
- SCOTT, W. R. (1981): *Organizations. Rational, Natural and Open Systems*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- SIMON, H. A. (1947): *Administrative Behavior*. New York: MacMillan.
- SIMON, H. A. (1960): *The New Science of Management Decision*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- SMITH, A. (1776): *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. Londres: Strahan & Cadell.
- STOGDILL, R. M. (1948): "Personal factors associated with leadership: Survey of literature", en *The Journal of psychology*, núm. 25.
- SWAN, J.; ROBERTSON, M. i NEWELL, S. (2002): *Knowledge Management: The Human Factor*. Oxford: Barnes, S.
- TABATONI, P. i JARNIOU, P (1975): *Les systèmes de Gestion*. París: PUF.
- TANNENBAUM, R. i SCHMIDT, W. H. (1973): "How to choose a leadership pattern", en *Harvard Business Review*, vol. 51, núm. 3.
- TARAZONA, F. J. (2007): *Dirección estratégica de los recursos humanos en la Administración Pública: Propuesta y contraste de un modelo integrado*. Tesi doctoral; València: Publicacions de la Universitat de València.
- TRIST, E. i BAMFORTH, K. (1951): "Some social and psychological consequences of the longwall method of coal getting", en *Human Relations*, núm. 4.
- TURBAN, E.; MCLEAN, E. R. i WATHERBE, J. C. (1996): *Information technology for management: Improving quality and productivity*. Nova York: Wiley.
- VROOM, V. H. i YETTON, P. W. (1973): "Leadership and decision making". Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

- WEBER, M (1922): *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen, Alemanya: JCB Mohr (Paul Siebeck).
- WIKLUND, J. (1998): *Small firm growth and performance: entrepreneurship and beyond*. Jönköping. Jönköping, Suècia: International Business School.
- ZARATIEGUI, J. M. (2002): *Alfred Marshall y la teoría económica del empresario*. Valladolid: Universitat de Valladolid, Secretariado de Publicaciones.