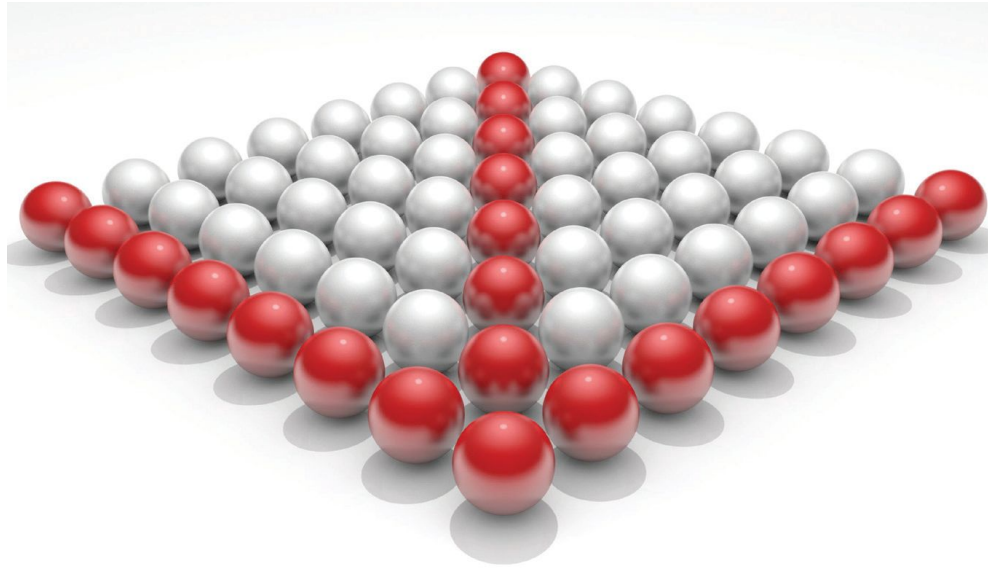




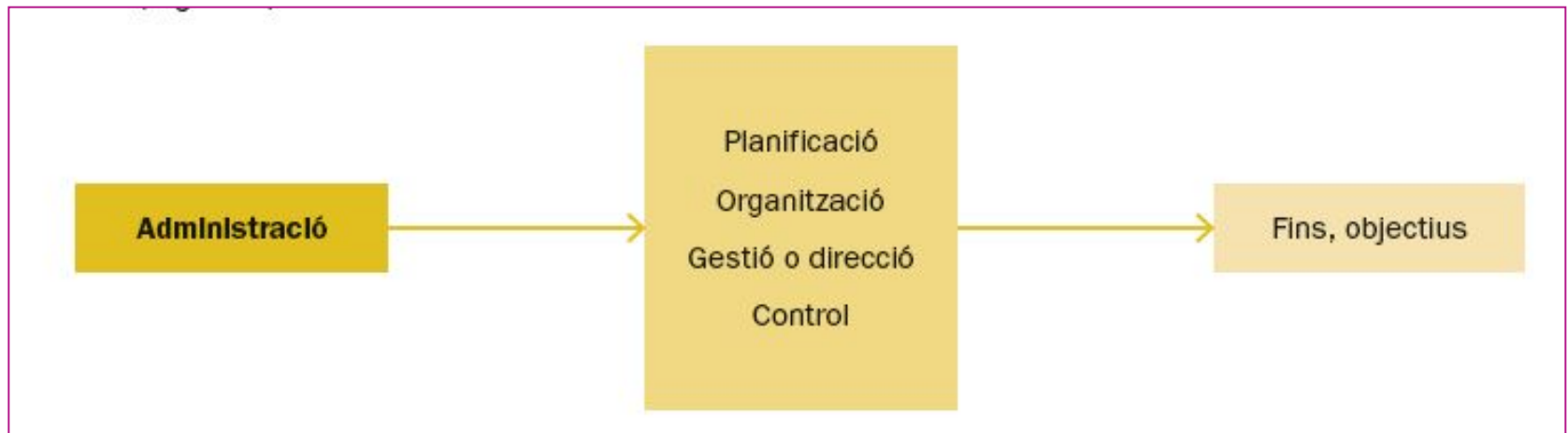
Unitat 3. L'organització de l'empresa

- 1. Procés administratiu: concepte i fases**
- 2. Funció de planificació**
 - 2.1. Classificació dels plans
- 3. Funció d'organització**
 - 3.1. L'organització del treball
 - 3.2. La divisió del treball
 - 3.3. L'organització formal
 - 3.4. L'organització informal
- 4. Funció de gestió o direcció**
 - 4.1. Funcions del directiu
- 5. Funció de control**



El procés d'administració

- S'anomena **procés administratiu** al conjunt de funcions i d'activitats que du a terme l'administració de l'empresa, orientades a l'assoliment dels fins i els objectius que s'ha fixat.
- Aquestes responsabilitats s'anomenen conjuntament funcions de l'administració o funcions administratives: Planificació, organització, gestió o direcció i control



Aquest procés es compon de dues fases:

- **Fase mecànica.** És la part teòrica de l'administració, en la qual s'estableix el que cal fer. Es divideix en dues funcions o subfases: la *planificació*, en la qual es planteja què es farà, i l'*organització*, en la qual s'analitza com es farà.

- **Fase dinàmica.** Es refereix a la manera de portar a la pràctica tot el que s'ha planejat i organitzat prèviament. Es divideix en *gestió o direcció* (que consisteix a determinar amb què es farà i de quina manera) i *control* (que determina com s'ha fet).

Procés administratiu	Fase mecànica	Planificació	Fins, objectius, estratègies, polítiques, procediment, regles, pressupost.
		Organització	Divisió del treball, jerarquització i departamentalització, descripció de funcions.
	Fase dinàmica	Gestió o direcció	Presa de decisions, comunicació, lideratge, facilitació del treball, supervisió.
		Control	Establiment d'estàndards, mesurament, correcció.

Taula 3.1. Tasques habituals del procés administratiu.

Funció de planificació

La planificació consisteix a fixar uns objectius, marcar estratègies per assolir-los, definir les polítiques de l'empresa i establir criteris de decisió, sempre amb la intenció d'aconseguir els fins de la companyia.

Etales del procés de planificació

1. Anàlisi de la situació de partida.
2. Fixació dels objectius.
3. Creació d'alternatives o determinació de les línies d'actuació.
4. Avaluació de les alternatives.
5. Elecció d'una de les alternatives.
6. Control i determinació de desviaments.



Classificació dels plans

Segons l'abast i l'amplitud

- Fi o missió
- Objectius.
- Estratègies
- Polítiques.
- Procediments.
- Regles.
- Pressupostos.

Segons la seva dimensió temporal

- A llarg termini.
- A mitjà termini.
- A curt termini.

Segons la funcionalitat

- Plans de producció.
- Plans comercials .
- Plans financers i d'inversions.
- Plans de recursos humans.

Funció d'organització

L'**organització** és la funció que té com a finalitat dissenyar una estructura en què quedin definides totes les tasques que ha de realitzar cada persona que compon l'empresa, així com la seva responsabilitat i autoritat.

Etales d'un procés d'organització

- Determinar els nivells d'organització.
- Atribuir les funcions de cada nivell de comandament.
- Definir les relacions entre els diferents nivells d'organització.
- Distribuir les funcions i els objectius destinats a cada persona.
- Definir les vies de comunicació que tenen les persones que treballen en l'empresa, en tots els sentits.

La comunicació en l'empresa pot ser **vertical** (ascendent o descendent) i **horitzontal**.



L'organització del treball

L'organització del treball és un conjunt de normes que tenen com a finalitat coordinar tots els mitjans a disposició de l'empresa perquè, amb els mínims costos i el mínim esforç, s'assoleixin els objectius marcats prèviament.

Evolució històrica de l'organització del treball:

Escola científica del treball. Taylorisme

- Anàlisi i disseny de càrrecs i tasques.
- Especialització de funcions.
- Descentralització de responsabilitats.
- Racionalització del treball i supressió temps ociosos.
- Incentius salarials basats a la productivitat.

Escola de relacions Humanes. Elton Mayo

- Hi ha incentius diferents dels materials i dels objectius de caràcter social (a banda de maximitzar el benefici).
- L'atenció de l'empresa cap al treballador és essencial perquè se senti emocionalment satisfet i això repercuteixi positivament en la productivitat.
- L'ésser humà no es pot programar com una màquina.

Teoria de la motivació : H. Maslow i Frederick W. Herzberg

La **divisió del treball** és un concepte fonamental que es desprèn de les teories sobre l'organització del treball. Fa referència al nombre de tasques diferents en les quals es distribueix el treball necessari per produir un bé o servei, tasques que han de fer diversos treballadors especialitzats en cadascuna d'aquestes feines amb l'objectiu de millorar l'eficiència.

L'organització formal

L'organització formal és l'estructura intencional definida i identificada en què l'empresa situa cadascun dels seus elements en el lloc que creu més adient.

Estructura organitzativa

Divisió en departaments

- Per funcions.
- Per producte.
- Per processos.
- Per zones geogràfiques.

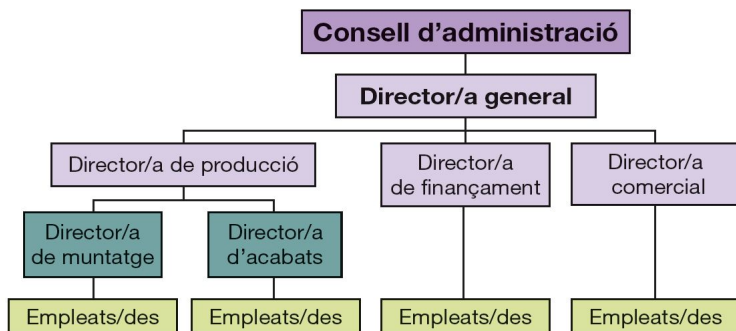
Maneres de relacionar-se

- Relacions lineals.
- Relacions de *staff* o equip assessor.
- Relacions funcionals.

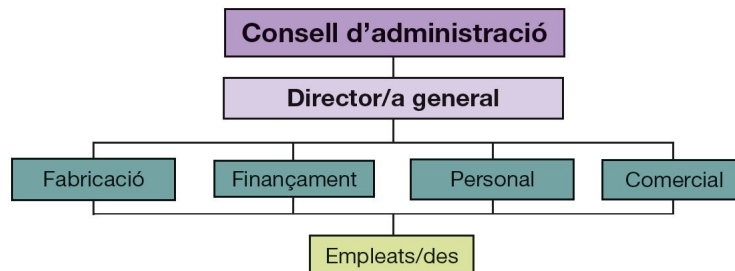


Models d'estructura organitzativa

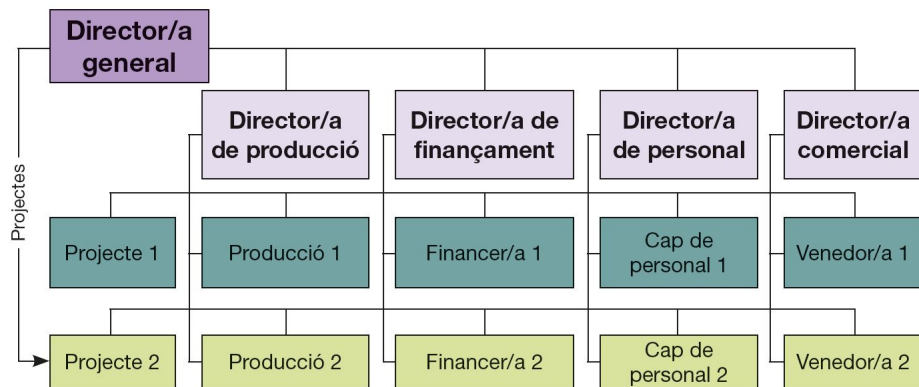
- Model lineal o jeràrquic:



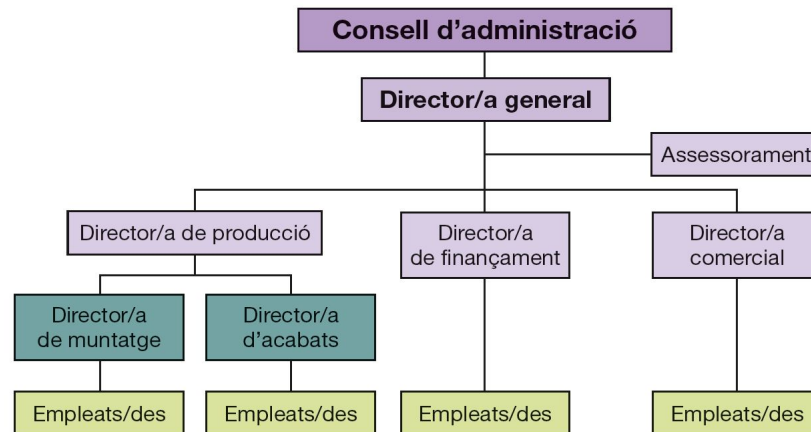
- Model funcional:



- Model matricial:



- Model en línia i d'assessorament (staff):



Classificació dels organigrames

Segons la finalitat

- Informatius.
- D'anàlisi.

Segons l'extensió

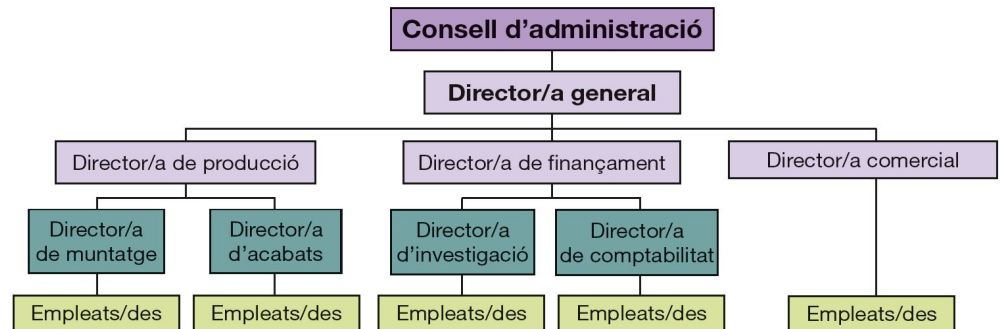
- Generals.
- Detallats.

Segons el contingut

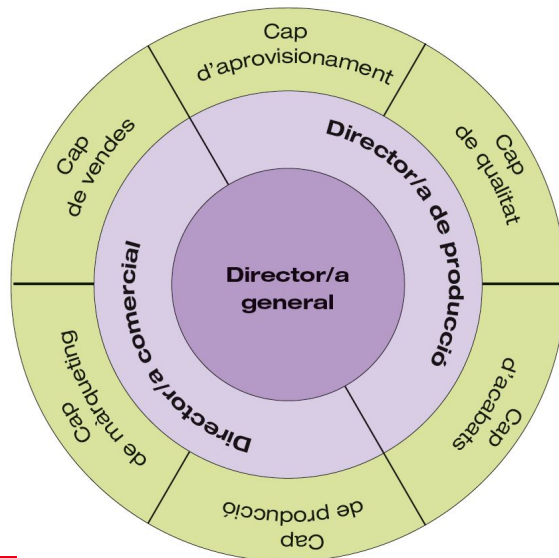
- Estructurals.
- De personal.
- Funcionals.

Segons la forma

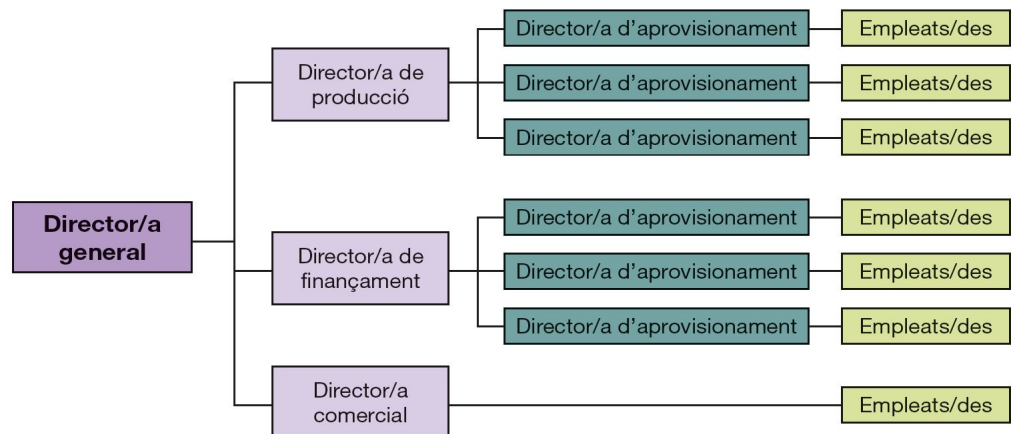
- Verticals.
- Horitzontals.
- Radials.



Organograma vertical



Organograma radial



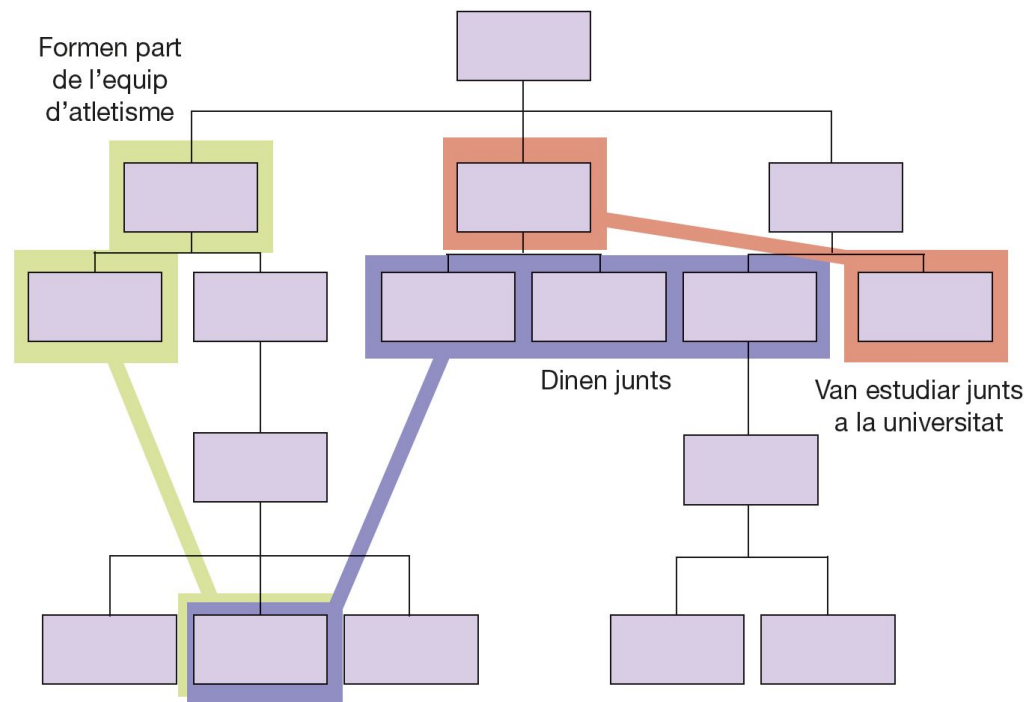
Organograma horitzontal

L'organització informal

L'organització informal és el conjunt de relacions personals i socials que no estan preestablertes per la direcció de l'empresa, però que sorgeixen espontàniament quan les persones s'associen entre si.

L'organització informal sorgeix de:

- Les relacions personals entre els membres.
- L'aparició de líders espontanis en qüestions alienes a l'empresa.
- L'existència de problemes i la necessitat de fer reivindicacions.



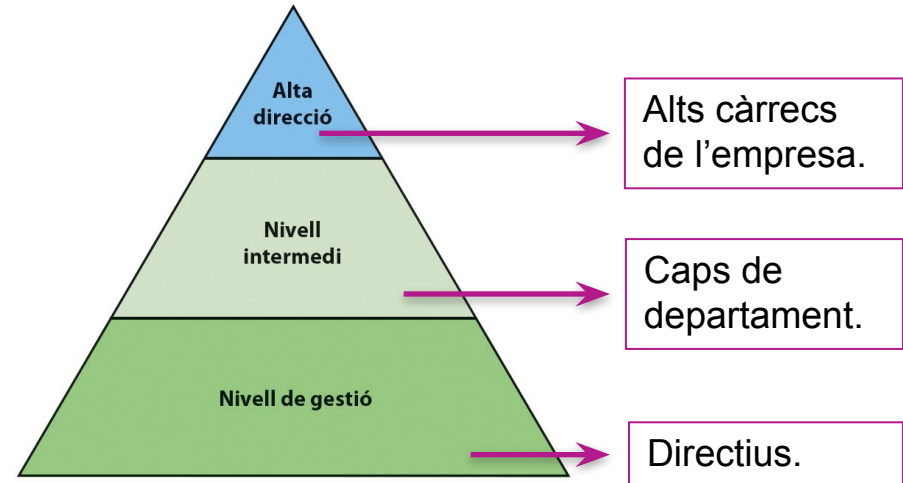
Funció de gestió o direcció

Gestionar o **dirigir** consisteix a intentar que les persones que formen l'empresa facin les tasques necessàries per assolir els objectius marcats.

Funcions del directiu:

- Elegir les tasques que s'han de realitzar.
- Transmetre les tasques marcades.
- Donar instruccions perquè es puguin realitzar les tasques.
- Crear bones situacions de treball.

Nivells de gestió



El **lideratge** és la capacitat o habilitat que té una persona per influir, induir, animar o motivar d'altres a dur a terme uns objectius determinats, amb entusiasme i per voluntat pròpia.

Tipus de lideratge: autoritari, democràtic i liberal

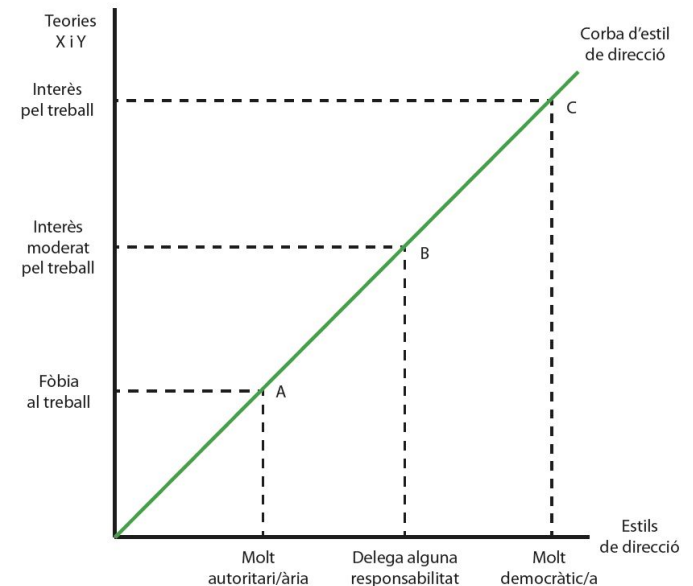
- **Lideratge autoritari.** Es basa en un estil dominant per part del líder, que sol prendre decisions sense necessitat de la participació dels seus treballadors i sense haver de justificar-les; acostuma a exigir que l'obeeixin i li agrada supervisar ell mateix els treballadors.
- **Lideratge democràtic.** El líder busca ser un membre més del grup o equip, les decisions se solen prendre entre els treballadors, però sota la seva supervisió, guia i consentiment.
- **Lideratge liberal.** Es basa en una participació mínima del líder, dona llibertat als treballadors a les decisions sobretot, siguin col·lectives o individuals.



Teories sobre lideratge

Teoria de Douglas McGregor: teoria X i teoria Y sobre la manera de dirigir

- a) Teoria X.
- Tenen aversió a la feina, la consideren un mal que s'ha de suportar i, com a conseqüència, treballen el mínim possible.
 - No tenen ambició i, per tant, no volen responsabilitats.
 - Prefereixen que els manin.
 - No volen canvis i prefereixen mètodes coneguts.
- b) Teoria Y.
- Volen treballar, la feina els estimula i els ajuda a realitzar-se.
 - Creuen que l'energia que desprenen amb la feina és tan natural com l'energia després amb l'esport o amb el joc.
 - Tenen ambició, imaginació i creativitat.
 - Volen responsabilitats i se senten responsables de la seva feina.



Teoría Z de William Ouchi

- La feina ha de ser conjunta, i considera que tots els empleats són importants a l'empresa, per la qual cosa busca la conciliació entre els interessos dels treballadors i els de l'organització.
- Reconeixement de l'aportació dels empleats, estimular la comunicació, el respecte mutu i la relació a llarg termini, promoure la millora contínua a tots els nivells de l'empresa i fomentar una cultura participativa, basada a les relacions humanes.
- L'objectiu últim és millorar la productivitat empresarial.



Funció de control

Controlar consisteix, bàsicament, a verificar que tot surti com s'havia previst en fer la planificació, tant pel que fa als objectius generals (als nivells més alts de l'organització, alta direcció) com pel que fa als subobjectius més concrets (als nivells més baixos, nivells de gestió).

Etales de control

- Marcar uns estàndards.
- Mesurar les activitats.
- Corregir les desviacions obtingudes.



Tècniques de control

Auditoria

Interna.
Externa

Auditoria de comptes.
Auditoria operativa.
Ecoauditoria.

- Control del pressupost.
- Estadística.