



Organització d'esdeveniments empresarials

CFGS.ADI.M09/0.18

Assistència a la Direcció

Aquesta col·lecció ha estat dissenyada i coordinada des de l'Institut Obert de Catalunya.

Coordinació de continguts Pere Chacon Conesa

Redacció de continguts Maria Abril Sellarés
Sònia Menéndez Stabilito

Primera edició: febrer 2018
© Departament d'Ensenyament

Dipòsit legal:



Llicenciat Creative Commons BY-NC-SA. (Reconeixement-No comercial-Compartir amb la mateixa llicència 3.0 Espanya).

Podeu veure el text legal complet a

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/es/legalcode.ca>

Introducció

Organitzar i coordinar esdeveniments i projectes no és una tasca fàcil, la diversificació existent fa necessari que estigui tot sota un control rigorós, a fi de tenir l'èxit que l'empresa vol assolir. La tasca pot ser aclaparadora si no s'utilitzen les eines adequades. Saber amb quin personal comptem, com ens coordinarem, qui farà les tasques i qui tindrà les responsabilitats, són accions que formen part de l'èxit organitzatiu.

En la primera unitat, "Organització i coordinació d'esdeveniments i projectes empresarials", ens introduïrem en el món dels esdeveniments i projectes empresarials. Trobareu conceptes i definicions que us permetran relacionar els esdeveniments i projectes amb les seves tipologies, objectius, fites i funcions, sense oblidar la identitat i els valors de l'empresa, així com tècniques que ajudin a fer més efectives les nostres tasques. Analtzarem també la planificació d'aquests i les seves fases, i per finalitzar ens centrarem en un tipus específic d'esdeveniment molt important, les reunions empresarials.

En la segona unitat, "Funcions de l'assistent a la direcció en la gestió de projectes i esdeveniments", aprofundirem en el món dels professionals que intervenen en la coordinació, organització i gestió dels esdeveniments i dels projectes, i en les tasques de comunicació que cal emprar. Veurem com es configuren els equips de treball a l'hora d'organitzar un esdeveniment i/o un projecte. Ens apropiarem a la manera com es coordinen i quines relacions estableixen entre ells. I també tractarem els documents més importants que cal conèixer a l'hora d'organitzar-los.

En la tercera unitat, "Aspectes organitzatius de la gestió de projectes", analitzarem els diferents aspectes de la direcció i gestió de projectes: quins tipus hi ha, quin és el cicle de vida del projecte, quines són les seves fases i entendre la figura del seu director. També identificarem la seva estructura organitzativa i els diferents equips implicats per dur-los a terme.

Per treballar aquest mòdul, i amb la finalitat de complementar les explicacions textuais dels continguts, és convenient fer les activitats i exercicis d'autoavaluació que es proposen en cada apartat. També disposeu d'altres recursos, recollits a les referències, que us permetran aprofundir en determinats aspectes de cada unitat.

Resultats d'aprenentatge

En finalitzar aquest mòdul l'alumne/a:

UF1: coordinació i gestió d'equips de treball

1. Optimitza l'ambient de treball i el compromís de l'equip amb els objectius de l'organització, aplicant tècniques de motivació en la gestió de treballs i en la transmissió d'ordres i objectius, de forma sintètica, comprensible i pel mitjà més adequat.
2. Coordina les actuacions, pròpies i de la direcció del grup de treball a qui dóna suport, aplicant mètodes i tècniques de gestió del temps, convencionals i/o electrònics.
3. Planifica les tasques del seu lloc de direcció, adaptant-les a la situació, a l'interlocutor i als objectius del treball.

UF2: organització i coordinació d'esdeveniments i projectes

1. Organitza reunions i esdeveniments corporatius, aplicant tècniques de negociació i normes de protocol i complint els objectius proposats.
2. Gestiona els aspectes organitzatius i administratius de projectes nacionals o internacionals, aplicant les tècniques de planificació, programació, avaluació i justificació adequades i complint els objectius proposats.

UF3: organització de viatges corporatius

1. Organitza viatges i desplaçaments nacionals i internacionals, complint els objectius i procediments establerts.

Continguts

UF2: organització d'esdeveniments empresarials

Unitat 1

Organització i coordinació d'esdeveniments i projectes empresarials

1. Els esdeveniments i projectes: tipus, objectius i preparació
2. Estratègies en l'organització d'esdeveniments
3. Les reunions i les negociacions

Unitat 2

Funcions de l'assistent a la direcció en la gestió de projectes i esdeveniments

1. Funcions del personal abans, durant i en posterioritat a l'esdeveniment
2. Aspectes documentals i comunicatius de l'organització d'esdeveniment i projectes

Unitat 3

Aspectes organitzatius de la gestió de projectes

1. Tipologia i fases dels projectes
2. Aspectes organitzatius i de control en l'execució de projectes

UF1: coordinació i gestió d'equips de treball

Unitat 4

Optimització de l'ambient de treball i direcció d'equips de treball

1. Optimització de l'ambient de treball
2. Direcció d'equips de treball i gestió de conflictes

Unitat 5

Planificació d'actuacions en l'equip de treball, mètodes de gestió del temps

1. Gestió del temps
2. Coordinació i planificació d'activitats

Unitat 6

Planificació de tasques del departament

1. Estructura organitzativa de l'empresa
2. Gestió de la planificació, eines de control i criteris de qualitat

UF3: organització de viatges corporatius

Unitat 7

Organització de viatges corporatius

1. Planificació i logística en l'organització de viatges
2. Organització del viatge i requeriments dels serveis

Organització i coordinació d'esdeveniments i projectes empresarials

Maria Abril Sellarés, Sònia Menéndez Stabilito

Organització d'esdeveniments empresarials

Índex

Introducció	5
Resultats d'aprenentatge	7
1 Esdeveniments i projectes: tipus, objectius i preparació	9
1.1 Els esdeveniments	10
1.1.1 Objectius dels esdeveniments	11
1.1.2 Tipus d'esdeveniments	13
1.1.3 Preparació dels esdeveniments	21
1.2 Els projectes	22
1.2.1 Objectius dels projectes	23
1.2.2 Tipus de projectes	24
1.2.3 Preparació dels projectes	30
2 Estratègies en l'organització d'esdeveniments	35
2.1 La logística en l'organització	36
2.2 La fase de planificació	37
2.2.1 Definir la temàtica, els objectius i les fites	37
2.2.2 Prioritzar el contingut per sobre del continent	39
2.2.3 Definir l'equip de treball i/o el comitè organitzador	40
2.2.4 Definir el públic objectiu i fer una llista de convidats	40
2.2.5 Tipus de presidència, l'amfitrió	41
2.2.6 Elaboració del pla de l'esdeveniment	42
2.2.7 Fer una llista de tasques	43
2.2.8 La ubicació de l'esdeveniment	43
2.2.9 La selecció de proveïdors	44
2.2.10 El pressupost	45
2.2.11 Crear una agenda	48
2.2.12 Planificació de l'experiència	49
2.2.13 Definir l'estratègia promocional (màrqueting i publicitat) de l'esdeveniment	50
2.2.14 Promocionar-se per les xarxes socials	51
2.2.15 Utilitzar la tecnologia	54
2.2.16 Material de suport que ens fa falta	55
2.2.17 Organitzar el personal	56
2.2.18 Obtenir patrocinadors	56
2.3 La fase d'execució	57
2.3.1 Tenir un pla o plans de contingències	58
2.4 El postesdeveniment	60
2.4.1 Els treballs físics postesdeveniment	60
2.4.2 Recopilació i arxiu de la informació	60
2.4.3 L'avaluació	61
2.4.4 Pagament als proveïdors	62
2.4.5 Participants i convidats	62

2.4.6	Revisar les xarxes socials	62
2.4.7	Enviament de material i tancament d'allò pautat	63
3	Reunions i negociacions	65
3.1	Les reunions empresarials. Tipologies	65
3.1.1	Segons l'objectiu que persegueixen	66
3.1.2	Reunions de tipus vertical	67
3.1.3	Reunions de tipus horitzontal	67
3.1.4	Segons la freqüència amb què es programen	68
3.1.5	Segons el contingut	68
3.1.6	Segons el seu caràcter	69
3.1.7	Segons el canal pel qual circula la informació	70
3.1.8	Reunions convocades per un altra empresa	71
3.1.9	Segons el nombre de participants	72
3.1.10	Pautes a seguir en qualsevol dels casos	72
3.2	Planificació de les reunions	73
3.2.1	Preparació d'una reunió	73
3.2.2	Terminologia utilitzada en reunions, juntes i assemblees	80
3.2.3	Desenvolupament de la reunió; etapes, durada i pauses	81
3.2.4	Funcions de l'assistent de direcció el dia de la reunió	82
3.2.5	Avaluació de la reunió	84
3.3	La negociació	84
3.3.1	Elements de la negociació	85
3.3.2	Estils de la negociació	86
3.3.3	Habilitats necessàries per obtenir unes negociacions efectives	90
3.3.4	Etapes del procés de negociació	91

Introducció

L'empresa té com a objectiu maximitzar el seu desenvolupament social i econòmic, focalitzant-se en les persones (físiques i jurídiques) amb les quals s'interrelaciona. Per aconseguir-ho, té, entre altres eines, els esdeveniments i els projectes.

Aquesta unitat ens servirà per introduir-nos en el món dels esdeveniments i projectes empresarials. Trobareu conceptes i definicions que us permetran relacionar els esdeveniments i projectes amb les seves tipologies, objectius, fites i funcions, sense oblidar la identitat i els valors de l'empresa, així com tècniques que ajudin a fer més efectives les nostres tasques. Posarem també atenció en la comunicació i, en concret, en les expressions idiomàtiques angleses que sovint s'utilitzen.

A l'apartat **“Esdeveniments i projectes: tipus, objectius i preparació”** veureu que tant els esdeveniments com els projectes s'entenen com dues eines molt potents en comunicació, en la imatge que té l'empresa en el sector. La diversitat que ofereixen aquestes dues eines permet a l'empresa posicionar-se de manera eficaç i eficient en el seu sector.

Respecte a la planificació tant dels esdeveniments com dels projectes, hem de tenir molt clar que en ambdós casos hi ha tres fases, el preesdeveniment, l'esdeveniment i el postesdeveniment, i que aquestes tres fases a la vegada se subdivideixen en un grup o grups d'acció que permeten anar assolint i avançant de manera controlada i correcta en tot el procés.

A l'apartat dos, **“Estratègies en l'organització d'esdeveniments”**, veureu que les estratègies formen part del màrqueting de l'empresa. Han de tenir un objectiu clar, que es pot referir globalment a l'empresa o a un departament concret. Un esdeveniment és costós, i pot comportar més pèrdues que beneficis, si no s'acompleixen de manera rigorosa els objectius tant generals com específics. D'aquí la importància de conèixer, analitzar i planificar amb tot detall el que hem d'organitzar. Per molt que tinguem una organització i control perfectes pot passar que no puguem preveure alguna cosa i, per tant, se'ns escapi de les mans. Per tant, hem de preveure sempre el que es coneix com a pla B.

Al tercer apartat, **“Reunions i negociacions”**, s'explica una de les formes d'esdeveniment més importants que té i utilitza sovint l'empresa. La reunió l'hem d'entendre com un procés comunicatiu, on diverses persones emeten de forma lliure les seves opinions per, al final de la reunió, assolir uns objectius o acords. Veurem com en el món empresarial les reunions poden ser entre directius de la mateixa empresa, entre directius i treballadors, entre directius de diferents empreses, o entre directius i proveïdors i/o clients. La negociació és una conseqüència de la vida social i les empreses desitgen assolir objectius, interessos propis. Convèncer, combinar i conciliar els objectius propis amb els aliens és la clau de la negociació.

Finalment, per assolir correctament els continguts d'aquesta unitat és molt important que es treballin totes les activitats que es proposen al material web.

Resultats d'aprenentatge

En finalitzar aquesta unitat, l'alumne/a:

1. Organitza reunions i esdeveniments corporatius, aplicant tècniques de negociació i normes de protocol i complint els objectius proposats.

- Descriu els criteris d'eficiència i optimització de recursos o instal·lacions, atenent al tipus d'esdeveniment que cal planificar i els seus objectius.
- Identifica els elements estratègics per preparar les negociacions en situacions professionals estàndards.
- Planifica i programa els recursos necessaris, personals i materials, i elabora els pressupostos totals i parcials, indicant les condicions de pagament i els seus terminis.
- Avalua les ofertes d'empreses organitzadores d'esdeveniments.
- Valora la importància d'aplicar tècniques de negociació en la contractació dels serveis necessaris per a reunions i esdeveniments.
- Observa les jerarquies i protocols respecte als participants en reunions i esdeveniments.
- Preveu la logística necessària a la reunió o esdeveniment, minimitzant les possibles contingències, amb eficàcia i rapidesa, i seguint les normes de seguretat.
- Rep visites i clients amb cortesia i aplicació de les normes de protocol, transmetent la imatge corporativa.
- Distingeix les tècniques de reunions i esdeveniments, nacionals o internacionals, pròpies de l'organització, i estableix els indicadors de supervisió i control del desenvolupament de l'esdeveniment i l'anàlisi de les causes d'incompliment, si escau.

1. Esdeveniments i projectes: tipus, objectius i preparació

Els esdeveniments i projectes empresarials són dues eines essencials per a les empreses del segle XXI. Tota empresa, per petita que sigui, ha de ser capaç de poder **preparar, organitzar i avaluar** un projecte o un esdeveniment, en la mesura de les seves necessitats, ja que aquestes eines impulsen el seu creixement des de dins i, al mateix temps, mostren al públic qui són i quins són els seus propòsits d'empresa, dins de la seva indústria.

La integració dels esdeveniments i dels projectes es torna particularment important quan l'empresa té **subseus o franquícies**, dins d'un mateix país o en diferents països.

Tant els esdeveniments com els projectes són una intervenció deliberada i planificada per part d'un **responsable d'empresa**, que té com a objectiu generar canvis favorables a una situació determinada. Partint d'aquí, podríem pensar que esdeveniment i projecte venen a ser el mateix, però hi ha certes característiques que en determinen les **diferències**:

- En un **projecte** es defineix per a quina organització i per a quina àrea aniran destinats els diners recaptats. Totes les organitzacions tenen un projecte de treball general i algunes, a més a més, tenen altres projectes dedicats a campanyes específiques. El projecte neix d'una necessitat i s'orienta a la consecució d'un resultat dins d'un temps limitat, amb un principi, un acabament i uns objectius que determinen la magnitud i els recursos que es necessitaran per desenvolupar-lo. Cada projecte és únic, ja que no suposa una operació de rutina sinó un conjunt específic d'operacions.

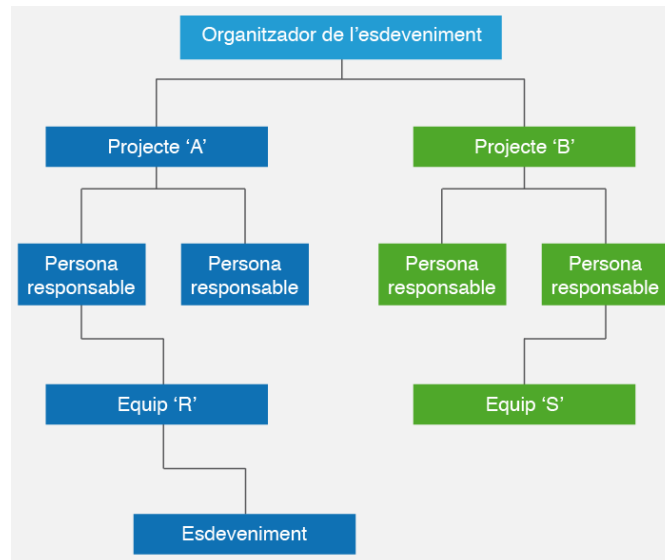
Els projectes són activitats complexes iniciades per una organització (en el nostre cas, empresarial) amb la finalitat d'aconseguir uns resultats determinats. Poden estar relacionats amb un **esquema, un programa o pla** que es fa abans de donar una forma definitiva a alguna cosa.

- En un **esdeveniment** es reuneixen iniciatives i projectes, que poden estar connectats a una organització o a diverses. L'esdeveniment és una mena de paraigua on hi caben les quantitats recaptades per tots els projectes i les iniciatives que s'hi agrupen. Amb la creació d'un esdeveniment s'obre, també, l'oportunitat de crear equips.

Els esdeveniments són una **eina de comunicació** molt potent i tenen molts avantatges per a les empreses; però sempre han d'anar en sintonia amb els objectius de l'organització.

La figura 1.1 mostra com s'implementen ambdues eines. Com veieu, en el moment de plantejar un esdeveniment poden sorgir una sèrie de projectes, cada un dels quals té un responsable o més. Posteriorment, aquests responsables formaran l'equip que portarà a terme l'esdeveniment proposat.

FIGURA 1.1. Implementació entre projecte i esdeveniment



La **resta d'equips** no es queden fora, sinó que els seus projectes es poden quedar com a plans alternatius, o bé els seus membres es poden afegir a l'equip seleccionat, en cas que l'esdeveniment, per la seva magnitud, necessiti gent formada per portar-lo a terme.

1.1 Els esdeveniments

Al llarg dels anys, els **esdeveniments empresarials** s'han convertit en una eina de comunicació indispensable, han desenvolupat un rol important i cada cop tenen més demanda. Hi ha dos tipus d'actes o reunions, segons el públic al qual es dirigeixen: interns, dintre de l'àmbit de la mateixa empresa, i externs, per donar a conèixer l'empresa i els seus productes.

Mitjançant les organitzacions, els esdeveniments han estat capaços de promoure **espais per a la socialització** dins dels equips de treball i d'enfortir, vincles a banda, el personal que té l'organització.

Per aquest motiu, és de vital importància que els empresaris no vegin els seus treballadors com a simples treballadors, i que es generin sinergies on es desenvolupin les relacions; no només en sentit vertical, sinó que es transformin en una **comunitat horitzontal**, on l'administració no sigui rígida. Així, el que s'acaba assolint és la promoció i sobretot la motivació del treballador envers l'empresa on treballa.

1.1.1 Objectius dels esdeveniments

La part més important d'un esdeveniment és l'objectiu. **Definir-lo d'una manera clara i detallada** és fonamental per poder organitzar l'esdeveniment i desenvolupar la resta de les etapes, tant en l'àmbit estratègic com organitzatiu.

Els objectius han de ser clars i concrets, ja que depenen del públic al qual van dirigits. Hi ha molts **objectius possibles**: fomentar l'esperit d'equip entre els empleats, donar sessions formatives a responsables de departament o a treballadors de baixa qualificació, presentar un nou producte o un catàleg als proveïdors, informar sobre el transcurs de l'any fiscal als accionistes, buscar la sintonia amb els socis...

També pot passar que necessitem que els clients coneguin una nova línia de serveis, que vulguem presentar la nostra empresa en societat, o que vulguem donar-nos a conèixer com a experts professionals per organitzar una conferència, unes jornades, unes xerrades o uns seminaris.

En qualsevol cas, per **assolir els objectius**, haurem de tenir presents el següents aspectes:

1. Pensar en objectius **concrets i detallats**. Hem de concretar quin tipus d'esdeveniment és el més adient. Per exemple, si volem augmentar les vendes d'un producte de *software* financer, o, en canvi, si el que volem fer és un sopar per celebrar l'aniversari de la creació de la companyia. Donat que el tipus d'esdeveniments són múltiples, els seus objectius també ho seran.
2. Plantejar els objectius, des d'un **aspecte qualitatiu i/o quantitatiu**. Els objectius es poden mesurar des d'un aspecte quantitatiu, per exemple, el percentatge de vendes aconseguit, el nombre de serveis contractats o el nombre de professionals afegits a la nostra xarxa corporativa. Però també són importants els aspectes qualitius, per exemple, els professionals amb capacitacions específiques que donen un valor afegit a l'empresa, la millora de l'ambient laboral o la intensificació de companyonia després d'una activitat de recreació i oci. És evident que els aspectes qualitius són molt més difícils de computar que els quantitatius, en què les xifres i dades numèriques ajuden a una ràpida interpretació. No obstant això, el fet que sigui difícil posar numerologia als aspectes qualitius és possible, ja que ho podem ponderar a través d'enquestes, observació de l'actitud dels empleats, bústies de suggeriments...
3. Buscar els objectius **que puguin influir** en un o diversos col·lectius. Els esdeveniments són actes de comunicació en viu que, fonamentalment, serveixen per aconseguir que un determinat públic passi a l'acció. És per això que haurem de concretar el tipus d'acció que volem realitzar, com ara: comprar un producte, enfortir relacions de fidelitat, activar contactes,

adquirir coneixements, canviar actituds, potenciar competències, millorar la cohesió d'un equip de treball...

4. **Prioritzar els continguts** sobre els aspectes formals. Perquè els objectius siguin assolits, han d'estar més centrats en els continguts de l'esdeveniment que en les qüestions purament formals. Hi ha una diferència respecte a com es feia en les dècades dels anys vuitanta i noranta i com es fa ara:
 - Als anys vuitanta i noranta es donava més importància al lloc o espai, al càtering, la decoració o l'animació.
 - Al segle XXI hi hagut un canvi notable, i ara és més important el fons que la forma; però això no vol dir que hàgim de deixar la forma de banda, sinó que hem de prioritzar el fons. Actualment s'ha posat de moda el concepte de *Meeting Architecture*, que potencia i prioritza els continguts dels esdeveniments per aconseguir els objectius, per sobre dels aspectes merament formals.
5. Els esdeveniments i les reunions d'empresa tenen com a principal utilitat establir, potenciar i intensificar els contactes personals, tant externs com interns. És el que es coneix com a *networking*, és a dir, la creació d'una bona xarxa de contactes per crear oportunitats de negoci. Rar és l'esdeveniment empresarial que no reservi un espai per facilitar el *networking* entre els seus assistents.
6. Els esdeveniments s'han d'organitzar el més detalladament possible, de manera que **es puguin mesurar de qualitativament** i és fonamental perquè el desenvolupament de l'acte sigui senzill, fluid i adequat al missatge que es vol donar.
7. **Prioritzar el contingut** per sobre el continent, és a dir, el més important d'un esdeveniment són els temes que s'hi tractaran i la manera d'exposar-los (els continguts). Un bon contingut ens serveix per aconseguir i mantenir contactes i obtenir una bona rendibilitat i eficàcia.
8. **L'ús de les tecnologies** en esdeveniments està molt desenvolupat i gràcies a elles es poden aconseguir bons resultats, tant de creació i difusió de continguts com formals i/o estètics. Les possibilitats són il·limitades i està en constant evolució (vídeos tridimensionals, videoconferències d'alta qualitat, classes en línia (*on line*), *mappings*). Aquestes tècniques obren un gran ventall de propostes originals i imaginatives, així com nous formats.
9. Mantenir un **flux de comunicació**, no només en els dies de l'esdeveniment, sinó abans i després. Avui, amb eines com les xarxes socials que permeten generar fluxos de comunicació constants, podem allargar al màxim l'experiència de l'esdeveniment així com mantenir un nexa d'unió amb els clients, proveïdors, col·laboradors...
10. Afegir un **plus d'originalitat** o creativitat amb l'objectiu de cridar l'atenció, millorar l'experiència dels assistents i deixar petjada en la memòria dels assistents. Cal aportar un plus d'originalitat i fugir dels plantejaments estandarditzats.

11. Administrar adequadament les despeses i **cenyir-te al pressupost** al màxim possible, sobretot en temps de crisi i retallades. Per administrar bé les despeses és clau tenir en compte totes les qüestions i factors, com per exemple els *softwares* específics i demanar col·laboració externa.
12. **Recórrer a empreses especialitzades**, ja que per la complexitat de determinats esdeveniments és necessari aconseguir qualitat, originalitat, control del pressupost i optimització de recursos. Una manera molt efectiva de connectar amb l'audiència i cridar l'atenció és contractar recursos humans externs, com per exemple ponents de prestigi, presentadors, *speakers* i, fins i tot, humoristes o actors.

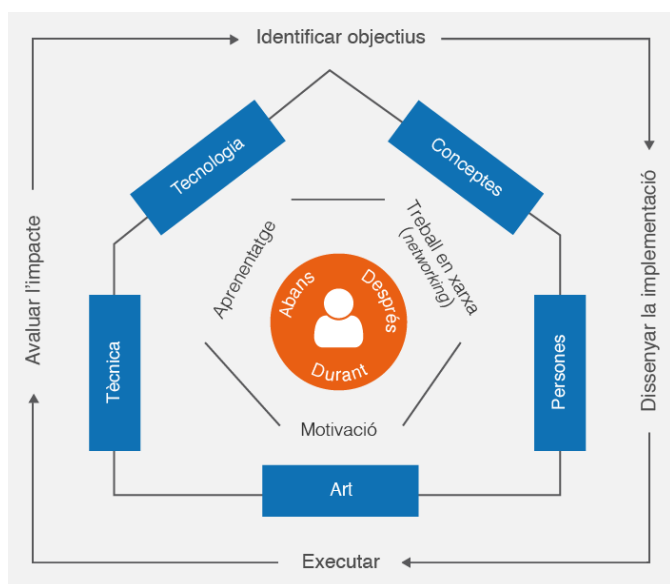
'Meeting Architecture'

Meeting Architecture és la disciplina que dissenya i executa reunions i esdeveniments a partir d'objectius mesurables per millorar l'aprenentatge, la creació de xarxes i la motivació dels participants. Aquest treball té com a objectiu influir en l'acció professional dels participants, i això porta a l'impacte i millora el retorn de la inversió (ROI).

'Networking'

El *networking* és un element clau en qualsevol estratègia de creixement o desenvolupament d'una empresa: permet obtenir un reconeixement tant a nivell intern com extern de l'empresa.

FIGURA 1.2. Meeting Architecture



Font: <http://www.meetingdesigninstitute.org>

1.1.2 Tipus d'esdeveniments

Un esdeveniment és un terme genèric que designa **qualsevol tipus de reunió** de caire científic, tècnic, cultural, esportiu, educatiu, polític, social, econòmic, comercial, religiós, promocional... on s'afavoreix l'intercanvi d'idees o coneixements i experiències entre els participants. En definitiva, podem tenir tants tipus d'esdeveniments com necessitats tingui l'empresa de fer o donar a conèixer alguna cosa pròpia.

Un esdeveniment, per tant, no deixa de ser un acte en viu, un mitjà de comunicació on, a través d'una experiència, s'**arriba al públic objectiu** de forma directa; captant-ne l'atenció, transmetent un missatge i provocant una reacció.

Fer una classificació ens porta a una llarga casuística, però és important saber tot el ventall de possibilitats que podem arribar a tenir. Tots els esdeveniments que a continuació passem a classificar ens ajuden a posicionar, en el mercat, la nostra empresa, però a més a més ens donen moltes eines per generar sinergies dins i fora de l'empresa.

La classificació més habitual i genèrica que tenim d'esdeveniments empresarials els divideix en:

- **Esdeveniments interns:** són aquells en què no intervenen persones ni organitzacions alienes a l'empresa i van dirigits o enfocats a treballadors, proveïdors, accionistes o socis que hi estan relacionats. La finalitat és informativa (com per exemple sobre aspectes econòmics, estratègia o qualsevol altre tipus d'informació), formativa, motivacional, convencions de vendes, commemoracions (aniversaris, dates especials, Nadal...).
- **Esdeveniments externs:** són actes en què hi participa personal extern de la companyia, es dirigeixen a personal extern i tenen com a objectiu els clients o clients potencials, els mitjans de comunicació i influenciadors (*instreamers, bloggers, youtubers*).

Però aquesta no és l'única classificació que tenim dels esdeveniments. També els podem classificar per la seva titularitat, temàtica, naturalesa, finançament, origen... on el número d'actes és molt ampli i variat.

Segons l'àmbit al qual pertanyen

Segons l'àmbit al qual pertanyen, els esdeveniments es poden classificar en:

- **Congressos.** Són reunions generalment periòdiques que tracten temes d'interès particular o específic. Tenen una participació oberta a tothom a qui li interessi i necessiten una gran quantitat de serveis. Alternen dins del programa específic altres activitats que poden tenir un caràcter més recreatiu, lúdic i/o turístic. Normalment es treballen amb comitès i sessions generals i, el seu procés d'organització, de desenvolupament i conclusions configura l'essència de l'esdeveniment. Els congressos solen rebre molta publicitat, donada la importància que poden arribar a tenir. El seu objectiu inclou l'intercanvi i assimilació d'idees, informació i coneixement tècnic entre persones que tenen els mateixos interessos.
- **Fires.** Són reunions on s'exposen mercaderies per un període de temps determinat, en un mateix palau firal dividit en pavellons i estands. Va dirigit a un grup de persones interessades en els productes exposats. Necessiten

una gran quantitat de serveis i la seva organització és molt complexa. Es classifiquen en universals (exposen productes de tot tipus) i monogràfics (exposen un sol tipus de producte). La finalitat d'aquests esdeveniments és estimular el mercat dels elements exposats apropant-los del venedor al comprador en el mateix lloc i temps.

- **Convencions.** Són reunions d'un grup de persones de la mateixa entitat que comparteixen interessos comuns, ja siguin de caire comercial, industrial, professional, polític, privats, particulars, religiosos o d'altra mena.

Segons l'organisme o persona convocant

En funció de l'organisme o persona convocant, els esdeveniments poden ser:

- **Oficials.** Són aquells actes organitzats per persones físiques o jurídiques que formen part de l'estructura oficial de l'Estat i l'Administració.
- **Públics no oficials.** Són aquells actes organitzats per persones físiques o jurídiques com ara les empreses, les organitzacions de caràcter polític, sindical o empresarial, les associacions de diferent naturalesa, les fundacions...
- **Actes privats.** Són aquells actes familiars o íntims que realitzen els caps de l'empresa o els responsables dels departaments amb els seus treballadors.

Segons la disposició dels convidats

Segons la disposició dels convidats, els esdeveniments poden ser:

- **Actes dempeus:** quan l'acte és multitudinari i gira al voltant d'un punt en concret, sigui una presidència o un escenari, i els convidats han d'estar drets, és millor evitar la protocol·lització del públic, perquè és impossible de complir i molt difícil d'exigir la permanència del públic al seu lloc. En aquest cas, es mantindrà el protocol per un reduït nombre de persones importants, tot i que es poden assignar espais per a grups similars o corporacions, si fos necessari.
- **Actes asseguts:** els actes en què els convidats han d'estar asseguts exigeixen, per part de l'amfitrió, més esforç organitzatiu i precisió.

Segons la producció

Des del punt de vista de **la producció**, s'estableixen dos tipus de divisions dels actes:

- Per les seves característiques tècniques, segons la localització i el tipus d'espai, que pot anar referit a espais naturals, a construccions, a instal·lacions fixes i a espais mixtos (combinen elements naturals amb elements construïts per l'home).

- Pel seu format: senzill o complex, amb gran varietat d'elements tècnics escenogràfics i artístics o actes molt austers.

Segons l'element gastronòmic

Des del punt de vista de si s'hi afegeix un element gastronòmic, i que poden ser amb persones de la mateixa empresa o amb persones externes com ara clients i proveïdors. Mitjançant aquests esdeveniments podem presentar un producte o servei, mostrar objectius mensuals, anuals, bianuals, quinquennals..., conversar sobre un determinat tema o presentar un projecte; la durada sol ser d'entre dues i quatre hores. Tenim:

- **Esmorzars de treball:** cita a primera hora del matí d'un grup de persones que es reuneixen per analitzar un tema predeterminat. La seva durada pot arribar a les dues hores. La dinàmica consisteix en intercanviar idees dirigides per un moderador, mentre es gaudeix de l'esmorzar. L'objectiu que es vol aconseguir és treballar en un equip distès. Aquest esmorzar es pot realitzar en un hotel, en un restaurant o a la seu de l'empresa.
- **Dinar de treball:** la dinàmica és la mateixa que s'utilitza per a l'esmorzar de treball, l'única diferència és que en aquest cas es fa un dinar i pot durar més enllà de dues hores.
- **Brunch de treball:** paraula que deriva de la suma de paraules angleses *breakfast* i *lunch*. S'utilitza per designar els esdeveniments que es desenvolupen en una hora entre l'esmorzar i el dinar. És molt comú en països on no hi ha costum de fer una aturada per dinar.
- **Sopars de treball:** molt semblant als dinars de treball però requereixen una mica més d'intimitat, ja que en el sopar s'intenta crear algun vincle d'amistat.

Segons la freqüència o periodicitat

Des del punt de vista de freqüència o periodicitat els esdeveniments poden ser:

- **Habituals:** quan venen fixats de manera usual per l'empresa.
- **Excepcionals:** quan es convoquen sense estar previstos perquè ha passat algun succés que requereix aquesta excepcionalitat.

Segons la seva nacionalitat i naturalesa

Podem classificar els esdeveniments en:

- Nacionals o internacionals.
- Corporatius, culturals o socials.

Segons l'activitat de l'empresa

Una altra classificació és en funció de l'activitat de l'empresa. Aquesta és una de les classificacions més àmplies que podem trobar. Així, tenim:

- **Col·loquis:** reunions i dissertacions orals en què es convoca un nombre limitat de persones per debatre sobre una temàtica concreta.
- **Jornades, congressos:** reunions de persones promogudes per una empresa o associació amb la finalitat de trobar o aportar noves solucions o idees al seu sector.
- **Convencions:** les convencions són esdeveniments dirigits al departament de vendes o per buscar alternatives per atendre millor els objectius de l'empresa.
- **Participació a fires:** aquests esdeveniments són per estimular la producció i el comerç. S'hi promou el coneixement i la venda d'un producte o servei.
- **Exposicions:** són presentacions públiques de determinats sectors o segments per estimular la producció, el comerç o la cultura.
- **Lliurament de premis:** reunió que es realitza per homenatjar i reconèixer alguna tasca tant interna com externa de l'empresa a una persona que ha destacat per la seva professió, entrega a l'empresa, estudi...
- **Aniversaris i/o homenatges:** esdeveniments per celebrar successos commemoratius de l'empresa o dels seus membres.
- **Juntes generals i d'accionistes:** la Junta General d'Accionistes és un òrgan d'administració i fiscalització dins de la societat anònima, on es prenen la decisions claus per la bona marxa i funcionament de la societat.
- **Signatura d'acords i convenis:** la signatura d'acords i convenis es fa en un acte petit, que pot celebrar-se amb públic i premsa o sense. L'objectiu consisteix a difondre la conclusió positiva d'unes negociacions, i els beneficis comencen a notar-se després de la signatura. És un tipus d'acte on l'equilibri entre les parts s'ha de cuidar al detall, amb la finalitat de posar de manifest la igualtat de les parts i transmetre en tot moment el missatge de paritat i col·laboració mútua.
- Presentació o llançament de productes i **festes promocionals:** donar a conèixer (o promocionar) al mercat i els seus consumidors un nou producte o marca. Llançament de marca, producte o servei: es dona a conèixer una nova marca o bé el reposicionament d'aquesta. Tant pot anar dirigit al personal de l'empresa com a potencials clients. Són necessàries grans dosis de creativitat.
- **Vi d'honor (vernissage):** és un acte de clausura d'una conferència en què s'ofereix als convidats un vi dolç, porto o xerès, amb el propòsit de donar per finalitzat l'esdeveniment.

- **Jornades de portes obertes**, visites: aquest esdeveniment permet donar a conèixer l'empresa al seu entorn i als mitjans, a més d'integrar el personal i les seves famílies.
- **Convencions de vendes**: són esdeveniments interns de l'empresa on s'avalua l'assoliment dels objectius de l'any i es premia els treballadors més productius.
- **Inauguracions**: es presenta al públic una nova obra o instal·lació, els directius que la representen, el nivell de qualificació dels seus treballadors.
- **Viatges d'incentiu**: és un tipus d'esdeveniment per premiar el fet d'haver arribat als objectius. Ajuden i motiven una persona per arribar per pròpia voluntat a determinats objectius i exercir més activitat per obtenir millors resultats.
- **Team Building**: fomentar el treball en equip i compaginar-ho amb activitats competitives per equips. Normalment són de caràcter lúdic, joc, aventura.
- **Workshops**: tallers de treball per a professionals d'una mateixa especialitat, activitat o professió, en un àmbit d'intercanvi informatiu entre col·legues.
- **Curs**: és un seminari estès en el temps. Habitualment es treballa en grup reduït i l'aprenentatge es fa de forma activa, amb un relació directa especialista-alumne.
- **Brainstorming** o **pluja d'idees**: és una tècnica que té com a objectiu generar solucions creatives davant d'un problema determinat. Durant aquestes sessions es pot proposar qualsevol tipus d'idea, fins i tot aquelles que puguin semblar absurdes, ja que del que es tracta és d'estimular la fantasia i la creativitat.
- **Phillips 66**: reunió de sis persones que discuteixen durant sis minuts sobre un tema específic. Permet als assistents superar inhibicions i desenvolupar una alta capacitat de síntesi.
- **Jornades recreatives**: els assistents participen activament amb els professionals dissertants. Generalment un cop finalitzades les exposicions es formen equips de treball per experimentar sobre el tema tractat a través de tallers.
- **Festes de Cap d'Any**: es poden celebrar en un saló, hotel, restaurant, discoteca o a la mateixa empresa.
- **Esdeveniments itinerants (road show)**: Consisteix a fer una acció de màrqueting a diferents punts de la geografia amb la finalitat de captar clients, transmetre un missatge i/o promocionar la marca al carrers mitjançant un espectacle i entreteniment.
- **Cicle de conferències**: quan es pronuncien diverses conferències consecutives amb un període de temps igual entre elles i dins de l'àmbit de l'empresa que l'organitza. No cal que tinguin una congruència temàtica ni programàtica.

- **Teleconferència o videoconferència:** són comunicacions via satèl·lit o per internet on un expositor pot fer la seva conferència mentre és observat per un auditori a X quilòmetres.
- **Fòrum:** reunió de lliure expressió d'idees amb un coordinador. Hi participen tots els presents a la reunió.
- **Taula rodona:** els expositors mantenen punts de vista divergents i/o oposats, i hi ha un breu debat entre ells. Poden ser des de tres expositors fins a un màxim de sis. Aquest tipus d'esdeveniments permet una informació objectiva, i a més a més es permet que l'auditori pugui fer preguntes; per tant, és necessari un moderador.
- **Seminaris:** reunió especialitzada, de naturalesa tècnica o acadèmica que intenta desenvolupar un estudi en profunditat sobre una determinada matèria. Té una durada mínima de dues hores i uns cinquanta participants.
- **Signatures de convenis:** són actes en els quals les parts subscriuen i fan seu un document mitjançant signatura privada o pública. En algunes ocasions, amb assistència de públic.
- **Assemblea:** reunió formal i reglamentària d'una institució o empresa. Necessita la realització d'un acte. Cal verificació o quòrum per començar la sessió i per prendre decisions, necessita un temari o ordre del dia perquè els temes de discussió i decisió no són lliures sinó que han d'haver estat prèviament notificats a totes les persones que hi participen. Generalment les assemblees es fan un cop a l'any, i reben el nom d'assemblea ordinària. Però també es poden fer reunions especials, i llavors l'assemblea rep el nom d'assemblea extraordinària.
- **Clíniques:** reunions en què un reconegut professional d'aquest àmbit empresarial proveeix a un públic altament capacitat informació sobre la seva pròpia experiència o l'ús de tècniques innovadores.

Segons el volum d'assistents

En funció del volum d'assistents, els esdeveniments poden ser:

- **Petits** esdeveniments, són aquells que tenen menys de 50 persones.
- Esdeveniments **mitjans**, entre 50 i 3.500 assistents. Solen ser els més habituals en l'àmbit empresarial.
- **Megaesdeveniments**, quan superen els 3.500 assistents.

Segons el finançament

Segons com es financin, els esdeveniments poden ser:

- **Per contractar:** quan una empresa contracta una organització professional de congressos (OPC) per organitzar un esdeveniment. El finançament va a càrrec de l'empresa contractant i per aquest motiu se signa un contracte de treball.
- **Clau en mà:** quan l'empresa organitzadora deixa en mans d'una OPC tot l'esdeveniment. És a dir, depèn de l'OPC des de la creativitat de l'acte fins al finançament.
- **Oberts:** són aquells esdeveniments en què cada persona fa un abonament pecuniari en concepte de registre d'inscripció, és a dir, que l'esdeveniment es finança a partir d'aquests abonaments i molt probablement d'ingressos de patrocinadors i/o expositors.
- **Tancats:** són aquells esdeveniments finançats per fons privats o governamentals, on els convidats només poden assistir-hi per invitació expressa.

Segons criteris temàtics

Seguint les darreres tendències en els actes, es poden classificar partint de la classificació que fa Carlos Fuente, expert en protocol, que parla dels **criteris temàtics**; on queden englobats alguns dels que hem vist amb anterioritat:

- **Actes d'Estat:** promulgats per la prefectura de l'Estat i els tres poders (executiu, legislatiu i judicial), sempre que s'ajustin a la naturalesa del que es determina en les seves normatives sobre els actes de caràcter general.
- **Actes institucionals:** els que promou una institució pública o privada sense finalitat comercial directa, resultat de la seva pròpia activitat corporativa o competencial o com a conseqüència de commemoracions o efemèrides en el seu camp.
- **Actes comercials:** són els promulgats per una entitat amb fins lucratiu, resultat de la seva activitat, o com a conseqüència d'una acció determinada dirigida a la captació directa de recursos econòmics.
- **Actes culturals:** promulgats per qualsevol organisme amb l'objectiu de desenvolupar o donar a conèixer alguna activitat de caire cultural.
- **Actes religiosos:** són tots els relacionats amb la pràctica de les creences en cada una de les confessions religioses.
- **Actes acadèmics:** promulgats per les institucions dedicades a l'estudi, la investigació i l'ensenyança.
- **Actes esportius:** els relatius a la pràctica d'activitats esportives o relacionats directament amb el reconeixement dels esportistes.
- **Actes socials:** són tots aquells que tenen com a finalitat essencial el retrobament de persones, sense cap altre objectiu que la convivència i la relació social.

- **Actes familiars:** són els que es promouen en l'àmbit estrictament familiar o en cercles d'amistats.

1.1.3 Preparació dels esdeveniments

Un cop ja sabem quin tipus d'esdeveniment és el que hem de portar a terme, s'inicia el moment de la preparació. No serà una tasca fàcil ja que hi ha moltes tecles per tocar, de manera que si no hi ha una organització i planificació correctes molt probablement el resultat no sigui gaire positiu.

El primer que haurem de tenir present és que l'esdeveniment ha de ser una potent i eficaç **eina de màrqueting promocional**, ja que ens permet apropar-nos i conèixer millor el client i comunicar-nos amb ell, en el cas que es tracti d'un esdeveniment extern a l'empresa.

Així, tenim que, per preparar un esdeveniment, hi ha tot un conjunt d'accions que caldrà tenir presents. És important saber que l'esdeveniment té **tres fases**:

1. El preesdeveniment
2. L'esdeveniment en si
3. El postesdeveniment

És en la **preparació de l'esdeveniment**, la primera fase, on cal fer el màxim d'esforços i on haurem de tenir en compte elements com ara:

1. Definir la temàtica, els objectius i les fites que volem assolir.
2. Definir el públic objectiu i elaborar una llista de convidats.
3. Elaboració del pla de l'esdeveniment.
4. Determinar la ubicació de l'esdeveniment.
5. Establir un pressupost.
6. Crear una agenda.
7. Planificar l'experiència.
8. Definir l'estratègia promocional (màrqueting i publicitat) de l'esdeveniment.
9. Treballar l'organització del personal.
10. Finalment obtenir patrocinadors.

Però això no és suficient. En la fase del preesdeveniment les coses no es poden deixar a mitges, cal pensar en:

1. El moment de la celebració de l'esdeveniment.
2. El postesdeveniment.
3. Tenir un pla de contingència (conegut com a “pla B”).

En definitiva, i segons el Consell de la Indústria dels Congressos (*Convention Industry Council*), s'han establert una **sèrie d'eines** que podem considerar importants a l'hora de planificar un esdeveniment i no passar per alt cap dels detalls en termes de planificació. Entre els elements més importants, tenim:

- Perfil de l'esdeveniment (data, horari, ubicació, contactes...)
- Informació de contacte dels proveïdors
- Perfil dels assistents o convidats
- Espai necessari
- Si hi haurà menjar i begudes
- Si tindrem equips audiovisuals
- Els salons o sales on es farà l'esdeveniment i l'organització d'aquests salons
- Treballar el pressupost i tenir-ne diversos per veure quin és el que més ens pot interessar
- Temps que necessita l'esdeveniment, en si mateix i després de considerar el temps de muntatge i desmuntatge
- Seguir l'agenda i el programa i ser flexibles davant la possibilitat d'haver d'ajustar l'esdeveniment a partir de petits canvis que es vagin produint.
- Creació dels materials i comunicació: invitacions, regals, sortejos, identificacions, rètols, cartells...
- Confirmar les assistències

1.2 Els projectes

Els projectes consisteixen en l'aplicació de coneixements, eines i tècniques per trobar una resposta adequada al plantejament d'una necessitat empresarial.

Tot projecte, per tant, ha d'**involucrar un desenvolupament**, tant a nivell social com productiu, d'ingressos satisfactoris, així com un nivell adequat de participació social. La gestió de les activitats constitueix un element clau perquè permet enllaçar els resultats obtinguts gràcies a la realització de les activitats amb els objectius essencials del negoci.

Hi ha molts tipus de projectes i és habitual que un equip de projectes inclogui persones que normalment no treballen juntes (ja sigui perquè procedeixen d'organitzacions diferents o d'ubicacions geogràfiques diferents).

L'heterogeneïtat fa que el projecte hagi de ser gestionat i guiat per experts per **lliurar els resultats** dins del pressupost, termini i la qualitat que s'ha previst; i s'hi afegeix un element important, **l'aprenentatge**, ja que tot projecte ha de portar intrínsec el concepte d'aprendre.

Una bona gestió de projectes implicarà, per tant, l'aplicació de coneixements, habilitats i tècniques per a l'execució d'eficiència i eficàcia. Però els projectes són plans estructurats escrits amb un objectiu principal, que és l'elaboració o **realització d'una activitat concreta**. Els objectius de l'empresa poden tenir un caràcter:

- **De supervivència.** Es refereix a temes com les finances, les persones, els proveïdors, la tecnologia, el mercat, la competència i el producte i/o servei, entre d'altres.
- **De rendibilitat.** Es refereix a la productivitat dels fons que l'empresa haurà invertit i que, evidentment, la inversió permeti no només la supervivència sinó, i sobretot, el creixement.
- **De creixement.** Per obtenir el creixement l'empresa necessitarà un pla, que podrà ser: estable, moderat, decreixent o agressiu, segons les necessitats que tingui.

1.2.1 Objectius dels projectes

Els projectes han d'estar compostos per un conjunt de **fites a assolir**, un temps determinat per aconseguir-ho, unes fases (planificació, execució i lliurament) a seguir i, finalment, un personal que les porti a terme.

Els projectes també es poden entendre com una **competència estratègica** per a les organitzacions, ja que permeten vincular els resultats del projecte als objectius de negoci i, per tant, competir millor i consolidar una posició de mercat més sòlida.

Les **principals característiques** dels projectes són:

- Compten amb un propòsit.
- Es resumeixen amb objectius i fites.
- S'han d'ajustar a un pla.
- Han de tenir un termini de temps limitat.
- Han de comptar, com a mínim, amb una fase de planificació, una d'execució i una de lliurament, per tant, són únics i finits.

- S'orienten cap a la consecució d'un resultat, per tant, s'hauran de controlar elements com la qualitat, el temps i els costos per obtenir les fites finals.
- Involucren persones, que actuen en funció dels diferents rols i responsabilitats.
- Es veuen afectats per les incerteses.
- Han de quedar subjectes a un seguiment i monitoratge per garantir que el resultat sigui l'esperat.
- Tenen un cicle de vida: preinversió, inversió, operació i liquidació.

Cada projecte és diferent, fins i tots aquells que presenten característiques similars. El que ens hem de preguntar és:

1. On som? (aquest seria el present de l'empresa).
2. Cap on anem? (el futur més immediat i futur probable).
3. Cap on podríem anar? (el futur desitjable).

Si l'empresa es formula aquestes preguntes, molt probablement algunes d'elles es veuran contestades a través del projecte com a **eina**.

L'objectiu principal del projecte és la generació d'una sèrie de **documents que defineixen el treball que cal dur a terme**, perquè pugui ser executat en un futur. De manera que perquè l'objectiu sigui viable caldrà: identificar, avaluar, organitzar, planificar i valorar les activitats que s'hauran de dur a terme, per arribar al resultat esperat. En algunes ocasions, el resultat no és la documentació del projecte sinó una maqueta o un prototip.

Els projectes són importants per a l'empresa perquè li permeten **obtenir competitivitat**, són aglutinants de grups departamentals i interdepartamentals i creen xarxes de col·laboració. A més a més, permeten organitzar esdeveniments, formar recursos humans, contractar serveis i transferir coneixements. Però per què pot fallar un projecte? Els motius principals són tres:

1. Una mala estimació de la demanda.
2. Una estimació incorrecta del capital de treball del projecte.
3. Una forma incorrecta de satisfer les necessitats de les persones, amb una mala estimació de les necessitats que satisfacin el projecte.

1.2.2 Tipus de projectes

Els projectes varien segons la seva funció, el seu objectiu, les persones que els porten a terme i d'on provenen els diners; i es poden classificar de diferents formes.

La varietat de projectes és semblant en nombre a la varietat dels esdeveniments, de manera que les classificacions més habituals giren entorn del seu caràcter, el grau de dificultat, la procedència del capital o el grau d'experimentació, entre d'altres.

Segons el caràcter

Segons el seu caràcter, els projectes poden ser:

- **Socials**, quan la decisió de realitzar-lo no depèn dels consumidors o usuaris potencials del producte. El projecte pronostica i orienta una sèrie d'activitats per aconseguir uns determinats objectius. Ha de contenir una descripció del que es vol assolir, s'ha d'adaptar a l'entorn on es pensa desenvolupar, explicar quins són els recursos per portar-lo a terme i quins són els terminis d'execució. L'ànim d'aquest projecte no és lucratiu, sinó que el seu objectiu va enfocat directament a les necessitats que es poden donar en una comunitat determinada.
- **Financers**, quan la seva factibilitat depèn d'una demanda real en el mercat de béns i serveis a produir; quan el projecte només obté una decisió favorable a la seva realització si es pot demostrar que la necessitat que genera el projecte té el suport d'un poder de compra de la comunitat interessada.

Segons el grau de dificultat

Segons el grau de dificultat que implica dur-los a terme, dividim els projectes en:

- **Projectes simples**. Són projectes que tenen unes tasques que no són massa complexes i que es poden fer en un temps relativament curt. A més a més, totes les accions o tasques que s'han de realitzar no estan completament planificades, sinó que a mesura que s'avança es van creant. Se solen executar en un equip de treball reduït i no solen implicar massa *stakeholders* (col·laboradors externs).
- **Projectes complexos**. Són projectes que necessiten més planificació o hi ha un nombre de tasques que requereixen més organització respecte als projectes simples. En aquest cas, totes les tasques o accions es troben des de l'inici exposades i delimitades en un període determinat. Per a aquest tipus de projecte és important que disposem d'aplicacions capaces de simplificar les tasques.

Segons la procedència del capital

Segons la procedència del capital, els projectes poden ser:

- **Públics**. Són els que es financen en la seva totalitat amb fons públics o que provenen de les institucions governamentals. Normalment apunten a

temes socials i són formulats com la base dels programes de desenvolupament economicosocial que preparen els diferents nivells de l'Administració pública.

- **Privats.** Són els que preparen i executen persones naturals o jurídiques i que es financen únicament i exclusivament de la iniciativa privada o d'empreses amb capital privat.
- **Mixtos.** Combinen les dues formes de finançament i fins i tot poden tenir una execució compartida.

Segons el grau d'experimentació

Segons el grau d'experimentació del projecte i els seus objectius, poden ser:

- **Experimentals.** Són els que exploren àrees o camps en els quals fins al moment no hi ha hagut aportacions importants o les que hi ha són moltes escasses o realitzar-les suposa una aposta per quelcom desconegut o nou.
- **Normalitzats.** Són els que tenen una sèrie de normes o paràmetres que van marcant les fases d'execució i monitoratge.

Segons les persones involucrades

Segons les persones involucrades en l'organització, els projectes poden ser:

- **De departament.** Hi ha involucrat un departament concret o àrea de l'empresa.
- **Intern.** Tota l'empresa participa en el desenvolupament del projecte.
- **Matricial.** És el que treballa amb la combinació de diferents departaments; per a cada un d'ells hi ha una tasca i un objectiu específic. El treball és més especialitzat i sol haver-hi una direcció de funcions.
- **Extern,** també conegut com a *subcontracte*. Quan per falta de departament o perquè no es té una especialització en el projecte es contracta una consultora externa o un *Interim Manager* per a l'execució d'un projecte determinat. Per exemple, temes d'informàtica, de transformacions digitals, millores en els processos, canvis d'estratègies o fins i tot transformacions culturals.

Segons el sector del que provenen

Els projectes també es poden dividir segons el sector del qual provenen, com ara:

- **De construcció.** Suposen una posada en marxa d'una obra de tipus civil o d'enginyeria. S'utilitzen mètodes predictius i gràcies a les noves tecnologies

per a la gestió d'aquest tipus de projectes aquestes prediccions es fan més ràpidament. Per exemple: quan es construeixen edificis d'habitatges o d'oficines, carreteres, ponts, preses...

- **Agropecuàries i agroindustrials.** Van dirigits al sector primari (producció d'animals, vegetals, activitats pesqueres i forestals entre d'altres).
- **Industrials.** Tenen com a objectiu impulsar la indústria en qualsevol dels seus sectors a través de l'elaboració d'un producte o servei. Comprenen indústries manufactureres, extractives i el processament de productes. Així, tenim com a exemples:
 - **D'energia.** Quan es basen en l'aprofitament i l'ús de l'energia o en la troballa de noves formes de produir-la.
 - **De mineria.** Aquests fan referència a un sector molt concret com és la mineria, els productes que se'n deriven i les matèries primeres que es troben a la naturalesa.
 - **De serveis.** Són aquells que tracten de proporcionar béns immaterials a un tercer. Presten serveis de caràcter personal, material o tècnic, i s'hi inclouen els projectes d'investigació tecnològica o científica, de comercialització dels productes d'altres activitats...
 - **De transformació.** Són aquells que pretenen impulsar les empreses a un nivell superior de competitivitat i, per tant, es desenvolupen en un escenari amb l'objectiu de generar una transformació de les seves condicions i característiques. Estan formats per accions on es fa palesa la voluntat d'evolució en un o diversos aspectes, sempre amb el suport i lideratge de la direcció del departament corresponent o de l'alta direcció. Són exemples d'aquest tipus de projecte els projectes d'internacionalització, creixement o expansió:
 - L'objectiu principal és enfortir la imatge corporativa d'una marca o posicionar-la en altres mercats.
 - Donada la seva importància, aquest tipus de projectes requereixen una actuació sobre diferents components de l'organització, en altres paraules, requereixen una acció conjunta i coordinada en àrees com l'estratègia corporativa, l'estructura organitzativa, els processos, els recursos humans, la gestió de la informació i la tecnologia.
 - Però perquè es pugui donar un projecte de transformació cal que s'acompleixin unes característiques concretes:
 1. Que portin implícit un alt component de canvi, tant per a les persones que integren els equips de treball com per a l'organització en si mateixa. La clau perquè això funcioni és el grau de preparació que tingui cada empresa per assumir el canvi.
 2. És necessari que hi hagi una supervisió i atenció al mateix temps. L'acció transformadora només és possible, si el treball es fa de manera conjunta i si el control i la supervisió del canvi s'efectuen de manera coordinada.

3. Requereixen un alt nivell de compromís dels diferents agents que intervenen de l'organització; s'ha d'incloure tothom, ja que és l'única manera d'obtenir els impactes i efectes desitjats. Per obtenir aquest grau de compromís és necessari que hi hagi una difusió adequada provinent dels caps responsables del departament o departaments o dels consells d'administració o presidència.
 4. És important que hi hagi una visió estratègica, ja que és la que permet que les accions transformadores tinguin l'efecte i èxit esperat, ja que l'impacte no es produeix a curt termini sinó que a mitjà o llarg termini.
 5. Les inversions i els efectes que es deriven de la transformació són a llarg termini.
 6. Un dels elements essencials d'aquests tipus de projectes és el seu caràcter de transversalitat, ja que suposen la integració dels aspectes estratègics per a qualsevol organització. Però, a més a més, hi ha altres elements, com són:
 - * El lideratge: l'estil de lideratge és el primer component per tirar endavant un projecte d'aquest tipus. Només si els líders de l'empresa ho coordinen i ho porten a terme es donarà una autèntica transformació.
 - * Estructura organitzativa: el model d'organització empresarial és fonamental per portar a terme el projecte de transformació i difondre la informació pertinent.
 - * Cultura empresarial: l'empresa té uns valors que s'han de veure reflectits en el projecte de transformació, ja que actuen com a marc de referència. Si el projecte té una projecció més amplia i dona lloc a nous principis i valors, aquests han de seguir les línies ja marcades.
 - * Recursos i capacitats: l'empresa ha de saber de quins recursos disposa per a l'execució del projecte, recursos tant a nivell material com humà. L'estimació ha de ser el màxim de realista possible perquè si no la materialització del projecte pot quedar compromesa.
- **De medi ambient.** Són aquells que van orientats al foment de pràctiques i accions que tenen com a objectiu la preservació i cura dels recursos naturals i l'equilibri de l'àrea on es troba l'empresa. Els projectes poden abastar moltes matèries, des de la prevenció dels residus sòlids fins a iniciatives de reciclatge, d'ús de les tecnologies per fer menys paper, passant per l'ús de cotxes elèctrics per moure's dins del recinte de l'empresa, o formar un programa de voluntariat per la conservació de l'entorn.
 - **De banca o finances.** S'orienten a la gestió en el camp de la banca o de les inversions de capital. Per exemple, quan una empresa compra les accions perquè pensa en la rendibilitat d'aquestes accions i, per tant, en l'augment dels beneficis.

Segons l'àmbit

Podem distingir els projectes, segons el seu àmbit o especialitat, com ara:

- **D'enginyeria.** Són aquells dirigits al disseny i elaboració d'eines tècniques i tecnològiques en funció de la seva especialitat i maquinària d'ús industrial, i altres eines necessàries per al desenvolupament.
- **Econòmics.** Són aquells projectes que van enfocats a algun tipus d'activitat o inversió econòmica que permeti pensar en una oportunitat de negoci.
- **Fiscals.** Són aquells que és relacionen amb temes de normativa, procediments i reglaments propis de la hisenda pública. Aquests projectes són molt propis del sector públic i de les entitats amb facultats reguladores.
- **Mèdics.** Són els projectes que focalitzen els seus objectius en temes de salut i sanitat i a l'atenció de pacients en un lloc específic. Moltes organitzacions no governamentals (ONG) sense ànim de lucre duen a terme aquests tipus de projectes en diferents països amb necessitats de cobertura mèdica.
- **Tecnològics.** Focalitzen els seus esforços a iniciatives dirigides a la producció d'un bé tecnològic que suposa una millora en àrees o regions específiques. Per exemple, portar els accessos a internet en països amb escàs desenvolupament tecnològic.
- **Informàtics.** Són aquells que van lligats a la instal·lació i posada en marxa de sistemes informàtics amb unes finalitats concretes. Per exemple, les empreses requereixen cada cert temps una actualització dels seus sistemes informàtics, ja sigui per qüestions de seguretat o perquè les eines que utilitzen queden obsoletes.

Segons l'orientació

En funció de la seva orientació, els projectes poden ser:

- **Productius.** Són aquells que van orientats a promoure la producció de béns, serveis o productes amb un determinat objectiu; en definitiva, es busca una rendibilitat econòmica. El que es pretén és una millora contínua dels seus processos, amb uns recursos mínims per obtenir el millor resultat possible. La productivitat esdevé un dels elements més importants per a qualsevol empresa i una de les fites és aconseguir, en un temps mínim, fer tot el treball possible, i això s'assoleix coordinant els equips i obtenint bones eines de treball en l'àmbit tecnològic, tècnic, així com de coordinació dels equips.
- **Educatius.** Són els que focalitzen el seu objectiu en realitzar activitats que complementen o milloren els sistemes educatius i, en el cas de les empreses, els sistemes de formació interna.
- **D'investigació.** Són aquells on els grups de treball se centren en la indagació i anàlisi d'àrees o camps específics.

Segons l'àrea d'influència

Des del punt de vista de la seva àrea d'influència, els projectes poden ser:

- **Supranacionals.** S'implementen en grans regions, que generalment superen les fronteres nacionals i fins i tot continentals. Un bon exemple el tenim amb les iniciatives que sorgeixen a la Unió Europea.
- **Internacionals.** Es comparteixen entre dos o més països; les iniciatives solen ser bilaterals inicialment i s'hi pot afegir el país que ho consideri oportú.
- **Nacionals.** Projectes que s'implementen en un territori. Solen donar-se unes directrius generals per part del govern, i el territori (institucions i empreses) les adapta per desenvolupar els plans.
- **Regionals o de comunitats autònomes.** Amb una incidència menor que els nacionals i major que els locals, permeten desenvolupar àrees concretes segons les necessitats socials o empresarials.
- **Locals.** El seu abast es limita a certes comunitats, localitats, pobles o comarques i les accions que s'engeguen són molt específiques.

1.2.3 Preparació dels projectes

Els processos de gestió de projectes es poden dividir en cinc grans grups, aplicables a tot tipus de projecte: preparació, planificació, execució, seguiment i lliurament. Però, des d'un punt de vista general, podem considerar que tot projecte té tres grans fases:

- **Fase de planificació.** En aquesta fase es tracta d'establir com l'equip de treball haurà de satisfer les restriccions de les prestacions, la planificació temporal i els costos. Una planificació detallada dona consistència al projecte i evita sorpreses, que mai són benvingudes.
- **Fase d'execució.** Representa el conjunt de tasques i activitats que suposen la realització pròpiament dita del projecte. Primerament, respon a les característiques tècniques específiques de cada tipus de projecte vist amb anterioritat, i suposa posar en joc i gestionar els recursos de la millor manera per desenvolupar el projecte. Cada projecte respon a una tecnologia que li és pròpia i que generalment és coneguda per l'equip interdisciplinari.
- **Fase de lliurament o posada en marxa.** Tot projecte està destinat a veure's realitzat en un termini concret, moment en el qual es farà lliurament de l'obra o servei al client o la posada en marxa del sistema desenvolupat, comprovant que tot funciona de la manera adequada i responent a les especificacions aprovades en el seu moment. Aquesta fase és també molt important, no només per representar la culminació de l'operació sinó per

les dificultats tècniques que es puguin presentar a la pràctica, com per exemple: que s'allarguin excessivament els terminis, i que això provoqui endarreriments i costos imprevistos.

De les tres fases anteriors, la de planificació o preparació és la que tractem en aquest punt. En la **preparació del projecte** haurem de:

1. Definir detalladament les característiques del projecte i posar “les peces” juntes, és a dir, ajustar tots els elements que necessitarà.
2. Considerar les dimensions tècniques, institucionals, financeres i econòmiques del projecte.
3. Fer un diagnòstic de la situació actual, és a dir, haurem de fer una descripció del que succeeix al moment d'iniciar l'estudi en una àrea determinada. Aquesta descripció suposa, en primer lloc, una presentació clara i detallada del problema que origina la inquietud d'elaborar un projecte. Hem de definir i calcular els indicadors que ens hauran de servir per identificar i mesurar el problema i caracteritzar les poblacions directes i indirectes que es puguin veure afectades, així com la població objectiva a la qual vagi destinat el projecte.
4. Fer un estudi tècnic del projecte, estudiar l'oferta present i històrica de programes i projectes que tenen o han tingut com a objectiu resoldre problemes similars, ja siguin econòmics o socials. És fonamental que el primer diagnòstic que fem sigui elaborat per un equip multidisciplinari on haurem de tenir en compte totes les opinions. En aquest primer pas, haurem de fer un tractament general dels aspectes fisicotècnics, que integren tres components interdependents: la mida, la localització i la tecnologia.

Els coneixements que implica la **gestió de projectes** es basen, fonamentalment, en deu àrees que es corresponen amb el diagnòstic de la situació actual. Aquestes àrees són:

1. Abast del projecte. Es refereix a l'impacte que té el projecte en l'entorn on opera. Per exemple, el nombre de persones al qual es dirigeix o la incidència dels resultats que s'obtinguin d'executar-lo.
2. Temps. El termini es pot ponderar sota els conceptes de curt, mitjà i llarg termini, i és en funció del termini que vindrà determinada la gestió d'un projecte i les fases que el configuraran.
3. Integració. Les tasques que s'han de dur a terme han d'estar ben classificades i amb una seqüenciació correcta entre elles, ja que és fonamental perquè els resultats siguin els pretesos en l'execució del projecte.
4. Cost. A través dels pressupostos podrem mesurar els costos que ens serviran per garantir la continuïtat, la sostenibilitat i la viabilitat de les accions que estan previstes.

5. **Qualitat.** Els resultats d'un projecte no poden ser de qualsevol tipus ja que han de respondre als objectius principals i als valors de l'empresa, entre els quals hi ha el de la qualitat.

6. **La gestió dels accionistes** (en el cas que sigui una empresa societària), que són els que donen suport al projecte i a la seva execució. Això significa que les aportacions que els socis fan s'hauran d'administrar i, també, explicar cada euro en què es gasta.

7. **Comunicacions.** Una tasca primordial, perquè les tasques previstes es desenvolupin correctament, és saber transmetre de manera clara i sense confusions els missatges que hem d'enviar.

8. **Gestió del risc.** Amb un bon estudi de mercat i de les situacions que envolten el projecte podem gestionar convenientment els riscos, les amenaces i els factors externs que poden afectar-lo.

9. **Recursos humans.** En un projecte no només hi ha recursos tècnics i tecnològics que cal gestionar, sinó també les persones que executen totes les tasques que permeten que el projecte esdevingui una realitat.

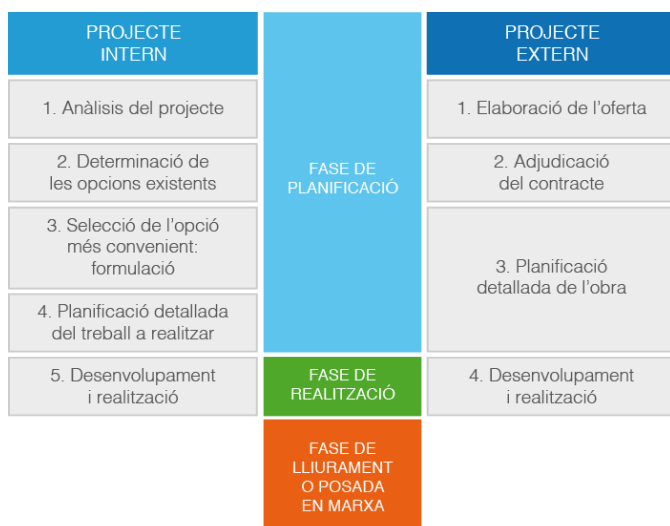
10. **Proveïment:** les matèries primeres, els canals dels recursos i totes les eines necessàries per posar en marxa les tasques que garanteixen el projecte.

Tot projecte requereix un estudi previ dels avantatges i desavantatges associats a la seva implementació. Com es realitzi dependrà del que cada projecte necessiti en particular.

El fet que el projecte sigui intern a l'empresa o extern planteja un seguit de diferències ben importants, que es plantejaran a l'etapa de preparació del projecte. En el projecte extern hi ha un conjunt d'accions que es relacionen amb la necessitat de presentar una oferta al client i obtenir l'adjudicació del contracte en competència amb altres empreses o persones.

Qualsevol **interferència** pot provocar que el projecte quedi avortat abans d'haver-lo iniciat, per tant, l'exigència comercial té un caràcter prioritari per a l'empresa, i és bàsic obtenir un contracte abans d'iniciar la preparació del projecte.

Les diferències de com preparar un projecte intern d'un d'extern les podem veure reflectides en la figura 1.3.

FIGURA 1.3. Fases de la planificació

Quan s'han de dur a terme projectes grans i complexos, la consecució del resultat final depèn de la realització harmònica de tots els elements que apareixen en les diferents etapes que veiem en la figura 1.3. La concepció de les fases que s'han de portar a terme, que té lloc a l'inici, en la preparació, ens permetrà el disseny de tota la resta, a banda d'establir l'ordre encadenat lògic de les fases i l'estimació de la naturalesa i quantitat de recursos que haurem d'utilitzar en cadascun dels moments.

Dins de la preparació, s'integraren activitats com la descripció de les activitats, la identificació dels recursos, la valoració dels recursos tant econòmics com humans, és a dir, el pressupost, la planificació i la possible reconsideració dels objectius.

La importància de cadascun dels factors mencionats està associada a la naturalesa específica de cada projecte i a les circumstàncies especials que poden envoltar el problema. En el desenvolupament de preparació d'un projecte podem trobar diferents aspectes que en determinaran l'objectiu, preveure els canvis tecnològics que poden fer que un projecte sigui un èxit total o un fracàs estrepitós, i també haurem de saber que els canvis polítics podrien generar profundes transformacions tant quantitatives com qualitatives quan el projecte ja està en marxa, i, finalment, haurem de saber que els canvis en les relacions comercials, en el cas que siguin internacionals, també ens afecten quan hi ha restriccions, una normativa legal i altres factors que no depenen de nosaltres però que evidentment ens afecten.

2. Estratègies en l'organització d'esdeveniments

Un esdeveniment és una bona oportunitat per fer arribar missatges corporatius als treballadors i/o clients que puguin comportar un benefici. A més a més, l'abast del missatge dependrà en gran mesura de la professionalitat i eficàcia amb què l'empresa que organitza l'esdeveniment ho hagi preparat tot.

Però, encara que la part tècnica sigui perfecta, és més important la **definició del missatge** i tenir en compte el **retorn de la inversió (ROI)**.

L'organització d'esdeveniments forma part del màrqueting de l'empresa i ha de perseguir un objectiu clar, ja que sense una **definició clara dels objectius** previs i posteriors que es pretenen assolir pot suposar una mitjà molt poc eficient per a la inversió que l'empresa vol fer. És, doncs, realment important definir els objectius generals, però també conèixer els objectius de **cada departament**, com els departaments de Recursos Humans, Màrqueting, Vendes, per poder establir un objectiu comú que beneficiï totes les àrees.

Pot passar, d'altra banda, que l'empresa vulgui prioritzar uns objectius concrets en un departament i orientar tot l'esdeveniment per poder-ho aconseguir. D'una manera o altra, caldrà seguir unes estratègies en l'organització dels esdeveniments.

Pensem que organitzar un esdeveniment, sovint, és costós i comporta més pèrdues que beneficis, si el pla falla. Però sempre suposa una **inversió de temps i de diners**; aspectes que cal procurar que siguin rendibles al final de cada esdeveniment.

D'aquí la importància de conèixer, analitzar i planificar bé cada detall. Són molts els aspectes que haurem de tenir presents a l'hora d'organitzar un esdeveniment corporatiu, però hi ha dos pilars essencials sobre els quals haurem de treballar i que es corresponen amb les següents àrees:

- **L'aspecte de comunicació**, que se centrarà en la part de la comunicació interna de l'empresa, el seu estat actual i el balanç en relació amb anys anteriors (en cas que l'empresa ja tingui un recorregut històric). En aquest aspecte haurem de definir el que volem comunicar i el motiu pel qual ho volem fer. Un cop establert aquest punt, es desenvoluparà la campanya de comunicació centrada en vincular l'esdeveniment amb un contingut mare sobre el qual es desplegarà, desenvoluparà i avaluarà, més endavant, l'èxit o no dels objectius proposats.
- **La part logística**, que és la que tractarem en aquest apartat, se centra en els aspectes organitzatius, com el nombre de convidats, la data, la durada de l'esdeveniment, el lloc i, en general, com dotar-lo de tots els elements pràctics perquè es pugui desenvolupar correctament. Aquesta part és fonamental per aconseguir l'èxit de l'acte, ja que és molt important que tot estigui mesurat al mil·límetre i funcioni perfectament.

En definitiva, quan parlem d'estratègies en general, parlem d'una sèrie d'accions que han d'estar molt meditades, i encaminades cap a una finalitat determinada.

Quan parlem d'**estratègies empresarials**, ens referim al conjunt de conceptes i alineaments que utilitza l'organització per sobreviure i crear, i per obtenir productivitat en el present i garantir la seva sostenibilitat en el futur.

Els esdeveniments, per la seva naturalesa, els hem de considerar com a no habituals. Però, en canvi, les **tècniques utilitzades** per organitzar-los i gestionar-los són iguals per a tots els professionals i no varien d'un a l'altre.

La **planificació** és vital per a l'èxit de l'acte; una planificació que pot arribar a ser molt complexa i que ens pot requerir eines i accions totalment inusuals (que poden ser considerablement diferents de les activitats rutinàries de l'empresa). Això pot conduir a una possible falta de familiaritat inicial de qui organitza l'esdeveniment i la necessitat de preparar-se a fons per evitar problemes posteriors. De ben segur que es produiran canvis; encara que siguin petits, seran necessaris.

Les estratègies a seguir **són la clau** perquè l'esdeveniment funcioni de la millor manera.

2.1 La logística en l'organització

A l'hora de seure i preparar un pla, haurem de pensar i imaginar l'esdeveniment que hem d'organitzar i, per tant, identificar els elements i les qüestions que hem o haurem de resoldre. L'enfocament, per tant, ha de ser **sistemàtic**, perquè, excepte si dividim el pla en components més petits, molt probablement ens acabarà passant per alt alguna cosa important.

El que pretén l'empresa és obtenir i, si pot, multiplicar el seu creixement i les seves vendes. És per això que cada cop és més important **que es mostri** a l'entorn que l'envolta (clients potencials, proveïdors, administracions públiques...). Independentment que es tracti d'un macroesdeveniment o d'un esdeveniment petit, caldrà tenir una logística per poder dur a terme l'acte.

Ens caldrà seguir la fase de planificació, la d'execució i la d'avaluació. I tot això amb una gran dosi de coordinació de tots els serveis que seran necessaris per a una bona realització de l'esdeveniment, **que volem que es recordi** durant un cert temps (com més temps, millor).

La majoria d'empreses aspiren a organitzar un o diversos esdeveniments anuals de qualitat i impactants, invertint esforços tant econòmics com humans. Encara que a priori pot semblar senzill, el cert és que organitzar eficaçment un esdeveniment és una **tasca complexa**. Controlar l'organització, les despeses, la coordinació i el

pressupost, entre altres tasques, són els elements que ens portaren a l'èxit. De fet, l'èxit o el fracàs d'un esdeveniment dependrà, en gran mesura, del temps dedicat a **planificar-lo**.

La **logística** també és una eina que ens revelarà problemes, riscos i oportunitats. Haurà de servir per involucrar les persones, així com per actuar com un mecanisme per buscar més informació en l'entorn.

En reunir informació bàsica, la logística ens donarà una sèrie de beneficis, que inclouran, entre d'altres: una millor coordinació, una bona creació, l'experiència de pensar en el futur i la provisió d'un dispositiu (el pla) per tenir un control efectiu del progrés i dels resultats de l'esdeveniment.

Invertir-hi temps

Dedicar temps a la logística i a la planificació no ens ha de pesar; ben al contrari, l'hem d'entendre com un temps profitós dedicat a fer que l'esdeveniment sigui tot un èxit.

2.2 La fase de planificació

L'esdeveniment pot ser organitzat per professionals o per voluntaris, per un sol individu amb poc suport o per un equip o comitè d'experts.

Per on comencem dependrà, en part, del que sapiguem sobre l'esdeveniment i de qui el farà. Però, sigui com sigui, per poder dur a terme la fase de la planificació haurem de realitzar una sèrie d'activitats imprescindibles per assolir l'èxit.

2.2.1 Definir la temàtica, els objectius i les fites

Definir la temàtica de l'esdeveniment determinarà els objectius, l'organització, el públic objectiu i/o participants, els convidats i, finalment, l'enfocament del màrqueting que haurem d'utilitzar.

La primera pregunta que ens hem de fer és: com seleccionem la temàtica? Penseu que podríem considerar la inviabilitat d'un esdeveniment, en el cas que creiem que la idea no és bona. La majoria dels plans es beneficien d'una fase d'**intercanvi d'idees**.

Les temàtiques són una versió condensada d'allò que volem aconseguir amb l'esdeveniment. Els elements que tindrem presents són:

- Els interessos o les necessitats dels responsables de l'empresa que hagin decidit portar a terme l'esdeveniment.
- Els interessos o les necessitats dels assistents.
- Conceptes relacionats amb els objectius, personificar-los o plantejar-los a visualment i conceptualment.

Un cop escollida la temàtica, o un cop l'hagi dit/suggerit el responsable del departament o de l'empresa, l'esdeveniment haurà de girar entorn d'aquesta. També pot haver-hi una temàtica principal i uns subtemes que l'acompanyin.

No oblidem que l'esdeveniment haurà d'il·lustrar la intenció i els valors empresarials, però també, en alguns casos, segons quina sigui la raó del naixement de l'esdeveniment, ha d'**entretenir i afegir un valor diferent**, com per exemple més apropament per part de la direcció als clients, als treballadors, als proveïdors o a tots plegats.

En tot cas, és important **ser creatius**. Una de les coses que més cal afinar és aconseguir que l'esdeveniment sigui, en tot o en part, original; sense perdre de vista els objectius que hem d'assolir.

Hem de crear un entorn i una **experiència coherent** amb el que l'empresa vol i, a més a més, saber-ho comunicar de la millor manera.

Imaginar, aprendre dels altres, triar el que més ens agrada del que ja hi ha creat i emmotllar-ho al que tenim previst, realitzar i innovar han de ser els elements claus de l'esdeveniment. Pensem que els esdeveniments poden ser educatius, d'entreteniment, d'integració d'equips, de consolidació d'equips, de treball... La seva heterogeneïtat és el senyal que ser creatius és important.

Per definir l'objectiu/s als quals pretenem arribar en la producció de l'esdeveniment és convenient tenir en ment una o dues frases que ens portin l'esdeveniment en la direcció més correcta.

No oblideu limitar l'objectiu tant com pugueu. Pregunteu-vos el que heu de fer i per què ho heu de fer. Per exemple, una conferència regional destinada a les àrees tècniques atraurà participants que portin a terme activitats comercials dins del sector i patrocinadors que vulguin treure rèdit de la publicitat dels seus productes durant l'esdeveniment.

Aquest és el moment en què també haurem d'**establir les fites**. Pregunteu al cap que és exactament el que vol aconseguir o quins rendiments es volen obtenir: arribar a l'entorn social, obtenir una recaptació X de diners, arribar a uns acords amb altres empreses, mostrar una cara més amable de l'empresa. En resum, us caldrà saber si les fites són de tipus social, econòmic o personal.

Totes aquestes passes es resumeixen en un concepte: **hem de ser sistemàtics**, ja que així ens serà més fàcil obtenir ajuda en situacions on la nostra experiència és limitada i quan el període de temps que cal per programar algun tipus d'esdeveniment sigui relativament curt.

Finalment, hem de plantejar un **valor diferencial** o *plus* important. Per fer-ho, hem de tenir clar:

1. Quins assumptes es tractaran a l'esdeveniment?
2. Qui seran els assistents?

3. Quines personalitats tenen els assistents?
4. Com emmotllarem les coses per tenir èxit?

2.2.2 Prioritzar el contingut per sobre del continent

Per sobre del lloc i l'escenari on es farà l'acte, que és el que coneixem com a **continent**, el que és realment important és l'esdeveniment en si, el que coneixem com a **contingut**, és a dir, els temes que tractarem i la forma d'exposar-los. Un bon contingut ens servirà per aconseguir i mantenir contactes de qualitat i arribar a una verdadera rendibilitat i eficàcia.

El fet de prioritzar contingut sobre continent ens ha de posar sobre la taula una nova pregunta: és viable l'esdeveniment? Per respondre-la, haurem d'utilitzar alguna de les següents fórmules: avaluar i fer una anàlisi de cost-benefici, avaluar la inversió o utilitzar els mètodes d'avaluació formal.

La **viabilitat** la podem mesurar a través d'una sèrie d'accions que podem anomenar filtres, que ens ajudaran a resoldre quines idees són menys viables i ajudar a identificar la idea o idees que funcionin millor segons els criteris establerts. Els filtres que cal utilitzar són:

- El màrqueting
- Les finances
- Les accions que cal dur a terme

És més, al final de tot pot ser que ens trobem amb més d'una idea viable i caldrà escollir-ne només una.

Com a aspecte complementari a la viabilitat, tenim el **temps del qual disposarem** per preparar tot l'esdeveniment. Aquí la pregunta és: tindrem el temps suficient per poder fer totes les accions que hem de fer abans de l'execució de l'esdeveniment? La resposta ha de ser positiva, però la planificació amb cura i la previsió sobre els problemes poden complicar els temps dels quals disposem. No oblidem que molts esdeveniments fracassen perquè no hi hagut temps material suficient per organitzar-los adequadament.

Per regla general, aquells esdeveniments més personals (com ara celebrar un aniversari o un sopar interdepartamental o una festa nadalenca) no requereixen proves de viabilitat, però sí pensar en què cal fer, per fer-ho bé. Poden haver-hi **limitacions**, com ara la disponibilitat o no de diners, que arribaran a afectar la magnificència de l'esdeveniment, però no el fet de plantejar-se si cal o no fer-ho. L'esdeveniment està predeterminat, el veritable problema és com fer-lo realitat.

Planificar és prevenir

Molts textos de gestió de projectes argumenten que un nivell de planificació deficient durant les primeres etapes, per escassetat de temps, creen problemes que es magnificaran més endavant.

2.2.3 Definir l'equip de treball i/o el comitè organitzador

Caldrà determinar amb quina gent comptem per realitzar l'acte i si necessitarem voluntaris o no. És important comptar amb un bon equip, que entre tots sumem moltes habilitats, de manera que la preparació sigui més fàcil de fer i quan arribi el moment de l'execució sigui més fàcil de portar a terme.

Els voluntaris us poden ajudar en la preparació del programa, la creació d'invitacions i cartells, la recepció de convidats i, si és necessari, amb la neteja del lloc al final de l'esdeveniment. En què ens poden ajudar els col·laboradors de l'empresa? Normalment en els pressupostos, en assumir determinades responsabilitats en el moment de l'execució i en l'acompliment i delegació de tasques.

En el cas que sigui un **esdeveniment gran** (mitjà o macro), ens caldrà formar un equip que permeti portar a terme l'esdeveniment. Aquest equip és conegut amb el nom de *comitè organitzador*, que es pot subdividir en altres comitès; com ara el tècnic, el logístic, el de recursos humans...

2.2.4 Definir el públic objectiu i fer una llista de convidats

Determinar el públic objectiu implica tenir molt clar a qui va orientat l'esdeveniment que preparam: si és per als caps de departament, per als treballadors de l'empresa o si és per als clients i proveïdors o, finalment, si és per al públic en general.

Haurem d'**adaptar el missatge i els continguts** de l'esdeveniment a cada tipus de públic.

Respecte a la llista de convidats, és evident que dependrà del tipus d'esdeveniment que hem d'organitzar. En una reunió de departament la llista serà més aviat curta i fàcil de controlar. En un esdeveniment, on a més a més tinguem convidats de fora la llista, s'haurà de fer de la manera més adequada possible, és a dir, haurem d'incloure els assistents més adients i, fins i tot, si és possible, seria bo classificar-los per ordre d'importància. Una de les coses que més ajuda és **fer dues llistes**: una de convidats principal i una de menys important.

Per obtenir èxit d'assistència, una de les eines que tenim és convidar els possibles assistents amb antelació i recordar-los l'acte, si han confirmat la seva assistència. És important generar interès entorn del que produïrem.

Les **invitacions** impreses tradicionals fins ara eren adequades, però és evident que la tecnologia està guanyant certes batalles i aquesta és una d'elles. Cada cop més, les invitacions es fan via e-mail, amb **programaris** creats pel mateix departament de comunicació (en cas que l'empresa en tingui), o bé adherir-se/registrat-se en alguna de les pàgines que tenen programes ja dissenyats, i molt resolutius.

Entre les accions que podem fer a l'hora de **crear una llista** trobem:

1. Mencionar l'esdeveniment als convidats abans d'enviar les invitacions.
2. Enviar amb prou antelació un missatge tot dient "reservi's la data..." en el procés de planificació (ja sigui en format paper o electrònic).
3. Enviar una invitació detallada on s'incloguin els punts destacats de l'agenda (en format paper o format electrònic).
4. Tornar a enviar la invitació detallada amb una nota personalitzada (en format paper o format electrònic).
5. Amb garanties: truquem als convidats i convidem-los formalment i personalment a l'esdeveniment.

Un esdeveniment, sigui del tipus que sigui, només té sentit si hi poden ser presents les persones relacionades amb l'empresa o el projecte. Les invitacions són el principal instrument de comunicació per fer arribar a una persona o a un determinat grup el desig per part de l'amfitrió o entitat que puguin assistir al seu esdeveniment.

Exemples de programaris per gestionar esdeveniments; els sistemes ID

Avui en dia, es poden observar una infinitat de dissenys plens de creativitat que incitin a assistir a l'esdeveniment. Per facilitar la tasca d'organització, hi ha una sèrie de programes informàtics que ens poden ajudar a desenvolupar de la forma més eficaç possible l'esdeveniment, com ara els següents: RegOnline, Bluebooking, B Congressos, Eventboost, entre altres funcions, que creen formularis de registre en línia, processen els pagaments, creen plaques identificatives i *apps* mòbils, i fins i tot poden crear rutes de registre personalitzades.

Com funcionen? Hi ha diferents tipus de gestió, però en la seva majoria utilitzen les plataformes en línia i els mòbils, com a eines amb les seves *apps* incloses, que ajuden al registre en la fase d'execució de l'esdeveniment.

Normalment l'organitzador de l'esdeveniment assigna a cada client un identificador (ID) únic abans de l'execució de l'esdeveniment. Aquest ID es pot associar al client sense ambigüitats. Una bona elecció seria l'adreça de correu electrònic, un número de bitllet d'entrada, un número de registre, entre altres.

Aquest ID es codifica en un codi de barres (per exemple, el codi 128, Han Xin o QR) o bé s'emmagatzema en una etiqueta NFC/RFID. Un cop arriba el participant al mostrador de recepció, el personal d'entrada escaneja l'ID i queda llavors registrada l'hora d'arribada i opcionalment la localització de l'assistent. A més a més, ens ajuda a identificar els assistents desconeguts o els registres duplicats.

Us deixem l'enllaç següent perquè en vegeu el funcionament a través d'un vídeo de presentació: bit.ly/2EMWpiW.

2.2.5 Tipus de presidència, l'amfitrió

Una figura que heu de tenir sempre en la ment és l'amfitrió. En moltes ocasions, aquesta persona està definida per la pròpia empresa, ja que és la institució el que és important.

L'amfitrió pot ser l'amo de l'empresa, el director o gerent, el director general, el cap del departament... Sigui qui sigui, haurà d'acomplir unes **funcions específiques**, entre les quals destaquem presidir l'esdeveniment, fer un discurs, tancar l'acte...

Els **tipus de presidència** podran ser: personals o impersonals. I dins de les personals tenim:

- Per la seva funció: acadèmica, mixta, de públic, de banquet
- Per la seva postura: dempeus o asseguda
- Per la seva mobilitat: dinàmica o estàtica

Recordem que hi ha molts tipus de presidències, però avui en dia s'estila una escenografia més aviat minimalista, on la imatge de la marca i els colors corporatius destaquen sobre la resta de la decoració.

2.2.6 Elaboració del pla de l'esdeveniment

És aconsellable que elaborem aquest pla uns quants mesos abans de la data de l'acte. També hem de saber que el temps previst dependrà de la magnitud i importància de l'esdeveniment corporatiu que estiguem preparant.

És evident que el programa ha d'anar **en consonància amb el calendari** que té l'esdeveniment, incloent-hi les sessions que es preveuen, les seqüències de les activitats i fins i tot les competicions que es puguin haver establert. A més a més de les activitats principals, la planificació i l'organització del programa també pot incloure les cerimònies d'obertura i cloenda i les característiques socials i de suport, com un sopar de gala, una festa de comiat o una sortida local, entre d'altres.

No oblidem que com més gran sigui l'esdeveniment, més gran serà l'esforç i les tensions amb les quals es pot trobar l'equip organitzador. El pla ha d'incloure:

- Data i hora de l'esdeveniment. És important conèixer la disponibilitat dels convidats, dels responsables de l'esdeveniment, de si hi ha altres esdeveniments o festivitats pròximes. Tenir una terna de possibles dates i horaris és una bona solució, de manera que quan hàgim de fer la selecció final, puguem escollir entre els llocs d'aquesta terna però si necessitem canviar tinguem les altres opcions disponibles.
- El cronograma d'activitats prèvies a l'esdeveniment, que és coneix com una llista de tasques.
- El lloc de l'esdeveniment, que evidentment ha de ser el més adequat.
- El pressupost, saber dels diners dels quals disposem.
- El cronograma d'activitats.

2.2.7 Fer una llista de tasques

Si volem triomfar a l'hora de fer un esdeveniment, és important fer una llista de tasques, ja que ens ajudarà a la planificació i organització de l'esdeveniment i a obtenir els resultats esperats.

Serà important que anotem tot allò que ens passi pel cap mentre estem planificant l'esdeveniment. La llista ens permetrà tenir controlat en tot moment que tot allò que hem previst es faci tal com ho hem preparat. Són moltes les **gestions** que cal portar a terme; entre les més importants tenim:

- La selecció del lloc, ja sigui dins o fora de l'empresa.
- Càterings i proveïdors de begudes, refrescs i cafès o tes.
- Decoracions.
- Personal de seguretat.
- Internet/Wi-Fi, il·luminació i so.
- Persones que hi participaran.
- Aparcament.
- Aforament.
- Entrades o targetes d'accés.

2.2.8 La ubicació de l'esdeveniment

La selecció d'un lloc depèn de **diversos factors**: la proximitat o llunyania de l'empresa, l'envergadura de l'esdeveniment, les prestacions que ofereix el lloc, entre d'altres.

Per norma general, l'envergadura ve determinada pel nombre de participants, però també pot definir-se a través de les activitats que estiguin previstes i, fins i tot, de les instal·lacions que podem utilitzar, per exemple, si hi ha espai addicional disponible en cas que el necessitem.

És evident que si ho fem en alguna de les dependències de l'empresa, el control serà més senzill que si ho fem en dependències externes; però el que sí és important és l'**estàndard de qualitat**. A més a més, és important pensar en diferents llocs, i comprovar, entre d'altres, aspectes com ara la idoneïtat, els serveis, els ambients dels quals disposa i els preus. Amb diverses informacions ens serà més fàcil saber si realment l'espai que triem és el que s'ajusta millor a l'esdeveniment que estem pensant organitzar.

Hem de fer moltes preguntes per tenir prou arguments a l'hora d'escollir un lloc o un altre. Si l'esdeveniment es produeix dins de les instal·lacions de l'empresa, haurem de treballar a partir dels elements dels quals disposen les instal·lacions.

Hem de recordar que no sempre és beneficiós escollir un lloc de moda: primer, perquè pot ser car, segon, perquè pot haver-hi molta més gent d'altres esdeveniments i, per tant, un soroll no controlable. La gent vol escoltar i fer-se sentir; si les reunions són de *networking*, potser els llocs de moda són els més indicats.

Un punt a banda és la disponibilitat d'**equips audiovisuals**. Quasi tots els esdeveniments incorporen un o més elements d'equipaments audiovisuals. Hem de saber la disponibilitat o limitació de les següents opcions:

- Monitors de pantalla plana, pantalles de televisió per a opcions de vídeo.
- Pissarres de cavallet, blanques o electròniques i els seus accessoris.
- Preses de corrent, és important saber-ne el nombre i les ubicacions a la sala.
- Accés a internet, si va per cable o Wi-Fi.
- Micròfons: de peu, de taula, de solapa, a distància i mòbils, també és important saber quant n'hi ha i quants en necessitem.
- Projectors LCD i comandaments a distància portàtils.
- Mides adequades de pantalles i opcions de configuració.

No oblidem que, en definitiva, el lloc **ha d'harmonitzar amb la marca**, el mercat objectiu i els objectius dels esdeveniments que representem. Per exemple, si ens volem adreçar als executius d'alts ingressos haurem de buscar un hotel de 4 a 5 estrelles, o el saló de reunions més important que tingui l'empresa i que, evidentment, sigui de l'interès d'aquest grup de persones.

2.2.9 La selecció de proveïdors

Encara que l'esdeveniment tingui un caràcter intern, sovint necessitem alguns proveïdors per completar de manera eficient i eficaç la realització de l'acte. Per tant, ens haurem de preguntar quin tipus de proveïdors ens calen, els riscos i oportunitats que representen cadascun d'ells i, finalment, aconseguir la millor coordinació entre tots.

Si escollim un lloc fora de l'empresa, és important **garantir** amb el director de vendes del lloc els següents punts:

- La capacitat de mostrar cartells / senyalització / senyals de direcció.
- Qualsevol tipus de restricció per mostrar informació sobre l'esdeveniment.
- Disponibilitat de conserges o punts d'informació.

- Capacitat i mida adequades de la sala o sales on se celebrarà l'esdeveniment.
- Flexibilitat per modificar la distribució de les taules de la sala.
- Existència o no d'obstruccions visuals a la sala.
- La il·luminació interior: tinc o no flexibilitat per ajustar-la a les necessitats de l'esdeveniment i, fins i tot, en moments diferents de l'esdeveniment.
- Possibilitats de controlar la llum natural.
- Distracció sonora limitada en vestíbuls i/o a través de les parets.
- Accés proper als serveis sanitaris.
- Previsió de les normes de riscos establertes legalment.

2.2.10 El pressupost

El pressupost és la columna vertebral de l'esdeveniment. És el document que marcarà i **determinarà les decisions**, des del **pre-** fins al **postesdeveniment**.

Conèixer o establir el pressupost del qual disposarem és bàsic per no tenir pèrdues. El pressupost ha de tenir dues premisses:

- Ha de ser **real**, és important estar a l'aguait dels resultats obtinguts, i ens poden ajudar, en el cas que n'hi hagi, amb edicions pressupostades amb anterioritat.
- Ha de ser **flexible**, perquè mentre anem planificant i executant ens podem trobar amb contingències que no havíem previst, de manera que ens obligarà a anar adaptant el pressupost a allò que vagi succeint.

Una de les claus principals és poder **estalviar el màxim de costos** a l'organització. Això es pot fer de diverses maneres: buscant patrocinadors que col·laborin en l'esdeveniment, ajustant totes les partides, buscant molt per adaptar-nos al màxim a allò que se'ns demana, potser treballar amb voluntaris...

No hi ha cap dubte que el pressupost dependrà, en gran mesura, del tipus d'esdeveniment que tinguem entre mans, no és el mateix preparar una reunió de departament que una festa de Cap d'Any per a tots els treballadors de l'empresa; que inclogui un dinar o algun tipus de menjar també encareix el pressupost. La pregunta en aquest cas és: pot **revertir la despesa feta** en benefici? És a dir, en podem treure profit?

És evident que si preparo un dinar, vindrà més gent i, per tant, el meu esdeveniment tindrà més ressò i puc obtenir més clients, però també em costarà més diners. Per tant, tots els condicionants a l'hora de determinar les despeses s'han de suposar

amb el fet de si pot ajudar a millorar la imatge de l'empresa i, òbviament, en un futur no massa llunyà, a augmentar-ne els beneficis.

Si pensem en reduir costos, la reducció ha d'anar referida a suprimir o minimitzar aquelles coses que es poden aconseguir per altres vies, com són els patrocinadors mitjançant la seva col·laboració i, fins i tot, l'ús de persones voluntàries que ajudin a la celebració de l'esdeveniment.

Reduir costos no significa reduir qualitat, ja que això pot portar a donar una mala imatge de l'empresa, quan el que persegueix l'esdeveniment és just el contrari.

El pressupost **s'ha de justificar**, és a dir, fer una compilació de la massa total dinerària invertida en l'organització de l'esdeveniment, és a dir, el total de les despeses, que poden consistir en costos fixos i en costos variables.

Hi ha una sèrie de **costos fixos**, que són els que haurem de cobrir independentment de la quantitat d'assistents que vinguin a l'esdeveniment. Entre els més coneguts tenim (no necessàriament s'han de donar tots en un sol esdeveniment, ja que els costos dependran de quin esdeveniment estiguem organitzant):

- Producció preesdeveniment: on s'inclouen entre d'altres les despeses de personal designat i les despeses de material imprès i/o de papereria.
- Difusió, promoció de l'esdeveniment, publicitat i rodes de premsa.
- Disseny, impressió i despeses d'enviament d'invitacions.
- Despeses de les instal·lacions on se celebri l'esdeveniment, en el cas que sigui fora de les instal·lacions de l'empresa. Aquestes despeses ocuparan un percentatge important dels costos totals de l'esdeveniment.
- Àrea i servei d'estacionament.
- Despeses del lloguer dels equips d'audiovisuals, de projecció, de decoració, fotografia...
- Transport i allotjament de convidats especials.
- Actes protocol·laris d'obertura i/o cloenda.
- Traductors (si són necessaris).
- Sistemes d'inscripció i d'acreditació.
- Despeses d'actes socials, com ara xous, activitats extres, visites... (en cas que s'hagin previst).
- Pòlissa d'assegurança dels equipaments i del personal.
- Honoraris dels serveis professionals (comptables, advocats, arquitectes...).
- Serveis de contractació de muntatge i desmuntatge (si l'esdeveniment ho demana).

Els **costos variables** venen determinats per la quantitat d'assistents o convidats que vinguin. Entre els costos que cal destacar tenim:

- Materials d'acreditació, credencials, programes, fullets...
- Despeses de regals o *souvenirs*, diplomes...
- Serveis de càtering, *coffee breaks*, esmorzars, sopars.
- Personal temporal.
- Ordinadors i mobiliari.
- Despeses bancàries.
- Personal de seguretat i neteja.

Finalment, hem de pensar en una partida que anomenem **imprevistos**. Encara que ho tinguem tot controlat, pot aparèixer algun tipus d'imprevist o contingència durant l'organització de l'esdeveniment, de manera que és important tenir una partida de despeses extres que ens cobreixin aquest imprevist.

Es recomana considerar com a imprevistos entre un 10% i 15% dels possibles costos totals. És una bona flexibilitat i ens permetrà **cobrir qualsevol contratemps**.

Per assolir l'èxit, més enllà dels aspectes organitzatius i de la convocatòria, hem d'arribar a l'anomenat **punt d'equilibri**: poder recuperar amb els ingressos tot el capital invertit o els costos que s'hagin de cobrir necessàriament.

Podem dividir els pressuposts en dos tipus:

- **Quan el pressupost s'adapta a l'esdeveniment.** És el cas, per exemple, de l'organització d'un congrés, d'una jornada, d'una conferència, d'un seminari... Es projecta un pressupost segons una planificació general, unes necessitats específiques i uns objectius preestablerts. S'han d'estimar de la manera més realista possible les possibilitats de recuperació de la inversió (ROI) i els possibles guanys que pugui portar la celebració de l'esdeveniment, que no necessàriament han d'acabar sent econòmics.
- **Quan l'esdeveniment s'adapta al pressupost.** Aquest és el cas dels esdeveniments socials en general, i empresarials com llançaments de productes i/o serveis, jornades de captació de clients, on els organitzadors compten amb una massa econòmica determinada, i han d'adequar la contractació de proveïdors i serveis.

Per cada acció per cobrir, és important sol·licitar més de tres **cotitzacions de pressupostos**, això ens permetrà dissenyar un pressupost final a mida per a l'esdeveniment que estem organitzant. És possible que, des que se sol·licita el primer pressupost fins al dia de la contractació, hi hagi alguna modificació en la

cotització, ja que els proveïdors congelen les seves cotitzacions entre quinze dies i un mes i després poden tornar a fer una nova cotització. Per evitar aquest problema, podem parlar amb els proveïdors i arribar a un acord de mantenir el mateix preu de la primera cotització durant un espai de temps més llarg, normalment entre tres i sis mesos.

El **portafolis de cotitzacions** és el lloc on guardarem totes les cotitzacions sol·licitades i rebudes, per tenir presents les condicions de pagament i lliurament en cada cas. Una de les eines d'aquest portafolis és un full d'Excel o una base de dades simple, on apareguin tots els elements cotitzats, de manera que si ens falla un proveïdor puguem trobar immediatament el següent que s'ajustava més al que estàvem buscant. En el portafolis també hi afegirem les dades de contacte per a casos d'emergència.

La **presentació final** del pressupost als organitzadors. Per fer intel·ligible el pressupost hi ha plantilles que ens poden ajudar. L'ideal és que tot estigui en un sol full, ubicant a la capçalera nom i any de l'esdeveniment, data i hora, nombre de persones i a continuació cadascuna de les partides, la quantitat, el preu unitari i el preu total.

En el cas que hi haguessin pressupostos d'esdeveniments similars o iguals d'anys anteriors, és convenient adjuntar-los perquè es tingui una comparativa per visualitzar les variacions resultants de les partides i els seus costos.

La planificació i el pressupost han d'anar de la mà, per aconseguir que l'esdeveniment sigui tot un èxit i que els assistents visquin una experiència inoblidable o agradable.

És una fal·làcia pensar que, com més pressupost, millor serà l'esdeveniment. Com més clar tinguem tot allò que necessita l'esdeveniment, més aproximat serà el pressupost. I hem de recordar sempre definir una partida addicional per a imprevistos i despeses vàries. No hem d'oblidar, finalment, incloure dins del pressupost les opcions de pagament.

2.2.11 Crear una agenda

Una de les eines claus és l'organització de l'agenda de l'esdeveniment. Ens ajudarà a definir el programa, a donar-li ritme i garantir que tot vagi segons el que estava previst.

Els elements que entraran en aquesta organització els haurem d'establir de forma clara i fàcil d'entendre. Hem de crear un programa que no sigui massa dens ni massa fluix; **trobar la mesura justa** ens pot conduir a l'èxit.

Exemple de com confeccionar una agenda

Assistir a una jornada de treball de migdia organitzada per l'empresa, podria ser perfectament agendat de la següent manera:

- 8.30 Arribada dels assistents
- 8.45 Missatge de benvinguda
- 9.00 Reunió A
- 10.00 Descans
- 10.15 Reunió B
- 11.15 Discussió i propostes
- 12.00 Conclusions i tancament

Una agenda està vinculada a uns objectius, de manera que és molt important seguir els temps marcats així com les accions establertes. També és convenient considerar les preferències dels assistents. Hi ha una sèrie d'elements que haurem de controlar especialment:

- Els assistents prefereixen programes de matí per a segons quines reunions.
- Els assistents prefereixen esdeveniments d'agraïment immediat després del treball.
- Els dimarts i dijous són dies clau per a la celebració dels esdeveniments.
- Si en tenim possibilitat hem d'evitar fer els esdeveniments en divendres, en èpoques de vacances, abans o entremig d'un pont.
- Si alguns dels assistents venen de fora, hem de tenir molt present els requisits de viatge que poden tenir.

Forjar una reputació és important, i aquesta comença amb la puntualitat i amb la continuïtat del programa establert.

2.2.12 Planificació de l'experiència

És el moment de preguntar-se quina experiència volem que visquin els assistents. És evident que tot dependrà de l'acte que estem organitzant, però haurem de pensar si volem incloure una sèrie d'elements o no, com per exemple:

- Moderador principal
- Demostració de productes
- Debats de taula rodona
- Tallers pràctics
- Concursos o jocs
- Algun tipus de dinar

- Sessions de tutoria o entrenaments

La creativitat és necessària i és important, en segons quins esdeveniments, **despertar l'interès** entre els assistents o convidats. Per exemple, podríem incloure experiències que siguin especials i que es converteixen en úniques per a determinat mercat objectiu. Si l'esdeveniment és educatiu, podem pensar en un seminari web o en plataformes virtuals per incloure persones de diferents cultures i llocs. També podem involucrar els assistents amb xats en viu o alimentacions de vídeo.

Per tant, ens hem d'assegurar que els participants socialitzin i participin en el **networking**, donat que un dels principals objectius és ajudar-los a interactuar i conèixer-se. Però trencar el gel no sempre és fàcil, així que potser serà bo considerar la possibilitat d'organitzar sessions dinàmiques i/o aprofitar el poder que tenen els jocs, el que es coneix com a **gamificació**.

L'ús dels jocs pot aportar força, impacte i focalització, però hem de ser conscients de no utilitzar aquesta pràctica sovint; l'esdeveniment és una eina seriosa de publicitat i, per tant, massa joc pot causar un mal no desitjat. Haurem d'organitzar programes socials amb més d'una opció, perquè potser no agrada a tothom el món del *paintball* o el ioga. Ser creatiu, utilitzar els jocs i tenir opcions diferents són les màximes a seguir.

Si decidim servir algun **tipus de menjar**, haurem de garantir que es respectin les diferents cultures i religions. Però també haurem de pensar en les persones que tenen al·lèrgies, que són vegetarianes, veganes, celíiaques o que necessiten una dieta especial. En aquest cas és fàcil saber-ho quan els convidem, els hem de demanar que indiquin les seves preferències alimentàries quan hagin de confirmar la seva assistència.

2.2.13 Definir l'estratègia promocional (màrqueting i publicitat) de l'esdeveniment

El **màrqueting de l'esdeveniment** és la tasca més important, i sovint, una de les més desafiant, a l'hora d'organitzar els esdeveniments; la podem considerar com un dels factors més importants de l'èxit de l'esdeveniment. És ben cert que això fa referència a **grans esdeveniments**, ja que els petits i els que es fan dins de l'empresa no són accions de màrqueting, per bé que ho són de publicitat.

Per fer certes accions cal estudiar les **debilitats i fortaleces**; procurar reduir les debilitats i incrementar o evitar perdre les fortaleces. A banda, caldrà conèixer els recursos interns de l'empresa, així com les persones que necessitarem a fi i efecte de desenvolupar correctament l'esdeveniment.

Es considera una bona estratègia de màrqueting **dur a terme les següents accions**, que pretenen cuidar l'organització dels esdeveniments empresarials:

- Millorar la imatge de la marca.

La **gamificació** és la integració de la mecànica de jocs, en una reunió o esdeveniment, amb la finalitat de passar-ho realment bé.

- Humanitzar l'empresa de cara als clients.
- Generar un major compromís comercial.
- Tenir més impacte publicitari sobre l'audiència.

Si l'empresa té suficient pressupost, normalment s'opta per opcions de màrqueting de pagament, és a dir, premsa escrita, ràdio, televisió... igual que es poden comprar cartells publicitaris i situar-los en zones molt transitades. **Fer publicitat** ens ajuda a construir marca, però és evident que hem de veure quin és el tipus de publicitat que més s'ajusta a l'acte que estem preparant, així com el públic al qual preveiem que anirà dirigit. Hem de treballar tots els mitjans que puguem: telemàrqueting, internet, missatges de correu electrònic, màrqueting directe personalitzat, col·laboracions amb els mitjans de comunicació (ràdio, premsa, televisió), els socis de l'empresa...

Tots els suports impresos han d'estar redactats de forma atractiva, i ressaltar els grans avantatges de participar en l'esdeveniment. Però recordem que, si el pressupost és molt ajustat, podem utilitzar tècniques menys costoses, com per exemple: enviament massiu d'emails, ús d'un programa d'invitacions *online* (per aquestes dues accions cal tenir una bona base de dades); també la pàgina web de l'empresa, on apareguin els diferents esdeveniments empresarials de manera clara i ordenada; entre d'altres accions.

2.2.14 Promocionar-se per les xarxes socials

Una altra estratègia a seguir és fer la promoció de l'esdeveniment a través de les xarxes socials. Avui en dia, una bona manera de fer arribar la celebració de l'acte a un gran nombre de persones que hi poden estar interessades o que potencialment hi podrien estar interessades és a través de xarxes com Facebook, LinkedIn, Instagram, Snapchat, Twitter, YouTube, Pinterest...

Per treure el màxim rèdit de les xarxes socials és convenient **escollir les xarxes que encaixen millor amb l'esdeveniment** i el públic al qual s'adreça l'acte:

- **Facebook**, per exemple, és la més general i heterogènia, però si el que es vol és donar una imatge més professional o corporativa la xarxa ideal és LinkedIn. En el cas d'utilitzar Facebook podríem fer servir les eines d'anuncis de Facebook Ads i invertir uns diners per augmentar el ressò i així captar més assistents.
 - També el que és coneix com a *remarketing* (conegut també com a *retargeting*) té un gran avantatge en les audiències personalitzades de Facebook perquè permet mostrar anuncis a persones que ja han visitat el teu lloc web. Aquesta és una estratègia molt eficaç perquè és molt difícil que les persones realitzin una compra el primer cop que escolten alguna cosa sobre un esdeveniment concret o veuen

una oferta, per exemple, en el cas dels articles que tenen un preu elevat en les conferències i les convencions. Una acció important del *remarketing* és excloure els usuaris de Facebook que ja han comprat alguns dels productes o serveis relacionats amb l'esdeveniment, ja que això pot tenir l'efecte contrari, és a dir, de pesadesa i de pensar que la promoció de l'esdeveniment no està funcionant com els organitzadors voldrien.

Aconseguir 'remarketing'

Podem aconseguir-ho mitjançant la creació d'un públic personalitzat des de la pròpia pàgina per fer un seguiment de les converses, és a dir, la "pàgina de gràcies". Podem trobar el *remarketing* dins de Google Adwords, i fer que la pàgina estigui orientada al ROI (retorn de la inversió).

- Si utilitzem **Instagram**, hi ha l'oportunitat de mostrar les publicacions a tots els teus seguidors, sense pagar. Podem fer un vídeo d'invitació a l'esdeveniment per als nous seguidors. Han de ser missatges directes de 15 segons, que han de servir per: donar la benvinguda als nous seguidors i aprofitar l'ocasió per convidar-los a l'esdeveniment.
- Si utilitzem **Twitter**, arribem a més gent publicant en les millors hores i utilitzant els *hashtags* que són tendència. El *hashtag* té l'objectiu de caracteritzar l'acte, animar els participants a tuitejar i, fins i tot, a retransmetre l'acte en directe.
 - El *hashtag* ha de ser únic per a totes les xarxes socials i, evidentment, específic de l'esdeveniment en tots els continguts publicats en les plataformes socials, i els dies anteriors a la celebració. Qualsevol lloc és adient per promocionar el *hashtag*: imatges, infografies, articles... i això farà que el nostre missatge arribi a més persones. Però per què un *hashtag* únic? Per dues raons: fa més fàcil poder trobar els continguts compartits així com els comentaris de les persones, i ofereix la possibilitat de crear i participar en una conversa amb els assistents i les persones interessades.
 - * Un cop tinguem creat el *hashtag* l'haurem d'afegir a la secció "sobre mi" o "biografia" de tots els comptes socials, ja que és una bona eina per remarcar les coses que són importants.
 - * Si també tenim un enllaç web, podem afegir-lo a la biografia; així les persones interessades tindran una manera més ràpida i còmoda d'accedir a l'esdeveniment només fent clic al vincle creat.
- Crear un vídeo amb els esdeveniments anteriors. Els vídeos proporcionen una oportunitat única de transmetre de forma visual l'energia i emoció d'un esdeveniment en viu. Grans efectes visuals i un àudio enganxós són una potent combinació per animar les persones que s'inscriguin en l'esdeveniment. Hi ha dues plataformes potents en temes de vídeo: YouTube i Vimeo. Tenen diferents prestacions però l'objectiu és utilitzar-les totes dues per obtenir el màxim:
 - **YouTube** és el segon motor de recerca del món i la plataforma de vídeo més utilitzada a internet.
 - Per contra, **Vimeo** és més petita, però ofereix un control més gran sobre la nostra marca i no hi ha anuncis publicitaris que destorbin el missatge que volem transmetre.

A banda de fer ús de les xarxes socials, també podem dur a terme altres accions, com ara:

- **Aprofitar el poder dels testimonis visuals.** Les primeres preguntes que ens haurem de formular són: tinc comentaris positius en les enquestes finals dels esdeveniments ja fets? He entrevistat alguns assistents o ponents que hagin fet declaracions entusiastes sobre l'esdeveniment? Si les respostes són afirmatives és important aprofitar-les, ja que són una prova de satisfacció garantida per al proper esdeveniment. En cas que siguin manifestacions de satisfacció escrites, fins i tot puc fer imatges gràfiques senzilles amb les cites i els comentaris que després seran compartides en les campanyes de *newsletter*, plataformes socials, blogs, i també, com a firma personalitzada en els correus electrònics. Però una cosa que no podem oblidar és posar l'autoria de la frase, ja que també serà una manera que la persona que l'ha dit o que forma part d'un vídeo també la comparteixi a les seves xarxes socials.
- **Utilitzar fotografies dels assistents en les actualitzacions socials.** Si disposem de fotos divertides (no ridícules ni vexatòries) fetes en altres esdeveniments, les podem aprofitar per publicar-les a les xarxes socials (és important tenir el permís de les persones que surten a les fotografies, de manera que en el moment de la inscripció es pot incloure un apartat on es digui que les fotos o vídeos que es realitzin durant l'esdeveniment són material de l'empresa organitzadora i que podran ser utilitzades sense problemes de dret d'imatge o privacitat). La fotografia que escollirem ha de ser de bona qualitat i només cal fer una actualització d'estat perquè sigui mostrada als seguidors. En la publicació haurem d'anomenar les persones que hi surten. Una manera fàcil de fer-ho és utilitzant la funció d'etiquetatge.
- Tractar de **fer viral l'esdeveniment** involucrant el màxim nombre de persones: treballadors, bloguers, influenciadors (o *influencers*), periodistes...
- Establir objectius, accions i cronogrames amb vocació de detall, exhaustivitat i realisme.
- Intentarem **mesurar els resultats** de la forma més quantitativa possible: el nombre de vendes aconseguit, els contactes obtinguts, les vegades que s'ha compartit, entre altres.
- Si és possible, **crearem una pàgina web o un blog** específic de l'esdeveniment o habilitarem una pestanya del web o blog corporatiu de l'empresa.
- **Allargar temporalment l'acte**, oferint informació abans, durant i després de l'esdeveniment. Una de les accions importants és publicar posts en el blog de l'esdeveniment. Quina millor manera de destacar el nivell d'expertesa dels ponents o la importància dels convidats que fer una entrada en el blog o pàgina web corporativa escrita per ells? Els beneficis que aporten no només influeixen l'esdeveniment en si, sinó la imatge de l'empresa i futurs esdeveniments que es vulguin crear. Què podem publicar? Entre d'altres coses: consells i prediccions de màrqueting, eines que utilitzen dels *social media*, consells de *blogging*, eines de Twitter...

- **Mencionar l'esdeveniment en els anomenats Podcasts.** Pots tenir el teu Podcast o ser-ne un convidat i aprofitar l'oportunitat per parlar del proper esdeveniment que estàs organitzant. Destacarem l'assistència d'experts, les coses que podem aprendre en la trobada, el possible *networking* que podrem fer... És habitual que el podcast sigui dirigit per un/a presentador/a o diverses persones i que durant cert període de temps es parli de la temàtica en concret de l'esdeveniment. A més a més, el podcast està format per diversos episodis que parlen sobre la temàtica concreta o altres d'importants.
- Retransmetre-ho en temps real pel que es coneix com a *streaming* en canals com YouTube o Google+ i pujar-ho a internet perquè pugui ser visualitzat en diferit.
- Donar prioritat a la imatge, mitjançant la publicació de fotos i vídeos a Facebook, Instagram, YouTube, Google+, Pinterest...
- Finalment, mantenir una retroalimentació (*feedback*) ràpida i fluida amb totes aquelles persones que posin comentaris o suggeriments. La darrera novetat és tenir una xat obert, però cal tenir-hi sempre una persona i pot significar un cost força alt.
- Fer una **crida a l'acció** a Facebook. La xarxa social ha incorporat a les seves pàgines un botó que incorpora set crides a l'acció, fet que ens ajudarà a dirigir tot el tràfic orgànic al nostre lloc web o blog.

En definitiva, vivim en una era on **tot està connectat**, de manera que les accions dins i fora de la xarxa han d'estar cada cop més interrelacionades. Dit amb altres paraules, les accions en línia i fora de línia tenen la tendència a fusionar-se i a retroalimentar-se.

Això significa que mantenir o crear contactes amb bloguers i/o influenciadors a internet (*influencers*) tindrà un efecte normalment positiu en l'acció de fer viral un esdeveniment a les xarxes socials. Per aquest motiu, les accions de promoció dels esdeveniments han de respondre a una **estratègia completa i integral**, i no hem de deixar cap camp sense treballar, tant fora com dins d'internet, ja que això ens permetrà garantir una bona promoció i un abast màxim.

2.2.15 Utilitzar la tecnologia

Avui en dia, la tecnologia aplicada als esdeveniments està molt desenvolupada i es poden aconseguir resultats, tant de creació i difusió de continguts com estètics, realment espectaculars.

Les possibilitats cada cop es mostren més il·limitades i en constant evolució: vídeos tridimensionals, hologrames, videoconferències amb una alta qualitat, classes en línia... Aquestes tècniques es poden donar pas a una imatge molt més creativa i a un estalvi important de temps i diners.

Donada la importància, cada cop més, dels sistemes en línia, us posem alguns exemples de diferents eines que ens poden ajudar amb les estratègies del nostre esdeveniment:

- **Eventbrite** (bit.ly/2Esa7tN). És una plataforma que permet crear, gestionar i fer créixer els nostres esdeveniments, que poden anar des d'una presentació d'un producte a una festa d'inauguració i que requereixen d'eines de suport per a la creació de l'acte. En aquest cas, com a empresa només cal registrar-se i començar a operar amb la plataforma. Només en el cas que s'hagi de fer pagar a l'assistent o que superem un nombre concret d'esdeveniments o que vulguem tenir moltes més prestacions haurem de pagar una quota que fixa la plataforma Eventbrite.
- Una eina molt accessible és crear un web per a l'esdeveniment i tenir-lo al núvol, per exemple a **Amiando** (bit.ly/2GVTawL). És una plataforma per a l'organització d'esdeveniments, amb la qual podem crear no només el web, sinó la seva integració a les xarxes socials, gestionar els pagaments i les cancel·lacions, analitzar el desenvolupament i exportar dades, i tot des del núvol, que ens permet gestionar l'esdeveniment des de qualsevol lloc i a qualsevol hora.
- **Eventtia** (www.eventtia.com/es/inicio/). És una plataforma que presenta un *software* de gestió d'esdeveniments que ens pot ajudar amb la creativitat i el disseny de pàgines web; personalitza les inscripcions en línia, dissenya *networking* i té un xat instantani en cas que necessitem ajuda, entre altres opcions. Té un cost mensual, però si hem d'organitzar molts esdeveniments ens pot resultar una eina eficaç.

En ple segle XXI, si el nostre esdeveniment no té presència als *social media* és com si no existís.

2.2.16 Material de suport que ens fa falta

El material dependrà del tipus d'esdeveniment que hem de muntar; però, entre d'altres coses, ens calen:

- Plànols de muntatge.
- Credencials per a les autoritats i convidats o assistents.
- Contractació d'equips tècnics.
- Contractació de personal especialitzat per si cal fer una decoració determinada.
- Adquisició de regals (per a convidats especials).

- Verificació i proves de so.
- Verificació de muntatge i decoració.

2.2.17 Organitzar el personal

L'esdeveniment quedaria coix si no tinguéssim present el personal que participà en temes d'organització. Un bon equip que s'encarregui de les tasques relacionades amb l'acomodació, el registre, l'atenció al client o les finances és imprescindible.

És important que el personal que treballarà en l'esdeveniment conegui els protocols necessaris així com les tasques i les funcions assignades, a fi i efecte d'**evitar confusions**.

Com fer que això sigui així? Els passos són els següents:

- Preparar una programació detallada de l'esdeveniment, on hi apareguin les descripcions de les funcions i de les responsabilitat de cada persona.
- Planificar i determinar la jerarquia de l'esdeveniment. És important que només hi hagi un sol responsable a qui dirigir-se en cas que tinguem dubtes o hàgim de fer alguna consulta; que hi hagi massa responsables pot arribar a portar confusió i endarrerir les accions que tinguem previstes.
- Delegar en el cap que coordinarà l'esdeveniment l'autoritat necessària per tractar amb totes les parts, que inclouen els propietaris o representants dels locals llogats, els patrocinadors en el cas que n'hi hagi, els convidats i els caps de l'empresa, entre d'altres.

2.2.18 Obtenir patrocinadors

Celebrar un seminari, un esdeveniment especial o un taller pot ser costós per a l'empresa. El lloguer de salons o sales, la restauració, els viatges, equips i opcions d'impressió o la connectivitat poden disparar el pressupost.

Aconseguir patrocinadors pot contribuir a **augmentar la credibilitat de l'acte**, a més a més de reduir-ne els costos i sense necessitat de sacrificar la integritat de l'esdeveniment.

Però això no és tot, també ens poden ajudar en el màrqueting, ja que poden fer publicitat de l'esdeveniment al seu entorn i als seus clients, poden ajudar a pagar el local llogat a canvi de tenir un espai publicitari a la sala i, finalment, hi ha patrocinadors que demanen que es faci un breu comunicat, en termes de publicitat, de la seva empresa durant l'acte.

2.3 La fase d'execució

El **dia de l'esdeveniment** hem d'estar preparats amb els nostres cronogrames i agenda, per no oblidar els detalls de les activitats, les comprovacions constants i la coordinació de l'equip, entre d'altres coses, i així assegurar-nos que tot l'acte surt com hem previst.

No hem d'improvisar, ja que, a banda que podem posar nerviosos els responsables que ens han demanat d'organitzar l'esdeveniment, ningú ens agrairia els canvis de darrera hora.

És aconsellable **fer un assaig general** de tot l'esdeveniment a menys de 24 hores del real; per tal de garantir que tot està en ordre, i en cas que alguna cosa falli, poder-ho corregir.

També és aconsellable fer una **reunió prèvia** amb tot el personal involucrat, tenint en compte l'organigrama de l'equip de producció (si hi ha diferents tipus de comitès) i les responsabilitats i tasques que tenen cadascun dels membres que hi participen amb responsabilitats.

Donat que l'esdeveniment pot durar només unes poques hores, tot un dia o més d'un dia, és important que el dia anterior es faci un **repàs general**: visitar el local per assegurar-se que tot està tal com ho hem contractat i mirar que tot funcioni (micròfons, projectors i sistemes d'imatge i so). També cal estar pendent en el cas que hi hagi cartells o guarniments; mirar que estiguin o bé penjats o bé allà on aniran el dia següent.

Aquestes són algunes de les **accions a portar a terme** durant la fase d'execució de l'esdeveniment:

- Controlar tots els factors que integren l'esdeveniment. Si és un esdeveniment amb moltes accions, és bona l'estratègia de dividir cada secció amb uns encarregats que coneguin perfectament el que han de fer en cada moment.
- Complir els horaris establerts.
- Generalment, encara que no es tracti concretament d'un dinar o un sopar, sempre hi pot haver una zona on oferir begudes i aliments. Hem de disposar de suficients vaixelles, gots, copes, coberts i estovalles d'un sol ús per al seu subministrament.
- Controlar que es doni un servei correcte al públic i presentar la informació sobre el producte o l'empresa.

Els **passos que cal seguir** durant un esdeveniment són:

- Donat que el teu objectiu és, a banda que l'esdeveniment sortir perfecte, que la gent se senti còmoda i benvinguda, ens hem d'assegurar que tothom tingui una gran experiència.

- Recepció dels participants i, si venen de fora o s'allotgen lluny d'on es produeix l'esdeveniment, preveure el seu trasllat.
- Registre dels participants. Una forma segura i còmoda és la utilització d'un *software* de gestió d'esdeveniments d'accés fàcil i ràpid. Per fer el registre haurem de muntar una taula d'acreditacions. És important que hi hagi una persona dedicada exclusivament a aquesta acció per, a banda de donar un bon servei, agilitzar els tràmits, ja que coneixerà el *software* que haurà d'utilitzar. I si en comptes d'un *software* utilitza una llista, és important que en tingui el control. Només en cas de megaesdeveniments a la taula d'acreditacions hi haurà més d'un responsable de registre, que després, un cop acabat, hauran de reunir-se per veure que tot coincideixi.
- Celebració de l'acte d'inauguració.
- Còctel de benvinguda (si s'ha previst).
- Connectar amb els participants i buscar oportunitats per connectar les persones que es podrien beneficiar de la reunió entre elles. És aquí on les dades que has obtingut en el registre inicial t'ajudaran a saber com manegarte entre la gent.
- Implementació del programa general de les activitats que s'han previst en la primera fase.
- Cloenda de l'esdeveniment.
- Esdeveniment social de comiat (en el cas que s'hagi previst).
- Trasllat dels participants a les terminals de transport o d'hotels, segons el que es necessiti.

És recomanable **verificar i revisar** cada activitat que es va realitzant en funció del que s'ha organitzat en la fase de planificació.

2.3.1 Tenir un pla o plans de contingències

El pla de contingències és una **eina de gestió preventiva**, predictiva i reactiva que contempla la possibilitat que succeeixin circumstàncies imprevistes que afectin la producció o execució de l'esdeveniment i preveu les mesures que cal prendre en el cas que es produeixin.

De manera que, per molt meticulosos que puguem arribar a ser, per molta cura que tinguem amb els detalls, sempre pot passar alguna cosa i que fracassi la realització de l'esdeveniment. Com que no podem preveure-ho tot, és important tenir un **pla B** i, fins i tot, si l'esdeveniment té una envergadura important, tenir un pla C i D.

Per exemple, en el cas del discurs del president de l'empresa, imaginem que el volia fer ell, però no ho pot fer perquè té una afonia total. Un pla B podria ser

que qui fes el discurs fos el director general o el representant que s'ha escollit amb anterioritat, i que el pronunciï en nom seu.

No podem creure que ho tenim tot lligat, perquè l'error en certs esdeveniments pot ser greu i pot fer canviar la imatge que preteníem donar de l'empresa. El que sí que ha de tenir un pla de contingència són dos objectius clars:

- **Minimitzar els riscos**, en la mesura que sigui possible, que es puguin donar en els esdeveniments.
- **Maximitzar l'eficiència** i eficàcia de la resposta que haurem previst com a segona mesura.

La ruta alternativa s'ha de preveure i ha d'esdevenir un autèntic respir i suport al pla inicial. A més a més, sempre que treballem en un projecte, les idees van sorgint i, per tant, a partir d'aquestes idees es poden generar els diferents plans que podem preveure, per si de cas...

El **pla alternatiu** ha de servir per arribar a una mateixa destinació, però per un camí diferent; cal anar sempre un pas per endavant i mantenir l'actitud professional i proactiva davant dels possibles canvis. Això donarà una imatge de professionalitat i seguretat i al mateix temps de compromís amb els resultats exigits.

Els **infortunis** no han de ser un obstacle, sinó esdevenir una oportunitat.

L'experiència ens demostra que la contingència més habitual en els esdeveniments corporatius afecta les activitats previstes en espais oberts; ja que són sensibles als fenòmens meteorològics. De manera que el pla de contingències haurà de preveure un segon espai en un lloc tancat que ens permeti la realització de l'activitat.

Aquestes són les fases per a la implementació d'un **pla de contingències**:

1. Poder identificar quins seran els possibles riscos a l'hora de realitzar l'esdeveniment
2. Avaluar els riscos
3. Assignar prioritats
4. Fer els documents pertinents
5. Verificar la viabilitat del pla
6. Mantenir el pla de contingències fins a tancar l'esdeveniment

És important **evitar la improvisació**. Elaborar un pla de contingències garanteix una "sortida digna" davant de certes circumstàncies però hem de saber que acostumen a suposar un increment en el pressupost de l'esdeveniment.

2.4 El postesdeveniment

En el postesdeveniment hem de preveure que, amb la celebració i execució de l'acte no hem finalitzat la tasca encomanada, encara ens quedarà fer l'anàlisi postesdeveniment.

Serà el moment en què haurem de **mesurar els resultats obtinguts**. Per aquest motiu, en el moment de la preparació haurem de deixar molt clar quins resultats preveiem obtenir, com els podrem valorar i, finalment, com els compartirem amb la resta de l'empresa.

Així, les accions que hem de preveure en la preparació dependran de l'acte. Tenim diverses accions, com ara: mesurar quant de temps ha dedicat a l'acte cadascun dels mitjans de comunicació amb els quals hem treballat, quin volum d'assistents hem tingut, quants negocis s'han realitzat (contractes en ferm i precontractes).

2.4.1 Els treballs físics postesdeveniment

Un cop finalitzat l'esdeveniment en si, les tasques no han finalitzat; així, encara haurem de dur a terme les següents accions:

- Recollida i neteja de la sala o espai públic.
- Si es tracta d'un esdeveniment petit, la neteja la podem efectuar nosaltres mateixos amb ajuda, si cal, d'algun voluntari i amb els productes i estris de neteja adequats.
- Si hem llogat una sala, aniria bé haver inclòs dins del pressupost la neteja; ens evitarem molts problemes.
- Si l'esdeveniment és de mida mitjana o macro, el millor és contractar una empresa de neteja, que també haurem considerat dins del pressupost.
- Avaluar els recursos consumits i els que han quedat i que seran rebutjats ens permetrà en el següent esdeveniment utilitzar només aquells que han tingut èxit en l'anterior.

2.4.2 Recopilació i arxiu de la informació

De cada esdeveniment que preparem, és important fer un **dossier o memòria**, on es recullin tots els elements anteriors, això ens servirà per a propers actes i per evitar errors que hàgim comès amb anterioritat; és una eina molt eficaç si l'esdeveniment es repeteix anualment.

Caldrà, doncs, elaborar un informe de tipus administratiu. I, si l'esdeveniment ha estat científic, també caldrà fer un informe de tipus acadèmic. El tercer tipus d'informe que necessitem és el financer; és el moment de fer un balanç financer tot adjuntant els comprovants de compra i les factures.

Cal també elaborar unes conclusions, tant de les activitats finalitzades com d'aquelles que no s'havien previst però que s'han produït, i explicar per què.

Serà el moment de dedicar un temps a la base de dades que tenim: depurar dades perdudes o que ja no ens serveixen i afegir-n'hi de noves.

2.4.3 L'avaluació

L'avaluació va referida a les activitats realitzades, el nombre d'assistents, els països participants, els reptes assolits i els no assolits. És a dir, és el procés de verificació final a través del qual l'equip que ha participat en l'organització, coordinació i realització sabrà quines han estat les seves forteses i quines les seves debilitats. Això implicarà fer un **informe per al comitè directiu**, on s'inclouran els següents elements:

- Les lliçons que hem après organitzant l'esdeveniment.
- Els ingressos i les despeses.
- Les conclusions finals i els principals reptes.
- Realització de l'acte de lliurament.
- Un informe amb les principals recomanacions.

També hem de saber **avaluar a l'equip**. Haurem de prendre'ns un temps per reunir-nos immediatament després de l'esdeveniment per debatre com ha anat, mentre els detalls encara són latents. Alguns dels assumptes que és important debatre són:

- L'esdeveniment ha acomplert les fites i els objectius? Cal reflexionar sobre les respostes, no ens podem quedar amb un sí o amb un no, és important argumentar.
- Quins punts no han estat inclosos en les llistes de verificació? Per què?
- Quina és la informació formal i informal sobre el resultat de l'esdeveniment?
- Donat l'esforç i el compromís, ha valgut la pena o no?

Finalment, haurem d'avaluar el ROI, és a dir, el **retorn de la inversió esperada**.

2.4.4 Pagament als proveïdors

És durant el postesdeveniment quan acabarem de fer els pagaments dels proveïdors, que, molt probablement, abans d'iniciar-lo ens hauran demanat una paga i senyal. També serà el moment dels reemborsaments i de **tancar factures** amb tots els proveïdors contractats.

2.4.5 Participants i convidats

És un dels elements que mai podem oblidar és analitzar quanta gent es va inscriure inicialment i quanta gent ha vingut, i també dedicar un temps a l'anàlisi de les absències. Es diu que perquè un esdeveniment tingui **èxit** hi han d'assistir més de la meitat de les persones que es van inscriure.

En el postesdeveniment, hi dedicarem un apartat important, tot fent les següents accions:

- Enviar agraïments.
- Enviar recomanacions.
- Enviar conclusions i reptes.
- Motivar els assistents a participar en futurs esdeveniments.
- Demanar que avaluïn o opinin sobre el resultat de l'esdeveniment; es pot fer a través d'una enquesta d'opinió, senzilla o complicada, depenent del que vulguem saber.

2.4.6 Revisar les xarxes socials

Aquesta revisió és fonamental. No només consisteix a revisar, sinó a **fer-ne un seguiment**, i també cal fer un seguiment dels mitjans de comunicació. També és interessant fer un *report* de l'activitat en línia, del que s'ha publicat en xarxa, de la interacció que s'ha tingut si s'ha utilitzat algun *hashtag* creat per a l'esdeveniment, dels missatges, de les mencions, dels *likes*...

Amb totes aquestes accions tindrem una idea més clara de com l'esdeveniment que hem organitzat **ha afectat** l'empresa i/o el producte.

2.4.7 Enviament de material i tancament d'allò pautat

És important enviar els materials als oradors, *sponsors*, assistents... que ho hagin sol·licitat. Per no oblidar-ho, hem de posar-nos una data determinada i que no sigui molt allunyada de la finalització de l'esdeveniment. No hi ha res més dolent per a la marca i per a la imatge de l'empresa que dir que farem una cosa i després no fer-la.

A mode de conclusió

Organitzar un esdeveniment empresarial dota l'empresa de prestigi dins del sector, ja que pot ajudar a posicionar-la com un referent, com una organització que segueix les darreres tendències i que vol compartir els coneixements adquirits amb experts del tema o senzillament compartir alguna cosa amb els seus treballadors.

A més a més, l'empresa també guanya rellevància i visibilitat, ja que els esdeveniments són una bona manera de donar-se a conèixer dins de la comunitat de la qual es forma part: *influencers* del tema, empreses que podrien ser complementàries i públic en general ens poden agrair l'organització d'un esdeveniment determinat.

Organitzar un esdeveniment corporatiu és una etapa més de l'estratègia de màrqueting que segueix l'empresa. La creació d'un esdeveniment pot suposar un esforç positiu per a l'estratègia escollida, ja que ajuda a donar a conèixer l'empresa i els productes/servis a clients propis però també a clients/compradors potencials.

La millor estratègia és no considerar l'esdeveniment com una forma de fer diners i aconseguir vendes immediates, sinó com una manera de donar-se a conèixer, fer visible l'empresa i els seus productes.

3. Reunions i negociacions

Una reunió es pot definir com un procés comunicatiu on diverses persones emeten de forma lliure les seves opinions, amb la finalitat d'aconseguir uns objectius concrets. Consisteix, bàsicament, en l'agrupament de directius amb treballadors, directius amb altres directius, directius amb clients i proveïdors, per discutir i acordar determinades decisions necessàries per al bon funcionament empresarial.

A l'hora de tractar amb altres empreses, amb treballadors, amb proveïdors i amb clients, el que es produeix, dins de la reunió, és la negociació. La competència sol ser dura en l'àmbit empresarial, i negociar és tot un art. Els negocis no es fan per la força sinó per la raó. Un acord ha de ser adoptat per convenciment i no per pressions.

L'art de negociar és l'art de convèncer, fer veure que la nostra proposta és interessant per a ambdues parts.

3.1 Les reunions empresarials. Tipologies

En el món empresarial, l'organització de les reunions és una de les tasques que l'assistent de direcció fa més sovint. Per aquest motiu, la preparació s'ha de fer de manera detallada i fixant les pautes a seguir durant el transcurs de la reunió.

Les **trobades** (*meetings*) se celebren per motius molt variats: vendes, informació, formació, juntes d'accionistes... Totes elles tenen un factor comú: l'organització; és a dir, caldrà estructurar-la en profunditat, tant en la fase de preparació com en la de desenvolupament i tancament.

Una gran part dels esdeveniments es materialitzen en forma de **reunió**. D'aquestes, en destaquem dos aspectes:

- La seva celebració respon a una doble **exigència**:
 - En alguns casos és obligatòria perquè està prevista en el marc legal que regula l'empresa.
 - En altres casos respon a la pròpia cultura empresarial de l'organització.
- I, d'altra banda, la reunió pot tenir un **caràcter**:
 - Formal o vertical: amb l'objectiu de difondre informació o treballar en equip.

- Informal: amb l'objectiu de satisfer les necessitats humanes (en l'àmbit social).

Gestionar la logística d'una reunió és una tasca senzilla, sempre que tinguem molt clars els passos que hem de seguir per poder actuar amb seguretat davant de qualsevol imprevist. És recomanable tenir a mà “un *kit* d'emergència” o tenir diferents llistes, segons el tipus de reunió. Ens serviran per organitzar una reunió inesperada, sense cap tipus de problemes.

No és responsabilitat dels **assistents de direcció** decidir quins temes s'han de tractar en la reunió, ni fer-se càrrec del seu desenvolupament. No obstant això, el cap ens pot demanar la nostra col·laboració per concretar els temes que s'hagin de tractar i, a més a més, ens pot demanar assessorament en la selecció dels participants.

Per això, és important conèixer tots els elements que conformen les reunions (participants, logística, documentació específica...). La característica que tenim, com a assistents a direcció, és la “**transsectorialitat**”, entesa com el desenvolupament de la nostra activitat en diferents àrees laborals, com ara: l'administració, l'empresa pública i/o privada, les institucions, les associacions, que ens ajudaran a preparar i desenvolupar l'organització de les reunions.

Actualment, s'organitzen una quantitat infinita de reunions; la clau de l'èxit és la planificació. Però, per planificar, hem de conèixer de quina reunió estem parlant i saber, per tant, les seves tipologies, que poden dependre de la temàtica, el nombre de participants, la finalitat, el canal, la periodicitat...

3.1.1 Segons l'objectiu que persegueixen

Segons l'objectiu que persegueixen, les reunions poden ser:

- **Reunions per informar.** Es tracta d'una modalitat de reunió molt freqüent, tal com el seu nom indica. El seu objectiu és transmetre o rebre informació sobre un o diversos temes. Per assolir la màxima eficàcia en aquestes reunions, els participants han de captar el missatge en la seva totalitat, la comunicació ha de ser clara i concisa. Per exemple: presentacions, panells de debat, notes claus, conferències... A més a més, com a suport d'ajuda, tenim el lliurament d'un resum sobre els punts clau del tema o temes que es tractaran. Les reunions d'informació es classifiquen en verticals i horitzontals.
- Per a la **solució de problemes o conflictes** dins de l'empresa. En aquestes reunions és fonamental la participació dels assistents per poder trobar la solució
- **De treball.** Aquestes reunions poden tenir fites diferents com ara: coordinar tasques, establir objectius comuns, intercanviar informació, etc.

- **Formatives.** On el seu objectiu és instruir als treballadors sobre algun tema en concret.

3.1.2 Reunions de tipus vertical

Les reunions de tipus vertical es subdivideixen en:

- **Ascendents:** la informació circula de baix a dalt, els assistents a la reunió aporten informació als comandament superiors. La finalitat d'aquestes reunions és la de recopilar informació, diferents opinions o suggeriments sobre un tema, de manera que els participants actuen com a “proveïdors de dades”. En aquest cas, és molt important que el moderador sigui també entrevistador perquè animi i fomenti la col·laboració dels assistents, amb la finalitat d'aconseguir el màxim d'informació possible. És evident que els assistents han de respondre amb el màxim de sinceritat possible. Així mateix, aquest tipus de reunions també se celebren per solucionar un problema. L'objectiu és el de buscar en el grup diverses informacions o suggeriments amb la finalitat revertir el problema.
- **Descendents:** en aquestes reunions els superiors jeràrquics transmeten informació als assistents unidireccionalment, de dalt a baix, i el contingut d'aquesta informació és variat, com, per exemple, comunicar una decisió adoptada per la direcció respecte a un tema concret o donar a conèixer dades de qualsevol tipus. A més:
 - Els assistents no poden intervenir en l'elaboració prèvia de la informació ni tenen potestat per prendre decisions; el seu rol és totalment passiu, però en algunes ocasions s'estableix un torn de precís i preguntes amb la finalitat de demanar explicacions suplementàries per aclarir dubtes i així assegurar-se que han rebut correctament la informació.
 - No obstant això, sí que existeix un tipus de reunions descendents on s'estableix un diàleg entre les parts implicades; es tracta de les convocades amb la finalitat d'acabar amb rumors o informacions falses al voltant de l'organització.

3.1.3 Reunions de tipus horitzontal

Respecte a les reunions horitzontals, la més coneguda és la del format **debat**. L'objectiu d'aquesta reunió és analitzar un tema d'interès comú i arribar a conclusions acceptades per tothom. Tots els participants tenen veu i vot.

En aquest tipus de reunions la informació circula entre persones que actuen en situació d'igual a igual; això crea un clima de confiança mútua i afavoreix l'intercanvi entre els participants. Alguns exemples són: la comissió de treball

i el grup de decisió. Es fa èmfasi en el concepte de *treball en equip*. S'utilitza per accelerar el flux d'informació, millorar la comprensió i coordinar els esforços per assolir els objectius.

3.1.4 Segons la freqüència amb què es programen

Segons la freqüència amb què es programen, les reunions poden ser:

- **Ordinàries.** Són les que se celebren habitualment i tenen un ordre del dia programat abans de celebrar-se. En aquestes reunions hi ha sempre un ordre establert que comença amb la lectura de l'acta anterior, els diferents temes a tractar, resolucions adoptades i conclusions.
- **Extraordinàries.** Són reunions molt més importants que les ordinàries quant a la presa de decisions que s'han d'adoptar i el nombre d'assistents que es necessiten. A diferència de l'ordinària no hi ha lectura de l'acta anterior i tampoc es discuteixen diversos temes, ja que la reunió es convoca per un tema concret.

3.1.5 Segons el contingut

Segons el contingut de la reunió, parlem de:

- Reunions **formals.** Aquest tipus de reunions estan perfectament estructurades i s'organitzen tal com marca el procediment establert, atenent les fases de planificació, preparació, desenvolupament i avaluació. Un exemple d'aquest tipus de reunions seria una junta general d'accionistes, un consell d'administració, una assemblea...
- Reunions **"mitjanes"**. Fan referència a un grau d'organització menys estricta però on encara hi ha normes pautades, per exemple: els grups de qualitat, els comitès d'empresa, les reunions de vendes.
- Reunions **informals.** Són reunions de curta durada, com a màxim mitja hora, que s'organitzen sense seguir un protocol d'actuació determinat, no exigeixen ordre del dia i tampoc és necessària la redacció d'una acta, perquè les conclusions obtingudes es redacten mitjançant nota interna. A més:
 - La seva organització és més senzilla, però això no vol dir que no sigui important; no oblidem que el que es persegueix és un objectiu. Un exemple: la reunió que té lloc entre el cap de departament i els seus subordinats per organitzar un *planning* setmanal o fer el seguiment d'un projecte.

- La logística que requereixen també és molt senzilla, ja que la reserva de la sala està fixada per a tot l'any. Cal revisar-la a l'inici de la reunió i elaborar un dossier en el cas que ens ho sol·liciti el nostre cap.

3.1.6 Segons el seu caràcter

Segons el caràcter de la reunió, tindrem:

- **Reunions internes.** Són aquelles en què els assistents formen part de la mateixa empresa o institució, independentment de l'objectiu o finalitat que tingui la reunió. Aquí també hem de cuidar al màxim tots els detalls de l'organització, així com la gestió durant la reunió, amb la finalitat d'obtenir la màxima eficàcia que, a més a més, contribuirà a fomentar el sentit de formar part d'un grup. A l'organitzar aquestes reunions hem de tenir en compte l'estructura i jerarquia de la nostra empresa, així com les normes que la regulen de manera interna. Respecte al lloc de celebració, normalment és la sala de reunions o de juntes de la mateixa empresa. Les tasques de l'assistent de direcció seran: la presentació i l'enviament de convocatòries, la recepció i assistència dels participants, i la comprovació que la sala està preparada per a la reunió. Les reunions internes més conegudes són:
 - Junta directiva. Òrgan que controla, dirigeix i planifica els diferents assumptes i activitats d'una entitat. La reunió de la junta directiva no ha de durar més de dues hores i ha de seguir estrictament l'ordre del dia.
 - Assemblea. Reunió periòdica en la qual el consell d'administració convoca els seus socis o accionistes amb la finalitat d'informar, analitzar resultats, repartir dividends o resoldre problemes. Les assemblees generals anuals que han de celebrar les empreses per llei, els preparatius, procediments i actes han de ser elaborats per experts, secretaris de les empreses, comptables i advocats.
 - Aprovació de pressupostos. Aquesta reunió se celebra un cop a l'any, té com a objectiu aprovar els pressupostos de l'empresa. És habitual en les grans empreses que cada departament elabori prèviament el seu pressupost per analitzar-lo posteriorment i que després s'aprovi a la reunió.
 - Consell d'administració. Es defineix com l'òrgan d'administració que junt amb la junta general d'accionistes dirigeix les societats mercantils. Les reunions del consell d'administració són convocades pel president, que, a la vegada, serà el director de la reunió; no hi participa un nombre elevat d'assistents, normalment es parla de dotze persones. Encara que un consell d'administració no és tan mediàtic com una junta general d'accionistes, és fonamental cuidar tots els detalls relatius a l'organització (sala, precedència dels consellers, mitjans tècnics...)
 - Comitè directiu. Reunió d'alt nivell presidida pel director general a la qual assisteixen, principalment, els subdirectors i els directors

de departament. El nombre total d'assistents no és superior a deu o quinze persones.

- Junta general d'accionistes. Reunió d'accionistes en una societat mercantil amb la finalitat de presentar la gestió realitzada pels administradors i aprovar els comptes de l'exercici anterior. La junta pot ser: constituent (la primera que celebra la societat), ordinària (d'obligatorietat anual marcada per la llei), extraordinària (la que té lloc fora de les reunions ordinàries), universal (que se celebra sense convocatòria prèvia). Qualsevol tipus ha de preveure's als estatuts socials.

- **Reunions externes.** En aquestes reunions els participants són de diferents organitzacions o col·lectius, encara que estiguin relacionats. Per exemple, les reunions amb clients i proveïdors, o les reunions que se celebren entre diverses associacions... En aquestes reunions hem de preparar els aspectes logístics i protocol·laris amb molt detall, amb l'objectiu d'obtenir la millor projecció de la nostra imatge corporativa. D'entre els aspectes logístics més importants hem d'encarregar-nos d'organitzar els viatges i allotjaments per a aquells assistents que han de venir d'altres ciutats o països (sempre que el nostre cap ens ho digui). Hem de preveure un temps inicial perquè els assistents es coneguin i facin una presa de contacte entre si. Tipus de reunions externes: taula rodona, conferència, congrés, col·loqui, convenció, simpòsium, negociació...

3.1.7 Segons el canal pel qual circula la informació

Les reunions també es poden classificar segons el canal pel qual circula la informació, i poden ser:

- **Presencials:** són aquelles reunions on tots els participants comparteixen el mateix espai físic.
- **Virtuals:** reunions que tenen lloc entre persones que es troben físicament en diferents llocs. Es tracta d'un recurs cada cop més utilitzat gràcies als avenços tecnològics i aporta molts avantatges als usuaris, especialment, estalvi de temps i despesa que implica un viatge, així com la comoditat pels participants. Aquestes reunions no només reuneixen executius sinó que són utilitzades de manera freqüent entre clients i proveïdors, donat que cada vegada són més les empreses que externalitzen la seva producció a països de mà d'obra més barata. Les reunions virtuals més utilitzades són les següents:
 - Videoconferència. És el terme que engloba totes les comunicacions a través d'internet i permet conjugar imatge i so tot establint comunicació entre diverses persones o grups ubicats físicament en diferents llocs. Depenent del nombre de participants hi ha dos tipus de videoconferència:

- * Punt a punt, entre dos terminals de videoconferència.
- * Multipunt, entre dos o més terminals.
- Conferència web: com en la videoconferència, els participants es connecten a través d'internet. Però es diferencien per dos motius: d'una banda, està més pensada per a la interacció a escala individual, no grupal, i, de l'altra, el més important és compartir continguts i àudio (documents o presentacions; entre d'altres).
- Telepresència: es tracta d'un sistema de comunicació de vídeo que permet a les persones aparèixer a mida real, ubicades a l'altra banda de la pantalla. El disseny de les sales connectades entre si ha de ser exactament el mateix, és a dir, han de compartir la mateixa distribució, decoració i il·luminació al voltant d'una taula central, per tant, els participants tenen la sensació de trobar-se físicament a la mateixa sala.

3.1.8 Reunions convocades per un altra empresa

Què ocorre quan la nostra empresa no és l'organitzadora, sinó que el nostre cap és convocat, per una altra empresa, per assistir a una reunió? La responsabilitat de l'organització recau sobre l'empresa convocant; per tant, el nostre objectiu, un cop rebuda la convocatòria, serà posar-la en coneixement del nostre cap.

Si sabem que el cap no assistirà a la reunió, ho comunicarem al més aviat possible i, a continuació, arxivarem aquesta convocatòria. Ara bé, si decideix assistir-hi, **les nostres funcions són:**

1. Confirmar la seva assistència a l'empresa que l'hagi convocat.
2. Anotar les dades (data, hora, lloc i motiu) a la nostra agenda i a la del cap.
3. En cas que sigui la primera vegada que es tracta amb l'empresa convocant, reunirem el màxim d'informació possible sobre aquesta empresa. Aquesta informació l'obtindrem a través de la seva organització, informes econòmics, principals proveïdors i clients, arxius de premsa...
4. Preparar un dossier que inclogui tota la documentació necessària per assistir-hi degudament preparats.
5. Sí és possible, esbrinar qui seran els altres participants.
6. Depenent del tipus de reunió a la qual assistim, prepararem informació general sobre la nostra empresa (dossier, catàlegs o DVD corporatiu).
7. Cal preparar un plànol de situació que contingui les dades concretes del lloc de la reunió, amb detalls sobre la manera d'arribar-hi i l'aparcament més proper, si l'empresa no en té.

3.1.9 Segons el nombre de participants

Segons el nombre de participants, les reunions poden ser:

- De format petit: entre 3 i 7 persones.
- De format mitjà: entre 8 i 20 persones.
- De format gran: entre 20 a 40 persones.
- Assemblea: més de 40 persones.

3.1.10 Pautes a seguir en qualsevol dels casos

Sigui quin sigui el tipus de reunió que hàgim d'organitzar, hi ha una sèrie de pautes per aconseguir la **màxima eficàcia** d'una reunió; són aquestes:

- Assegurar-nos que és indispensable celebrar-la.
- Tenir clar l'objectiu a l'hora de convocar la reunió.
- Donar a conèixer l'ordre del dia i la durada de la reunió als participants.
- Fer una correcta elecció de data i lloc de celebració.
- Portar preparada la reunió, recordar els objectius, l'ordre de dia i l'horari previst.
- No permetre interrupcions. Per exemple, atendre trucades exteriors.
- Demostrar el lideratge per part del moderador.
- Aconseguir la coordinació del grup.
- Arribar a acords i conclusions al final de la reunió.
- Fer un resum de tot el que s'hi ha acordat.
- Fer un seguiment posterior després de la reunió sobre les decisions acordades.
- Fer l'avaluació final de la reunió amb la finalitat de millorar els punts dèbils.
- Una reunió és eficaç quan la inversió que es fa és productiva, tant en termes materials com humans.

3.2 Planificació de les reunions

El primer pas per aconseguir que la reunió sigui un èxit és planificar-la amb l'**antelació adequada**. Podrem fer una correcta preparació de tots els elements com ara: elecció del local, impressió dels fulletons, preparació dels mitjans audiovisuals... Però l'excepció és en aquelles reunions de caràcter urgent que són convocades pel president de l'empresa o el director general i que implicaran que ens adaptem a la seva agenda immediatament.

Per saber quines són les pautes per a una planificació correcta, haurem de respondre a les següents preguntes, que ens ajudaran a planificar una reunió correctament:

- Per què? Pregunta cabdal: és necessari celebrar-la? Ja hem descartat qualsevol altre tipus d'alternatives més senzilles i econòmiques, com per exemple una trucada telefònica o una videoconferència?
- Per a què? Els objectius han de ser afirmacions breus i concises.
- Sobre què? L'elecció dels temes que es vol tractar. És molt més productiu programar diverses reunions curtes en lloc d'una de molt llarga, ja que només es convocaran les persones implicades i s'agilitzarà la presa de decisions al final de la reunió.
- Qui? La selecció de participants, que es decidirà en funció dels objectius.
- Quan? Elecció de la data i temps previst pel convocant per a cada intervenció, en funció del nombre i la complexitat dels assistents. A més, es recomana buscar un consens entre els assistents, amb la qual cosa aconseguirem conèixer prèviament la disponibilitat.
- On? Lloc de celebració adequat a les necessitats segons el nombre d'assistents i la finalitat de la reunió. Per exemple; en reunions per resoldre conflictes, és recomanable escollir un lloc neutral.
- Com? Respon a la logística: sala, mitjans audiovisuals, càterring, regals, recursos propis i aliens.
- Quant? És la confecció del pressupost.

Com menys **participants**, més productivitat.

3.2.1 Preparació d'una reunió

“Llargues”, “tedioses” i “avorrides” són els adjectius que ens venen a la ment quan pensem en les reunions de treball. Per evitar que siguin això, hem de tenir molt

clars una sèrie d'elements, com ara els objectius, el pressupost, tenir un registre de dades a l'agenda, una llista de control, llista de participants...

Objectius

Un dels aspectes fonamentals per aconseguir la màxima productivitat en una reunió és tenir clars els objectius. Per aconseguir-ho podem: intercanviar idees o informació, prendre decisions, elaborar estratègies, comunicar temes d'interès, coordinar idees.

Pressupost

És la suma de tots els costos per cobrir les necessitats que comporta la celebració d'una reunió. Una de les nostres responsabilitats serà elaborar un pressupost al més ajustat possible, ja que, encara que la majoria de les reunions de treball (sobretot les que se celebren a la nostra empresa) no busquen un benefici econòmic, hem d'evitar que provoquin pèrdues.

L'organització de reunions internes ens permetrà elaborar un pressupost precís. En primer lloc perquè el marge d'error respecte al nombre d'assistents serà pràcticament nul i, en segon lloc, perquè la majoria de les empreses compten amb un pressupost anual dedicat a la celebració de tot tipus d'esdeveniments.

Les empreses compten amb una llista de proveïdors amb els quals s'ha negociat prèviament sobre condicions de pagament, descomptes, bonificacions... Per aquest motiu l'assistent de direcció ha de tenir arxivats **els fulletons i les tarifes de preus** de tots els proveïdors relacionats amb l'organització de reunions, com les empreses de càtering, de mitjans audiovisuals, de lloguer de banderes, agències d'interprets i hostesses. Recordem que els costos poden ser fixos o variables, i que hem de tenir una partida per a imprevistos.

Registre de dades a l'agenda

Una de les nostres responsabilitats és la de fixar a l'agenda del cap i la nostra totes les reunions que convoca, aquelles a les quals està convidat i aquelles a les quals té previst assistir.

Llista de control

Amb la finalitat de no oblidar cap de les accions que hem de fer per preparar una reunió, és important que preparem una llista de control que inclogui tots els passos que hem de seguir.

Exemple de plantilla de llista de control

Aquest és un model de plantilla que pot ser modificada segons les nostres necessitats:

1. Definició dels objectius.

2. Elecció de temes, ordre i temps destinat a cadascun d'ells.
3. Elecció de participants (un cop triats i confirmada la assistència, organitzar la logística dels viatges: hotels, mitjans de transport...)
4. Redacció i enviament de la convocatòria.
5. Selecció de material de suport (dossiers, mitjans audiovisuals i informàtics).
6. Elecció del local (sala, taules, seients, preparació de targetes de taula, material d'oficina, decoració...).
7. Restauració: reserves en restaurants o càterings.
8. Selecció de personal addicional.
9. Obsequis.

Llista de participants

Un cop triats els participants en funció del tipus de reunió que se celebri, confeccionarem la llista de participants, que ha d'incloure les següents dades:

- Nom i cognom.
- Tractament.
- Càrrec.
- Empresa.
- Adreça de la feina.
- Telèfon fix.
- Telèfon mòbil.
- Fax.
- E-mail.
- Aficions.
- Preferències en: dinars (al·lèrgies, intoleràncies, dietes...) i tipus d'habitació.
- Regals realitzats.
- *Hobbies*.

Material de suport

Cal comprovar que la sala disposi dels mitjans audiovisuals necessaris i que funcioni tot correctament: ordinadors, retroprojector, pissarra, canó de llum, TV, vídeo..., així com tenir suficients preses de corrent. Entre els mitjans més utilitzats destaquem:

- La **pissarra**. És un dels sistemes més utilitzats tradicionalment, sobretot en reunions petites i cursos de formació. N'hi ha de diferents tipus: de Velleda, que pot ser magnètica o adhesiva i s'utilitza amb retoladors de diferents colors, l'escriptura és molt neta i s'esborra fàcilment; de paper, també d'ús habitual, sobretot en reunions informals, en format de quadern de notes i sol estar en una mena de cavallet de mida gran, i, finalment, les digitals, que cada cop s'utilitzen en més esdeveniments, per les prestacions que ofereix. Les de guix estan totalment en desús.
- **Canó de llum**. És un element imprescindible per fer presentacions multimèdia, amb imatges, àudio, vídeo... Pot ser portàtil o fix. Habitualment, les sales disposen d'un de fix per la seva comoditat i qualitat d'imatge.
- Les **presentacions**. Són un dels recursos multimèdia més utilitzats actualment. Es tracta d'arxius o documents informàtics que permeten incloure textos, gràfics, fotografies... Resulta molt atractiu. És aconsellable enviar la presentació amb antelació, perquè el tècnic comprovi que funciona correctament en l'ordinador de la sala.
- Els **gràfics**. Es tracta d'una sèrie d'imatges en què s'inclou una o diverses llegendes de forma explicativa i relaciona diferents idees i dades entre si. S'utilitzen molt en el món de l'empresa, institucions, finances, l'àmbit científic...

Targetes

A qualsevol reunió formal hem de col·locar targetes de taula, a la taula presidencial, per identificar-ne els membres, encara que en altres reunions també són necessàries ja que permeten que els assistents es coneguin.

Hi ha diferents suports per a targetes. Les més utilitzades són les de metacrilat. En cas que no se'n tingui d'aquest material les podem imprimir per ambdues cares d'una cartolina. Les dades que hi han de constar són: nom i primer cognom i a sota el càrrec, organització o empresa que representa. En funció dels assistents, també posarem país de procedència. La col·locació dels identificadors s'efectuarà seguint les normes de protocol marcades per l'empresa.

Logística

És l'organització de tots i cadascun dels elements humans i materials que fan possible la celebració de l'esdeveniment.

Entenem per *logística* el conjunt de mitjans i mètodes necessaris per portar a terme l'organització d'una empresa o d'un servei.

El nivell de la logística és equivalent a la mida de la reunió, és a dir, si es tracta de reunions internes –una reunió de departament– les necessitats seran molt diferents de les d'una reunió externa de gran envergadura.

La sala

És un dels factors que contribuiran de manera decisiva a fer que la reunió sigui eficaç i, per tant, un èxit. Hem de tenir en compte la mida de la sala en funció dels participants, que no hi hagi sorolls, que disposi de llum suficient, que tingui mobiliari adequat...

La reunió pot celebrar-se **dins o fora de l'empresa**. Si decidim celebrar-la fora, anirem personalment al lloc escollit amb una llista de comprovació de les sales per saber *in situ* que compleix tots els requisits.

Generalment, les sales es lloguen als hotels, i cada cop és més habitual que els hotels s'especialitzin en el sector de l'empresa. Normalment són hotels de quatre estrelles que disposen d'un ampli ventall de sales amb equipaments d'última tecnologia.

De totes maneres, ens hem d'encarregar nosaltres de col·locar diferents elements d'imatge corporativa amb la finalitat de personalitzar l'espai. Un cop triada la sala i en funció de la reunió que s'hi hagi de celebrar, la següent elecció serà triar el tipus de taula i seients.

Seguint els criteris funcionals, les cadires han de ser confortables i les taules han de tenir una mida adequada per distribuir correctament els participants, amb la finalitat que tinguin bona visibilitat.

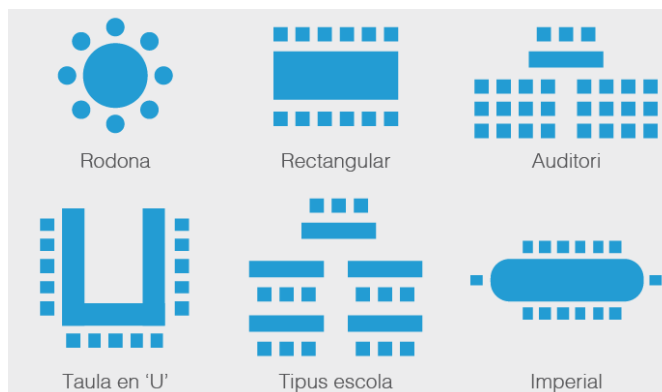
Exemple de plantilla per llistar les sales

La llista següent és un exemple per fer la comprovació de les sales:

- Disposa de llum natural? Si no és possible, l'habitació ha d'estar perfectament il·luminada amb llum elèctrica.
- Ha de tenir una acústica excel·lent i no ha de tenir cap tipus de soroll extern.
- Ubicació. S'hi pot accedir amb facilitat, disposa d'aparcament exterior o té algun pàrquing proper?
- Disposa de facilitats per a persones amb mobilitat reduïda?
- Cal que disposi de bona ventilació i temperatura ambient: aire condicionat, calefacció.
- Es poden apagar tots els llums de la sala?
- Disposa de presa de corrent?
- Compta amb mitjans audiovisuals i informàtics?
- Disposa de telèfon i fax?
- Compta amb sales addicionals per realitzar reunions privades?

Si la sala és important, no ho és menys la **disposició de les taules** (vegeu la figura 3.1), ja que, a banda de mostrar el tipus de reunió, permet saber les jerarquies en cas que n'hi hagi.

FIGURA 3.1. Tipus de taules per a reunions



Cal tenir en compte les següents consideracions sobre la **ubicació dels assistents**:

- La taula rodona o ovalada és la més freqüent per fomentar la participació del grup, perquè facilita el contacte visual i elimina les distàncies i desigualtats.
- La col·locació en forma de U o ferradura formada per una presidència i els grups un davant l'altre.
- Els assistents asseguts als extrems de la fila s'ignoren fàcilment.
- Per intensificar la comunicació, cal evitar les dobles files i els rectangles tipus banquet.
- En una reunió interna, quan l'alt directiu vol mantenir el diàleg amb el gerent d'una àrea determinada, s'aconseja l'ús d'una taula amb presidència francesa (asseguts al mig de la taula i el gerent i l'alt directiu un davant de l'altre).
- En una reunió externa hi assisteix un convidat de més jerarquia que l'amfitrió; és recomanable utilitzar una taula rodona, ja que dissimula les jerarquies.
- Hem d'evitar que entre els participants hi hagi grups de pressió.
- Si celebrem una reunió per projectar la nostra imatge corporativa davant un client o empresa de la competència, ens assegurem davant d'ells amb la finalitat d'unir les nostres forces i oferir una imatge enfortida de l'equip.
- Els participants col·locats un davant de l'altre tenen més contacte visual; si estan asseguts un al costat de l'altre es tendeix a fer subgrups.

Altres consideracions

Altres consideracions a l'hora d'organitzar una reunió amb èxit són:

- Una bona manera de ser hospitalari amb els convidats és **oferir un càterring** a les nostres instal·lacions o fora d'elles, en un lloc singular o bé convidar-los a un restaurant de confiança.
- **Tenir cura de la tecnologia.** Triar un mitjà audiovisual i un bon sistema de comunicacions informàtics també ens ajudarà amb l'èxit de la reunió.
- La **decoració.** El més recomanable és que una taula de treball no tingui cap tipus de decoració, ja que els participants han de disposar de tot l'espai necessari per treballar. Cadascú disposarà d'un bolígraf i bloc de notes. En cas que vulguem col·locar un centre floral ha de ser petit i sense perfum.
- La **seguretat.** És important independentment del nombre de persones. Hi ha d'haver en tot moment una comunicació directa entre els organitzadors (protocol), el mitjans de comunicació i el departament de seguretat. Els diferents cossos de seguretat són els responsables de vetllar per la seguretat tant interna com externa del lloc on se celebra la reunió, i són els encarregats d'impedir l'entrada al recinte de persones no acreditades/convidades. Hi ha dos aspectes implícits en la seguretat d'un acte:
 - La relació amb les instal·lacions i l'entorn on es faci la reunió
 - La seguretat entesa sota el concepte de prevenció de riscos
- La **supervisió prèvia de les instal·lacions** amb la finalitat de confirmar que reuneix les condicions fonamentals de seguretat tant per a autoritats com per a convidats. Quan es tracta d'una celebració a les nostres instal·lacions i hi assisteixen membres de la nostra organització, és suficient amb l'equip de seguretat que treballa amb nosaltres habitualment ubicat a l'entrada del complex. Però quan organitzem actes mixtos i rebem una o diverses autoritats, aquestes vindran amb el seu equip de seguretat. Serà important coordinar-ho a la perfecció i seguir les indicacions que ens indiquin.
- La **reserva d'hotels i mitjans de transport.** Hem d'encarregar-nos de l'organització dels viatges dels assistents a la reunió convocada per la nostra empresa. Els passos a seguir són: primer, seleccionar els hotels, on hem de tenir en compte el nombre, la mida i el tipus d'habitacions, els serveis que ofereixen i l'excel·lent qualitat del restaurant amb els quals treballem habitualment per organitzar esdeveniments. A més:
 - Si l'allotjament va a càrrec de l'empresa, proporcionarem als convidats les dades de l'hotel i els farem arribar còpia de la reserva. En cas contrari, se'ls facilitarà una llista de reserves dels diferents hotels amb la finalitat que puguin escollir.
 - Respecte als mitjans de transport, quan la nostra empresa es faci càrrec del cost del viatge, ens hem d'encarregar d'efectuar les reserves dels vols, trens o lloguer de vehicles. En altres casos podem contractar un servei de *transfer* o recollida de convidats a l'aeroport o estació de tren, o fins i tot podem fer subcontractes amb empreses especialitzades.

Outsourcing, paraula anglesa que es refereix a la subcontractació de les empreses especialitzades per a l'organització de reunions.

3.2.2 Terminologia utilitzada en reunions, juntes i assemblees

La comunicació humana sorgeix per diferents necessitats i, en aquest cas, per satisfer les necessitats dels assistents a les reunions. De manera que com més uniforme siguin algunes expressions, més ajudaran a avançar els objectius dels assistents a les reunions. Així, veiem com cada cop més s'utilitza un **llenguatge clar i concís**, que podríem considerar propi i que ajuda a agilitzar l'entesa comuna; tant pel que fa a l'ordre del dia, la convocatòria de la reunió i l'acte de la mateixa (veieu la taula 3.1).

TAULA 3.1. Ordre del dia, convocatòria i acte de la reunió

Terminologia	Definició	Configuració
Ordre del dia	Document que serveix de guia detallada per a la preparació de l'esdeveniment	Estil breu i concís. Ha de quedar clar l'objectiu i el tema
Convocatòria de la reunió	És el document mitjançant el qual es convida una sèrie de persones seleccionades a participar en una reunió	Estil clar i concís, on s'incloguin tots els detalls de la reunió. Enviament amb una antelació de 15 dies com a mínim perquè els assistents es puguin preparar
Acte de la reunió	Document escrit que registra els temes tractats i els acords adoptats amb la finalitat de certificar el que ha passat i donar validesa al que s'ha acordat	Redacció clara i detallada, seguint l'ordre de les accions que s'han desenvolupat a la reunió

L'**ordre del dia** ha de contenir les següents dades:

1. Nom de la reunió.
2. Objectius.
3. Data, horari i lloc de celebració: si la reunió se celebra fora de les nostres instal·lacions, es recomana adjuntar un plànol d'ubicació del lloc escollit.
4. Durada estimada.
5. Llista dels participants, nom, cognoms i càrrec. Si hi assisteixen participants externs, afegirem l'empresa i organisme al qual pertanyen.
6. Nom del convocant.
7. Rol del participant.
8. Temes.

En la **convocatòria**, l'estructura que cal seguir és:

1. Data, lloc, hora i durada.
2. Relació dels participants.
3. Motiu de la reunió i objectius.

4. Ordre del dia. Quan és molt breu, es pot presentar directament amb la convocatòria, l'enviarem adjunta.
5. Documentació, si fos necessari enviar informació addicional per ajudar en la preparació de la reunió.

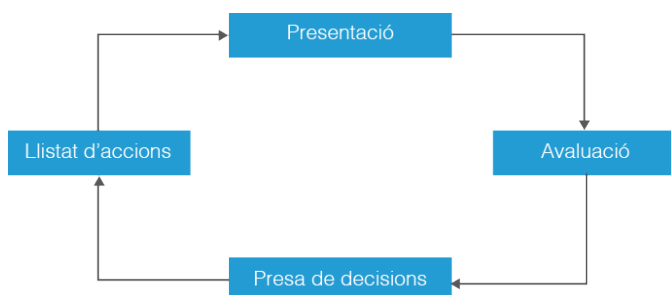
Cada cop s'utilitza més el correu electrònic per fer la convocatòria. Internament, a més a més, el sistema, un cop l'assistent confirma, bloqueja automàticament a la seva agenda electrònica el dia i hora de la reunió i, a la vegada, en genera un recordatori.

Ara bé, si la nostra empresa està subjecta a regulacions específiques, hem d'acatar la **normativa establerta**, que determina com i quan s'ha de realitzar la convocatòria, tant dins com fora de l'empresa. En el cas de les juntes d'accionistes de grans empreses, la convocatòria s'ha de publicar en el *Butlletí Oficial del Registre Mercantil*.

3.2.3 Desenvolupament de la reunió; etapes, durada i pauses

Mentre s'està produint, tota reunió consta de quatre etapes (vegeu la figura 3.2). Aquestes etapes són:

FIGURA 3.2. Etapes d'una reunió



- La **presentació**, on s'exposen els objectius i la informació necessària per tirar endavant l'acte. Aquesta etapa la portarà a terme el moderador i, si no, el màxim responsable. Presentarà tots els assistents i es presentarà ell mateix i explicarà les línies d'actuació i la metodologia de treball que se seguiran al llarg de la reunió.
- L'**avaluació** de la informació. Cada assistent té assignat un temps per parlar i el moderador intentarà que les intervencions no es desviïn de l'objecte inicial pel qual ha estat convocada la reunió. Serà també el moment de recollir les preguntes dels assistents i respondre-les.
- La **presa de decisions**. Aportar solucions i fer les actuacions necessàries perquè la reunió es pugui continuar desenvolupant.

- La **llista de les accions** per posar en pràctica. Abans de tancar la reunió el moderador o responsable ha de sintetitzar les idees que han sorgit, els acords adoptats i fixar, entre altres coses:
 - Tasques que cal realitzar.
 - Persones encarregades de portar-les a terme.
 - Terminis establerts.
 - Procediments per realitzar un seguiment dels acords assolits.

La **durada d'una reunió** depèn dels nombre d'assistents, així com dels temes que s'hi tracten i la complexitat que tenen. Ara bé, per a les reunions que necessiten tot un dia, és necessari marcar les pauses o temps de descans tant físic com psicològic, amb la finalitat d'obtenir una millor optimització del temps.

Per gestionar correctament els temps de descans dels participants, hem de fer una elecció adequada del menú i les begudes (menús lleugers i, si és possible, gens d'alcohol). La durada per als descansos és la següent:

- Pausa-cafè: cal que duri trenta minuts, uns quinze minuts si és de poca gent
- Esmorzar: un esmorzar de tres plats, com a màxim una hora i mitja
- Altres: l'esmorzar bufet, amb durada màxima d'una hora

3.2.4 Funcions de l'assistent de direcció el dia de la reunió

Un cop planificada i preparada la reunió, arriba el dia de la celebració. Quan arriba el moment, hem de ser conscients que en una reunió hi ha molts elements i qualsevol detall pot fallar. Per evitar-ho, la confiança i la seguretat són fonamentals. Les tasques de l'assistent de direcció són: la preparació de la sala i la recepció i atenció dels assistents.

Preparació de la sala

A l'hora de preparar la sala, l'assistent de direcció ha de comprovar els següents elements:

- La sala, la primera impressió que se n'emportarà l'assistent, és la projecció de la imatge corporativa; cal que sigui professional, amb una atmosfera de treball adequada, tot ha d'estar endreçat.
- La taula o taules. Hem de col·locar les targetes de taula segons les precedències establertes i distribuir la documentació pertinent i l'ordre del dia. A excepció de reunions informals, cal posar el material d'oficina corporatiu (bolígrafs i bloc de notes).

- Els seients. Hem de comprovar que els seients estiguin ben alineats abans de la reunió.
- La documentació. Hem de tenir preparades còpies de les intervencions per als assistents i per al personal tècnic de mitjans audiovisuals, o intèrprets, en el cas que fos necessari.
- Els mitjans audiovisuals. Ens hem d'ocupar que tots els mitjans que tinguem previstos utilitzar en la reunió funcionen correctament: micròfons, altaveus, retroprojectors, faristols.
- Comprovar la temperatura ambient. Ha de ser agradable i controlable.
- Comprovar el funcionament de la il·luminació (han de funcionar tots els llums).
- Comprovar el nivell de soroll. Qualsevol soroll exterior pot distreure l'atenció dels participants.
- Les begudes. En una taula auxiliar col·locarem ampolletes d'aigua, suc, termos de cafè, especialment per a reunions que se celebren a primera hora, a més de gots i tasses.
- El càtering. En el cas de no disposar de cambrer, posarem safates i plats, coberts, gots, tovallons, begudes.
- Els regals. Si tenim previst entregar regals corporatius, els hem de tenir preparats per donar-los al final de la reunió.

Recepció i atenció dels assistents

Un cop feta la comprovació de l'estat de la sala, com a assistents de direcció, ens dedicarem a una altra tasca important, la de rebre i atendre els assistents quan arribin. Si no els coneixem personalment ens presentarem i anotarem la seva assistència a la nostra **llista de control de participants**, i els lliurarem a continuació la documentació corresponent.

Si algun dels assistents arriba amb retard, esperarem a la porta de la sala aproximadament un quart d'hora abans que comenci per entregar-li la documentació i acompanyar-lo a l'interior de la sala. Si durant el curs de la reunió es produeix alguna trucada urgent dirigida a un dels participants, hem de comunicar-l'hi personalment, generalment amb una nota manuscrita.

Un cop finalitzada la reunió, ens ocuparem d'**ordenar la sala**, col·locar les taules, cadires, retirar els gots utilitzats, recollir documentació que hagi quedat oblidada. I retirarem els mitjans audiovisuals que siguin de la nostra propietat. També hem de tenir en compte que en alguns locals fora d'horari es tanquen les sales, en canvi, si la reunió se celebra a les nostres dependències, serà el personal de neteja qui s'ocupa de posar la sala en ordre.

3.2.5 Avaluació de la reunió

Un cop finalitzada la reunió, hi ha un seguit d'accions posteriors que en determinaran el tancament definitiu. Aquestes accions són:

- **Analitza els resultats** del qüestionari especialment creat per avaluar la reunió. Al final de la reunió hi pot haver un qüestionari en format formulari on s'analitzin aspectes com: la tasca del moderador, la dinàmica grupal, les actuacions individuals i la logística de la sala... Doncs bé, un cop obtingudes totes les respostes cal fer la tabulació i s'obtidran uns resultats. L'avaluació serveix per prendre consciència sobre les errades i èxits aconseguits i a la vegada crear un esperit de compromís a escala grupal, amb l'objectiu d'obtenir millor qualitat. Actualment són moltes les organitzacions que disposen de la seva pròpia aplicació informàtica destinada a la gestió de reunions i que inclou tots els processos, des de la planificació inicial fins al seguiment de les accions adoptades.
- **Redacció de l'acta**, enviament als interessats i arxivament en el llibre històric d'actes. Primer confeccionarem un esborrany que haurà de ser aprovat pel responsable de la reunió. Un cop rebut el vistiplau, redactarem el text definitiu i el distribuïrem entre els membres assistents. Amb l'acta també s'adjunten, si escau, documents addicionals. La finalitat de l'acta és doble:
 - Ajuda al seguiment dels acords adoptats.
 - Serveix de guia de preparació.
- Elaboració d'un **informe econòmic**.
- Seguiment d'acords assolits amb la finalitat d'aconseguir els objectius previstos.
- Arxiu del dossier de la reunió.

3.3 La negociació

La negociació és una conseqüència de la vida en societat: les empreses desitgen coses com assolir objectius, tenen interessos i aquests no sempre són els mateixos entre tots els qui hi treballen. Cal, doncs, convèncer, combinar o conciliar objectius propis i/o aliens. És per aquest i altres motius que la negociació (entesa com una acció) ha estat capaç de superar altres formes, com són l'arbitratge, els processos judicials i/o l'ús de mediadors.

Una **negociació** és el procés de diàleg entre dues o més persones entre les quals s'ha originat un conflicte, en què les parts involucrades tenen interessos comuns. De manera que les converses que es porten a terme tenen la finalitat d'obtenir un acord satisfactori per a les dues parts, independentment que l'acord es compleixi o no.

Per la seva banda, els canvis tecnològics, la globalització i la immediatesa en la comunicació han posat en solfa la crisi de molts paradigmes gerencials tradicionals que es poden mostrar inoperants en la gestió de l'empresa. Les **habilitats professionals dels segle XXI** són:

- la formulació d'estratègies,
- la direcció de recursos humans,
- el màrqueting i les vendes,
- l'ús de les finances
- i les habilitats en la negociació i solució de conflictes.

Investigacions portades a terme, sobre què fan i com es fan els professionals d'èxit, posen de manifest que, més que planificar, organitzar, coordinar, dirigir i controlar, passen la major part del temps negociant-ho tot i amb tothom. I és que segurament aquest és un dels trets de la **gerència contemporània**: les funcions gerencials es desenvolupen, essencialment, en un ambient negociador.

El procés de negociació es pot definir com un procés humà entre dues o més parts, amb interessos comuns. Però alhora es decideix utilitzar l'intercanvi per satisfer interessos, necessitats i aconseguir acords.

Les negociacions es poden **classificar** tenint en compte les persones involucrades, la participació dels interessats, els assumptes que es negocien, l'estatus relatiu dels negociadors, el clima humà, els factors desencadenants, el canal de comunicació i la manera de negociar.

Els empresaris estan constantment negociant, per exemple, quan es reuneixen per establir contractes, comprar o vendre qualsevol producte o servei, resoldre deficiències, prendre decisions, acordar plans de treball... Per aquest motiu negociar bé és important per obtenir millors condicions de vida i, com a conseqüència, posicions més sòlides.

3.3.1 Elements de la negociació

Els elements més importants en un procés negociador són, per a molts autors, tres (vegeu la figura 3.3): individus, tema i acord. Mentre que n'hi ha d'altres que n'hi afegixen un quart, la controvèrsia. Vegem els quatre elements:

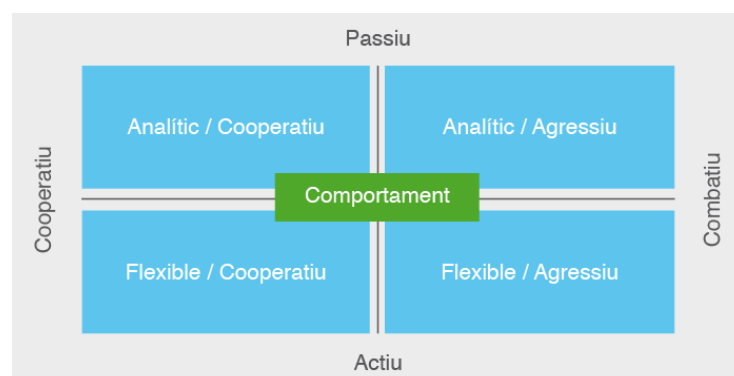
FIGURA 3.3. Elements de la negociació

- Els individus. Responen al concepte de ser les parts implicades en la negociació.
- L'objecte (tema o assumpte). Respon a allò que provoca la negociació. S'inicia amb un acord on, a més a més de reconèixer la naturalesa del conflicte, es considera quin serà el millor camí per trobar una solució negociada. Hi ha una gran diversitat de temes que podem dividir en:
 - Temes d'interès com els sous, preus, terminis de lliurament, compra-venda de productes...
 - Temes socials, les condicions laborals, diferències entre la interpretació d'acords o normes, les condicions de contractes...
- La controvèrsia. L'art de saber negociar treballarà aquells punts on les parts tenen dificultat per posar-de d'acord.
- L'acord. L'acció final a la qual arriben les parts que han participat en la negociació.

3.3.2 Estils de la negociació

Hi ha bàsicament **quatre estils** de negociar basats en el comportament humà (que mostren dues posicions: bàsiques i oposades): la del comportament agressiu i la del submís. Però cal afegir-hi matisos (no tot és blanc o negre), com ara comportament analític, cooperatiu, combatiu, flexible, actiu i passiu. Difícilment una persona pot col·locar-se en un rol que ho abraci tot.

Si ens fixem en la figura 3.4 podem veure, d'una manera molt simplificada, com es poden combinar correctament les posicions del comportament humà.

FIGURA 3.4. Estils de negociació

La imatge figura 3.4 ens permet analitzar els comportaments en la negociació i les seves característiques (vegeu la taula 3.2).

TAULA 3.2. Comportaments en la negociació

Analític/Cooperatiu	Analític/Agressiu
Es preocupa pels detalls. Té molt ben preparada la seva posició. Busca una seqüència definida dels esdeveniments. És conscient de les necessitats, els propòsits i desitjos del seu cantó. Delega, però segueix de prop. Analitza els estats d'ànim i les necessitats de l'altra part i tracta de respondre. És pacient. És simpàtic, però no està disposat a ajudar	Analitza al mil·límetre quina és l'estratègia. Es preocupa pels detalls. Requereix que se segueixi una línia lògica i detallada d'esdeveniments i procediments. Sap el que vol, té unes metes específiques molt ben definides. No està atent a les necessitats i a l'estat d'ànim de l'altra part. No té paciència, vol acabar ràpid i arribar a punt. No li preocupa semblar simpàtic, ni ser-ho.
Flexible/Cooperatiu	Flexible/ Agressiu
Molt ben preparat, coneix bé la seva posició, no es preocupa pels detalls de l'altra part. No estableix procediment a seguir, més aviat espera el que li proposin. No comença amb unes metes molt clares però en el decurs de les negociacions les defineix. Delega amb facilitat i també la presa de decisions. Té molta paciència	La seva preparació no és gaire profunda, no té gaires elements per entrar en detall. No està interessat a seguir una seqüència específica. Les seves metes no són clares, però té eines per encarrilar-les. Delega àmpliament. Està obert a contemplar noves possibilitats. Pren la negociació com un repte personal.

- **L'estil competitiu.** Només importen els resultats, de manera que hi haurà gent que guanyarà i gent que perdrà, ja que el resultat sobre la relació dependrà de qui guanya o no en la negociació.
- **L'estil col·laboratiu:** per a negociacions col·laboratives on les dues parts guanyen, es necessiten mútuament per aconseguir els resultats i a més és important mantenir la relació.
- **L'estil acomodatiu:** són situacions on es dona prioritat a la relació per sobre dels resultats.
- **L'estil evitatiu:** quan les dues parts pensen que no val la pena negociar perquè els problemes derivats de la negociació poden ser més grans que els beneficis obtinguts.
- **L'estil distributiu:** quan les parts estableixen un acord ràpid, just i equilibrat sobre assumptes d'interès comú.

criteris per classificar les relacions de negociació

Donat que la negociació és un fenomen que s'estén a molts àmbits de l'empresa, els criteris per classificar les relacions de negociació són múltiples. Els més destacats es basen en:

- El **mode**. Tenim que la negociació pot ser explícita o implícita. L'explícita es dona en un intercanvi manifest d'ofertes i contraofertes per trobar una solució mútuament acceptable. La implícita es produeix quan les parts no defineixen la relació com a negociació.
- Les **persones involucrades**. Les negociacions poden efectuar-se entre dos individus i es coneixen com a negociació bilateral o quan hi ha més de dues parts, i llavors es coneix com a multilateral. En aquest segon cas el procés es fa més complex, ja que entren més interessos en joc, punts

de vista, comportaments, conductes, expectatives i nivells de satisfacció; en conseqüència, genera un gran nombre de diferències i demana més preparació del procés.

- La **participació dels interessos**. Poden classificar-se en negociacions directes i indirectes (a través de mediadors, àrbitres, advocats...) En el primer cas el procés és més expeditiu i dinàmic, mentre que en el segon cas el procés es pot retardar, i, encara més greu, complicar-se per falta de comunicació entre les parts degut a les entrades d'intermediaris. És interessant remarcar que si hi ha representants aquests adopten postures més dures en la negociació i el seu compromís serà més alt com més es vigili la seva actuació.
- Els **assumpptes** que es negocien. Hi ha una ampli ventall d'assumpptes a negociar, des d'aspectes polítics, comercials, tècnics i fins i tot personals i efectius. En cada cas l'objectiu de la negociació ha d'estar clar, i s'ha crear un ambient propici per obtenir l'efecte desitjat.
- L'**estatus dels negociadors**. Les negociacions es classifiquen en horitzontals, quan les parts es troben en un mateix nivell de l'escala jeràrquica i verticals quan les parts que negocien es troben vinculades a través d'una relació de subordinació directa. Finalment tenim les de diagonal, que es produeixen quan la negociació entre les parts es troba a diferents nivells de la piràmide jeràrquica.
- El **clima humà**. D'acord amb el criteri de les negociacions, poden ser amistoses o polèmiques, així com obertes i sinceres o manipulades. En les negociacions amistoses i obertes i sinceres és més fàcil arribar a acords.
- Els **factors desencadenants**. Les negociacions es classifiquen en: lliures (entre compradors i venedors); forçades, quan un fet específic provoca la negociació; morals o afectives, quan la causa del procés negociador té a veure amb comportaments, actituds o valors; i legals, quan la causa és una demanda judicial concreta.
- Els **canals de comunicació**, que poden ser: cara a cara, telefònics, epistolars o sobre la base i el criteri dels representants. La diferència fonamental és el grau amb què flueix el procés de comunicació que s'estableix entre les parts.
- La **manera de negociar**. Poden classificar-se en negociacions competitives i en negociacions cooperatives. Dins de la mateixa negociació es poden presentar les dues modalitats. La comprensió de les parts i la combinació adequada en el procés pot ajudar en el procés de negociació.
- L'**àmbit**. Poden ser de tipus diplomàtic, quan són de caràcter internacional, i cal tenir molt presents els efectes col·laterals que es poden ocasionar; de tipus comercial, que són activitats de compra i venda, i, finalment, les socials, basades en la negociació interpersonal de les organitzacions.

Factors que transformen una negociació

En tota negociació empresarial, es dona importància a diferents factors que la marquen o la poden arribar a transformar (vegeu la figura 3.5). Els factors poden ser de tipus intern, extern o bé d'altre naturalesa.

FIGURA 3.5. Factors de la negociació

INTERNES	EXTERNES	ALTRES
Habilitats socials: diàleg, empatia i intuïció	Informació Cultura Temps Domini Entorn	Econòmic Polític Social

Dintre dels **factores interns** trobem les habilitats socials, que són un conjunt de conductes d'un individu, en un context interpersonal, que expressa els sentiments, actituds, desitjos, opinions o drets d'una manera adequada a la situació, respectant aquestes conductes amb la resta de persones i generalment resolent els problemes immediats de la situació mentre es minimitza la probabilitat de futurs problemes.

Les habilitats socials s'han convertit en una necessitat per créixer personalment i professionalment. Són molt valorades en el món professional i són positives a l'hora de mesurar el rendiment i l'eficiència del treballador. Les habilitats més utilitzades en la negociació són el diàleg, l'empatia (capacitat d'un ésser humà d'entendre les situacions que està vivint o el que sent una altra persona i posar-se al seu lloc) i la intuïció (capacitat d'anticipar-se a idees, sentiments o esdeveniments que poden passar en un futur).

Els **factores externs** són aquells que poden influir en la negociació i que no en depenen directament. Tenim els següents:

- La cultura. Es dona en aquelles negociacions entre les persones de diferents zones del país o inclús de diferents països. És important estar informat de tot el que fa referència a la cultura de l'interlocutor; ens evitarà situacions que perjudicarien la negociació.
- El temps. És un element important. Si sabem mesurar-lo ens ajudarà a controlar l'ansietat i modelar les alternatives.
- La informació. Com més informació tinguem de l'altra part millor serà l'acord al qual s'arribi. És important buscar dades de l'adversari, com ara: la situació financera, la seva reputació com a negociador, si té problemes interns, com pren les decisions...
- El grau de domini. És la capacitat d'un individu de fer que un altre o altres facin una determinada acció que no haurien fet si no existís el domini o la influència del primer.

- L'entorn: hem de ser capaços de persuadir el nostre oponent i fer-li veure que l'acord al qual pretenem arribar és beneficiós per a les dues parts. Una bona tècnica és utilitzar l'empatia, tractar de posar-se en l'estatus de l'oponent.

Els **altres factors** que alguns autors també inclouen dins del concepte extern són:

- Econòmics. La solvència del client, el cost del producte que s'està oferint i les necessitats del client.
- Socials. És l'ambient en el qual es desenvolupa la negociació.
- Polítics. Es focalitza cap a una manera més apropiada o correcta de negociar, és a dir, utilitzar la burocràcia i la moralitat per exposar els punts que s'han de negociar.

3.3.3 Habilitats necessàries per obtenir unes negociacions efectives

Per ser efectius en una negociació són necessaris una sèrie de coneixements i habilitats.

D'una banda, tenim les **habilitats de relació interpersonal**. Les negociacions tenen el propòsit d'influir, persuadir i convèncer la part contrària. És imprescindible que el negociador conegui una metodologia que li permeti, entre altres coses:

- Conèixer i mostrar les seves fortaleces.
- Administrar sense mostrar les seves debilitats.
- Solucionar conflictes.
- Conèixer les necessitats de l'altra part.
- Presentar arguments d'acord amb les característiques conductuals de l'altre negociador.
- Comportar-se de tal manera que generi confiança.
- Saber escoltar i comunicar.
- Crear un clima de cooperació entre els negociadors.
- Buscar incrementar el seu grau de flexibilitat, fet que implica capacitat per col·locar-se en el lloc de l'altre i acceptar els canvis.

Tenir èxit en una negociació no significa necessàriament pressionar per obtenir més diners o més participació, sinó per **promoure els interessos en la seva totalitat**. S'hi inclouen diners, béns materials, satisfacció... Per això cal saber discutir de manera profitosa utilitzant les tècniques i les habilitats de la millor manera possible.

La **qualitat de les negociacions** es mesura per l'impacte i la influència que tenim en l'altra part i no només per les intencions que hi tinguem.

D'altra banda, tenim el **coneixement del propi negoci**. El negociador ha de tenir el màxim de coneixement possible de l'àrea de la negociació. Ha de desenvolupar els aspectes següents:

- El màxim d'informació sobre la negociació que vol portar a terme.
- Les dades relatives al mercat.
- El coneixement al voltant de les estructures competitives del sector.
- El coneixement al voltant de polítiques governamentals, factors i regulacions mediambientals, aspectes financers i legals que poden afectar el que s'està negociant.

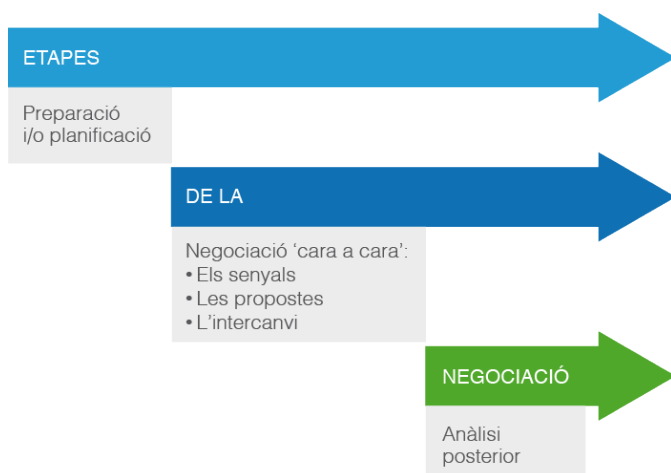
I, finalment, tenim la **tecnologia del negociador**, que fa referència al domini dels processos i les tècniques de negociació. Implica el coneixement i l'aplicació d'una metodologia que permet al negociador que cada una de les seves negociacions sigui diferent. De manera que haurà de dominar, entre altres coses:

- Planejar, executar i controlar la negociació dins d'una seqüència lògica i predeterminada.
- Fer ús d'idees que facin l'argument més atractiu i sensibilitzin l'altra part.
- Desenvolupar les habilitats de fer concessions i superar els obstacles.

3.3.4 Etapes del procés de negociació

Hi ha tres grans etapes que podem trobar en tot procés negociador, algunes de les quals tenen subetapes pròpies (vegeu la figura 3.6)

FIGURA 3.6. Etapes o fases de la negociació



La planificació

La planificació és una activitat interna del grup negociador que es desenvolupa mitjançant sessions de treball amb l'objectiu de clarificar els punts a tractar en la reunió i les fites a aconseguir. És la part més important de la negociació que garanteix la preparació del procés.

Un negociador mal preparat ha de limitar-se a reaccionar davant dels esdeveniments, mai podrà **dirigir-los**.

En aquesta fase s'han de contemplar els següents elements:

- El **diagnòstic**, fase vital, ja que a partir del diagnòstic s'obté la informació rellevant que donarà suport a l'estratègia i les tàctiques a seguir. El diagnòstic es concentra en tres aspectes claus: l'anàlisi del tipus de negociació, anàlisi del poder de negociació i anàlisi de debilitats, amenaces, fortaleces i oportunitats (DAFO).
- L'**estratègia** (el que es pretén aconseguir). Consisteix principalment en anticipar-se a les respostes de l'altra part davant les propostes i els suggeriments, així com tenir la capacitat i disposició d'aquesta per obtenir els seus objectius. S'inicia amb el coneixement de la situació crítica negociable. Un cop identificada la situació s'establiran les bases que marcaran l'estratègia a seguir.
- Les **tàctiques**. És la formulació de pautes a curt termini que permeten assolir els objectius a llarg termini. L'equip negociador ha d'estar assabentat de les pautes que s'utilitzaran i quines funcions assumiran en la negociació. Exemples de tàctiques: tipus de descompte que es pot oferir en cas de necessitat, fins on es pot cedir, què no és negociable...

La negociació 'cara a cara'

És la part central i probablement la més difícil del procés de negociació. Es pretén arribar a l'acord final apropant-nos a les posicions que s'han establert en la fase de preparació. Serà el moment d'utilitzar arguments que reforcin i donin suport a les nostres tesis i altres que debilitin la força de les tesis contràries. És el moment d'utilitzar la suggestió, la persuasió i la discussió.

La negociació *cara a cara* té cinc etapes ben definides:

- L'**obertura**. En aquesta etapa s'inicia el procés, es fan les presentacions formals, s'exposen i es posen en comú les agendes, es defineixen les regles del joc per portar a terme la negociació i es concreta la logística del procés.
- Les **expectatives**. És el moment de fer les esmenes i efectuar els ajustos necessaris a l'agenda com a resultat del procés.

- **L'intercanvi.** És on es posen en pràctica les estratègies i tàctiques prèviament definides.
- **L'apropament de posicions.** És l'etapa més decisiva per arribar als resultats i la més creativa des del punt de vista de les decisions que s'adopten per assolir-los. En la mateixa etapa s'identifiquen les àrees comunes de les parts, es generen noves opcions, es plantegen les concessions, es resolen els conflictes i es prenen acords preliminars.
- El **tancament.** Inclou la revisió d'acords, la definició de les dates i els responsables dels mecanismes de seguiment i monitoratge dels acords i l'aprovació final.

Durant la negociació apareixen uns elements que cal tenir en compte:

- Els **senyals.** Són un mitjà que utilitzen els negociadors per indicar la seva disposició a negociar sobre alguna cosa. És un missatge que ha de ser interpretat per qui el rep. S'utilitzen frases molt contundents, i normalment a l'inici del cara a cara, per exemple “no podem considerar aquesta proposta” o “no concedirem el descompte que ens demana”.
- Les **propostes.** No es negocia sobre les discussions, encara que les propostes poden ser objecte de discussió. Se surt de la discussió per un senyal que condueix a una proposta. S'han d'evitar en primera proposta les ofertes arriscades, han de ser cauteloses i exploratòries.
- **L'intercanvi.** Requereix la màxima atenció per les dues parts, ja que es tracta d'obtenir alguna cosa a canvi de renunciar a una altra.

Anàlisi posterior

És l'etapa en què s'analitzen els resultats del procés, les experiències adquirides, les perspectives futures i el control o seguiment dels resultats.

Funcions de l'assistent de direcció en la gestió de projectes i esdeveniments

Maria Abril Sellarés, Sònia Menéndez Stabilito

Organització d'esdeveniments empresarials

Índex

Introducció	5
Resultats d'aprenentatge	7
1 Funcions del personal abans, durant i després de l'esdeveniment	9
1.1 L'assistent de direcció o coordinador general	11
1.1.1 Les funcions del director d'esdeveniments abans, durant i després de l'acte	13
1.1.2 Exemple pràctic d'organització d'un esdeveniment	17
1.2 Els comitès en l'organització dels esdeveniments	21
1.2.1 El Comitè Organitzador	24
1.2.2 Tipus de comitès, segons la fase de l'esdeveniment	26
1.2.3 Responsables finals	40
1.3 Altre tipus de personal que podem trobar a l'esdeveniment	42
1.3.1 La figura del conductor o presentador	42
1.3.2 La figura dels traductors i intèrprets	44
1.3.3 La figura del voluntari	45
1.3.4 La figura dels controladors d'accessos	46
1.3.5 La figura dels hostes i les hostesses	47
2 Aspectes documentals i comunicatius de l'organització d'esdeveniments i projectes	49
2.1 Documentació de l'esdeveniment	50
2.1.1 L'agenda, el programa i l'ordre del dia	51
2.1.2 El cronograma	55
2.1.3 El disseny i la imatge gràfica	57
2.1.4 Identificadors, certificats i permisos	62
2.1.5 El pressupost	63
2.2 La comunicació de l'esdeveniment	64
2.2.1 El pla de comunicació	65
2.2.2 Les expressions escrites i orals, en català i en anglès	68
2.2.3 Com s'escriu un e-mail?	70
2.2.4 Els projectes, documents i comunicació	74
2.2.5 Aspectes formals documentals dels projectes	76
2.2.6 Comunicació i difusió del projecte	79

Introducció

Organitzar i coordinar esdeveniments i projectes no és una tasca fàcil, la diversificació existent fa necessari que estigui tot sota un control rigorós, a fi de tenir l'èxit que l'empresa vol assolir. La tasca pot ser aclaparadora si no s'utilitzen les eines adequades. Saber amb quin personal comptem, com ens coordinarem, qui farà les tasques i qui tindrà les responsabilitats, són accions que formen part de l'èxit organitzatiu. Però per assolir-lo, també hem de saber quins documents i actes comunicatius són els escaients per a cadascuna de les parts del procés.

El repartiment de les tasques que impliquen els esdeveniments i els projectes fa que sigui necessari que quedi clarament identificat qui serà el responsable principal de l'organització de l'esdeveniment i/o projecte. Si és una persona sola, normalment és una feina que recau sobre l'assistent de direcció. Si el que es configuren són equips, el responsable rep el nom de comitè organitzador. En ambdós casos, la manera de comunicar-se i de fer efectives i eficaces les relacions és gràcies a l'ús de les eines pertinents en cada moment, i que configuren els anomenats documents de treball i documents comunicatius.

Així, aquesta unitat ens servirà per aprofundir en el món dels professionals que intervenen en la coordinació, organització i gestió dels esdeveniments i dels projectes, i en les tasques de comunicació que cal emprar.

A l'apartat “**Funcions del personal abans, durant i després de l'esdeveniment**” veurem com es configuren els equips de treball a l'hora d'organitzar un esdeveniment i/o un projecte. Ens apropiarem a la manera com es coordinen i quines relacions estableixen entre ells.

A l'apartat “**Aspectes documentals i comunicatius de l'organització d'esdeveniments i projectes**” tractarem els documents més importants que cal conèixer a l'hora d'organitzar-los. Els documents es refereixen tant a les etapes de preparació, com de celebració i de finalització dels esdeveniments i projectes.

Finalment, per assolir correctament els continguts d'aquesta unitat és molt important que es treballin totes les activitats i exercicis que es proposen al material web.

Resultats d'aprenentatge

En finalitzar aquesta unitat, l'alumne/a:

1. Organitza reunions i esdeveniments corporatius, aplicant tècniques de negociació i normes de protocol i complint els objectius proposats.

- Planifica i programa els recursos necessaris, personals i materials, i elabora els pressupostos, totals i parcials, indicant les condicions de pagament i els seus terminis.
- Avalua les ofertes d'empreses organitzadores d'esdeveniments.
- Utilitza per escrit i oralment amb fluïdesa les dues llengües oficials i la llengua anglesa en l'organització de reunions i esdeveniments.
- Utilitza per escrit i oralment una segona llengua estrangera en l'organització de reunions i esdeveniments.
- Analitza els aspectes de seguretat apropiats, en funció del tipus de reunió, viatge o esdeveniment corporatiu organitzat i/o dels seus assistents, i de quina forma pot afectar l'organització.
- Vetlla per l'assoliment dels objectius establerts amb especial atenció als terminis, l'optimització de recursos emprats i els resultats.

1. Funcions del personal abans, durant i després de l'esdeveniment

Qualsevol esdeveniment que faci la nostra empresa anirà acompanyat, en la majoria dels casos, d'un equip humà que té com a objectiu ajudar al correcte desenvolupament de l'acte i **assolir els objectius** i les fites que l'empresa s'ha plantejat a l'hora de fer l'esdeveniment. Això requereix una organització logística i una **coordinació de tots els implicats** en l'esdeveniment. Penseu que, en alguns casos, sabem quin serà l'esdeveniment però no qui el farà, mentre que en altres és a l'inrevés.

Per conveniència, i per seguir la millor estratègia, som els professionals de l'empresa qui portarem a terme l'esdeveniment que l'organització ens ha demanat. El **lloc de treball** determinarà la funció que la persona tindrà dins de l'esdeveniment i, per tant, les tasques que, d'acord amb aquest, haurà d'acomplir.

La relació existent entre els recursos humans requerits i els recursos humans disponibles sol ser un dels factors determinants de l'èxit o del fracàs a l'hora d'organitzar un esdeveniment. Normalment, el **personal més habitual**, vist de manera individual, que podem trobar-nos a l'hora de realitzar un esdeveniment és:

- El coordinador o la coordinadora de l'esdeveniment (pot ser perfectament l'assistent de direcció).
- Els auxiliars de relacions públiques i de protocol.
- Hostes i hostesses.
- El personal del servei de càtering i de muntatge i desmuntatge de la sala.

Després d'haver determinat i caracteritzat l'esdeveniment, el més habitual és que es formin **equips de treball**; normalment estaran compostos per membres de l'empresa i per auxiliars i/o voluntaris puntuals. Són el que es coneix amb el nom de **comitès**, integrats per perfils on es conjuga l'especificitat amb la versatilitat.

La configuració dels comitès, o equips de treball, ha de contemplar molts aspectes, és a dir, ha de ser al màxim de versàtil possible (com se sol dir, "que valgui per a tot"). Però l'organització d'un esdeveniment també requereix perfils específics per desenvolupar **certes tasques**, com ara:

- Administratius i relacions públiques/institucionals, que tindran al seu càrrec les tasques de caràcter administratiu inherents a l'esdeveniment, de relacions amb els diversos agents implicats i, finalment, d'iniciar i mantenir el contacte amb les autoritats, patrocinadors, proveïdors...

- Les de logística. Aquesta és la part més pràctica i les persones que se n'encarreguin han de conèixer concretament el sector per al qual se'ls ha fet l'encàrrec: escenografies, transports, detalls de caràcter instrumental...
- Les de creativitat. On es requereixen cossos especialitzats en la realització de suports físics i digitals de comunicació, identitat visual, disseny de logos, temes...
- Les d'execució i/o directives. És el grup humà que pren les decisions més importants; especialment els *ítems* que fan referència al pressupost i al contingut de l'esdeveniment.

Per tant, les **àrees o perfils** que participen en l'organització d'un esdeveniment, dins l'àmbit empresarial, són:

- President de l'empresa, director general, responsable d'àrea en general o els seus assistents de direcció.
- Màrqueting.
- Tecnologia.
- Recursos Humans.
- Publicitat i continguts.

La **versatilitat** recau en el fet que moltes funcions específiques poden ser assumides o participades per una mateixa persona. La concentració de tasques, la coordinació i la comunicació amb la resta dels membres de l'equip esdevé capital a fi d'evitar confusions, mals entesos o riscos innecessaris, com, per exemple, la sobresaturació de la persona que és responsable de diversos temes, o la descoordinació d'aquesta persona amb la resta de l'equip que fa una funció específica i ben delimitada.

Administrar un esdeveniment és com administrar un negoci i, com en totes les empreses, ha d'haver-hi algú que sigui el **màxim responsable** en la presa de decisions; en aquest cas, és el **director de projecte**.

L'**èxit d'un esdeveniment** dependrà, en gran mesura, del personal que hi treballi i que les tasques assignades siguin clares i abastables, és a dir, que es puguin realitzar, sigui la tasca que sigui.

Exemples versatilitat i treball en equip

Imagineu un esdeveniment on hi hagi com a tasca el lliurament de premis als millors venedors, però el dia abans ens oblidem d'anar a recollir els trofeus; caldrà córrer el dia de l'esdeveniment. O posem que hi ha un grup de conferències via Skype, i que ens oblidem de revisar el programa i està obsolet i no pot fer-se una visualització a diverses bandes. El que ens diuen aquest parell d'exemples és que, tot i que el responsable principal de l'esdeveniment té la responsabilitat final de tot el que hi passa, no pot ni ha d'intentar ser a tots els llocs al mateix temps; és important saber delegar i passar les responsabilitats als diferents equips humans, que han de ser versàtils per poder ajudar, davant de qualsevol contratemps, en el desenvolupament de l'acte.

1.1 L'assistent de direcció o coordinador general

En el cas particular dels esdeveniments, l'assistent de direcció és conegut amb el nom de **coordinador general**, per les funcions que pot arribar a exercir.

L'evolució en el si de la societat del segle XXI i les noves eines, com Internet, portàtils, agendes electròniques, han permès als directius actuals ser molt **més autònoms**. Això ha afectat les funcions del professional que assisteix la direcció, que ha vist com augmentaven les seves funcions. Una de les funcions que ha sorgit amb força en aquests darrers temps ha estat la d'organitzador/a d'esdeveniments (jeràrquicament, està per sota de l'assistent a direcció); tant interns, com externs a l'empresa.

L'**organitzador d'esdeveniments** s'encarrega d'establir el protocol, fer serveis, lloguer de locals, càtering, transport... Passa a tenir un perfil d'executiu que el converteix en gran col·laborador dels quadres directius, amb noves habilitats directives respecte de les que tenia l'antiga figura professional del secretariat de direcció.

És probable que a l'hora de fer un esdeveniment, tinguem l'encàrrec de fer-lo sols, com a assistents de direcció que som. Però també és possible que hàgim de formar un **Comitè Organitzador**, en el cas de que l'esdeveniment requereixi més d'una persona per organitzar-lo, per la seva magnitud, i aquest comitè ha de ser el millor equip per desenvolupar l'acte. Les **habilitats** que es requereixen per organitzar un esdeveniment són:

1. **Ser minucios i detallista**, sobretot quan s'organitzen esdeveniments a l'estranger o quan intervenen agents en l'organització als quals cal comunicar cada un dels aspectes organitzatius. No és bo parar si la feina no està perfecta, la minuciositat i el detallisme ens aproximaran a la perfecció de l'esdeveniment, però recordem que ningú és perfecte (però sí que ens hi podem apropar).
2. Tenir una **visió de conjunt** sobre l'esdeveniment que s'organitza, així com la capacitat de preveure els possibles problemes i inconvenients que puguin sorgir al llarg de totes les fases de les quals consta un esdeveniment.
3. Ser creatiu i innovador. No només en les idees, sinó també en l'ús de les eines tecnològiques. Com més coneguem la innovació tecnològica més a prop estarem d'ajudar la nostra empresa perquè pugui liderar el sector de mercat on es troba.
4. **No cedir davant la pressió**. El món dels esdeveniments és una muntanya russa on hi ha pics de producció molt alts. Si bé no es pot deixar res a la improvisació, és probable que puguin haver-hi canvis de darrera hora que requereixin que sapiguem mantenir la calma per donar el màxim.
5. Tenir **habilitats comunicatives**. Treballar en els esdeveniments ens posarà en contacte amb moltes persones i amb diferents marques. Per tant, parlar

en públic, ser sociable, saber traduir un *briefing* (en el cas que hi hagi diversos agents implicats d'altres països) o un text... són algunes d'aquestes habilitats que hem de dominar al llarg de l'esdeveniment.

6. **Saber idiomes.** En el sector dels esdeveniments les relacions de comunicació amb altres empreses d'altres països són importants, de manera que com més bé comuniquen és quan dominen l'idioma, d'aquí la importància de saber bé més d'un idioma.
7. Estar **obert a altres cultures.** Oferir experiències segons els costums del país és bàsic perquè l'esdeveniment funcioni, però no podem oblidar que cada país té la seva idiosincràsia i això implica que els assistents i fins i tot el personal amb el qual ens puguem relacionar tinguin les seves particularitats, de manera que haurem de conèixer-les per evitar mals entesos i assolir l'èxit.
8. Saber **gestionar el temps** de manera eficaç. No totes les coses en un esdeveniment són prioritàries o urgents, de manera que haurem de saber diferenciar el que és urgent del que és important, donant la prioritat a les tasques que ho requereixen tot evitant el col·lapse en els moments on la feina es pot acumular.
9. **Tenir coneixements específics** sobre els recursos, estructures i lèxic relacionats amb l'organització d'un o de diversos esdeveniments; això permetrà garantir que el seu desenvolupament és el correcte.
10. **Mantenir la calma.** Saber tractar eficaçment amb tot el personal que participarà en l'esdeveniment no només amb els responsables d'àrees o dels comitès.
11. **Ser una persona pacient.** En l'organització i execució d'un esdeveniment hi ha molts professionals que depenen uns dels altres amb els seus respectius terminis de lliurament de productes i/o serveis, així que la paciència no és només una actitud sinó que és totalment necessari utilitzar-la constantment al llarg de tot el procés i fins que s'acabi.
12. **Ser polivalent.** Habilitats i competències en un sentit ampli, el que avui és coneix com transversalitat, ja que conèixer bé els esdeveniments no significa conèixer només un disciplina concreta sinó diverses (protocol, relacions públiques, lideratge, normativa...).
13. Tenir **habilitats comercials.** Un esdeveniment sense accions comercials pot perdre, en molts dels casos, una part de les funcions per a les quals ha estat creat, de manera que no hem de perdre la visió de voler aconseguir més clients o vendre un producte com a eixos de l'acte.

Quan un/a assistent de direcció esdevé el coordinador general d'un esdeveniment (és a dir, el director de l'esdeveniment) passa a ser una de les figures més importants; per tant, s'encarregarà de coordinar i dirigir els integrants de les diferents comissions que comparteixen el compromís de planificar, organitzar, executar i controlar l'esdeveniment, en resposta a les necessitats de la institució i la societat en general. Esdevenen un punt focal per a la comunicació, tant interna com externa, i necessiten ser contactats dins i fora de les hores d'oficina.

L'assistent de direcció o **coordinador general** és el responsable de l'elaboració de les estratègies i l'aplicació dels diversos elements que es combinen per crear un esdeveniment perfecte.

1.1.1 Les funcions del director d'esdeveniments abans, durant i després de l'acte

Quan s'ha d'organitzar un esdeveniment, sigui quin sigui, el coordinador ha d'analitzar qualsevol situació o inconvenient que pugui sorgir i que, a més, comprometi l'èxit de l'acte. A la taula 1.1 trobareu les responsabilitats i tasques que ha de desenvolupar el director d'esdeveniments.

TAULA 1.1. Responsabilitats i tasques del director d'esdeveniments

Funcions	Tasques i accions
Convocar i organitzar els comitès si són necessaris	Desenvolupar una proposta d'esdeveniment, per bé que no sempre és obligatori; pot venir donada pel cap de l'empresa
Planificar i supervisar els recursos humans necessaris per organitzar i desenvolupar l'esdeveniment	Incloure la idea que hi hagi personal remunerat i personal voluntari
Desenvolupar un pla de gestió de l'esdeveniment	El pla permetrà coordinar i capacitar les persones perquè s'organitzin a la feina
Ser el representant de l'esdeveniment davant de terceres persones	La representació inclourà tractes amb els patrocinadors, governs o institucions (si escau) i els mitjans de comunicació
Desenvolupar un conjunt de polítiques d'actuació	Serviran per ajudar en el procés de gestió de l'esdeveniment donat que el director no pot estar a tot arreu al mateix temps
Controlar el progrés de la planificació i organització de les tasques que necessita l'esdeveniment	Saber quines són les accions que l'ajudaran a implementar correctament les accions de l'esdeveniment així com aquelles que no li seran útils
Consultar els membres dels diferents comitès i planificar les diferents reunions	Aprofitar tot el coneixement i les experiències existents i integrar el personal en el projecte de manera activa i positiva. Les reunions entre els diferents equips ajuden a un desenvolupament correcte de l'acte i a fer que el coordinador general sàpiga què passa a cada moment
Descriure els llocs de feina	Ha de fer una provisió de descripcions de feina per a tot el personal de l'esdeveniment. En molts casos, les descripcions s'han de fer abans de publicar els llocs

A més a més, també tenim **altres normes** que ens poden ajudar a l'hora d'**organitzar un acte**; són les següents:

- Si l'acte és a l'aire lliure, tinguem sempre un lloc alternatiu protegit per si plou o fa massa vent o massa calor o fred.
- No és convenient organitzar un esdeveniment en les mateixes dates en què es fan altres actes importants a la nostra població, ja siguin de caràcter social o esportiu, o que puguin influir en l'assistència del nostre públic objectiu. És evident que hi ha una data que no són possibles de tocar, per exemple les festes nadalenques, però, si preveiem que el sopar de Nadal de l'empresa requereix un càtering i que en aquestes festes la majoria d'empreses de

càtering estan ocupades o col·lapsades, el més convenient serà preveure-ho amb antelació suficient i evidentment reservar-lo.

- Si, per registre, comencem a veure que vindrà un gran nombre de convidats, és important preveure un servei mèdic o algun cos de socorrisme.
- En la majoria dels actes, convé contractar una assegurança de responsabilitat civil.
- Si calen mitjans audiovisuals, és important tenir aparells de recanvi, a més a més d'allargadors, lladres, connectors de telefonia, endolls complementaris d'ordinadors...
- Cal facilitar al màxim la zona d'estacionament.
- És important fer una llista de necessitats per a cada acte, tant les materials (taules, cadires, megafonia...), com les de personal (hostesses, oradors, conductors de l'esdeveniment, traductors, seguretat...).

Una de les característiques del coordinador general és que és **multitasca** (amb tots els canvis tecnològics. Les seves funcions han augmentat de manera que la seva formació ha de ser continuada). Però només actuarà sol/a quan es trobi davant d'un **petit esdeveniment** que pugui abastar. A partir de l'esdeveniment **mitjà o megaesdeveniment**, disposarà d'un equip humà que l'ajudarà a dur a terme el que el seu cap li hagi sol·licitat.

Totes les accions reflectides en aquest punt són pensades per a un coordinador/a general, sense comitès que l'ajudin; però, donat el cas, totes podrien delegar-se.

Accions en la fase de preesdeveniment

Recordem que aquesta és una de les fases més completes de l'esdeveniment, ja que és on s'ha de preparar i controlar tot, perquè el dia de l'execució no hi hagi fissures i, després, poder fer un tancament i avaluació adequats. Les accions durant la fase del preesdeveniment són:

1. Reunir-se amb el cap i obtenir una idea clara de les seves necessitats i desitjos específics, aplicant a més a més els elements que configuren la cultura empresarial i el segment del mercat o de la pròpia empresa al qual anirà dirigit. En aquesta reunió també haurem de tenir en compte els requisits especials que ens demana el nostre cap.
2. Conèixer la causa de l'esdeveniment i afegir-hi un valor tot fent suggeriments i alternatives innovadores que s'ajustin a les idees inicials.
3. Avaluar què està fent la competència. Això ens permetrà afegir com a mínim un element diferent de l'esdeveniment que hem d'organitzar.
4. Considerar les característiques de la seu on es desenvoluparà l'esdeveniment així com el nombre d'assistents i de ponents (si escau).
5. Buscar oradors i expositors, quan no hi hagi un comitè que estigui encarregat d'aquesta tasca.

6. Dominar el protocol en cadascuna de les fases de l'esdeveniment.
7. Contemplar requeriments específics com la necessitat de traductors i intèrprets.
8. Presentar al cap diverses opcions perquè pugui escollir la que consideri més adient.
9. Crear i coordinar els diferents comitès que tindran al seu càrrec el desenvolupament de les diferents tasques que caldrà fer per a la celebració de l'esdeveniment.
10. Treballar en la planificació i elaboració d'un pressupost raonable i ser-hi fidels tant com sigui possible durant tot el procés de coordinació de l'esdeveniment, en el pressupost no només han d'aparèixer les partides més importants sinó també els serveis opcionals i complementaris. És a dir, cal que fem un pressupost al més detallat possible.
11. Negociar els productes i serveis amb els proveïdors.
12. Seguir totes les polítiques i procediments establerts per l'empresa o subsidiàriament pel nostre cap, ja que això ens permetrà acomplir amb tot el que s'ha programat en la planificació.
13. Portar a terme totes i cadascuna de les inspeccions en el lloc per garantir que són les adequades a l'esdeveniment que estem organitzant. Si el lloc triat és la pròpia empresa, només cal comentar-ho al cap perquè ens doni el vistiplau; si el lloc triat és fora de l'empresa haurem de demanar al cap si el vol visitar per donar-nos el vistiplau. En el cas que el vulgui conèixer haurem de preparar la visita amb tots els elements que pensem són els adequats per a l'esdeveniment donant al cap una explicació raonada i coherent de per què hem triat aquest i no un altre lloc. En el cas que el nostre cap no hi estigui d'acord, recordem que hem de tenir sempre un pla B i, per tant, presentar-li aquesta segona opció i fins i tot seria convenient tenir un pla C per si de cas.
14. Reunió i selecció d'un cos de voluntaris en el cas que sigui necessari per a cobrir diversos aspectes de l'esdeveniment, com per exemple: vigilants de sala, acomodadors, guarda-robes, ajudants tècnics...
15. Buscar i reservar les sales, l'allotjament i el trasllat dels delegats, convidats i/o ponents que siguin necessaris. També es pot incloure la possibilitat de restaurants i programes d'oci.
16. Garantir que tots els contractes i els dipòsits s'hagin efectuat en els temps que s'han determinat i estiguin totalment en ordre.
17. Mantenir el contacte amb els proveïdors de serveis externs per facilitar el bon funcionament de l'esdeveniment en tot el procés de preparació i planificació.
18. Donar suport als diferents comitès en el disseny de l'estratègia de relacions públiques.

19. Gestionar la impressió i distribució de les invitacions (sigui de manera tradicional o en línia) i garantir que s'han rebut.
20. Gestionar els programes, menús i altres materials que cal imprimir així com altres materials i informar el cap de les necessitats de subministrament per a l'atenció adequada a l'esdeveniment.
21. Preveure que tots els materials (equips i mobiliari) que necessitaran els diferents comitès estiguin en òptimes condicions de treball.
22. Generar diversos *reports* per al cap, amb una certa periodicitat, sobre com es va avançant en l'organització i el desenvolupament de l'esdeveniment.

Accions en la fase d'execució de l'esdeveniment

Les accions que ha de desenvolupar un coordinador general durant l'execució de l'esdeveniment són les següents:

1. Visitar el lloc un dia abans per veure que tot està tal com desitgem.
2. Controlar que tothom que ha de treballar en el moment de l'execució estigui al seu lloc; per aquest motiu, hem de citar tothom una hora i mitja abans de l'inici de l'acte i repassar les accions.
3. Representar l'empresa en totes les qüestions relatives a les relacions públiques i màrqueting de l'esdeveniment.
4. Proporcionar l'assistència personalitzada durant tot l'esdeveniment.
5. Coordinar tots els aspectes tècnics i logístics de l'esdeveniment amb una capacitat de decisió i resposta immediata, i dedicant-hi tot el temps, des del muntatge de l'esdeveniment fins a la finalització i desmuntatge.
6. Coordinar els diferents comitès perquè cada un d'ells faci les tasques que li correspongui.
7. Fer proves de funcionament òptim de tots els elements i equips tècnics requerits per garantir la qualitat del servei que s'ha contractat.
8. Garantir que hi hagi tot el material d'impressió que s'ha de distribuir durant l'esdeveniment i que es distribueixi en els moments que s'han determinat per fer-ho (sempre en coordinació amb l'àrea de màrqueting, relacions públiques i/o comunicació social).
9. Ser responsable de la logística que suposa l'obertura i la cloenda de l'acte.

Accions en la fase del postesdeveniment

Les accions que un coordinador general ha de desenvolupar durant la fase de postesdeveniment són les següents:

1. Fer el seguiment i avaluació, amb les diferents eines de què es disposi, com per exemple fer una enquesta de satisfacció, veure els resultats finals de l'esdeveniment en nombre de persones, quantes vendes s'han generat gràcies a l'esdeveniment... Totes aquestes accions permetran saber si s'han complert els objectius i les fites que s'havien plantejat inicialment.
2. Generar el portafolis de totes les activitats.
3. Gravar i distribuir totes les actes o minutes preses en les diverses reunions.
4. Presentar un informe final breu sobre l'execució de l'esdeveniment on hi hagi les avaluacions tant econòmiques com socials.

1.1.2 Exemple pràctic d'organització d'un esdeveniment

Triem com a esdeveniment un **seminari**, perquè és un dels esdeveniments més habituals en el sector empresarial i, a més a més, és de curta durada. A més, si ampliéssim el seu temps, també ens serviria com a exemple d'una **conferència** o, fins i tot, d'un**congrés**. En qualsevol cas, és tractaria d'un esdeveniment que implica moltes accions, de manera que ens donarà una visió completa del que significa *organitzar*.

1. Fases del preesdeveniment:

Parlar amb el cap i confirmar el propòsit de l'esdeveniment; en aquest cas, un seminari sobre "Indústria automobilística 4.0: les app de gestió". Després, ens caldria saber quins són els objectius bàsics de l'esdeveniment; el resultat és l'agenda i la visualització el programa. Per tant, ens hem de preguntar:

- Qui és el públic? Els equips departamentals i equips informàtics de l'empresa.
- Quin és el tema del seminari? La gestió digitalitzada en el marc de la indústria automobilística.
- On es pot celebrar? A la mateixa empresa o en un hotel que tingui alguna sala que absorbeixi la capacitat que determinarem o un saló de conferències o un palau de congressos de la ciutat. Aquestes són les preguntes que ens hem de formular respecte al lloc.
- Per què hi assistirà la gent? Per la necessitat constant d'actualitzar els seus coneixements.
- Necessitarem ponents? Si la resposta és un sí, quins? (aquí hi hauria els noms dels ponents que assistiran a l'acte i que, per tant, ens ajudaran a establir l'agenda i el programa de les activitats que es preveu realitzar).

Hem d'establir l'**agenda** o el programa del seminari:

- 09.00 h Registre i acreditacions.
- 09.15 h Benvinguda i presentació dels seminaris.
- 09.30 h La digitalització vista com una oportunitat per recuperar competitivitat.
- 10.30 h Pausa: *Networking* – Cafè.
- 11.00 h L'impacte tecnològic en els models de negoci. Col·loqui.
- 12.00 h Sistemes d'informació per a la presa de decisions en temps real.
- 13.00 h Camí de les empreses digitals. Col·loqui.
- 14.00 h Cloenda del seminari.

Hem d'escollir el **lloc o espai** de l'esdeveniment. Amb el cap ja hem decidit que l'espai de reunions que té l'empresa no és suficient, de manera que haurem de buscar una sala en un hotel. Després d'haver vist diferents hotels a Barcelona l'escollit és l'Hotel Hilton Barcelona a l'avinguda Diagonal, 589. A partir d'aquests idees, haurem de fer la *check-list* de coses que necessitarem de l'espai, com ara:

1. Necessitat d'espai, per a unes 200 persones.
2. El saló a escollir. En aquest cas serà l'anomenat Passeig de Gràcia, amb capacitat per 200 persones.
3. Estil de l'organització de la sala: en forma d'aula.
4. Temps de l'esdeveniment: amb muntatge i desmuntatge. Tot i que ho farà l'hotel, en aquest cas, hem de calcular 1 hora 30 minuts abans d'iniciar l'esdeveniment, i 30 minuts després de la cloenda.
5. Donat que hi ha un *networking* i/o cafè, també lloguem l'espai The Vibe Bar & Restaurant. Seleccionarem què volem que hi hagi: cafès, tes, begudes refrescants, sucres i pastes dolces...
6. Les necessitats dels equips audiovisuals, incloent-hi coses com les pantalles, micròfons (no oblidem que estem preveient col·loquis, de manera que tot-hom ha de poder sentir les opinions de la resta dels assistents), ordinadors...
7. Les necessitats de materials escrits i per escriure, hem de decidir si els materials per escriure els portarem nosaltres o agafarem l'oferta que ens farà l'hotel: un portafolis, un bolígraf, fulls amb el logo de l'empresa, un UBS i una bossa per poder-ho portar tot, entre d'altres coses (aquí dependrà del pressupost que tinguem).
8. Demanar als oradors les presentacions que faran.
9. Tenir reunions periòdiques amb el cap per confirmar-li que l'organització va com ha d'anar. No oblidem en algun moment d'aquestes reunions preguntar sempre al cap quines són les seves inquietuds respecte a l'esdeveniment que estem organitzant i, entre d'altres coses, si voldrà o no dirigir-se a l'auditori.

Haurem de fer la **confirmació de l'acord** amb el responsable del lloc de la celebració, en aquest cas, el cap d'esdeveniments de l'Hotel Hilton. Els acords hauran de preveure també la possibilitat de reduir o augmentar els requisits del networking-cafè fins a un determinat nombre de dies abans de l'esdeveniment. No és un acord fàcil, i moltes vegades es veuen limitats a quin límit de persones podem reduir, de manera que haurem de fer un càlcul correcte.

Haurem de crear els **materials i comunicacions** de l'esdeveniment; fonamentalment, els següents elements:

- Crear les invitacions, que poden ser en paper o a través d'algun dels programes en línia existents.
- Imprimir l'agenda i altres materials.
- Crear identificacions.
- Enviar cartells i rètols per a l'esdeveniment, que es col·locaren a l'hotel en els llocs que haurem acordat amb el cap d'esdeveniments de l'hotel.

Donat que en aquest cas és l'empresa automobilística a qui l'interessa que hi vagi el màxim nombre possible de responsables, l'esdeveniment no és de pagament; per tant, no ens caldrà obrir un compte bancari concret. Però si fos un esdeveniment on l'empresa vol que els assistents paguin, haurem d'**obrir un compte bancari** específic; que ens facilitarà la feina a l'hora de controlar el pressupost.

2. Fase d'execució de l'esdeveniment:

Ens hem d'assegurar d'incloure en la programació el **temps necessari** per a l'organització de l'esdeveniment. És recomanable arribar 1 hora i 30 minuts abans, per veure que tot està en ordre i disposat per a l'inici a l'hora prevista.

Haurem d'ajudar els ponents a trobar els llocs que els hem adjudicat i col·locar, en cada moment/ponència, els cartells amb els seus noms.

Després, caldrà comprovar que tots els materials que hem preparat estiguin ja a la sala per poder iniciar-ne la distribució, tant a dins, com a l'entrada de la sala, on tindrem disposada una taula per fer el registre i donar les acreditacions. Recordem que en qualsevol esdeveniment sempre tenim els següents supòsits:

- Hi ha alguns assistents que sempre arriben abans del temps que tenen marcat d'arribada. Cal tenir paciència i assenyalar-los que en breu s'obrirà el registre i podran passar a la sala.
- Hi ha assistents que sempre arriben tard respecte de l'hora marcada. Caldrà més paciència encara, i tenir durant una hora més la taula de registres i inscripcions oberta.
- Pot ser que hi hagi assistents que inicialment no havien confirmat i que finalment es presentin. Caldrà anotar-ho i tenir acreditacions de sobres per poder-ne lliurar al nouvingut.

- Hi ha “no assistents”, és a dir, aquells que havent confirmat i que finalment no es presenten per diverses raons.
- Hi ha moments que podem tenir problemes tècnics, per tant, ens cal tenir un pla B, una llista en paper i anar eliminant les tasques realitzades.

Donat que els oradors de vegades canvien les seves presentacions, els podem demanar que vinguin uns deu minuts abans de l'inici de la seva intervenció, a fi i efecte de poder-la registrar en l'ordinador central de la sala. De vegades els oradors són molt maniàtics amb les presentacions; no és qüestió d'improvisar, ho haurem de tenir previst. De manera que entre una ponència i l'altra han de quedar, almenys, cinc minuts de diferència perquè puguem fer el transvasament de la informació, o bé per obrir el seu USB i, fins i tot, connectar el seu ordinador, si així ho vol el ponent.

Si no tenim un **presentador**, és una tasca que haurem de fer; sempre s'han de fer les següents accions:

- Primer de tot donar la benvinguda en nom de l'empresa i agrair a tots els assistents la seva presència.
- En el cas que el cap vulgui dir algunes paraules, deixar-li temps per fer-ho en la presentació i en la cloenda, si així s'ha convingut.
- Fer una lectura ràpida de les accions que es duran a terme en el seminari.
- Presentar la primera taula amb els seus ponents.
- Controlar els temps de cada ponent per trobar el millor equilibri i que no es mengin temps que no els correspon. Recordem que els retards en l'horari no agraden a ningú.
- Avisar on es fa el *networking*-café.
- Agrair de nou a l'empresa la celebració de l'esdeveniment, l'assistència als ponents i convidats, i donar l'acte oficialment per tancat.

3. Fase de postesdeveniment:

Haurem d'acompanyar els assistents fora de la sala on, de manera inconscient, s'han quedat parlant. Hem de recordar que hem llogat la sala per un temps determinat. Per tant, vigilem les despeses innecessàries. L'acció ha de ser molt respectuosa, però al mateix temps enèrgica. Després, caldrà parlar amb el responsable d'esdeveniments de l'Hotel Hilton per dir que ja ha finalitzat l'acte i que, en aquell moment o en breu, es faran els darrers pagaments, tal com s'ha acordat en reunions prèvies.

També caldrà fer una ullada i comprovar que tot el material que hem llogat el retornem en perfectes condicions. Això implica reunir totes les dades possibles fins aquell moment, fer un informe i tenir una primera reunió amb el cap després de l'esdeveniment per donar-li algunes dades: nombre d'assistents, costos, funcionament del *networking*...

Ja un cop al despatx, haurem d'**avaluar l'esdeveniment** i si els seus objectius s'han vist complerts. Per tant, és el moment d'enviar el qüestionari de satisfacció i anar recollint i estudiant les dades que ens aniran arribant. De vegades es pot passar el qüestionari al final del seminari, però no és gaire convenient, ja que podem perdre una certa objectivitat. Després haurem de fer un **resum final**, amb totes les dades i passar-lo al cap en una segona reunió on es poden discutir coses tant a formals com de continguts. I, finalment, caldrà **arxivar tota la documentació**.

1.2 Els comitès en l'organització dels esdeveniments

Els comitès són grups de persones que treballen en equip per aconseguir satisfactòriament el seu propòsit, que en el nostre cas és l'esdeveniment. Aquestes persones, habitualment, són anomenades pels organitzadors líders de l'esdeveniment. La integració dels diferents comitès correspon a l'etapa dinàmica del **procés d'integració** per assolir l'èxit esperat.

Com a coordinadors generals de l'esdeveniment, haureu d'avaluar, de manera objectiva, les persones que formaran part dels diferents comitès, per obtenir el millor resultat de cadascun d'ells. Els elements més importants que determinaran la selecció seran: el tipus d'esdeveniment, mida, destinació, durada i programes que l'integraran. Tots els detalls s'hauran de planificar amb antelació, i cada comitè haurà de focalitzar els seus esforços en portar a terme els objectius que tingui marcats, a l'hora coordinar-se amb els altres comitès per a l'èxit global de l'esdeveniment.

A més a més, es podria convidar altres persones a assistir a alguna de les reunions, segons el tipus d'esdeveniment de què es tracti, i també compartir amb ells l'agenda de la reunió.

Altres **agents involucrats** poden ser: els patrocinadors, el personal de primers auxilis, si escau, el servei de bombers, membres del consell local, representants de les associacions locals relacionades amb l'esdeveniment, el gerent del banc, els membres de la cambra de comerç, l'assessor de les assegurances i, fins i tot, els especialistes professionals d'esdeveniments. Fins i tot, el comitè podria voler crear un **subcomitè** més petit per tractar l'esdeveniment, en lloc de fer-lo ells directament.

Pensem, no obstant, que perquè un comitè funcioni el nombre màxim aconsellable és de **sis persones**. Com més gran sigui el grup més difícil serà que ens posem tots d'acord i arribar a un enfocament integrat. El lideratge serà bàsic, perquè tot funcioni degudament.

També es pot donar la circumstància que necessitem formar un **nou comitè**, és a dir, crear un grup des de zero. En aquest cas, una norma que cal tenir present és que no sempre els millors candidats poden ser les persones que considerem

amigues dins de l'empresa, ja que poden no tenir el tipus d'habilitats necessàries, de manera que la **recerca de personal** haurà de considerar les següents preguntes:

- Quant temps necessitarà cada persona per a l'organització de l'esdeveniment? Aquesta persona pot dedicar aquest temps per fer el treball correctament?
- Té experiència prèvia? Ha fet alguna cosa semblant, té una bona reputació de treballar en equip?
- Té bones relacions de treball amb altres persones? És capaç d'acceptar un lideratge diferent al seu propi lideratge?
- Els membres que formaran el comitè tindran diferents habilitats que permebran un equip compacte?

Evidentment, tot dependrà del tipus d'esdeveniment que haurem de portar a terme. En qualsevol cas, els membres del comitè han de ser capaços, dins dels seus llocs, d'ocupar-se d'organitzar, comercialitzar, finançar, trobar recursos, registrar dades... O senzillament, ser entusiasta i mantenir les coses en funcionament. En essència, l'estructura de l'organització, ja sigui un equip de treball, un comitè, un grup assessor o un equip coordinador, haurà de ser capaç d'**acomplir amb els requisits** que del seu lloc emanen.

Però l'organització també pot variar segons com vagi creixent l'esdeveniment i **patir canvis**. Pot passar que, el que en origen podia portar a terme un únic organitzador o responsable, acabi sent portat a terme per un comitè o un grup d'especialistes en esdeveniments. D'altra banda, també poden haver-hi altres canvis; com per exemple, un canvi en la cultura de l'organisme organitzador i passar de ser un acte informal a un de formal, o d'un acte amateur a un acte professional. De vegades, aquests tipus de canvis poden generar conflictes, sobretot en el moment d'executar l'esdeveniment. Per tant, caldrà mantenir el lideratge de manera clara, així com l'acceptació, per arribar a l'èxit i no pas al fracàs, si no hi ha hagut una coordinació i organització correctes.

L'**evolució correcta en la creació d'un equip**, per portar a terme un esdeveniment, podria ser la següent, a partir del moment en què ja tenim la idea:

1. Crear una organització o comitè informal.
2. Crear una estructura de lideratge; potser caldria valorar en aquest moment l'ajuda d'algun professional del sector dels esdeveniments.
3. Establir una organització formal.

En un **esdeveniment petit** és d'esperar que hi hagi un comitè petit: un president, un secretari, un tesorero, un responsable del màrqueting i la publicitat, i dos membres més amb funcions generals d'organització. Si ens trobem davant d'un **esdeveniment mitjà o macro**, poden haver-hi aspectes específics que requereixen una atenció determinada, fet que donaria peu a un comitè més gran, com per exemple, afegir:

- Un responsable de coordinació d'activitats.
- Un responsable per a l'acreditació.
- Un responsable per a la logística: transport i allotjament, i fins i tot, si escau, els règims alimentaris corresponents.
- Un responsable dels arranjaments i decoracions per a les cerimònies d'obertura i cloenda.
- Un responsable que pugui buscar patrocinadors i fons de provisió.

I, si encara ho compliquem una mica més, podem veure com cada un d'aquests responsables té per sota un complex d'**accions i coordinacions** entre el seu personal; de manera que en aquests casos ens caldrà:

- Preparar una informació addicional per al personal organitzador.
- Fer assajos tècnics.
- Organitzar sessions de pràctiques.
- Fer proves de temps.
- Fer reunions preliminars i principals entre els diferents equips.
- Trobar artistes o participants.

En el cas d'un **gran esdeveniment** (com pot ser una trobada de les franquícies que té l'empresa en un continent), els assumptes de l'organització són, en realitat, una qüestió d'escala (per tant, un comitè organitzador petit no seria el més adequat per assumir les tasques d'organitzar-lo). En aquests casos de *megaesdeveniments*, és important pensar en la necessitat de crear una **junta executiva**, amb no més de dotze membres, ja que les diferències d'opinió poden arribar a la confusió total i a no desenvolupar de manera correcta el pla que s'ha previst per a l'execució de l'acte.

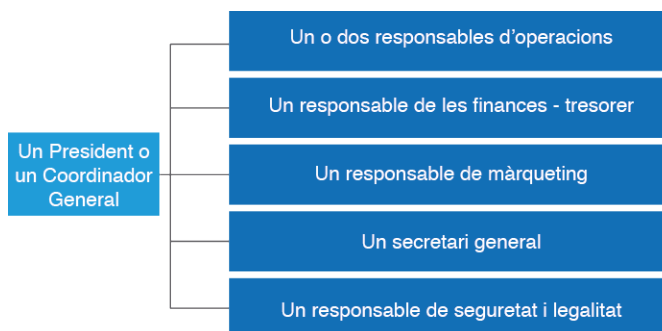
Aquesta junta executiva tindrà com a missió informar grups de treball més petits, o subcomitès, dels acords als quals s'arriba, perquè puguin desenvolupar les tasques pertinents. Així, entre les **diverses tasques**, els subcomitès poden tractar temes d'anul·lació i patrocini, logística i transport, serveis i instal·lacions per a assistents, publicitat i promoció, primers auxilis, seguretat i protecció, dotació de personal, el programa i les activitats dels participants, llocs i espais, entre d'altres. En alguns casos, podrà haver-hi fins a trenta comitès involucrats, mentre que en un esdeveniment petit, molt probablement, n'hi haurà dos, com a molt, i la coordinació és més probable a través d'una reunió de caps de departament o presidents dels comitès.

1.2.1 El Comitè Organitzador

Els comitès són grups de persones que contribueixen a complir els diversos passos de l'esdeveniment de manera satisfactòria. Poden ser de molts tipus. El fet de delegar el procés d'organització de l'esdeveniment al comitè contribueix a fer que la planificació de l'acte es porti d'una manera fluida. Les persones que en formen part són nomenades pel **Comitè Organitzador**, que també rep el nom de comitè superior.

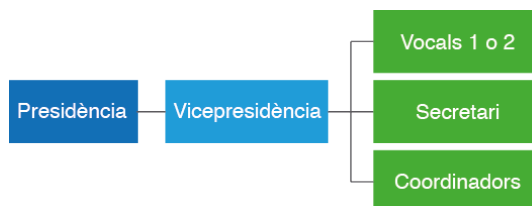
D'acord amb el que es planteja en el Comitè Organitzador de l'empresa, es designarà una **presidència**, una vicepresidència executiva (no sempre, ja que les funcions també les pot exercir el president), un responsable de finances, un responsable legal, un responsable de màrqueting i un responsable de seguretat (vegeu l'organigrama, figura figura 1.1).

FIGURA 1.1. Organigrama de l'estructura interna i orgànica d'un Comitè Organitzador



Tingueu present que qualsevol comitè (exceptuant-ne alguns casos especials) ha d'estar integrat per professionals de l'especialitat per a la qual ha estat designat. Els comitès que ajuden a l'organigrama de l'organització de l'esdeveniment i, alhora, poden crear **subcomitès** si es tracta d'un megaesdeveniment, ja que treballar en grups més petits i més temàtics agilitza la tasca de desenvolupament de l'acte. En línies generals, l'**organigrama d'un comitè** seria el següent (vegeu la figura 1.2):

FIGURA 1.2. Organigrama d'un comitè



Amb l'objectiu d'obtenir un desenvolupament eficient del Comitè Organitzador, per a cada esdeveniment en particular s'han d'agrupar les diverses funcions i **accions que es portaran** a terme, durant el desenvolupament de la tasca dels

diversos comitès. Així, en el Comitè Organitzador, hi podem trobar el **Comitè Executiu**, que en realitat n'és una reducció; la seva composició inclou les persones verdaderament rellevants del Comitè Organitzador. En moltes ocasions, i atès l'elevat nombre de persones que formen el Comitè Organitzador, no es pot convocar una reunió amb facilitat, de manera que el Comitè Executiu és el que s'encarrega de la presa de decisions i resolució dels problemes durant l'organització de l'esdeveniment.

El Comitè Organitzador ha d'estar integrat per professionals de l'especialitat en la qual es desenvolupa l'esdeveniment, ha de conèixer els objectius i les fites que es proposen i a partir d'aquestes coordinar totes les accions. A més a més, ha de tenir una persona que dirigeixi el comitè, que anomenarem **president o coordinador general** i que serà el responsable que es compleixin els objectius de l'esdeveniment i que hi hagi equilibri i resultats d'èxit en la coordinació dels diferents comitès. Els rols fonamentals del coordinador general són:

- Rol principal i bàsic: dirigir i supervisar que tots els coordinadors d'àrees i el seu grup compleixin les seves obligacions.
- Rol vital: aconseguir la millor seu, trobar una excel·lent assistència en qualitat i nombre de participants, tenir una campanya publicitària d'èxit i activitats creatives.
- Rol funcional: involucrar-se en tots els detalls de l'administració i operació durant totes les fases de l'esdeveniment.

El Comitè Organitzador participarà en totes les fases de l'esdeveniment, ja que és el nexa connector de tot. Les seves **principals activitats** seran:

- Designar els membres i les seves funcions
- Dissenyar el programa estratègic de l'esdeveniment
- Escollir el lloc i la data de l'esdeveniment
- Elaborar el programa general de l'esdeveniment
- Elaborar l'organigrama general i el cronograma de totes les activitats
- Elaborar el pressupost aproximat de l'esdeveniment
- Escollir els promotors que donen suport a l'esdeveniment
- Planificar les accions que cal desenvolupar per preparar i promocionar l'esdeveniment
- Definir àrees de responsabilitat o comitès: finances, logística, comunicació i publicitat, entre d'altres.
- Elaborar el pressupost definitiu.
- Convocar els subcomitès a reunions periòdiques per avaluar les activitats desenvolupades.

- Preparar l'informe final i les recomanacions en finalitzar l'acte.
- Rebre els ponents i les personalitats convidades. En el cas que algun d'ells arribi per via marítima o aèria algun dels representats del comitè ha de ser al lloc per donar-li la benvinguda. (En el cas que hi hagi un comitè de relacions públiques, aquesta funció es deriva cap a aquest comitè).
- Estar ben preparat per respondre a qualsevol pregunta relacionada amb l'esdeveniment.
- Supervisar que tot el personal participant en l'organització estigui capacitada, i per aquest motiu és important que també coneguin els objectius, les polítiques, els programes, els procediments i els detalls més importants, i finalment mantenir-los al corrent de com va avançant l'esdeveniment.
- (Convenient) Tenir reunions prèvies amb els representants dels sindicats i negociar amb ells les condicions dels treballadors en aquests dies específics.
- Coordinar i supervisar la seguretat dels convidats, ponents i participants si no hi ha un comitè de seguretat.

Com podeu comprovar, les tasques són iguals o molt similars a les adjudicades a l'assistent de direcció, que també es mantindrà, com el comitè organitzador, al llarg de tot l'esdeveniment.

El comitè organitzador de l'esdeveniment també té la funció de delegar **responsabilitats** i garantir que les passes que es vagin donant en el procés de l'acte siguin les adequades i es portin a terme en els temps marcats.

El Comitè Organitzador es pot dividir en **dues grans categories**, que són:

- Comitè Organitzador Empresarial pròpiament dit. És necessari que estigui format per persones que pertanyen a l'empresa, de manera que puguin conèixer el procés i els recursos que s'utilitzaran i implementaran en l'esdeveniment.
- Comitè Organitzador tipus Fusió, quan en l'esdeveniment empresarial hi ha involucrades entitats educatives, entitats governamentals o altres entitats. Caldrà que dins del comitè hi hagi representants de cada un dels sectors involucrats.

1.2.2 Tipus de comitès, segons la fase de l'esdeveniment

Els comitès poden ser de molts tipus; els classificarem segons el moment en què actuen, però hem de tenir present que alguns actuen al llarg de tot el procés. El següent organigrama ens mostra com treballen els **diferents equips humans** i com tots depenen del Comitè Organitzador; així, trobem uns comitès que es troben en totes les fases de l'esdeveniment, i altres que només actuen en unes fases determinades (vegeu la figura 1.3).

FIGURA 1.3. Organigrama bàsic dels comitès d'un esdeveniment

Cada un dels comitès creats ha de contribuir al procés d'avaluació, quan l'esdeveniment hagi finalitzat. Els membres del comitè han de **realitzar un resum** que inclogui allò que ha funcionat bé i allò que no ha funcionat o que no ha funcionat del tot. Els seus suggeriments poden ser de gran ajuda per al comitè que es construeixi en el següent esdeveniment.

Comitè de Programes

La vida del Comitè de Programes s'inicia en la fase del preesdeveniment i segons les funcions que absorbeixi també el podem trobar en la fase de l'esdeveniment, i de postesdeveniment.

El seu objectiu és **donar suport** al comitè organitzador, per tot el que fa a l'estructuració del programa general de l'esdeveniment. Les seves funcions són principalment les següents:

1. Preparar el cronograma d'activitats establint dates amb terminis clars.
2. Escollir temes per tractar i les activitats que cal dur a terme.

3. Estructurar el programa tècnic.
4. Establir els mecanismes per a la preselecció i fer la selecció final del treball que caldrà fer.
5. Estructurar el programa social.
6. Seleccionar els conferencians i/o ponents.
7. Seleccionar els coordinadors d'activitats.
8. Lliurar les ponències i treballs al comitè organitzador dins dels terminis establerts per a la seva reproducció i distribució.
9. Elaborar el programa d'acompanyants.
10. Fixar les dates de reunions periòdiques amb la finalitat de revisar les activitats executades i programar les accions pendents.
11. Programar les accions que queden pendents.
12. Mantenir informat el comitè organitzador a través de reunions periòdiques de tot allò que està sota el seu control.

És important entendre que si és un esdeveniment mitjà o un megaesdeveniment, algunes de les funcions que poden aparèixer en un comitè poden ser delegades a d'altres tipus de comitès, com per exemple la preparació del programa d'acompanyants, que es podria delegar al comitè de festes i entreteniment, o el lliurament de les ponències i treballs, que podria fer el comitè científic.

Comitè de Finances

La vida del Comitè de Finances s'inicia en la fase del preesdeveniment i tornem a trobar aquest comitè a la fase de postesdeveniment.

És conegut també com a **Comitè de Comptes**. Com el seu nom indica està creat per a l'execució de tot esdeveniment que necessiti recursos econòmics, per saber quina destinació donar-los d'acord amb les prioritats i els objectius establerts. Tot allò que tingui a veure amb els diners ha de passar, obligatòriament, pel control i l'autorització d'aquest comitè, que haurà de tenir un contacte directe i constant amb el comitè organitzador per aconseguir un seguiment al màxim de fiable i correcte possible.

Organitzar un esdeveniment sense recursos suficients requereix imaginació i creativitat per part dels organitzadors per aconseguir donatius, patrocinis i quotes d'inscripció anticipades. Alguns suports poden venir, fins i tot, en concepte d'espècies, per exemple: articles promocionals, escenografia, serveis de càtering, transport, allotjament...

És recomanable que aquest comitè estigui format per un màxim de sis persones i un mínim de cinc. Les seves **funcions** són:

1. Elaborar el pressupost preliminar i definitiu.
2. Buscar els recursos necessaris a través de les accions i documents necessaris per obtenir fons.
3. Obrir comptes bancaris.
4. Generar formats comptables.
5. Establir les prioritats respecte a les despeses.
6. Mantenir reunions periòdiques amb el comitè organitzador.
7. Encarregar-se de la facturació, les deduccions i/o similars.
8. Portar el balanç detallat de les despeses efectuades i dels ingressos si cal.
9. Autoritzar les despeses ordinàries i les extraordinàries i efectuar els pagaments quan així s'hagi establert.
10. Informar d'utilitats o pèrdues al final de l'esdeveniment, segons el cas.

En definitiva, són els comptables de l'esdeveniment i encarregats de tot allò que tingui a veure amb el pressupost, i els ingressos i les despeses.

Comitè Científic

La vida del Comitè Científic s'inicia en la fase del preesdeveniment, no té tasques durant la fase d'execució de l'esdeveniment i en la fase del postesdeveniment pot tenir-ne algunes. Aquest comitè només es crea en esdeveniments de caire científic.

De fet, es pot subdividir en un subcomitè de ponències i un altre de ponents, que es divideixen les tasques.

La seva funció és agrupar els encarregats de supervisar i coordinar el contingut científic d'un programa, i la fixació de normes per als temes que s'hi presentaran. La seva característica és l'**expertesa dels seus components** en les matèries que es tracten en l'esdeveniment científic. Hi ha qui el considera una mena de jurat o tribunal, encarregat dels aspectes científics.

Les seves funcions són diverses, i aquí les tenim com si estigués subdividit en els dos subcomitès esmentats:

- El **subcomitè de ponències** té les funcions següents:
 1. L'avaluació de ponències.
 2. La proposició de taules temàtiques.
 3. La proposició de temes rellevants.
 4. La recepció de treballs.
 5. L'admissió o no de documents perquè es tractin en l'esdeveniment.
 6. L'admissió o no de ponències perquè es publiquin en alguna revista científica...

7. La distribució dels espais per a la lectura o mostra dels temes.
8. La generació dels temps que necessiten les ponències.
9. Generar un informe de l'equip necessari per a cada ponència i/o taller.
10. Elaborar les conclusions i generar un informe de les activitats del comitè i dels seus resultats per al comitè organitzador.

• El **subcomitè de ponents** té les funcions següents:

1. Determinar quines són les persones indicades per presentar als participants els temes més rellevants que es tractaren en l'esdeveniment.
2. Determinar ponents alternatius en cas que els seleccionats principals rebutgin la invitació o no puguin participar en l'esdeveniment.
3. Contactar amb els ponents i/o les empreses convidades i després convidar adequadament a l'esdeveniment.
4. Preparar les invitacions alternatives per als ponents secundaris. Confirmar l'assistència dels ponents i/o de les empreses.
5. Sol·licitar els currículums dels ponents confirmats per poder fer una breu presentació dels seus èxits abans de la ponència, presentació que farà la figura del moderador.
6. Si hi ha ponents que venen de fora, i només si ho autoritza el Comitè de Finances, fer les reserves i pagaments de transport i allotjament.
7. Sol·licitar una llista als ponents i/o empreses del material i/o equip que necessitaran per a les seves presentacions i passar-ho al Comitè de Logística.
8. Coordinar amb els equips de ponents i/o empreses les respectives presentacions per poder determinar amb el Comitè de Logística el lloc més apropiat per a cada equip.
9. Generar un informe genèric de les dades de cada ponent i/o empresa per lliurar-lo al Comitè de Registre i/o d'Inscripció o si és de persones importants lliurar-lo al Comitè de Convidats Especials.
10. Generar una llista de contactes dels ponents per a futures invitacions.
11. Generar un informe final de les accions i resultats i lliurar-lo al comitè organitzador.

Depenent del tipus d'esdeveniment, s'han d'assignar els temes a les diferents taules i, per tant, hem de poder optimitzar el temps. Així es poden classificar i assignar ponents i horaris diferents a cada una de les taules, que treballin sota una dinàmica comunicacional diferents. Aquest fet permetrà als ponents participar de diverses maneres. Per exemple, a l'escaleta de sales que apareix a la taula 1.2, podem veure com hem combinat la participació de diversos ponents, que anomenarem A, B, i C i D, segons la dinàmica utilitzada.

TAULA 1.2. Escaleta de sales

Horari/Sala	Sala Pirineus	Sala Mediterrani
09:00 a 10:00	Simposi amb A, B, i C	Conferència de D
10:00 a 10:45	Debat amb A i B	Ponències de B i C
10:45 a 11:30	Entrevista amb D	Debat dirigit sobre B i C

Comitè de Serveis Generals (de Suport o Logística)

El Comitè de Serveis Generals, també conegut amb el nom de **Comitè de Suport** o **Comitè de Logística**, s'inicia en la fase del preesdeveniment, segueix en la fase d'execució, on té un pes molt específic en tots els temes tècnics, i també el trobarem en la fase de postesdeveniment.

És l'encarregat de tot allò que fa referència a la planificació i la logística de les diferents activitats relacionades amb la realització de l'esdeveniment. Les seves funcions són:

1. Estar en contacte i coordinat amb l'encarregat de serveis generals de l'entitat on es farà l'esdeveniment per poder conèixer totes les disposicions tècniques de les sales que es llogaran.
2. Reservar l'espai on es desenvoluparà l'esdeveniment, si es tracta d'un centre de convencions, d'un palau de congressos, d'una sala de reunions d'un hotel, d'una aula en una universitat...
3. Muntatge i desmuntatge de les sales o de la sala/saló.
4. Lloguer dels equips de so i audiovisuals i un control d'entrada i sortida d'aquests equipaments.
5. Reproducció del material.
6. Organització i contractació del personal tècnic, tant pel que fa a muntatge, com a imatge i so.
7. Crear grups de treball responsables i molt actius.
8. Control i seguiment dels temps i moviments de cada etapa de l'esdeveniment en el moment de l'execució.
9. Informar de les activitats i avenços el comitè organitzador.

Aquest comitè pot rebre l'ajuda d'un subcomitè que es coneix amb el nom de **Comitè de Contingències**, que buscarà diferents plans d'ajuda quan hi hagi algun problema mecànic.

Comitè de Promoció i Relacions Públiques

En molts esdeveniments, el personal de RP es dedica a l'atenció personalitzada de participants. De manera que, si bé trobem el Comitè de Promoció i Relacions Públiques a les dues primeres fases de l'organització de l'esdeveniment, el seu treball més important és a la **fase d'execució**. Té només una acció en la fase del postesdeveniment, de manera que podem dir que és molt puntual i pot ser transferida al Comitè de Comercialització i Difusió, si escau.

Aquest comitè treballa en estreta col·laboració amb el Comitè de Comercialització i Difusió, fins al punt que moltes de les funcions es poden cedir, i per això sovint

s'acaben fusionant els dos comitès. També inclou les tasques d'organització del personal (juntament amb les d'imatge).

La forma de treball d'aquest comitè pot variar de manera considerable segons l'esdeveniment, ja que depèn de la naturalesa, de la mida i de l'estructura de l'organització de l'acte. A més a més, aquest comitè ha de mantenir una estreta relació amb la organització de l'esdeveniment. Les seves funcions principals són:

1. Promoció interna i externa. Estratègies de màrqueting i programes de promoció, publicitat i difusió de l'esdeveniment.
2. Coordinar la invitació als diferents participants.
3. Atendre els convidats especials en cadascuna de les activitats de l'esdeveniment.
4. Coordinar el sistema d'informació i ubicació dels mòduls.
5. Elaborar els programes i comentaris per als mestres de cerimònies.
6. Atendre els ponents magistrals i els de les taules de treball.
7. Capacitar el seu personal per donar informació concreta de l'acte.
8. Lliurament als mitjans de comunicació de la informació sobre l'esdeveniment.
9. Elaborar la memòria de l'esdeveniment.

Comitè de Comercialització i Difusió

Principalment, trobem el Comitè de Comercialització i Difusió en dues fases concretes: s'inicia en la fase del preesdeveniment i s'acaba a la fase de postesdeveniment. La fase d'execució de l'esdeveniment sol ser molt puntual.

És l'encarregat de **donar a conèixer** a la comunitat local les **activitats i projectes** de servei de l'esdeveniment, destacant-ne els valors i el treball de l'organització. També inclou les tasques referents a la publicitat, la decoració i la retolació (juntament amb el Comitè d'Oci i Entreteniment). Per tant, el responsable ha de tenir amplis coneixements sobre màrqueting, comunicació, relacions públiques i humanes. Les principals funcions d'aquest comitè són:

1. Disseny i elaboració del logotip, en cas que no hi hagi comitè d'imatge.
2. Disseny, elaboració i compra de tot el material promocional; com ara els programes, els fullets i/o material complementari, com els *rolls up*, la papereria especial, inclosa l'elaboració de pancartes, els distintius, les invitacions i tot allò que està relacionat amb els impresos.
3. Coordinar els programes especials per al comitè organitzador, els conferencians i convidats especials.
4. Definir la quota d'inscripció a l'esdeveniment.

5. Planificació i coordinació del protocol.
6. Definir els mitjans de comunicació que s'utilitzaran i coordinar la informació i entrevistes amb els mitjans.
7. Coordinar els actes d'inauguració i cloenda (fase d'execució i, a més a més, pot ser substituït pel comitè organitzador).
8. Elaborar els documents que descriuen en detall el què i el com d'una activitat o procés específic. També es poden utilitzar per descriure com diligenciar un format i analitzar la informació consignada en els documents. Aquests documents reben el nom d'instructius.
9. Organitzar i gestionar les conferències de premsa.
10. Supervisar i coordinar l'elaboració d'espots de ràdio, anuncis en mitjans gràfics i publicitats televisives.
11. Programar les entrevistes a la ràdio i a la televisió.
12. Classificar les notes.

Comitè d'imatge

El Comitè d'Imatge és el que s'encarrega d'**impactar el públic** participant, ponents, convidats i patrocinadors. Treballa conjuntament amb els comitès de Difusió i Organització i, si l'esdeveniment és un megaacte, també col·labora amb el de Logística i depèn de l'autorització directa del Comitè de Finances.

Es crea aquest comitè perquè no sempre podem comptar amb un dissenyador gràfic a temps complet dins de l'equip organitzador i la capacitat de generar la publicitat impresa que requereix un esdeveniment. Les seves accions es determinen durant l'etapa del preesdeveniment.

Basat en la temàtica de l'esdeveniment, aquest comitè sol ser dels més compactes; genera els conceptes més importants del que es pretén que sigui la imatge de l'esdeveniment. El seu objectiu principal és localitzar empreses especialitzades en imatge per **aconseguir pressupostos**. Segons quin sigui l'esdeveniment, la imatge pot anar des d'un senzill logotip fins a anuncis espectaculars distribuïts en punts estratègics de la zona on es durà a terme l'acte.

Les funcions bàsiques del comitè són:

1. Generar propostes bàsiques d'imatge.
2. Localitzar i contactar a més a més de pressupostar amb empreses especialitzades en la generació d'imatges corporatives i disseny.
3. Revisar el treball de les empreses seleccionades per fer una comparativa de qualitat i preus.
4. Informar el comitè organitzador i el de Finances els resultats que s'han contrastat i seleccionat en conjunt de la firma que s'encarregarà de fer tot el disseny de la imatge de l'esdeveniment.

5. Revisar les restriccions de disseny i impressió de les imatges corporatives dels patrocinadors per la seva integració en la publicació de l'esdeveniment.
6. Revisar com es va desenvolupant el disseny de la imatge per complir amb els terminis marcats.
7. Passar al Comitè de Finances les ordres de pagament.
8. Fer la manufactura d'articles promocionals (plomes, samarretes, gots, fulls per escriure amb el logo, carpetes...)

Comitè de Viatges

La vida del Comitè de Viatges s'inicia en la fase del preesdeveniment, i normalment arriba fins a la fase del postesdeveniment.

Cal aquest comitè en el cas que l'esdeveniment requereixi **desplaçaments i/o actes socials**. El seu objectiu és fer-se càrrec de la localització del viatge, dels hotels, de les activitats i, en definitiva, de la planificació d'aquestes activitats.

Justament aquest comitè es pot veure substituït per una **agència de viatges** de la confiança de l'empresa i pot anar en perfecta coordinació amb el comitè de transport i d'allotjament, així com el comitè d'oci i entreteniment.

Comitè d'Exposicions

El Comitè d'Exposicions és un comitè molt específic, ja que només és necessari si l'esdeveniment requereix intrínsecament un **espai expositiu**. El responsable ha de ser una persona que conegui i tingui experiència en exposicions, i el seu perfil serà similar al del coordinador general. Un exemple de comitè d'exposicions és el que treballa al Mobile World Congress a Barcelona, en aquests darrers anys.

Trobarem aquest comitè **durant totes les fases** de l'esdeveniment. Les funcions d'aquest comitè seran bàsicament:

1. Definir i contractar el lloc de la seu de l'exposició.
2. Elaborar i garantir que les accions previstes en el programa de treball es facin en el temps establert.
3. Reclutar, seleccionar i contractar el grup de persones que participaran en la realització de l'exposició.
4. Elaborar el pressupost per muntar i desmuntar l'exposició.
5. Distribuir els pavellons i mòduls en l'espai contractat.
6. Controlar els inventaris de l'exposició.
7. Tenir el mobiliari necessari per llogar als expositors.
8. Definir les polítiques de participants per a expositors.

9. Rebre les consells, comentaris, queixes i suggeriments dels expositors i visitants i actuar en conseqüència.
10. Coordinar les activitats posteriors a les exposicions.
11. Definir, des de l'inici, les responsabilitats de tot el personal.
12. Definir les polítiques de participació per als expositors i redactar els diferents contractes i reglaments necessaris per establir aquestes polítiques.
13. Ser el nexa permanent entre els expositors i l'organització general.

Comitè d'Honor

Els comitès d'honor només apareixen quan hi ha un compromís perquè una de les persones convidades té un prestigi determinat, o per obtenir facilitats per a l'esdeveniment. Aquest comitè es forma un cop ja estan controlats i definits tots els aspectes de l'esdeveniment i pot estar format per persones que no siguin de l'empresa, com ara **persones reconegudes** en un àmbit social, polític, personalitat de caràcter científic i/o acadèmic. Per aquest motiu, generalment no és un comitè que tingui tasques en l'organització de l'esdeveniment i només té presència en el moment de l'execució de l'acte.

Normalment, l'aportació de les persones de renom és totalment desinteressada i donen suport a la iniciativa de l'esdeveniment amb la seva presència i pertinença a aquest comitè. Per tant, la seva tasca en realitat és la de figurar a títol de cartell de presentació de l'esdeveniment, donant-li un **toc de distinció** i importància.

Aquest comitè pot seguir o no l'estructura de la resta de comitès amb una presidència, una vicepresidència i uns vocals, però pot ser que no s'estructuri formalment, sinó que senzillament es nomenin les personalitats que el configuraran.

És evident que un comitè d'honor dona prestigi, i per aquest motiu és utilitzat en temes com congressos, jornades, seminaris i fins i tot lliuraments de premis, on la part de recerca i científica és important.

Comitè de Patrocinis

El Comitè de Patrocinis treballa bàsicament en la fase del preesdeveniment. Es tracta d'una de les activitats que més desgasta en la realització d'un esdeveniment; depèn directament del Comitè de Finances, per tant, més que parlar d'un comitè quasi hauríem de parlar d'un subcomitè.

Els patrocinadors solen ser empreses o entitats públiques que cooperen econòmicament o amb espècies en la realització de l'esdeveniment, a canvi de col·locar la seva **imatge corporativa** en la publicitat de l'esdeveniment i en algunes ocasions fins i tot col·locar un estand en el lloc de l'esdeveniment per donar-se a conèixer al públic participant.

Aconseguir patrocinadors requereix molt de temps de presentacions a les empreses i/o entitats que es volen incorporar. Per tant, tenir aquest comitè, encara que sigui dins del Departament de Finances, és important.

Les persones que integren aquest comitè han de ser **excel·lents “venedors”**, ja que s'han d'encarregar de vendre la idea de l'esdeveniment als patrocinadors i finalment poder-los convèncer que la seva aportació és important. Per tant, tenir do de paraula i fer excel·lents presentacions són les millors “armes” d'aquest comitè.

Les funcions més importants d'aquest comitè són:

1. D'acord amb la temàtica que s'ha establert de l'esdeveniment, seleccionar els patrocinadors adequats.
2. Fer una presentació breu i concisa on es transmeti clarament l'objectiu general de l'esdeveniment i els beneficis que atorga al patrocinador.
3. Contactar amb les empreses i/o entitats públiques que puguin ajudar com a patrocinadors i concertar entrevistes per mostrar les presentacions de l'esdeveniment.
4. Vendre la idea de l'esdeveniment a la major quantitat de patrocinadors possible.
5. Coordinar amb els patrocinadors les especificacions de la seva imatge corporativa en la publicitat de l'esdeveniment, prenent en consideració les restriccions que s'apliquin segons la seva aportació i els criteris establerts pel Comitè de Comercialització i Difusió i/o pel Comitè de Promoció i Relacions Públiques.
6. Finalment, informar de les accions i resultats al Comitè de Finances i al comitè organitzador.

Comitè de Recepció i Hospitalitat ('Hospitality')

Per bé que l'èxit de l'esdeveniment depèn del bon funcionament de tots els comitès, el comitè de recepció, molt probablement, és el que té una incidència major en l'esdeveniment, ja que projecta la seva imatge positiva. S'encarrega de les activitats de **promoció, divulgació i atenció directa** dels participants.

Així, la seva màxima activitat la fa al llarg de la fase d'execució de l'esdeveniment, i les seves funcions són:

- Donar la benvinguda a tots els participants.
- Rebre els convidats especials, ja sigui en el lloc on es fa l'esdeveniment o al lloc d'arribada (aeroport, tren, vaixell...).
- Donar tota la informació tant de les activitats de l'esdeveniment, com qualsevol altra requerida pels delegats i convidats.

Comitè d'Inscripcions i Registres

El Comitè de Registres té un paper molt important per a la imatge de l'empresa, ja que és el que ofereix les primeres impressions de l'acte. Registrar pot esdevenir una tasca feixuga, per tant, aquest comitè ha d'aconseguir que sigui tot el contrari, és a dir, que sigui **àgil, funcional** i de **fàcil comprensió**. El seu mal funcionament pot deixar els convidats amb una imatge més aviat negativa i desordenada, no només de les persones que hi són, sinó de l'esdeveniment en general i, de retruc, fins i tot de l'empresa. Les seves funcions són:

- Coordinar tot el que està relacionat amb la inscripció.
- Dissenyar les plantilles d'inscripció.
- Lliurament del material.
- Subministrar informació.

Comitè de Convidats Especials

Depenent de la importància de l'esdeveniment podem convidar persones amb una **rellevància social important**. Aquestes personalitats i representants d'empreses se'ls ha de **donar un tracte especial**; aquesta és la missió del Comitè de Convidats Especials.

Aquest comitè només funciona en el moment de l'execució de l'esdeveniment i, a més a més, depèn sovint del Comitè de Promoció i Relacions públiques. Les persones que configuren aquest comitè han de tenir unes característiques molt concretes, perquè acompanyaran els convidats especials al llarg de l'esdeveniment, de manera que els demanarem el següent:

- Una excel·lent presència.
- Un domini del llenguatge tant oral com corporal.
- Do de gents i ser sociable.
- Parlar com a mínim l'anglès com a llengua estrangera, i les llengües locals existents. A més a més, si domina alguna llengua estrangera més, millor.
- Tenir coneixements bàsics de la regió i de la cultura general del país (economia, política, societat...).
- Conèixer mínimament les personalitats que acompanyarà.
- Disponibilitat de temps complet.

Poden semblar unes característiques restrictives, i ho són, però hem de tenir en compte que seran normalment una cara molt representativa de l'empresa, de manera que ens cal ser exigents; és més, si només tenim una personalitat, que l'atenguem nosaltres, com a assistents de direcció, seria la millor acció.

Comitè d'Allotjament

Generalment, l'assistent de direcció és la persona encarregada de fer les **reserves hoteleres**, a mesura que van arribant les confirmacions dels assistents o convidats. Penseu que és important sol·licitar amb anterioritat la confirmació de l'assistència, per no córrer el risc després de tenir dificultats a l'hora de trobar places d'allotjament. Però si el volum de persones és molt alt, es pot crear un comitè exclusivament per a aquesta tasca.

El Comitè d'Allotjament duu a terme la seva activitat a la fase pròpiament de l'esdeveniment, encara que hi ha una activitat puntual que es fa en la fase del preesdeveniment, com és la reserva de les habitacions, però aquesta funció també la pot desenvolupar el Comitè de Logística. Les funcions són:

- Seleccionar les diferents alternatives d'allotjament.
- Contractar els serveis i prestacions que es creguin necessàries.
- Fer l'entrada a l'hotel i distribuir les habitacions; aquesta acció és coneguda com a *check-in*.
- Assignar les habitacions als convidats especials.

El Comitè d'Aliments i Begudes

Com bé indica el seu nom, és el comitè que es fa càrrec d'**avituallar les persones** que assisteixen a l'esdeveniment, així com les que hi treballen. La seva activitat té lloc, preferentment, en el moment de l'execució de l'esdeveniment, per bé que les compres s'efectuaran amb anterioritat, en la fase del preesdeveniment.

Les funcions del Comitè d'Aliments i Begudes són:

- Seleccionar tot el que fa referència als aliments i les begudes: esmorzars, dinars, berenars, sopars, refrigeris...
- Organitzar els horaris.
- Seleccionar els menús amb el gerent de *Food and Beverage (F&B Menjars i Begudes)* del lloc on es farà l'esdeveniment o amb el gerent del càterring.
- Supervisar els aliments i les begudes durant tot l'esdeveniment.
- Coordinar amb els equips de suport, els horaris dels recessos per al servei de *Coffee Breaks*.
- Mantenir en tot moment les gerres d'aigua o les ampolles per als conferenciats.
- Tenir en compte les necessitats específiques alimentàries i de begudes de tota la gent que participa en l'esdeveniment, des dels organitzadors i els diferents comitès fins als convidats.
- Procurar el patrocini d'empreses per als àpats.

Comitè de Transport

La tasca del Comitè de Transport es desenvolupa principalment durant l'execució de l'esdeveniment, per bé que pot tenir algunes accions en la fase de preesdeveniment, com la realització dels contactes amb els autocars. Tot i que no és menys cert que, sovint, comitès com els de Logística s'encarreguen d'aquestes accions. De manera que el Comitè de Transport es donarà només en casos molt puntuals, concretament quan ens trobem davant d'un **megaesdeveniment**.

Aquest comitè s'encarrega d'**obtenir preus especials** per al trasllat dels participants des del lloc d'origen i cap al lloc de destinació. Les seves funcions són:

- Coordinar, de manera generalitzada, tot el que fa referència al transport, ja sigui aeri, terrestre i/o marítim.
- Contractar autocars per al trasllat intern de sis a tres mesos abans que es produeixi l'esdeveniment. Si les sessions es fan en el mateix hotel on resideixen els participants o convidats, aquest comitè pot arribar a perdre tota la seva funcionalitat.
- Elaborar un pla, un programa i un pressupost detallat en temes de transport.
- Fer la coordinació general de tot allò que fa referència al transport aeri, terrestre i marítim.
- Coordinar l'arribada i sortida dels delegats i convidats en les diferents terminals.

Comitè de Seguretat

Aquest comitè s'encarrega de tot allò que fa referència a la seguretat, els **detalls** del lloc, convidats i de tots els comitès involucrats. Per bé que necessitem formar aquest comitè en el preesdeveniment, actuarà bàsicament durant l'execució de l'esdeveniment. Les funcions d'aquest comitè són:

- Coordinar tot l'operatiu de seguretat, tant dels convidats com dels delegats i participants.
- Vigilar les instal·lacions i els entorns fins que finalitzi l'esdeveniment i poder fer el retorn als prestataris del servei.
- Constatar el bon funcionament dels sistemes de prevenció d'incendis.
- Coordinar els serveis d'ambulàncies i primers auxilis.

Comitè d'Oci i Entreteniment

Amb el Comitè d'Oci i Entreteniment passa una cosa semblant al Comitè de Transport. Primer, només es dona en casos d'accions socials i d'entreteniment. Si no, no te raó de ser. Segon, poden fusionar-se les seves tasques amb les accions

i responsabilitats de relacions públiques. Tercer, només el trobarem en el cas d'esdeveniments de mida mitjana o megaesdeveniments.

També és conegut en alguns indrets com a *Comitè de Dames* o *Comitè de Festes*. Les seves funcions són:

- Coordinar el programa dels acompanyants.
- Coordinar el programa social dels ponents.
- Cooperar en la recepció i comiat dels convidats i participants.
- Distribuir els llocs, quan hi hagi sopars o espectacles, segons la jerarquia dels visitants, col·locant targetes amb els noms i els llocs que corresponguin.
- Participar activament en la preparació i organització de visites tècniques, professionals i socials.
- Oferir un marc d'entreteniment i de lloc apropiat per canviar impressions dins d'una certa informalitat.
- Planejar visites i/o excursions als diferents punts turístics: recursos culturals, naturals i generar un ambient distès entre els assistents.
- Sol·licitar obsequis i donacions.
- Ajudar en l'organització del programa social.
- Col·laborar en la decoració.

1.2.3 Responsables finals

Cada una de les tasques d'un esdeveniment la poden dur a terme de manera anticipada una o diverses persones, depenent de l'experiència i organització de cada comitè. A mesura que ens anem apropant a la data de l'esdeveniment, les activitats s'intensifiquen i fins i tot es ramifiquen, sobretot si parlem d'un megaesdeveniment.

En definitiva, el dia de l'esdeveniment, **cada subcomitè** té la responsabilitat de planificar la logística i dirigir les activitats específiques de la seva àrea de responsabilitat. No importa el nombre de subcomitès que s'hagin creat per a l'esdeveniment, el que hem de garantir és que cada subcomitè tingui clars els objectius marcats i el calendari de les activitats que s'han establert prèviament.

Cada subcomitè haurà de contribuir al procés d'avaluació quan l'esdeveniment hagi finalitzat. Els membres del comitè hauran de **fer un resum** que inclogui tot allò que ha funcionat tal com estava previst i també tot allò que no ha funcionat. Els suggeriments poden ser de gran ajuda per al subcomitè de l'any següent.

Normalment els comitès existeixen perquè hi ha tipus d'esdeveniments que, per la feina que comporten, requereixen la creació d'equips humans. Però també tenim

esdeveniments que no són tan complicats, de manera que el que necessitem són persones individuals que tinguin responsabilitats dins de l'empresa i, fins i tot, en alguns casos fora de l'empresa (si aquesta no és gaire gran).

És llavors que ens hem de preguntar: **a qui necessito?** Quins rols hem de cobrir durant les diferents etapes de l'esdeveniment? En el cas del preesdeveniment, tenim els següents responsables per considerar:

- El responsable de les inscripcions (dins del Comitè de Logística, i després en el Comitè d'Inscripcions i Registres). S'encarregarà de la selecció de dates per fer les preinscripcions, i dels mètodes de pagament, en cas que s'hagi de pagar, i, finalment, del seguiment amb una llista.
- El responsable d'aconseguir possibles *sponsors* per a l'esdeveniment (dins del Comitè Organitzador i/o del Comitè de Finances). Aquesta persona farà l'anàlisi dels potencials patrocinadors, l'enviament de materials i el seguiment.
- El responsable de crear el programa (dins del Comitè Organitzador, del Comitè Científic i del Comitè de Logística). S'encarregarà de la distribució dels temes, salons, del cronograma de l'esdeveniment, de l'enviament de les invitacions així com del seguiment de totes les seves accions.
- El responsable de tresoreria (dins del Comitè de Finances). Serà el responsable del pressupost: dels ingressos i de les despeses.
- El responsable dels proveïdors (dins del Comitè de Transport, de Logística, de Serveis Generals, d'Allotjament, d'Aliments i Begudes). S'encarregarà de la selecció i contractació de tot el material de l'esdeveniment.
- El responsable de premsa, promoció i difusió (dins del Comitè de Promoció i Difusió, i de Relacions Públiques i Protocol).

Durant l'esdeveniment, generalment, haurem de **multiplicar la quantitat de personal**, ja que en un marc de temps menor al de l'etapa anterior, la del preesdeveniment, s'intensifiquen la quantitat d'activitats. Així, ens trobem que, a més a més dels responsables anteriors, haurem d'afegir els següents:

- El responsable del muntatge i desmuntatge de l'esdeveniment (dins del Comitè de Logística i del de Suport -o Serveis Generals-), que tindrà sota les seves ordres un equip tècnic exclusivament.
- El responsable de seguretat (dins del Comitè de Seguretat), amb les mateixes tasques del comitè, bàsicament garantir la seguretat de totes les persones que participen en l'esdeveniment. També tindrà sota les seves ordres un equip professional qualificat.
- El responsable de llum i so (dins de l'equip tècnic, del logístic, i del de suport), pot ser una única persona o un equip de dues o tres màxim, una per al so i l'àudio i dues per als llums i altres conceptes elèctrics.

- El responsable del càtering (dins del Comitè d'Aliments i Begudes). Tindrà sota les seves ordres el nombre de cambrers que s'haurà contractat, i la coordinació dels mateixos.
- El responsable dels assistents de sala (dins del Comitè de Suport i de Protocol) és també conegut com el grup d'hostes i hostesses, i caldrà coordinar l'equip perquè estiguin a l'aguait de tot el que passa a la sala on estaran destinats.

Finalment, ens quedarà el postesdeveniment, moment en el qual es redueix de nou el nombre de persones que faran les valoracions i avaluacions de l'esdeveniment. Per norma general, són les mateixes que hem vist en la fase del preesdeveniment.

1.3 Altre tipus de personal que podem trobar a l'esdeveniment

A banda dels integrants dels diversos comitès i dels responsables finals, en un esdeveniment trobem unes figures concretes que poden aparèixer en un **moment molt puntual** i que, de vegades, fins i tot per la seva rellevància, és interessant contractar per donar renom a l'esdeveniment; com per exemple, el conductor o moderador en un congrés o en una taula de debat o en un seminari...

1.3.1 La figura del conductor o presentador

Tal com indica el seu nom, és la persona que condueix totes les activitats de l'esdeveniment. En alguns esdeveniments, al conductor se l'anomena **mestre de cerimònies**. Les seves característiques són:

- Sap posar el ritme que es correspon a cada moment.
- Estudia en profunditat l'escaleta del programa per dominar tot l'esdeveniment i ser sobri i breu.
- Si necessita improvisar, ha de tenir aquesta capacitat, ha de saber cobrir els silencis. És important, en cas que es pugui, que sigui una persona externa a l'empresa, perquè d'aquesta manera pot enaltir la figura dels participants, dels organitzadors i dels convidats i fer-ho sense complexos i sense que resulti presumptuós.
- Evidentment, ha de tenir la capacitat d'adaptar-se al perfil de l'esdeveniment, al públic amb el qual es trobarà, als valors de l'empresa. (Pensem una mica: contractaríem Pablo Motos per presentar un congrés farmacèutic? O el Gran Wyoming per a una convenció d'una empresa tèxtil? Si la teva resposta és negativa, perfecte, ja que ni el perfil del presentador ni el perfil de l'esdeveniment encaixen).

- Ha de demostrar tenir seguretat, ja que això dona confiança i tranquil·litat. El grup necessita pensar que es troba en bones mans.
- Ha de ser capaç de dinamitzar el grup, ho pot fer de dues maneres: directament, fixant els objectius i mètodes que s'utilitzaran, o indirectament, deixant que el grup seleccioni els objectius i mètodes, i intervenint com a regulador i reformulador si hi ha massa desviaments; és una manera de deixar que el grup trobi el camí correcte.
- No ha de buscar el seu lluïment personal, sinó que el seu objectiu és que l'esdeveniment sigui la part més important. No parlarà mai en primera persona, i encara menys ha d'adoptar una actitud d'organitzador de l'acte.
- No es pot equivocar o, més ben dit, no s'hauria d'equivocar amb els noms i cognoms de les persones que presideixen l'acte, per tant, portar-los anotats en una targeta, amb lletra gran i clara evitarà el problema.
- Fer que els assistents se sentin benvinguts i còmodes.
- Ha de tenir un control absolut del micròfon. No pot ser que estigui fent comprovacions, com donar copets, per veure si ja funciona.
- Que conegui l'ordre jeràrquic en la presentació de les autoritats (aquí les accions del cap de protocol són vitals).

Les **funcions del conductor o presentador** són:

- **Clarificadora.** A l'inici de l'esdeveniment s'ha d'assegurar que l'objectiu és clar per als participants i garantir que tots hi estan d'acord. Al llarg de l'esdeveniment ha d'ajudar els participants a entendre's, formulant les preguntes que ajuden a corroborar que s'ha entès el que s'ha dit i, si hi ha alguna part que no ha quedat clara, intentar esclarir-la. Per exemple, després de donar la benvinguda als presents, explicar mínimament de què anirà l'esdeveniment i el motiu pel qual es fa, com es desenvoluparà la jornada i que passarà mentre duri.
- **Controladora.** Ha d'ajudar el grup a fixar els procediments o normes que permetran la comunicació. Evitar el monopoli d'algun dels convidats, saber repartir de manera perfecta els temps adjudicats. Evitar les desviacions dels temes específics que cal tractar, insistint en algun tipus de preguntes que ajudin a entendre de què es vol parlar.
- **Conciliadora.** Eliminar tota tensió provocada pel desconeixement dels participants, oposicions de caràcters, oposicions d'opinions... Crear, a més a més, un clima de confiança i relaxació que permeti la comunicació en grups, sense suprimir els possibles conflictes que puguin ser positius, buscant un debat harmònic.
- **Motivadora.** Estimular els que no participen, interpellant-los directament o fent rodes de preguntes on tothom hi hagi de participar. Incentivar i dinamitzar els grups perquè se sentin amb ganes de realitzar alguna cosa. No hem d'oblidar que en qualsevol tipus d'esdeveniment el convidat se

sent molt exposat i generalment li agrada més estar en un altre lloc que no sigui el d'aquell moment. De manera que és fonamental crear les condicions necessàries perquè s'obri a l'experiència, s'involucri, se senti còmode, perquè només així s'arribarà als objectius buscats.

1.3.2 La figura dels traductors i intèrprets

Aquesta figura sorgeix quan l'esdeveniment s'ha pensat per a participants de diferents llengües i pertanyents a cultures diverses. Evidentment, és una figura que només apareix en l'execució de l'esdeveniment, per bé que es pot tenir una reunió en la fase prèvia.

Donat que les traduccions han de ser al més ajustades i correctes possibles, haurem de buscar els millors professionals en traducció i interpretació. Pensem que el fet que l'esdeveniment tingui intèrprets donarà un valor afegit a la imatge de l'empresa, professionalitat i eficiència.

Les modalitats d'interpretació que podem trobar són:

- **Interpretació consecutiva.** És una modalitat d'interpretació de conferències on l'intèrpret tradueix el missatge original un cop l'orador ha acabat de pronunciar-lo, sense l'assistència de cap equip tècnic excepte el micròfon i els altaveus de la sala. Els intèrprets, a banda del seu coneixement d'idiomes, han de tenir una memòria portentosa ja que no poden oblidar res i han de traduir amb la màxima exactitud possible. Habitualment l'orador para al cap d'uns minuts, amb l'objectiu de deixar temps a l'intèrpret per traduir. El més habitual és que s'expressin idees completes i no es tallin entre interpretació i interpretació. Aquesta modalitat és la més adequada en esdeveniments reduïts, on no hi ha gaires assistents, per exemple, rodes de premsa, entrevistes, reunions, consultes, negociacions...
- **Interpretació simultània.** És una modalitat d'interpretació de conferències on l'intèrpret tradueix el discurs original en temps real. És el tipus d'interpretació més dinàmic, fluid i tècnicament més complex. Es treballa en una cabina insonoritzada per evitar qualsevol distracció de l'intèrpret. A través d'un equip tècnic es rep la informació per un audiòfon en la llengua d'origen i es tradueix a la llengua de destinació de forma simultània a través d'un micròfon. S'evita així qualsevol soroll o molèstia que pugui distorsionar l'escolta. Se sol utilitzar en exposicions davant d'audiències amb un nombre elevat d'assistents, congressos, presentacions de productes, convencions... Cada participant de parla estrangera porta un receptor o audiòfon configurat en la freqüència del seu idioma. La comunicació entre auricular i micro es porta a terme a través del transmissor integrat en el micròfon.
- **Interpretació bilateral o d'enllaç.** En aquest cas l'intèrpret fa d'intermediari entre dues o més persones que parlen dues llengües diferents. Aquest

tipus s'utilitza bàsicament en situacions com: reunions de negocis, rodes de premsa, entrevistes, visites comercials, fires... En aquest cas, l'intendent pot prendre notes, amb l'objectiu de no oblidar cap dada important, sobretot si es tracten temes laborals. En aquest cas seria molt convenient fer-li arribar a l'intendent un resum del context on es farà l'esdeveniment, ni que sigui de forma oral, d'aquesta manera sabrà de què es parlarà en la reunió.

- **Interpretació d'acompanyament.** És una modalitat molt semblant a l'anterior, la d'enllaç. Però en aquest cas el client va acompanyat en tot moment de l'intendent en qualitat de traductor. Aquest tipus d'interpretació està pensada per a esdeveniments com fires, actes culturals, programes d'oci, visites...
- **Interpretació xiuxieujada.** Es dona quan l'intendent es posa al costat (assegut, normalment, però també es pot donar dempeus) d'una o dues persones i va xiuxieujant a l'oïda la interpretació.
- **Interpretació telefònica i/o per vídeo.** Aquest tipus d'interpretació se sol aplicar per temes de negociació, esdeveniments i situacions a distància. És una alternativa econòmica, ja que permet estalviar en despeses de desplaçament i dietes. Va adquirint cada cop més presència en reunions de negocis internacionals, en serveis i en companyies d'assegurances, entre altres. L'increment és degut a la necessitat d'una ràpida intervenció i al fet que les noves tecnologies permeten fins i tot videotrucades des dels mòbils. Quan els interlocutors es troben en llocs diferents, es fa el que es coneix com a multiconferència. Les intervencions han de ser curtes i l'intendent va traduint en temps real a una i altra part de manera que la comunicació sigui el màxim de fluida possible. Les intervencions per part de l'intendent també són bidireccionals. En els departaments d'atenció al client de grans empreses, la interpretació telefònica és cada cop més present per donar suports als operadors que no parlen l'idioma del client i han de resoldre un problema amb un moment puntual.
- **Interpretació jurada oficial.** Es dona quan una de les parts és una figura pública i, per tant, té lloc un esdeveniment oficial. Els intèrprets jurats estan reconeguts pel Ministeri d'Assumptes Exteriors. No requereix equip tècnic.
- **Interpretació de relleus.** Es dona quan els esdeveniments duren més de quatre hores i cal fer canvis en els intèrprets que estan fent les traduccions.

1.3.3 La figura del voluntari

Segons la magnitud de l'esdeveniment, la presència de persones voluntàries en la composició dels equips tindrà una importància especial. El que no hem d'oblidar mai és que estan fent una cosa per a la qual no se'ls paga, i que ho fan perquè hi creuen i per voluntat pròpia; és a dir, **no tenen cap mena d'obligació**. Però no tothom pot ser tenir aquesta característica, de manera que ens caldrà fer una selecció seguint unes pautes, com ara:

La interpretació jurada és la que realitza un intèrpret jurat, és a dir, un traductor que ha sigut habilitat per donar fe que el contingut de les seves interpretacions reproduceix de manera fidel i completa el que diu l'original.

1. Haurem de definir els requisits i les habilitats necessàries del que serà el perfil del voluntari que necessitem.
2. Buscarem els candidats primer dins l'empresa a través de cartells i correu intern empresarial, si no tenim prou gent buscarem els candidats a través de correus, pàgines web, xarxes socials, fins a obtenir el nombre adequat.
3. Es farà una reunió inicial amb les persones voluntàries per estar segurs de quines són les seves motivacions, el seu compromís i la seva disponibilitat. Aquesta reunió és important, ja que ens permetrà tenir un contacte més directe amb les persones que seleccionarem.
4. Després de la reunió es farà la selecció.
5. A continuació, és important formalitzar el compromís. La millor manera de fer-ho és mitjançant la firma d'un document vinculant per a ambdues parts.
6. Finalment, es farà una segona reunió on s'explicaran les funcions que tindran aquests voluntaris en el conjunt de l'equip organitzador de l'esdeveniment.

Recordem que els voluntaris no són un recurs humà efímer, els podem necessitar en un altre esdeveniment; l'avantatge és que ja coneixeran la nostra manera de treballar i la política de l'empresa, i per tant és important **fidelitzar aquest cos de persones** per a futures ocasions. Com cal fer-ho? Doncs, amb accions que facin que se sentin motivats, involucrats i contents amb les tasques assignades, en altres paraules, que se sentin una peça important i valorada en el conjunt del projecte organitzatiu global de l'esdeveniment.

1.3.4 La figura dels controladors d'accessos

Els controladors d'accessos són un equip humà que vetllarà pel bon desenvolupament de l'execució de l'esdeveniment. Aquest grup de gent sol tenir un **director de seguretat** com a cap que controla, gestiona, analitza i coordina les accions de les resta de l'equip, per obtenir la màxima optimització del treball a l'hora de cuidar el bon desenvolupament de l'esdeveniment. A més a més, sovint depèn del Comitè de Seguretat.

La seva tasca principal és controlar que tothom que accedeixi a l'acte estigui **registrat i acreditat** adequadament.

Entre les seves funcions, podem destacar les següents:

- Control de les entrades.
- Control de l'edat dels usuaris.
- Control de les coses que porten a les motxilles o bosses de mà.

1.3.5 La figura dels hostes i les hostesses

Recordem que, a banda de tenir el cos de voluntaris, on podem tenir gent que ens ajudi i que, per tant, poden arribar a fer tasques semblants a les de les hostesses, el cert és que és important que la figura dels hostes o hostesses sigui gent professional del sector.

La seva tasca és **donar suport al personal** dels diferents comitès, mentre s'està desenvolupant l'esdeveniment. En podem tenir de diferents **tipus**:

- Els que fan *transfers*, és a dir, s'encarreguen d'acompanyar els assistents en els trajectes que l'esdeveniment pugui generar, per exemple: una recollida a l'aeroport per anar cap a l'hotel, una recollida de l'hotel per anar cap al palau de congressos i/o de convencions, una recollida de la sala de convencions per anar al restaurants...
- Els que es troben dins de l'esdeveniment i reben el nom d'*hostessa d'esdeveniments i congressos*. S'encarreguen de rebre els assistents segons les normes de protocol establertes, d'informar els assistents sobre l'esdeveniment així com dels serveis que tinguin disponibles durant l'execució de l'acte. També s'encarreguen d'acomiarar els assistents amb les mateixes formes protocol·làries.
- Els de sala, que acompanyen els assistents al seu lloc dins la sala, atenen els ponents, vetllen pel correcte funcionament de l'acte, controlen l'aigua, que els micròfons estiguin a disposició dels assistents quan hi ha un debat o col·loqui...
- Els de presidència. Tenen un caràcter molt singular, perquè estan especialitzats en temes de protocol i s'encarreguen d'atendre les autoritats, col·locar els cartells amb els seus noms al lloc correcte, vigilar el posicionament de les banderes...

2. Aspectes documentals i comunicatius de l'organització d'esdeveniments i projectes

Quan organitzem un esdeveniment o un projecte, hem de tenir present que no només haurem de treballar les accions, sinó també allò que col·loquialment anomenem la “**paperassa**”, és a dir, tots els documents de comunicació que a nivell formal necessitarem al llarg del procés de creació de l'esdeveniment i/o projecte.

Quan planegem qualsevol esdeveniment, el que volem és que es desenvolupi tal com l'hem concebut. D'una banda sense ensopegar en cap de les seves fases i, de l'altra, que sigui **eficient** en el compliment del seu objectiu comunicatiu, **agradable** als cinc sentits i **original**, perquè pugui ser recordat al llarg de força temps, per tots aquells que hi han assistit.

Per obtenir aquests propòsits, la planificació, tal com ja hem vist, és bàsica, i aquesta planificació requereix un conjunt de documents bàsics i comunicats que configuren les diferents eines.

La **comunicació** avui es basa en el desenvolupament tecnològic i la globalització, de manera que, gràcies a això, s'han desenvolupat uns sistemes i canals de comunicació, inexistents ara fa tres dècades. Però, malauradament, també ha donat lloc a un bombardeig indiscriminat de la informació, una abundància sense límits que moltes vegades satura i dificulta el fet de seleccionar la informació correcta.

Per això és important que el missatge que volem transmetre sigui **clar, senzill i concís** a més d'**útil i comprensible** per a les persones a les quals va destinat; en altres paraules, la nostra comunicació ha de ser eficaç. Recordem que tenim **dos nivells** de comunicació:

- La comunicació interna: dirigida als accionistes, personal de l'organització i empreses relacionades.
- La comunicació externa: dirigida a clients, proveïdors, institucions, mitjans de comunicació, líders d'opinió, autoritats governamentals, entre d'altres.

I és que, en tot **procés de comunicació**, hi intervenen diversos factors que poden facilitar o dificultar el procés de comprensió (vegeu la taula 2.1 i la figura 2.2).

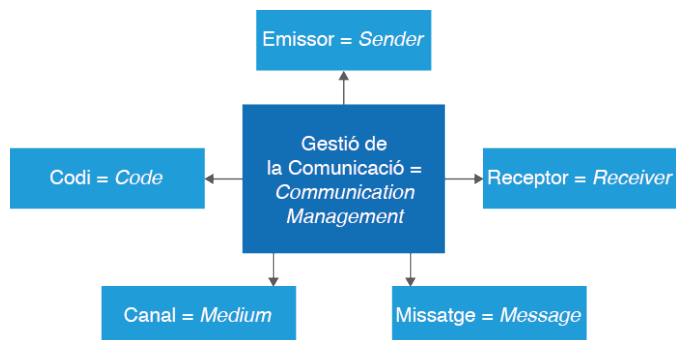
TAULA 2.1. Factors que intervenen en el procés de comunicació

Nom	Concepte
Emissor	Qui emet el missatge
Receptor	Qui rep el missatge
Missatge	La informació que es transmet

TAULA 2.1 (continuació)

Nom	Concepte
Canal	Suport a través del qual transmetem la informació
Codi	Conjunt de signes, símbols i normes que han de conèixer tant el receptor com l'emissor per poder desxifrar el missatge

FIGURA 2.1. El procés de comunicació



Per a cada objectiu s'hauran de definir les accions a efectuar, anticipar els possibles problemes per resoldre-ho, prioritzar les solucions, assignar recursos i responsabilitats i dissenyar les mesures de seguiment que permetin avaluar-ne l'evolució i els seus resultats. Tot això requereix que a cada pas hi hagi una **part documental** important a fer.

La **planificació** serà bàsica, tant per a la realització d'un esdeveniment i/o un projecte, com per a la seva comunicació i difusió. És el fonament per a una bona coordinació entre totes les parts que intervenen en la producció de l'acte, i això permet augmentar les possibilitats d'**èxit**.

2.1 Documentació de l'esdeveniment

Pot arribar a haver-hi gairebé un document distint **per a cada acció** que es vulgui dur a terme. Els elements més importants, un cop ja sabem els objectius i les fites de l'esdeveniment, són:

- L'agenda, el programa i l'ordre del dia
- El cronograma
- El disseny i la imatge gràfica
- Identificadors, certificats i permisos
- El pressupost

- El dossier informatiu

El **dossier informatiu** és un document que s'utilitzarà en la comunicació interna. Hi trobarem aquella informació necessària sobre: contractes, horaris, espais, activitats, agenda, cronograma, contactes... i altres aspectes que puguin ser rellevants o d'interès per a l'assessorament dels assistents i l'execució de les seves funcions.

2.1.1 L'agenda, el programa i l'ordre del dia

La diferència entre aquestes tres denominacions és de matís. L'agenda està més desenvolupada que el programa, i no es lliura als assistents, per tant, és un document intern, mentre que el programa és més sintètic i és el que es lliura. D'altra banda, el concepte d'ordre del dia es dona en les reunions de negocis de l'empresa, per tant, passa a ser un document d'ús intern. A més a més, en el cas que l'esdeveniment sigui una assemblea, l'ordre del dia és obligatori. Vegem-los detingudament.

Agenda

L'agenda es correspon al **desglossament del que passarà** el dia o dies de l'esdeveniment: des de, com a mínim, una hora abans de l'arribada dels convidats fins que tots, incloent-hi els organitzadors i les persones que treballen en les diferents àrees, donin per finalitzat l'esdeveniment (parlem, per tant, no del moment de finalitzar l'execució de l'esdeveniment, sinó en el moment del tancament o postesdeveniment). La configuren dues idees fonamentals:

- El **contingut**, que inclou els aspectes tècnics i la forma com s'aniran desenvolupant les diferents reunions, per exemple: quin tipus d'esdeveniment farem, la seva durada, la quantitat de ponents per activitats, els recursos humans que necessitem, l'intercalat de les diferents activitats a realitzar...
- El **temari**, que tractarà d'incloure tot allò que és necessari per abordar cada temàtica i que sigui seleccionat per persones amb habilitats i competències i experiència en cada un dels temes.

Hi ha diferents etapes a l'hora d'elaborar una agenda d'activitats, des de la seva planificació fins al final de l'esdeveniment. Depenent del tipus d'esdeveniment les etapes poden variar, però hi ha dues formes bàsiques d'**organitzar l'agenda**: en horitzontal i mixt, en vertical i horitzontal.

La més simple és fer una llista **horitzontal**, ordenada cronològicament, amb les següents files:

- Hora

- Activitat
- Encarregat
- Ubicació

Però s'ha demostrat que aquesta forma tan senzilla en algunes ocasions resulta ineficaç (per exemple, quan tenim activitats simultànies, com ara: encendre els llums, les connexions de micròfons i les actuacions de les persones en diferents sales). En canvi, també s'ha demostrat que funciona perfectament, si el que estem organitzant és un esdeveniment amb diverses activitats.

Així que, ja que no sempre tindrem un esdeveniment senzill, és preferible dissenyar un gràfic més complex i detallat; en aquest cas, l'organització és **per columnes verticals**, on s'indiquen els elements que haurem de treballar. Per exemple, en una reunió tindríem els següents ítems: moviment i activitats de les persones, moviments d'equips i objectes, canvis d'escenografia, obertura i tancament de cortines i portes, connexió i desconnexió de micròfons, accionament de llums i projectors.

A les files horitzontals s'indica el temps (l'hora) en què ha de passar cada acció. Les fileres tindran distinta durada, des de quinze minuts fins a, normalment, una hora; però pot ser més. A cada enunciat de l'agenda li correspondrà un grup de franges horitzontals que especificarà les accions necessàries per a la seva implementació (vegeu el model de la taula 2.2).

TAULA 2.2. Model d'agenda

Hores / Llocs	Saló d'actes	Sala Lloret	Sala Cambrils	Sala Daurada
08.00 a 08.45	Llums i micròfons. Obertura de cortines	Ordinadors i pantalla. Obertura de cortines	Ordinadors i pantalla. Obertura de cortines	
09.00 a 09.15	Presentació de l'acte	Preparació de la disposició de taules, forma d'aula i engegar ordinadors i pantalles	Preparació i disposició de taules, forma d'aula i engegar ordinadors i pantalles	
09.15 a 10.15	Tancament Saló d'Actes	Ponents Taula A	Ponents Taula B	
10.15 a 11.00		Taller 1	Taller 2	Preparació <i>Coffee break</i>
11.00 a 11.30		Preparació sala en format auditori	Tancament de sala	<i>Coffee break</i>
11.30 a 12.30		Conferència		Recollida del <i>Coffee break</i>
12.30 a 12.45		Cloenda de l'acte		
12.45 a 13.00		Tancament de sala		

Evidentment, en els esdeveniments més complexos, la varietat de columnes verticals serà major i es detallarà perfectament l'horari; **no pot ser aproximatiu** (és a dir, si sabem que l'actuació total del ponent és de vint minuts, no podem posar-ne trenta per si de cas, ja que això acabaria allargant l'horari inútilment i ens hem de cenyir amb els temps marcats inicialment).

Si les condicions econòmiques de l'esdeveniment ens ho permeten, una eina molt útil són els **radiotransmissors** i audiòfons, per anar marcant els temps als diferents membres del personal que treballen en l'execució de l'esdeveniment.

Programa

El programa és **l'enunciat del que passarà** en un esdeveniment, una mena de resum. És la raó de ser, el motiu principal pel qual els interessats assistiran a l'esdeveniment. Generalment s'envia juntament amb la invitació i/o es lliura al públic, a mesura que es registra per assistir a l'esdeveniment.

El programa pot quedar normalment de record per als assistents; així, és habitual incloure elements importants, com ara els noms de les autoritats que hi han assistit, l'empresa que organitza l'esdeveniment i els promotors. Per tant, haurem de demanar-ne la impressió amb un temps suficientment ampli, per no donar presses a ningú i córrer el risc d'errades. Un programa amb errades denota poca professionalitat.

El programa és un **document breu**, per entendre'ns, una mena de pal de paller on tot el que l'envoltarà és el moviment de persones, equips i objectes diversos que s'han programat a l'agenda. Seguint l'exemple de la Taula 1, el programa, vegeu Taula taula 2.3 que ens mostra com quedaria.

TAULA 2.3. El programa d'un esdeveniment

Hores / Llocs	Saló d'actes	Sala Lloret	Sala Cambrils	Sala Daurada
09.00 a 09.15	Presentació de l'acte			
09.15 a 10.15		Ponents Taula A	Ponents Taula B	
10.15 a 11.00		Taller 1	Taller 2	
11.00 a 11.30				<i>Coffee break</i>
11.30 a 12.30		Conferència		
12.30 a 12.45		Cloenda de l'acte		

Ordre del dia

A l'ordre del dia, com que és un document de caràcter obligatori en alguns esdeveniments, hi ha d'aparèixer, obligatòriament, una **hora específica de convocatòria**, i només es podrà començar a partir d'aquesta hora. En el cas que alguna persona volgués fer un altra cosa, les normatives podrien arribar a suspendre l'acte. Els elements que constitueixen l'ordre del dia són:

- Hora obligatòria d'inici.
- Benvinguda i obertura de la sessió.
- Comentaris als punts de l'ordre del dia.
- Revisió i aprovació de l'acta de la reunió anterior.
- Discussió dels assumptes pendents de la reunió anterior, en cas que n'hi hagi.
- Llista dels punts específics per tractar a la reunió. Evidentment, aquesta és la part més important de la reunió, per tant, té el contingut més significatiu.

- Altres punts que permetran als existents expressar coses necessàries per les seves àrees.
- Acords i anuncis per a la propera reunió.
- Tancament de la reunió.

Si tenim dificultats per dissenyar correctament el document de l'ordre del dia, podem utilitzar les **plantilles** que ens ofereix el programa de Microsoft que només cal emplenar. A continuació en veiem un exemple.

Exemple d'ordre del dia d'un reunió

Ubicació: Hotel Mandarin Barcelona, Saló Tibidabo

Data: [30 de gener de 2018]

Hora: [09:00]

Ordre del dia:

1. Benvinguda als assistents.
 - Obertura de la sessió de treball amb els següents punts:
 - Lectura i aprovació de l'acta anterior, seguiment i aportacions de la implementació de les noves eines informàtiques, aprovació de la segona part del pressupost, propostes de millora, i tancament
2. Inici de la sessió.
 - Resum de l'acta anterior, lectura, preguntes sobre el que s'ha llegit i comentaris de temes pendents. Aprovació i tancament de l'acta anterior.
 - Les noves eines informàtiques en tots els equips departamentals, connexions per videoconferència, nous programes 4.0.
 - Establir els pagaments de la segona part del pressupost establert per a l'any 2018.
3. Precs i preguntes
 - Precs i preguntes
4. Tancament de la reunió, signatura del director de departament

Quina informació s'ha d'incloure, **obligatòriament**, en un programa final?

- La ubicació amb un plànol.
- La informació general (de la ciutat i horaris generals de l'esdeveniment).
- Cronograma de les activitats.
- Activitats socials (on i quan).
- Altres serveis que ofereix l'acte (Wi-Fi, diari, servei de cafeteria...).
- Nom dels integrants del Comitè Organitzador.
- Missatge de benvinguda.
- Esdeveniments anteriors que tinguin a veure amb el que es farà ara.

- Agenda: horaris, noms dels participants i ubicació dels llocs de les activitats.
- Organització administrativa.
- Patrocinadors.
- Una petita informació turística (si hi ha assistents d'altres ciutats i/o països).
- Llista alfabètica d'oradors o ponents.

Si l'esdeveniment dura **més d'un dia**, és possible que el programa sigui molt extens i, per tant, pesat. Si el pressupost ho contempla, una solució és fer amb el lliurament de l'acreditació el programa llarg i un programa curt anomenat de butxaca que inclogui només la informació més bàsica i necessària per als assistents.

Recordem que hi ha la possibilitat que el ponent no hi pugui assistir i tinguem ja els programes impresos i, per tant, resulta inviable el canvi del document. Davant d'aquests **canvis imprevistos**, s'avisarà oralment en el moment d'inici de la no assistència del ponent i l'activitat que es preveu en substitució, perquè sempre hem de substituir-ho amb alguna cosa, no podem deixar un buit, demostraria poca professionalitat.

2.1.2 El cronograma

El cronograma és un gràfic que s'utilitza per **planificar i controlar** el desenvolupament d'una tasca complexa. Resulta especialment adequat per a l'organització i seguiment en la preparació dels esdeveniments. En concret, el cronograma serveix per:

- Optimitzar l'ús del temps
- No oblidar ni deixar res endarrerit en cap aspecte
- Descarregar responsabilitats específiques a cada membre de l'equip
- Preveure els contratemps i els endarreriments
- Controlar i corregir l'evolució del treball
- Donar suport a la preparació del pressupost

El cronograma **determina el temps** en què es realitza cadascun dels passos, el temps que falta perquè l'esdeveniment estigui en la fase d'execució i el temps per a la fase del postesdeveniment. Planificar cada pas i establir dates límit del treball intern és bàsic perquè la fase del preesdeveniment sigui perfecta i ajudi que la resta de les fases també funcionin degudament.

Diversos dissenys

Un cronograma pot tenir diversos dissenys, podeu fer-vos-en una idea clicant el següent enllaç: goo.gl/vcLj2R.

Com hem de fer un cronograma perquè sigui eficaç? Primer hem de tenir present que, si és un esdeveniment relativament senzill, amb un únic cronograma on apareguin les tres fases de l'esdeveniment i què es farà en cada fase en tindrem prou. Si l'esdeveniment és complex, és important tenir un cronograma general de les **fases i la durada** que aquestes tindran i després un cronograma per a cadascuna de les fases i, si cal, que cada comitè tingui el seu propi cronograma. Com més clars quedin marcats els temps que necessitem per fer cada acció, millor serà la coordinació i això permetrà un esdeveniment d'èxit.

El cronograma abasta, doncs, un temps molt ampli, des que s'encarrega l'organització d'un esdeveniment fins que finalitzen totes les activitats que tinguin algun tipus de relació amb l'acte. El **desenvolupament cronològic** pot separar-se en dies, setmanes, mesos, dins de la mateixa coordenada horitzontal, mentre que a la coordenada vertical s'enumeren totes les **accions necessàries**, ordenades i al màxim de desglossades possible.

Per preparar un cronograma, començarem per fer una llista detallada de les activitats i un cop la tinguem definirem el temps necessari per a cadascuna d'elles. Amb aquests elements, ja podem construir una sèrie d'activitats encadenades i al mateix temps entrellaçades. El pas següent serà la comptabilització de les diferents sèries i l'assignació de **dates d'execució**, prioritzant les tasques més llargues i complexes i sent previsors amb les activitats més complicades.

A la figura 2.2, podeu veure les activitats que habitualment es duen a terme en un cronograma general (és a dir, per a qualsevol tipus d'esdeveniment). Tot i que no sempre apareixen totes necessàriament, tenint en compte la diversitat d'actes, els ítems que us proposem són els que més ens ajudaren a controlar-los.

FIGURA 2.2. Llista d'activitats habituals en un cronograma

1. INFRASTRUCTURES Obtenció del local Condicionament del local Muntatge Equips audiovisuals Il·luminació Ambientació Corporativa Mobiliari Decoració	5. RECURSOS HUMANS Promotores Contractació Entrenament Supervisors Seguretat Hostesses Voluntaris
2. LLIURAMENT DEL MISSATGE Discursos Fullets Exposició Peces audiovisuals Regals i premis	6. ASPECTES COMPLEMENTARIS Embalatge i transport Vestuari Perruqueria i maquillatge Invitacions
3. ANIMACIÓ I ENTRETENIMENT Activitats participatives Animadors/es Música en viu i/o gravada Números artístics i/o de varietats Projeccions	7. UTILITZACIÓ PROMOCIONAL DE L'ESDEVENIMENT Fotografia i gravació Invitacions a la premsa Insercions i publicacions
4. GASTRONOMIA	8. AVALUACIÓ DE L'ESDEVENIMENT Interna i externa Pagaments

D'altra banda, i a mode d'exemple, us presentem un conjunt d'accions que cal desenvolupar durant la fase del preesdeveniment.

1. S'arma una llista de temes.
2. S'especifica una llista de possibles ponents.
3. Es defineixen els idiomes oficials en el cas que hi assisteixin persones de països estrangers amb idiomes diferents als nostres.
4. S'escullen els formats de les activitats que s'utilitzaren (cursos, tallers, conferències, taules rodones...).
5. Es defineixen la quantitat de salons i activitats paral·leles que tindran lloc durant la celebració de l'esdeveniment.
6. Es posa el nom de cada sessió.
7. S'estableix la data límit, en temes científics, per als postulants voluntaris per ser oradors, en el cas que n'hi hagi; sovint es demana un resum del que presentaran.
8. En el cas d'esdeveniments científics s'estableix un reglament amb instruccions a seguir per a l'enviament dels resums i una forma de rebre'ls.
9. El Comitè Organitzador comença a invitar de forma oral (en activitats que es troben prèviament marcades, com per exemple trucades telefòniques) o per correu electrònic personal els assistents potencials.
10. S'envien les invitacions, de manera digital o en paper, a tots els assistents inclosos els convidats importants. Recordem que haurem de fer invitacions diferents segons a qui vagin dirigides.
11. S'iniciarà el seguiment de les respostes, si és via digital podem utilitzar alguna de les plataformes ja esmentades amb anterioritat. Un dels avantatges que tenen és que actualitzen constantment les dades i te les fan arribar diàriament o quan tu assenyalis que les necessites, fent recordatoris i a més a més un resum final i una llista d'assistència. Si ho fem amb paper, caldrà fer totes aquestes accions de manera manual, però és bo utilitzar un Excel o una base de dades que ens ajudi a ajustar les informacions i que ens permeti al final treure una llista correcta.
12. Es comença a treballar sobre el preprograma.
13. Es tanca el programa per poder-lo editar i enviar-lo a la impremta o a processar-lo en el format que es lliurarà als assistents.

2.1.3 El disseny i la imatge gràfica

La imatge no ho és tot, però sí que ocupa un espai important en qualsevol esdeveniment o projecte, de manera que haurà d'aportar informació rellevant

als assistents, ja siguin clients estables, clients potencials, treballadors o la competència.

Tot el que ofereixis als assistents parlarà de la teva empresa: des del disseny de l'estand corporatiu, fins als bolígrafs, passant per les invitacions o el disseny dels cartells; tot haurà de contribuir a formar un **record positiu**. Però quina línia gràfica pot ser la més adequada per a l'esdeveniment que hem d'organitzar? Evidentment, la naturalesa de l'esdeveniment marcarà com pot ser el disseny, i el creatiu, equip o comitè d'imatge tindrà una gran llibertat (o no) per desenvolupar una idea útil, que es pugui portar a la pràctica.

En el cas que es tracti d'un esdeveniment de **reiteració temporal**, hem de conservar la mateixa imatge i anar afegint un número de celebració (1r Congrés, 2n Congrés... o I Convenció, II Convenció...)

En tot **disseny** ha d'imperar una idea: que segueixi identificant l'empresa com a marca i que sigui possible reconèixer-lo.

Conservar la imatge

És important conservar la imatge de l'empresa, en el cas que en un futur hi hagi actes iguals o semblants, perquè dona més força i història a l'esdeveniment.

Respecte al **material gràfic** necessari per donar a conèixer el nostre esdeveniment, n'hi ha de molt divers; l'important és detallar les mides, els tipus de paper, les tintes, les pàgines i la quantitat... D'entre els materials gràfics que utilitzarem més habitualment en un esdeveniment, destaquem els següents:

- Els fullets de l'esdeveniment
- Les invitacions
- Els cartells, plegables, penons i tanques
- La senyalització interna i externa

Els fullets de l'esdeveniment

Per fullets de l'esdeveniment, entenem els *flyers*, díptics, tríptics... amb els quals es promociona l'esdeveniment. Hi constaran, a banda del programa de l'esdeveniment, els següents elements:

- Les persones a qui va dirigit
- La forma i preu de la inscripció
- Els ponents
- L'empresa que l'organitza

La idea és dissenyar-ne un de suficientment atractiu i senzill, però que s'ajusti als objectius que pretenem. Una de les primeres normes és que, per fer un disseny d'un fullet, hi ha d'haver un **equilibri** entre la part informativa i la part més creativa; penseu que, segurament, serà aquesta última la que atregui l'interès. No

cal ser un gran grafista, només ser creatiu i treballar amb les eines que tenim. També tenim programes en línia que ens poden ajudar i que són relativament fàcils, per exemple: Publisher, Canva, Befunny, Easy flyer creator, o HelloPrint, entre altres.

Com que no tenen gaires pàgines, els fullets per a esdeveniments són especialment idonis per **fer promoció sense avorrir** a ningú. Normalment, els utilitzarem en tipus d'esdeveniments, com ara: conferències, lliurament de premis, exposicions, obertura de nous establiments, fires, tallers, seminaris...

Hi ha, no obstant, unes **característiques comunes** a tots els fullets, malgrat que es pugui tractar d'esdeveniments diferents:

- Portada. És important que atregui l'atenció a fi d'animar la gent a llegir-lo. La tipografia ha de ser llegible i no de llibre, ha de ser atractiva, amb uns colors també adients i imatges referents a l'esdeveniment. Si l'empresa té colors propis corporatius, pot ser de gran ajuda utilitzar-los. No cal afegir-hi molt de text, molt probablement l'ús d'alguna frase que expliqui amb més detall l'acte por ser suficient.
- Contingut. És fonamental pensar què volem incorporar al text abans d'enviar-lo a imprimir. En la majoria dels fulletons s'inclou un bloc o apartat on s'explica detalladament l'esdeveniment, la història, l'evolució entre altres elements, però hem de garantir que l'estil que utilitzem és l'apropiat d'acord amb el públic al qual anirà dirigit. També haurem de considerar si el text serà llegit en un moment puntual o bé rellegit perquè interessa per la informació que inclou. Tot fulllet té una part pràctica, és a dir, un lloc on inclourem algun mapa sobre el lloc on es farà l'acte; no cal que tingui una mida exagerada, n'hi ha prou que es pugui llegir. A banda del mapa, cal posar per escrit l'adreça, així, d'una manera (mapa) o de l'altra (escrit), sabem que arribarà la informació el màxim de clara possible. També podem mencionar els transports que arriben al lloc (autobús, tramvia, metro...).
- Les llistes. Evidentment, les llistes dependran de si ens trobem amb un fulllet díptic o tríptic. Si es tracta d'una exposició o d'una fira, sempre és recomanable una llista dels expositors. Però haurem de vigilar que el lector no se senti aclaparat amb tant de nom. Potser una bona ajuda és la introducció de logos (si són fàcils de reconèixer; com per exemple Nike, Adidas, McDonald's, Apple...) més que de noms.
- El programa. En el cas que el vulguem incloure, ha de tenir una lectura fàcil, per exemple tal com hem vist unes línies més amunt, que seria un bon disseny per incloure. L'objectiu és que el lector accedeixi a la informació de manera fàcil i ràpida.
- Informació biogràfica. Si ens trobem amb un esdeveniment científic, ens cal, de vegades, posar un currículum breu dels ponents que hi assistiran. No hem d'abusar en excés del text, i al costat del text cal incorporar una fotografia petita.

Dissenyar un fulllet

Si el pressupost és relativament baix per contractar un professional, podem servir-nos d'alguns programes per autoeditar el nostre fulllet. El Publisher, de Microsoft, pot ser una bona solució. Podeu descarregar-lo gratuïtament, des del següent enllaç: goo.gl/gLw5DT.

- Les dades de contacte de l'empresa. Se situen a la contraportada i es posa nom, adreça, web, i telèfon de l'empresa i el nom d'una persona de contacte, que normalment, com que és membre del Comitè Organitzador, serà el de l'assistent de direcció.

Finalment, hem de fer un disseny que respecti les especificacions tècniques a l'hora d'imprimir, així com el format PDF, a banda dels requisits de maquetació, com mantenir els marges, els sagnats, les separacions entre línies...

Les invitacions

Les invitacions poden ser en paper o digitals. Però, en tot cas, han d'incloure els següents elements:

- Nom de l'esdeveniment.
- Data completa.
- Hora.
- Lloc (adreça completa).
- Tipus de vestit (no cal en el cas que sigui un esdeveniment científic).
- Telèfons o dades de contacte per poder confirmar.
- És recomanable una lletra clara, però es permet utilitzar la cursiva.
- Fer servir tendències actuals i recursos gràfics moderns, en cas que la invitació sigui en paper, fer ús del paper reciclat.
- Els sobres s'han de personalitzar. Els elements que hi inclourem són: "Senyor" o "Senyora" (mai "Senyor/a") i l'adreça completa (sense remitent). S'utilitzen targetes mida Lord (18 x 13 cm).

Dissenyar una targeta

A través d'Internet, també trobem programes que ens poden ajudar a dissenyar la targeta nosaltres mateixos. A banda de l'Office, de Microsoft, tenim: www.canva.com, [\[http://www.teinvite.com\]](http://www.teinvite.com) o www.fotor.com.

Per escriure correctament el **text de la invitació** és recomanable, en primer lloc, tenir clar quin és l'objectiu de l'esdeveniment. No és el mateix un congrés científic que una festa per celebrar l'aniversari de creació de l'empresa; no és el mateix una festa amb un pressupost molt limitat que amb un pressupost molt ampli. Però, sigui com sigui, ha de ser un text relativament breu; com a darrera tendència (si envies la targeta en línia) s'**inclou el link** de la pàgina web de l'empresa, on hi hagi informació de l'esdeveniment, o del blog que s'hagi creat i, fins i tot, de la pàgina web que s'hagi creat.

Cartells, plegables, penons i tanques

Hi una sèrie d'elements gràfics que porten informació sobre l'esdeveniment, però amb poc text. Ens referim als cartells, els plegables, els penons (o banderoles), les tanques o les escarapel·les.

Una escarapel·la és un distintiu, llaç, cinta, emblema o insígnia en forma de disc, que es col·loca a la part més visible del barret o del ros. Actualment, també fa referència al distintiu que porten els congressistes penjat del coll per poder entrar i sortir del recinte firal.

Els elements que formen els **cartells** són: el lema, el text o tema, la imatge i el logotip. N'hi ha de dos tipus:

- Cartells informatius: on predomina el text sobre la imatge i serveix per comunicar esdeveniments: conferències, cursos, reunions...
- Cartells formatius: la imatge té preeminència sobre el text, el missatge s'expressa gràficament de forma clara i només té algunes paraules que serveixen per donar èmfasi a la idea.

A banda, han de complir unes **característiques** determinades; com ara:

- Ser fàcils de llegir, perquè són per posar als cartells.
- Ser suficientment atractius.
- Ser visualment agradables.
- Utilitzar una lletra senzilla i fàcil de llegir.

Però, sigui com sigui, el cartell ha d'expressar i resumir la idea més important (recordeu que, moltes vegades, menys és més); el que hem d'aconseguir és **comunicar amb força**, claredat i simplicitat. De manera que, si utilitzem una imatge, millor que no sigui recarregada, i que sigui significativa, ja que no és un fi en si mateixa, sinó un mitjà. Si utilitzem la paraula, ha d'haver-hi una formulació clara, precisa, concisa, ben expressada i original, fàcil d'entendre i de retenir.

A l'hora d'elaborar un cartell, haurem de tenir en compte els següents elements:

- Les **mides**. Que es puguin veure a distància. És recomanable que sigui rectangular i preferentment en vertical. El format estàndard és 70 x 100 cm o 50 x 70 cm.
- El **color**, que cridi l'atenció. Si n'hi ha de corporatiu és recomanable utilitzar-lo però pot ser que de vegades no sigui el més adequat. Per verificar-ho hem de veure el contrast entre el fons i el que hi col·locarem a sobre. Es consideren contrastos màxims els següents: negre sobre blanc, negre sobre groc, vermell sobre blanc, blanc sobre negre, blau sobre blanc i negre sobre vermell.
- Les **lletres**: mida, tipus, formes... que tot faci que sigui llegible en la distància.
- La **proporció**. Ha d'haver-hi un equilibri i conjunció entre la imatge, la lletra i els espais en blanc. De vegades ho oblidem però deixar espais en blanc és tan important com situar la imatge i les lletres en algun lloc del cartell.
- El **punt focal**. Generar un punt o centre on vagi directament la vista o que es fixi amb més facilitat. Els elements desordenats dispersen l'atenció.

Respecte als **cartells plegables**, han de contenir la informació completa, poc text, imatges atractives, logotip de l'esdeveniment i dades de contacte.

Els **penons** (*backings* o banderoles) han de ser elaborats a 4x0 tintes, el material recomanable per a la producció o impressió és el Banner de 369 grams. El logo s'ha d'ubicar a la part superior o inferior segons la composició, mai al centre. I, finalment, ha d'incloure sempre el nom i la imatge de l'esdeveniment.

I pel que fa a les **tanques**, haurem de meditar si l'esdeveniment requereix d'aquest tipus de publicitat, ja que normalment solen ser molt cares. En el cas que el cap en vulgui, el millor és contractar una empresa especialitzada i tenir en compte que hi ha llocs assignats i llocs restringits.

La senyalització interna i externa

Una de les coses que els organitzadors sovint obliden és assenyalar **on es troben les coses**. Què això no ens passi a nosaltres! La senyalització, dins i fora del recinte, haurà de contemplar els següents elements:

- Les vies d'accés
- Les zones de pàrquing
- Els banys
- Les rutes de sortida d'emergència
- Els llocs per convidats especials
- La zona d'inscripció i registre
- El punt d'informació
- Els punts Wi-Fi

2.1.4 Identificadors, certificats i permisos

Els **identificadors** se solen utilitzar en molts tipus de reunions empresarials, així com en congressos, incentius, jornades... Però també es poden emprar per a un esdeveniment social (com per exemple un sopar).

Normalment, els identificadors se situen a la taula d'honor. És preferible que portin el nom per ambdós costats: un mirant els assistents i l'altre les persones que configuren la taula. La lletra ha de ser clara, fàcil de llegir i d'una bona mida, i els noms s'escriuran sempre en majúscules.

Els **certificats** són uns documents que poden acreditar l'assistència a un esdeveniment, un premi, o el fet d'haver participat en alguna sessió, taula, o ponència... En qualsevol cas, han de contenir:

- La identitat gràfica
- L'entitat que certifica
- La data
- El nombre d'hores o intensitat
- El nom complet de qui ha de rebre el certificat
- Les signatures pertinents
- Un número d'identificació

Pel que fa als **permisos**, se sol·liciten amb quinze dies d'anticipació, indicant l'adreça exacta, el barri i l'hora de l'esdeveniment. Hi ha certs factors que els condicionen:

- Si l'esdeveniment implica el tancament de la via, haurem de dirigir-nos a l'autoritat pertinent perquè ens atorgui el tancament de la via.
- Si hi ha un ball durant l'esdeveniment, s'ha de pagar el corresponent dret d'autor per a la utilització de la música.
- Per a aquells esdeveniments on s'utilitza espai públic, però que no és el carrer, s'hauran de pagar els impostos corresponents.

2.1.5 El pressupost

Un document molt importat de tot esdeveniment és el pressupost. Haurà de contenir i computar una sèrie de **components essencials**. Són aquests:

- El nombre d'assistents.
- Els convidats especials, amb el cost de trasllat, allotjament i àpats.
- El local.
- L'equipament tècnic i visual.
- El material imprès o digital.
- La promoció. Si utilitzarem una difusió tradicional, o les actuals digitals.
- Serveis en l'esdeveniment (connexió Wi-Fi, Internet, diaris, *coffee breaks*...).

Els **costos i variables** d'un esdeveniment són de tres tipus:

- Els costos fixos: els que hem de cobrir independentment de la quantitat d'assistents.

- Els costos variables: els que venen determinats segons la quantitat d'assistents.
- La partida d'imprevistos.

Aquests costos sortiran reflectits en el pressupost a través dels següents ítems:

- **Despeses directes:** compres, lloguers, sous, honoraris, lleis socials, transports, assegurances, subcontractes, material d'impremta, fotografia, inserció i publicacions, decoracions diverses, menjar i beure...
- **Despeses generals:** consums d'aigua, llum, telèfon, Internet, sous i honoraris del personal permanent, despeses de llibreria i còpies...

Si hem d'organitzar un esdeveniment amb poc pressupost, aquestes són algunes de les mesures que poden ajudar-nos a maximitzar els nostres recursos:

- Fer ús de les xarxes socials per difondre l'esdeveniment i convidar gent.
- Tot el que publiquem haurà de tenir un contingut que enganxi, que provoqui sensacions i per sobre de tot que faci que la gent tingui ganes d'anar-hi.
- Hem de ser creatius, ja que ens ajudarà a captar més participants i fins i tot algun patrocinador.
- Reservar els espais amb antelació ens pot resultar més barat que fer-ho en el darrer moment.
- Tenir en compte que els esdeveniments són més barats de dia que de nit.
- Pensar que no cal carregar de decoració, però alguns arranjaments florals en els llocs adequats poden ser màgics.

Ser fidels a un pressupost pot arribar a ser complicat. Hi ha unes **eines de seguiment** de baix cost i, fins i tot gratuïtes, que ajuden a fer que el procés sigui més senzill. A més a més d'administrar el pressupost, algunes ens ajuden a supervisar aspectes de la planificació, com ara rebuts, quilometratge, dietes...

Recordem que, a l'hora de presentar un pressupost al nostre superior jeràrquic, caldrà que pugui veure totes les partides i comprendre-les **amb un cop d'ull**. Una de les eines més eficaces és fer servir un document Excel, on podem posar la llista que mostrarà totes les partides, la quantitat, el preu unitari i el preu total.

Elaborar un pressupost

A banda de l'Excel de Microsoft, algunes de les eines de seguiment que podeu trobar a Internet per elaborar els vostres pressupostos són, entre d'altres: www.expensify.com, www.planningpod.com, www.shoebored.com i es.smartsheet.com.

2.2 La comunicació de l'esdeveniment

A banda del aspectes gràfics, la importància d'un esdeveniment comença amb la comunicació i la publicitat. Pot tractar-se d'una acció dins d'un pla de

comunicació més ampli o ser el principal i/o únic element del pla. Sigui com sigui, el que hem de fer és planificar-la correctament.

Ens haurem de comunicar tant amb els **comitès** que formen tot l'equip humà, i que treballen perquè l'esdeveniment sigui tot un èxit, com amb els **assistents i convidats**, siguin reals o potencials.

En l'àmbit de la comunicació, la **promoció d'un esdeveniment** es pot obtenir molt fàcilment perquè hi ha canals infinits que la tecnologia ens acosta, per facilitar-nos la tasca d'arribar a les nostres audiències. Hi ha diverses estratègies efectives; algunes són eines gratuïtes i altres de pagament, com ara el poder, avui en dia, dels *influencers* i de la premsa en general, l'eficàcia del WhatsApp, les tendències de les xarxes socials, el benefici del posicionament de la pàgina web, el nou e-mail de màrqueting, els vídeos virals, de pocs segons...

2.2.1 El pla de comunicació

La pla de comunicació d'un esdeveniment ha de tenir en compte, en aquest ordre, els següents conceptes:

1. **Introducció i context.** És imprescindible fer una radiografia del context en el qual sorgeix el pla de comunicació per poder analitzar la situació d'inici i consolidar les bases. Per aquest motiu, és molt recomanable fer un DAFO-CAME comunicatiu, per tal d'ajudar a construir i donar coherència a altres parts del pla de comunicació:
 - **DAFO-CAME:** debilitats, amenaces, fortaleces i oportunitats; lligats als conceptes de resolució, com són corregir, afrontar, mantenir i explotar. Si creuem ambdós elements, veurem que haurem de corregir les debilitats, afrontar les amenaces, mantenir les fortaleces i explotar les oportunitats.
2. **Objectius.** El més important dels objectius és que han d'acomplir el concepte MARTE, és a dir, han de ser mesurables, ambiciosos, realistes, temporals i específics.
3. **Públics objectius.** És essencial identificar-los i saber qui són per segmentar les accions comunicatives, ja que cada públic requereix una estratègia diferenciada.
4. **Estratègies.** Definir clarament les estratègies de comunicació que seran claus per desenvolupar el pla i establir les línies o eixos estratègics que permetin donar unitat i coherència a totes les accions previstes en el pla, encaminades a donar resposta a la consecució dels objectius plantejats. Una eina que ens pot ser molt útil són els mapes estratègics.
5. **Mapes estratègics.** És una mena de gràfic on apareixen els objectius estratègics, les línies o temes estratègics i les relacions causa-efecte. Les

frases que s'han d'utilitzar han de ser curtes i que concretin el que l'empresa vol aconseguir amb l'esdeveniment. Les perspectives són quatre: les financeres, les dels clients, les internes o de processos, i la de l'aprenentatge i creixement. Les línies o temes estratègics són els punts que volem reforçar i les relacions causa-efecte expliquen com utilitzant un tema o un altre s'assoleixen els objectius.

6. **Missatges centrals.** Aquí haurem d'analitzar i plasmar els missatges centrals que es van transmetent als diferents públics objectius. No tenen perquè ser iguals per a tothom, l'únic que hem d'evitar és que siguin contradictoris.

7. **Comunicació interna.** És un element fonamental en qualsevol pla de comunicació. S'ha d'establir un missatge unitari que afavoreixi la motivació, credibilitat i confiança, desenvolupant el sentiment de pertinença i afavorint el bon clima laboral. De fet, hem d'involucrar tots els participants en la difusió de les accions que tirarem endavant per a l'esdeveniment, ja sigui adjudicant tasques o demanant voluntaris.

- S'inicia aquesta comunicació interna amb unes accions amb l'equip intern implicat (en el cas que siguem més d'una persona). Les accions són: reunions, e-mails, telèfon, circulars sobre el desenvolupament de l'organització de l'esdeveniment i el dossier informatiu per a l'esdeveniment. Les persones implicades directament han de tenir coneixement sobre tot el que envolta l'acte: concepte creatiu, contingut, filosofia, to... A més a més, se'ls ha de mantenir informats de com va progressant el pla i les funcions que hi exerceixen. També els hem d'informar dels resultats i les anàlisis posteriors un cop finalitzat l'esdeveniment i com s'han mesurat els objectius establerts.

8. **Comunicació externa.** Recordem que és un conjunt d'activitats generadores de missatges dirigits a crear, mantenir o millorar la relació amb els diferents públics externs, així com projectar una imatge favorable de l'esdeveniment. Aquí és important que generem una llista d'iniciatives per aconseguir els objectius i que, a més a més, establim una agenda amb les accions que portarem a terme. A banda, hi ha dos tipus d'accions comunicatives:

- **Fora de línia (offline):** tenim les invitacions personalitzades i el *merchandising*. Durant l'esdeveniment es donarà als convidats diferents productes de les línies que pugui tenir l'empresa, per exemple si l'empresa és de sabons i perfums podem posar-hi: protecció solar, un perfum, uns sabons i, finalment, ens queda la revista interna. Un cop recopilada tota la informació del postesdeveniment podem fer una publicació on es mostrà un resum de tot el que ha estat l'esdeveniment.
- **En línia (online):** ens trobem davant del que coneixem com a estratègia digital. Aquest és un pas fonamental per aconseguir el màxim. És important adaptar-lo al públic objectiu i donar-li més o menys prioritat en funció dels públics pensats.

9. **Avaluació.** Eina clau per poder mesurar els resultats. Per tant, haurem d'establir uns indicadors que siguin coherents amb els objectius.

10. **Pressupost.** Ens cal dotar el pla de comunicació dels recursos necessaris per poder-lo desenvolupar.

Respecte als **mitjans de comunicació**, cal tenir en compte que podem utilitzar, depenent del pressupost que tinguem, tant accions tradicionals com digitals: notes de premsa, dossier de premsa, material audiovisual... En ambdós casos buscarem mitjans especialitzats en el nostre sector o que tinguin un fort ressò mediàtic i social.

Característiques pròpies de la comunicació en línia

A l'hora de dur a terme una campanya de comunicació en línia, per a la promoció del nostre esdeveniment, les passes inicials que cal seguir són:

1. Utilitzar la pàgina web de l'empresa o, millor encara, **crear una pàgina web pròpia** de l'esdeveniment. En ple segle XXI, tot gira al voltant d'Internet, per tant, hem d'estar al dia i utilitzar els avantatges que ens ofereix. Penseu que:
 - A la pàgina web podrem compartir temes d'interès per al públic, tant per anar animant les persones que ja han confirmat la seva assistència a l'esdeveniment com les que necessiten més informació per poder-se decidir a donar el pas.
 - A la pàgina web hi han d'aparèixer com a mínim les dades següents: el programa, el lloc de celebració, com apuntar-se (en paper o en línia) i els ponents que hi assistiran. Però cal anar una mica més enllà, de manera que seria convenient indicar tot el que els assistents poden aprendre durant l'esdeveniment i tota la informació que ajudi a veure com està de ben tractat el tema a través dels especialistes del sector industrial.
 - Si ens decidim pel web, hem de tenir present que no podrem llançar la promoció fins que la web no estigui disponible, per tant, és important planificar la creació del web amb anterioritat suficient per poder promocionar l'esdeveniment amb temps.
2. **Enviar un mailing**, tant als que ja són clients com a aquells que puguem entendre com a clients potencials si és de caràcter extern. Si és de caràcter intern un *mailing* als treballadors no és sobrer.
3. **Escollir els millors ponents** en cas que n'hi hagi. És evident que els ponents poden ser un factor clau perquè l'esdeveniment sigui viral. És possible que els ponents que hi assistiran tinguin una gran massa social que està pendent de tot el que fan, per tant, no ens oblidem de demanar-los que promocionin ells també l'esdeveniment en els seus blogs i xarxes socials, per tenir més difusió.

4. **Crear una newsletter.** Quan el client s'inscriu a través de la intranet rebrà al seu correu de feina una revista de novetats referides al contingut de l'esdeveniment, però hem de ser prudents, no podem desvelar-ho tot d'entrada, sempre hem de deixar alguna novetat a l'aire, per seguir captant l'interès.
5. Com fem amb l'equip intern, s'han d'engegar unes **accions amb els proveïdors**: reunions, e-mails, telèfon, circulars sobre el desenvolupament de l'organització de l'esdeveniment i dossier informatiu. Els proveïdors han d'estar a l'aguait de tot, ja que són els que ens subministraran tot allò necessari per a la producció de l'esdeveniment.

2.2.2 Les expressions escrites i orals, en català i en anglès

L'assistent de direcció (*executive assistant*) ha de tenir domini, entre d'altres coses, de com més llengües millor; com a mínim, les natives del país on treballa i l'anglès, que ha esdevingut imprescindible en l'organització d'esdeveniments (*events*). En un segon pla, també és interessant conèixer el francès o l'alemany. Penseu que per desenvolupar tasques que corresponen a la comunicació i difusió de l'esdeveniment, hi ha un **vocabulari molt determinat** i que es fa necessari per a un assistent de direcció.

L'assistent de direcció té la funció de ser els ulls i les orelles de l'executiu a qui assisteix. En el cas de conduir l'organització d'un esdeveniment, ha de mostrar les següents característiques i habilitats (vegeu la taula 2.4; *key performance of the executive assistant role*):

TAULA 2.4. Característiques i habilitats d'un assistent de direcció

Català	Anglès
Grans capacitat de gestió	<i>Operating skills</i>
Prendre decisions	<i>Decision-making</i>
Resoldre problemes	<i>Problem solving abilities</i>
Combinar els dots de líder	<i>Leadership</i>
Capacitat de treballar de forma independent	<i>Ability to work independently</i>
Desenvolupar habilitats organitzatives	<i>Develop organizational skills</i>
Desenvolupar habilitats de planificació	<i>Develop plan skills</i>
Desenvolupar habilitats de coordinació	<i>Develop coordination skills</i>
Habilitats en les relacions socials (ja que ha de saber dirigir i canalitzar els instints de les persones més conflictives amb les quals treballa el seu superior)	<i>Solid political and social skills</i>
Tenir capacitat de comunicació i empatia són fonamentals per transmetre de forma efectiva i afectiva les ordres i iniciatives, fins i tot davant de situacions de tensió alta, de manera que es pugui dirigir als membres d'un equip i animar-los per al desenvolupament de les accions justes	<i>Communication skills and empathy</i>

TAULA 2.4 (continuació)

Català	Anglès
Tenir capacitat d'adaptació davant de canvis tecnològics en les estructures de l'organització, de l'estil de gestió...	<i>Technological changes in organization structures, management style...</i>
Ser una persona madura, tenir tacte, autodisciplina, bon judici, discreció i equilibri	<i>Maturity, tact, self-discipline, judgement, discretion and balance</i>
Tenir iniciativa i ser proactiu	<i>Having initiative and being proactive</i>
Tenir templança i resiliència	<i>Having temperance and resilience</i>
Mantenir la perspectiva de les coses	<i>Keep things in perspective</i>
Ser expert en la gestió de la informació	<i>Be an expert in information management</i>
Tenir habilitat per resoldre diferències i mantenir relacions neutrals a tots els nivells	<i>Ability to resolve differences and maintain neutral relationships at all levels</i>
Un caràcter impecable, íntegre, discret i conseqüent	<i>Impeccable character, integrity, consistency, discretion</i>
Habilitats a l'hora d'establir prioritats	<i>Ability to establish priorities</i>
Habilitats gerencials pràctiques	<i>Hands-on managerial skills</i>
Capacitat per ajudar a avaluar nous sistemes	<i>Ability to help assess new systems</i>

Així, quan utilitzem agendes i fem programacions, les paraules que més utilitzarem seran les següents (vegeu la taula 2.5):

TAULA 2.5. Agendes i programacions. Paraules i frases en anglès

Català	Anglès
Coses a fer en el dia	<i>Things to do today</i>
Quines coses són prioritàries	<i>Priority</i>
Quin temps necessari	<i>Time Needed</i>
Quines coses hem fet	<i>Things already done</i>
El programa de l'esdeveniment	<i>Scheduled Events</i>
Cites per a...	<i>Appointments for...</i>
Temps a disposició	<i>Time engagements</i>

Donat que hi ha accions que es produeixen en el si d'una reunió (com les trucades telefòniques), podem entrar a la reunió i deixar una nota a la persona que li correspongui, tot assenyalant el motiu (vegeu la taula 2.6).

TAULA 2.6. Deixar una nota. Paraules i frases en anglès

Català	Anglès
L'han trucat per telèfon	<i>You have a Phone Call</i>
Demana que li torni la trucada	<i>(Different options) He/she asks you to call him by phone, telephoned, or Returned the call</i>
Acció	<i>Action</i>
Ve a veure'l	<i>Came to see you</i>
Desitja poder-lo veure	<i>Wants to see you</i>

També cal fer un registre de visitants (*Register of office visitors*), on anotarem els següents elements (vegeu la taula taula 2.7):

TAULA 2.7. Registre de visitants. Paraules i frases en anglès

Català	Anglès
Data	<i>Date</i>
Hora	<i>Different options: He/she asks you to call him by phone, telephoned, or Returned the call</i>
Nom i afiliació	<i>Name and Affiliation</i>
Persona sol·licitada	<i>Person requested</i>
Persona vista	<i>Person seen</i>
Propòsit de la trucada	<i>Purpose of the call</i>

2.2.3 Com s'escriu un e-mail?

Com a assistents de direcció, haureu d'escriure e-mails molt sovint. En un e-mail formal en anglès, a banda del domini del **vocabulari específic**, hi han de constar els següents elements:

1. Assumpte (*Subject*)
2. Estructura de l'e-mail
3. Cos de l'e-mail
4. Tancament i comiat (*Closing*)

Assumpte o 'Subject'

Les expressions més comunes per a un assumpte són les següents (vegeu la taula 2.8):

TAULA 2.8. Assumpte en un e-mail. Paraules i frases en anglès

Català	Anglès
Sol·licitud d'informació	<i>Information request</i>
Sol·licitud pel lloc d'assistent de màrqueting	<i>Application for marketing assistant position</i>
Agenda per a la reunió del 20 de novembre a les 10.00	<i>Agenda for Meeting Nov 20 at 10 am</i>
Seguiment i propers passos de la reunió del 20 de novembre	<i>Nov 20 meeting follow-up and next steps</i>

Estructura de l'e-mail

L'estructura d'un e-mail en anglès és la següent:

- Salutació: *Greeting*
- Inicia el teu e-mail amb una salutació. Com que és un e-mail formal, començarà amb *Dear* ('Estimat o Estimada', també per al plural):
 - *Dear Mr. Smith* o *Mr. John Smith*, en el cas d'un home.
 - *Dear Mrs. Smith* o *Mrs. Jane Smith* en el cas d'una dona casada.
 - *Dear Miss Smith* o *Miss Jane Smith*, en el cas d'una dona soltera.
 - *Dear Ms. Smith* o *Ms. Jane Smith*, en el cas d'una dona de la qual es desconeix l'estat civil.
- Quan es desconeix el destinatari i/o nom de les persones, s'utilitzen els següents tractaments:
 - *Dear Sirs* ('Estimats senyors'), per dirigir-se a un grup de persones desconegudes o a un departament.
 - *Dear Sir or Madam* ('Estimat senyor o Estimada senyora').
 - *To whom it may concern* ('A qui pugui interessar').

Cos de l'e-mail

Amb el cos d'un e-mail indiquem perquè estem escrivint, expliquem el **motiu de la comunicació**. Hi ha un conjunt de frases fetes, clares i precises que funcionen molt bé. Una cosa haurem de tenir clara: no ens podem estendre amb frases molt llargues (vegeu la taula 2.9):

TAULA 2.9. Cos de l'e-mail, el motiu de la comunicació. Paraules i frases en anglès

Català	Anglès
Li escric en referència a...	<i>I am writing in reference to...</i>
Referent al seu escrit...	<i>With reference to your letter of...</i>
Agrairia si pot enviar-me informació detallada sobre...	<i>I would appreciate it if you could send me detailed information about...</i>
Podria enviar-me més informació sobre...?	<i>Would you please send me more information about..?</i>
Estaria interessat/da en... i m'agradaria saber...	<i>I am interested in... and I would like to know...</i>
Ens complau anunciar-vos...	<i>We are pleased to announce... or We are pleased to inform you...</i>
Confirmem recepció del seu e-mail o carta	<i>We acknowledge receipt of your letter or email of...</i>
En referència a la seva carta/circular/comanda/compte...	<i>We refer to your letter/ circular/ newsletter/ order/ statement of...</i>
Contestant al seu anunci respecte a...	<i>I reply to your advertisement for...</i>
Prego prengui nota de...	<i>Will you please note that...</i>
Adjunto la nostra comanda de...	<i>I enclose our order for...</i>
Ens complau confirmar-li que hem rebut el seu taló...	<i>We have pleasure in acknowledging the receipt of your cheque...</i>
Prego ens comuniqui preus de...	<i>Would you please quote for...</i>

Sovint, els assistents de direcció han d'escriure un e-mail en nom d'una altra persona i, a més a més, adjuntar-hi algun arxiu. Les fórmules més correctes per adjuntar documents són les següents (vegeu la taula 2.10):

TAULA 2.10. Cos de l'e-mail, en nom d'un altre i adjuntant documentació. Paraules i frases en anglès

Català	Anglès
Li escric en nom del Sr. Pere Macià respecte a...	<i>I am writing on behalf of Mr. Pere Macià regarding...</i>
Adjunt trobarà els documents respecte a...	<i>Please find attached the documents regarding... or Please find enclosed the documents regarding...</i>
Per la present voldriem saber...	<i>I am writing to enquire about...</i>
En resposta a la seva carta de...	<i>In reply to your letter of...</i>
Li recordem que...	<i>We should like to remind you that...</i>
Amb molta cura hem considerat la...	<i>We have carefully considered your...</i>
Amb molt de gust... / Lamentem...	<i>It is with considerable pleasure... / It is with considerable regret that...</i>

Tancament i comiat o 'closing'

Per acabar i tancar l'e-mail, podem incloure una frase (*sentence*) agraint l'atenció prestada a l'e-mail i/o posant-nos a la seva disposició en el cas que necessiti contactar-nos per sol·licitar informació addicional o coordinar una reunió (vegeu la taula 2.11):

TAULA 2.11. Tancament i comiat de l'e-mail. Paraules i frases en anglès

Català	Anglès
Gràcies per la seva ajuda en aquest assumpte	<i>Thank you for your assistance in this matter</i>
Ens és grat confirmar-li...	<i>We are pleased to confirm</i>
Voldria agrair-li...	<i>We greatly appreciate...</i>
Prego accepti el nostre agraïment	<i>Please accept our thanks for</i>
Si necessita ajuda addicional no dubti a posar-se en contacte amb mi	<i>If you need further assistance do not hesitate to contact me</i>
Agraïm la seva comanda de...	<i>We thank you for your order for...</i>
Li quedo molt agraït per...	<i>I am very much obliged to you for...</i>

Per finalitzar un e-mail, hem d'incloure un **comiat** i la **signatura** (nom, cognom, títol o posició en el lloc de treball, nom de la companyia...). Per exemple, abans de signar, quan en català diem "Rebi una salutació cordial", "Cordialment" o "Atentament", en anglès direm:

- *Yours sincerely,*
- *Yours faithfully + name* (quan coneixem el nom del receptor/a i comencem amb *Dear...*)
- *Yours sincerely + name* (quan no coneixem el nom del receptor/a i comencem amb *Dear Sirs, Dear Sir or Madam* o *To whom it may concern*)

- *Best, warm or kind regards*, (quan coneixem el nom del receptor/a)

Vocabulari específic per a una esdeveniment

Un cop tenim la primera part de l'e-mail estructurada, dotar-la de contingut sovint és més fàcil, però donada la varietat d'esdeveniments (*kinds of events*), hi ha lèxic bàsic que haureu de conèixer (vegeu la taula 2.12).

TAULA 2.12. Diferents tipus d'esdeveniment. Paraules i frases en anglès

Català	Anglès
Acte benèfic	<i>Fundraising, charity event</i>
Acte de llançament de producte	<i>Product launch event</i>
Banquet	<i>Banquet</i>
Sopar / Sopar de gala	<i>Dinner/ Gala Dinner</i>
Congrés	<i>Conference</i>
Convenció	<i>Convention</i>
Mostra	<i>Demonstration</i>
Esdeveniment Social	<i>Social Event</i>
Presentació	<i>Exposition</i>
Exposició	<i>Exhibition</i>
Fira Comercial	<i>Fair or Trade Show</i>
Presentació Comercial	<i>Commercial Presentation</i>
Recepció	<i>Reception</i>
Rifa	<i>Raffle</i>
Taller	<i>Workshop</i>

Un altre aspecte interessant és el lèxic que hem d'utilitzar a l'hora d'organitzar un esdeveniment i que es troba present a la llista de control (*checklist*) que haurà de configurar un assistent de direcció (vegeu la taula 2.13).

TAULA 2.13. Lèxic habitual en un esdeveniment. Paraules i frases en anglès

Català	Anglès
Assistents	<i>Attendees</i>
Assistir	<i>To attend</i>
Audiovisual	<i>Audiovisual</i>
Avaluació de l'esdeveniment	<i>Evaluation of the event</i>
Càtering	<i>Catering</i>
Còctel	<i>Cocktail</i>
Comprovació d'àudio i vídeo	<i>Sound and video check</i>
Confirmar assistència	<i>To confirm attendance</i>
Complir objectius	<i>To accomplish objectives</i>
Cronograma	<i>Time schedule or Timetable</i>
Decoració	<i>Decoration</i>

TAULA 2.13 (continuació)

Català	Anglès
Equip	<i>Equipment</i>
Equip de muntatge or Muntadors	<i>Set up team</i>
Hostesses	<i>Hostess</i>
Informació de transport públic i aparcament	<i>Public transport and parking details</i>
Integrar-se amb els assistents	<i>To mingle with the attendees</i>
Invitació	<i>Invitation</i>
Llista de comprovació	<i>Checklist</i>
Local i instal·lacions	<i>Venue and Premises</i>
Lloguer	<i>To rent or to hire</i>
Menú	<i>Menu</i>
Mostrador de Registre	<i>Check-in table</i>
Notes d'agraïment	<i>Thank you note</i>
Organització d'esdeveniments	<i>Event planning</i>
Permisos i llicències	<i>Permissions and licences</i>
Portàtil	<i>Laptop</i>
Posada en marxa	<i>Stating</i>
Presentador i/o orador	<i>Entertainer and/or Speaker</i>
Publicitat de l'esdeveniment	<i>Publicity for the event</i>
Recordatori	<i>Reminder</i>
Reserva	<i>Reservation</i>
Reservar	<i>To book</i>
Sala / Sala de reunions / Sala de conferències	<i>Room / Meeting room / Boardroom</i>
Seguretat i higiene	<i>Health and safety</i>
Socialitzar	<i>To socialise or networking</i>
Targeta d'identificació	<i>Name tag</i>
Ubicació adequada	<i>Appropriate location</i>

2.2.4 Els projectes, documents i comunicació

La **documentació de projectes** és important per poder identificar d'una manera més fàcil els aspectes i les característiques que el configuren. Una documentació adequada li dona, al projecte, identitat i personalitat. A banda, els usuaris que la consultin podran reconèixer els avantatges i desavantatges, les característiques i funcionalitats del projecte, així com els costos i els beneficis que impliquen el seu desenvolupament.

El primer que hem de saber és que els projectes (excepte els d'una gran envergadura) presenten tots els seus documents units sota una única enquadernació. En aquests aspecte, els programes informàtics poden resoldre molts problemes

pràctics. El projecte han d'ajustar-se als elements de: qualitat, cost i oportunitat. La documentació ha de tenir les següents característiques:

- Utilitzar un llenguatge clar.
- Adequar-se al nivell aplicat, ha de ser de tipus gerencial, tècnic o usuari.
- Ser útil.

Perquè la documentació sigui útil, ens cal tenir una bona organització. Això implica que cada document tingui la seva distribució de la manera més apropiada, arribant als seus destinataris amb temps suficient i que sigui correctament arxivat. La **distribució de documents** sol seguir dos circuits: un d'intern, en el si de cada empresa, i l'altre extern, comú a les empreses que s'involucren.

Però tinguem clara una cosa, els documents que són d'interès estan, en molts casos, **vinculats al temps** (per exemple, si les actes d'una reunió no es distribueixen abans de la següent, de poc serviran). Per tant, el millor és fer actes curtes, concretes i amb una ràpida distribució.

Els documents que componen una documentació adequada d'un projecte són:

- La **carpeta general o professional**. El seu objectiu és servir de model per a la implementació del projecte que es desenvoluparà, de manera que les persones involucrades obtinguin la informació, més fàcilment, en qualsevol moment o fase del projecte. És, per tant, un document que detalla tots els aspectes relacionats amb el projecte, identifica totes les bases i orígens sobre els quals neix el projecte i, a més a més, especifica les passes necessàries, els recursos i aplicacions que un projecte necessita.
- La **carpeta gerencial o resum executiu**. Aquest document va dirigit a les persones de més alt nivell de l'empresa o aquelles de les quals depèn la decisió d'implementar o no el projecte. El llenguatge que s'ha utilitzar ha de ser clar, sense tecnicismes, i en termes executius. No ha de ser gaire extens i ha de posar èmfasi en els aspectes més importants del projecte. Generalment l'escrit va acompanyat amb elements gràfics, de manera que és més fàcil identificar les idees que es proposen.
- La **carpeta tècnica**. Es tracta d'un document on hi ha tota la informació sobre els recursos utilitzats per al projecte, amb una descripció molt ben detallada sobre les característiques físiques i tècniques de cada element. Per exemple: descripció dels equips informàtics, les garanties, el suport tècnic que existeix... La seva extensió dependrà de la quantitat de recursos i equips que cal utilitzar i generalment es presenta en forma de fitxes tècniques on es descriu en cadascuna les característiques de cada recurs. Consta de dues seccions:
 - El pla econòmic de desenvolupament del projecte.
 - El pla econòmic per implementar el projecte (que potser és un dels més importants).

- **La carpeta econòmica o pla econòmic.** Aquest document conté informació relacionada amb l'aspecte econòmic i de factibilitat del projecte. El seu objectiu principal és descriure tots els costos relacionats amb el desenvolupament i la implementació del projecte, ajuda a establir els marcs de referència i avaluar fins on es pot arribar. Aquesta carpeta consta de dues subcarpetes:
 - El pla econòmic per desenvolupar el projecte, és a dir, amb el desenvolupament el que es fa és l'anàlisi, i el disseny
 - El pla econòmic per implementar el projecte. Aquest segon és el més important, ja que és el moment en què posem en pràctica el que hem analitzat i dissenyat.

2.2.5 Aspectes formals documentals dels projectes

Com tot document important, el projecte ha de tenir un format amb unes **característiques** concretes, que són:

1. El títol del projecte: ha d'expressar-se de forma clara i unívoca el producte, obra, instal·lació o servei projectat.
2. El projecte pot enquadrar-se en un o diversos volums. La presentació ha de ser cuidada, neta i ordenada, amb estructura per capítols, i apartats degudament numerats. Cada portada ha de contenir:
 - Número de volum
 - Títol del projecte
 - Nom del document que conté
 - Client per al qual es redacta el projecte
 - Identificació dels autors del projecte (nom, titulació, persona jurídica...)
3. El projecte ha d'estar redactat de forma que qualsevol tècnic el pugui interpretar.
4. El llenguatge ha de ser clar, concís, senzill, exempt d'ambigüitats, i amb una mínima qualitat literària.
5. Quan s'utilitza el temps verbal futur implica requisits obligatoris. Els suggeriments o propostes no obligatòries es redactaran en condicional o en subjuntiu.

Modernització

En el cas espanyol, en aquests darrers vint anys, ha sigut necessari afegir altres documents com a complement o substitutiu dels clàssics, fet que permet facilitar el treball i la col·laboració entre els àmbits implicats, així tenim per exemple, afegir documentacions sobre temes de responsabilitat social corporativa, de sostenibilitat, entre altres.

En un sentit clàssic, els documents han de tenir: memòria, mesures i pressupost, plànols i plec de condicions. Aquests documents es complementen durant la fase d'execució amb les instruccions que es descriuen en el llibre conegut com a "**Llibre d'ordres**", i que són signades pel responsable. També és una fase on es

poden continuar fent plànols i croquis per a una major comprensió, especialment en temes de detalls.

Els projectes, **segons l'activitat**, necessiten un conjunt de documents que es refereixen a:

- Documents de **direcció i coordinació**. Aquests són els que habitualment generen i utilitzen els directors de les empreses i el director del projecte. Els documents més importants són: el contracte, el manual de coordinació, les notes de les reunions, la llista de treballs, els informes periòdics de progrés, la correspondència general, els fulls de tramesa, els procediments de facturació i cobrament i els documents financers.
- Documents de **planificació**. En aquest cas hi trobem els següents documents: planificació general, planificació de detall i revisions, fulls d'instruccions a departaments, càlculs i programes de proveïdors.
- Documents referents a **costos**. Integren aquest grup els següents documents: el pressupost inicial, els documents que es decideixin en cada cas, com per exemple: contractat a la data, pendent de contractar, pagaments a curt, mitjà i llarg termini, les desviacions sobre el que està pendent de contractar, desviacions totals, escales previsibles sobre el que s'ha contractat...
- Documents de **procés**. Aquí s'inclouran els següents documents: informes tècnics, plànols, memòries descriptives del procés, diagrama de blocs, fulls de dades d'equips, llista d'equipaments, especificacions de materials, diagrames de flux, balanços, càlculs, resultat d'assajos pilot, recopilació de dades de la implementació...
- Documents de **detall**. Com ara: les normes a utilitzar, les especificacions d'equipaments i materials, càlculs, plànols preliminars i definitius, procediments de proves a taller, procediments de muntatge i desmuntatge, procediments de posada en marxa, procediments d'operació i el catàleg mecànic, si escau.
- Documents de **compres**. En aquest grup són destacables els següents documents: llista de proveïdors, peticions d'ofertes, registre de peticions d'ofertes, comparació d'ofertes i les tabulacions comparatives, comandes, registre de comandes, estat de documentació que han de rebre els proveïdors, estat de fabricació d'equipaments i la seva activació, informes d'inspecció, certificats de proves, certificats d'acceptació, documents d'importació i/o exportació, factures i comprovants de pagament.
- Documents de **proveïdors**. Els documents que podem trobar en aquest grup són: el programa de fabricació, muntatge i posada en marxa, la llista de plànols, els càlculs que són d'aprovació, comentats i aprovats, els manuals de muntatge, d'operació i manteniment, la llista de peces i la llista de reposició de peces, els informes de progrés de la fabricació, les factures i les certificacions i finalment els dossiers d'inspecció.

Respecte a la **memòria**, es tracta d'un dels documents bàsics que constitueixen el projecte i adquireix la funció fonamental de ser el nexa d'unió entre tots els documents.

La memòria té com a missió **justificar les solucions adoptades** i, conjuntament amb els plànols i el plec de condicions, descriu de forma unívoca l'objecte del projecte.

Ha de ser clarament comprensible, no només pels professionals especialistes, sinó per tercers, en particular pel client, especialment pel que fa a l'objectiu del projecte, les alternatives estudiades, els avantatges i desavantatges i les raons que han permès escollir una solució i no pas una altra. Tota memòria ha d'incloure:

1. Índex.
2. L'objecte del projecte.
3. L'abast, és a dir l'aplicació del projecte, els antecedents, aspectes necessaris per a la comprensió de les alternatives treballades i la solució final adoptada.
4. Les normes: disposicions legals, i normes de compliment no obligat però que s'han de tenir en compte.
5. El programa de càlcul (full d'Excel).
6. El pla de gestió de la qualitat aplicat durant la redacció del projecte.
7. Anàlisi de solucions.
8. Resultats finals.
9. La planificació: relacionada amb la materialització de l'objecte del projecte. Es definiran les etapes, les fites, els terminis de lliurament i cronogrames o gràfics de programació corresponents.
10. L'ordre de prioritat entre els documents (plànols, plecs de condicions, pressupost, memòria).
11. Les conclusions.
12. Altres referències que es puguin considerar importants per l'interès que poden tenir amb relació al projecte.
13. Definicions i abreviatures.
14. La bibliografia.
15. Els annexos (tècnics, d'estudis diversos, econòmics i de terminis...).

Pel que fa als **plànols**, seran necessaris o no, depenent del projecte de què estiguem parlant. En tot cas, els plànols són les representacions gràfiques de les solucions adoptades. Han d'incloure tant els plànols en el seu conjunt com els de detall necessaris perquè es pugui realitzar la feina sense dificultats.

Respecte al **plec de condicions**, es tracta d'un document de caràcter contractual que servirà de base per a la redacció del contracte d'execució del projecte. S'hi han de contemplar i descriure els detalls de tots els treballs que s'hauran de fer, els materials que es necessitaran, les condicions econòmiques a les quals s'arriba i les condicions legals que emparen el projecte.

Pel que fa a les **mesures i pressupost**, les mesures definiran i justificaran la quantitat i característiques de tots els elements que integraran el que s'ha projectat, sempre amb l'estimació d'un pressupost que pot reflectir les partides agrupades, per capítols, o una a una.

Finalment, tenim els documents que poden fer referència a **altres estudis amb entitat pròpia**, com per exemple: mesures de qualitat, de seguretat i de salut, de protecció ja sigui individualment o respecte d'equips de treball, de senyalització...

2.2.6 Comunicació i difusió del projecte

La comunicació i difusió del projecte ha de ser un procés **reflexiu** i que permeti **generar noves visions** i propostes que poden conduir a certs canvis, en tant en quant el projecte es viu. Es tracta d'un procés que persegueix uns **objectius concrets**:

- Mantenir informat tant el personal intern com extern del desenvolupament i resultats que es van obtenint al llarg del projecte.
- Donar a conèixer els beneficis que el projecte aporta generant consens en la necessitat de canvis i afavorint l'acceptació.
- Generar compromís i participació dels grups interessats, involucrats en el desenvolupament del projecte.
- Conèixer les expectatives del projecte per part dels grups involucrats.

Tant la comunicació com la difusió s'han de fer de forma continuada i àmplia, que tots els treballadors executin les seves accions en **diferents etapes**. És, per tant, un procés que, en la seva primera etapa, actua de manera interactiva amb la inducció externa i l'organització local per a la seva execució. Es va desenvolupant per etapes a mesura que va avançant el projecte, i les seves fites són la consecució dels objectius específics del projecte i procurar fer arribar la informació a tothom que hi estigui involucrat.

Per assolir una bona comunicació, no n'hi ha prou de traçar les etapes o fer les coses ben fetes, cal que els altres sàpiguen que efectivament s'estan fent. Aquest factor és important perquè implica que:

- Es pot negociar millor en l'organització, si hi ha una percepció positiva del projecte.

- Les persones que formen l'equip estan més motivades, si se senten reconegudes dins i fora del projecte.
- Els clients reals i potencials donaran més suport, si se senten involucrats en el projecte.
- Els promotors tenen un rol important, ja que promouen i faciliten les comunicacions amb els clients de l'empresa.

Aquests avantatges es veuran complementats per la promoció que es pot iniciar després o en paral·lel a la difusió. En qualsevol cas, per fer-los efectius, la comunicació en els projectes ha de mostrar i seguir **cinc característiques** (vegeu la figura 2.3):

FIGURA 2.3. Les cinc característiques per a la comunicació d'un projecte



1. Conèixer i involucrar els interessats. Si ho aconseguim, això ens ajudarà a:
 - detectar oportunitats i riscos,
 - aconseguir suports i afrontar oposicions,
 - definir les restriccions del projecte i
 - establir els criteris d'èxit del projecte. (En conseqüència...).
2. Desenvolupar estratègies de comunicació focalitzades en les persones involucrades.
3. Aplicar la comunicació en la gestió dels recursos humans del projecte.
4. Dedicar temps a les comunicacions.
5. Aplicar les habilitats de comunicació d'una manera efectiva.

Em resum, les **passes a seguir** per fer un bon pla de comunicació són les següents:

1. **Elaboració** del pla de comunicació, on es descriuran les accions de comunicació que es preveuen durant el desenvolupament del projecte. Aquesta elaboració té com a objectius: d'una banda, identificar les accions de comunicació necessàries per donar a conèixer el projecte internament i externa i, de l'altra, definir per a cadascuna de les accions la següent informació: objectiu de l'acció, públic objectiu, canals de comunicació, recursos materials i humans i dates d'execució.
2. **Revisió i validació** del pla de comunicació. Els responsables de projecte han de revisar i aprovar el pla de comunicació, garantint que totes les accions planificades estiguin en consonància amb les estratègies de comunicació definides. Si hi ha disconformitats, s'hauran d'ajustar.
3. **Preparació del material** de comunicació. Els responsables del projecte s'encarregaran d'elaborar el material de comunicació corresponent a l'acció de comunicació que s'ha de portar a terme. Prèviament, s'hauran d'haver definit els formats del material que dependrà de les accions que es desitgin fer, per exemple: sessió informativa, cartes a la Direcció General, publicació d'una notícia, accions formatives, *flash* de comunicació, entre altres.
4. **Revisió i validació del material** de comunicació. La revisió ha de garantir que s'acompleixen els objectius i la qualitat acordats. Les discordances trobades en la revisió caldrà resoldre-les.
5. **Preparació de la comunicació**. Un cop aprovat el material de comunicació, s'haurà de preparar l'acció pròpiament de comunicar. Per aconseguir-ho hem de comptar amb recursos humans i materials necessaris i llançar la convocatòria en l'eina de gestió de continguts en cas que sigui necessari, així, si el que volem és sol·licitar la col·laboració de grups d'interès, podem utilitzar el procediment de participació de grups d'interès, a través d'uns qüestionaris i proves on els grups aportaran els comentaris que estimin oportuns.
6. **Realització de la comunicació**. Un cop preparada l'acció, s'executarà utilitzant els mitjans més adequats en funció del tipus de comunicació que es vulgui dur a terme (fer un esdeveniment, publicar una notícia, donar una informació tècnica d'un taller...)
7. Fer el **seguiment del pla** de comunicació. Per fer-ho es faran, d'una banda, auditories periòdiques que garanteixin que s'estan complint els objectius i les accions indicades i, de l'altra, activitats que permetin conèixer el *feedback* dels destinataris de les comunicacions, per exemple, entrevistes, reunions, enquestes...
8. **Actualització i manteniment** del pla de comunicació. A mesura que el pla avança molt probablement serà necessari anar incorporant accions puntuals que s'identifiquin i planifiquin segons el desenvolupament del projecte per respondre als canvis que es puguin produir.

Aspectes organitzatius de la gestió de projectes

Maria Abril Sellarés, Sònia Menéndez Stabilito

Organització d'esdeveniments empresarials

Índex

Introducció	5
Resultats d'aprenentatge	7
1 Tipologia, fases i direcció dels projectes	9
1.1 Tipologies dels projectes	13
1.1.1 Projectes d'assessorament	13
1.1.2 Projectes d'investigació científica	14
1.1.3 Projectes de desenvolupament	14
1.1.4 Projectes d'innovació	15
1.1.5 Projectes i accions de divulgació	16
1.1.6 Altres tipus de projecte	16
1.2 Fases del projecte	17
1.2.1 Fase 1, inici del projecte	18
1.2.2 Fase 2, planificació o programació	21
1.2.3 Fase 3, Execució	23
1.2.4 Fase 5, avaluació i tancament	26
1.3 Direcció de projectes, de programes i de portafolis	26
1.3.1 L'oficina de la direcció de projectes (PMO)	27
1.3.2 La direcció de programes	29
1.3.3 La direcció de portafolis	30
2 Aspectes organitzatius i de control en l'execució de projectes	31
2.1 Aspectes organitzatius en l'execució de projectes	32
2.1.1 Estructures organitzatives: funcional, orientada a projectes i matricial	33
2.1.2 Organitzacions mixtes i factors d'influència	39
2.1.3 Creació de departaments	40
2.2 Aspectes de control en l'execució de projectes	41
2.2.1 El grup de processos de control	43
2.2.2 El control de l'abast del projecte	47
2.2.3 El control del cronograma del projecte	48
2.2.4 El control dels costos del projecte	50
2.2.5 El control dels riscos del projecte	55
2.2.6 El control dels recursos humans	57
2.2.7 El control de la qualitat	61

Introducció

Els interessats en un projecte solen ser persones i organitzacions que o bé hi participen de forma activa o bé només quan els seus interessos es poden veure afectats com a resultat de l'execució del projecte o de la seva conclusió.

Per aquest motiu, quan una empresa es planteja un projecte i que aquest tingui èxit, ha de tenir en compte l'interès i les expectatives que genera, quins són els interessats, les fases i els requisits i el control de tot el procés.

Generalment, els projectes són part d'una organització que és més gran. Alguns exemples d'organitzacions són les corporacions, les empreses, les associacions professionals i fins i tot, encara que el projecte sigui extern (unions temporals d'empreses o convenis per fer un determinat projecte), estarà igualment influenciat per l'organització que l'ha iniciat.

Així, aquesta unitat ens servirà per aprofundir en el món dels projectes, de les organitzacions i de les eines que existeixen per obtenir l'èxit desitjat.

En l'apartat "**Tipologia, fases i direcció dels projectes**" es vol posar en solfa la necessitat de reconèixer els diferents tipus de projectes que existeixen, saber quin és el cicle de vida del projecte, quines són les seves fases i entendre la figura del seu director.

En l'apartat "**Aspectes organitzatius i de control en l'execució dels projectes**" identificarem l'estructura organitzativa i els diferents equips implicats per dur-lo a terme. Tot aquest engranatge requereix de la coordinació pertinent i d'un control de totes les fases.

Finalment, per assolir correctament els continguts d'aquesta unitat és molt important que es treballin totes les activitats i els exercicis que es proposen al material web.

Resultats d'aprenentatge

En finalitzar aquesta unitat, l'alumne/a:

2. Gestiona els aspectes organitzatius i administratius de projectes nacionals o internacionals, aplicant les tècniques de planificació, programació, avaluació i justificació adequades i complint els objectius proposats.

- Dóna suport al gestor del projecte en els aspectes organitzatius, administratius i de justificació econòmica o financera, segons instruccions rebudes.
- Descriu les fases habituals d'un projecte i les tasques corresponents a l'organització i administració del projecte.
- Estableix, segons instruccions rebudes, el cronograma del projecte.
- Organitza i/o delega l'organització d'esdeveniments dintre del marc del projecte, vetllant per l'ús de la imatge corporativa i per la gestió administrativa i econòmica de cada esdeveniment.
- Gestiona tot tipus de comunicacions als participants en el projecte en els terminis establerts i els objectius fixats pel gestor del projecte.
- Dóna suport i coordina als participants del projecte en relació amb les activitats que cal dur a terme en les diferents fases del projecte.
- Aplica els protocols empresarials i/o institucionals necessaris en el desenvolupament del projecte.
- Resol dubtes i incidències, segons instruccions rebudes, en el procés d'execució del projecte, actuant de manera ràpida i eficient.
- Prepara i proporciona als participants del projecte models i/o formularis per al desenvolupament de les activitats, la presentació de resultats i les justificacions administrativa i econòmica d'aquest.
- Complimenta, segons instruccions rebudes, la documentació administrativa i econòmica necessària per a la justificació del projecte.
- Empra aplicacions informàtiques, específiques o genèriques, per al desenvolupament de les diferents fases del projecte i la gestió de la informació.
- Fa cobraments i pagaments i altres operacions d'índole econòmica en relació amb el projecte, segons els protocols previstos, per dur-lo a terme.
- Vetlla per l'acompliment dels terminis i els estàndards previstos, i per l'ús de la imatge corporativa en tota la documentació generada.
- Prepara la informació i/o documentació que cal lliurar per a l'avaluació del projecte.

- Utilitza per escrit i oralment amb fluïdesa les dues llengües oficials, la llengua anglesa i una segona llengua estrangera en les comunicacions i l'organització d'esdeveniments del projecte.
- Col·labora en la programació de les activitats de difusió, comunicació i promoció dels resultats obtinguts en el projecte, emprant mitjans convencionals i digitals.
- Compila la informació, la documentació i els resultats del projecte per al seu lliurament i justificació.

1. Tipologia, fases i direcció dels projectes

L'origen de tot **projecte empresarial** gira entorn de dues idees: la primera fa referència a veure l'oportunitat d'un possible o probable negoci a desenvolupar i la segona, el moment en què es pren consciència que necessitem quelcom o que ens resulta obvi i que ho volem aconseguir.

En ple segle XXI, una inversió, ja sigui de caire econòmic o humà, requereix de quelcom que la justifiqui. Un projecte ben estructurat i avaluat ens pot ajudar i mostrar la pauta que cal seguir per aconseguir-ho.

Així, tenim que el projecte el podem enfocar des de **diverses perspectives**, entre elles com a:

- Una activitat complexa portada a terme per una determinada organització amb la finalitat d'aconseguir resultats determinants.
- Un procés desencadenat per aconseguir el canvi qualitatiu o quantitatiu d'una situació. Suposa una inversió de recursos efectuada per aconseguir un objectiu concret en un temps determinant mitjançant activitats coordinades sota una única gerència.
- La combinació de recursos humans i no humans reunits en una organització temporal per aconseguir un propòsit determinat.

La diversitat de les empreses i les seves necessitats fan que els seus projectes puguin adoptar moltes formes i tipologies des d'un punt de vista tant **quantitatiu** com **qualitatiu**. Així, tindrem projectes que es poden mostrar molt simples i d'altres que poden arribar a una forta complexitat i amb un període de vida molt llarg.

Per tant, el contingut i la complexitat del treball de cada projecte pot ser molt diferent. Però el que si és clar és la **naturalesa temporal**, ja que té un inici i un final clarament definits, que s'inclou en el que es coneix com el *cicle de vida* del projecte.

Un projecte és, ni més ni menys, que la **recerca d'una solució intel·ligent**: idea, inversió, metodologia o tecnologia que cal aplicar a un problema que es planteja tendent a resoldre una necessitat.

A diferència dels procediments o processos, el projectes són **únics**. Cada projecte està format per unes fases i etapes, per uns requisits, unes tasques específiques, un equip de treball concret i un període d'execució determinat.

Per això és important saber com es dirigirà i qui el dirigirà i gestionarà. Quan parlem de dirigir i gestionar fem referència al procés de liderar i portar a terme el

treball definit en un pla per a la direcció del projecte, així com implementar els canvis aprovats per assolir els objectius d'aquest. Entre altres aspectes, **dirigir un projecte** inclou:

- Identificar requisits.
- Abordar les diverses necessitats, inquietuds i expectatives dels interessats en la planificació i l'execució del projecte.
- Establir, mantenir i realitzar comunicacions actives, eficaces i de caràcter col·laboratiu entre els diversos interessats.
- Gestionar els interessats per complir els requisits del projecte.
- Equilibrar les restriccions contraposades, que inclou, entre d'altres:
 - L'abast del projecte
 - La qualitat
 - El cronograma
 - El pressupost
 - Els recursos
 - Els riscos

Les característiques específiques, així com les **circumstàncies del projecte**, poden influir sobre les restriccions en les quals l'equip de direcció del projecte necessita concentrar-se.

La relació entre aquests factors és tan estreta que si algun d'ells canvia és probable que algun altre canviï també. Per exemple, si el cronograma s'escurça, sovint el pressupost necessita ser incrementat amb la finalitat d'afegir-hi **recursos addicionals** per completar la mateixa quantitat de treball en menys temps. Si no és possible augmentar el pressupost es poden reduir l'abast o els objectius.

Els interessats en el projecte poden tenir opinions diferents sobre quins són els factors més importants, creant un desafiament major. La modificació dels requisits o dels objectius del projecte també pot generar riscos addicionals. L'equip del projecte necessita ser capaç d'avaluar la situació, equilibrar les demandes i mantenir una comunicació proactiva amb els interessats, amb la finalitat d'entregar un projecte que tingui èxit.

Atesa la importància dels canvis, el desenvolupament del projecte per part de la direcció és una **activitat iterativa**, i la seva elaboració és progressiva al llarg del seu cicle. L'elaboració progressiva permet a l'equip de direcció del projecte definir el treball i gestionar-lo amb més nivell de detall a mida que avança. De manera que, finalment, el projecte acaba mostrant un conjunt d'etapes amb una sèrie d'accions corresponents (vegeu la figura 1.1).

Desenvolupament del projecte

L'elaboració progressiva implica millorar i detallar el pla de manera contínua a mida que es va creant informació més detallada i específica i elements més precisos.

FIGURA 1.1. Etapes del projecte i accions corresponents

L'objectiu de tot **pla d'empresa** és determinar la viabilitat i rendibilitat del projecte de negoci a mitjà termini. Això permet arribar a conclusions i decidir si finalment l'esdeveniment és viable, assumint uns riscos controlats, o si hem de canviar d'estratègia, tot evitant el fracàs que de ben segur es podria produir.

No obstant això, el **procediment bàsic** és sempre el mateix: es tracti tant de la preparació d'un seminari de formació de tres dies de duració com de la creació d'una agència de desenvolupament, tots dos requereixen de planificació i coordinació, de realització d'estudis previs, d'estimacions i de pressupostos, així com de la definició de sistemes de control i avaluació i de la concreció d'un període de temps determinat.

La principal diferència rau en la **complexitat dels continguts**, que exigirà un ventall més ampli de coneixements, i, per tant, la intervenció de més personal, assessors i organismes diferents. Com més elements hi intervinguin i més activitat calgui organitzar, més costarà controlar tot el conjunt.

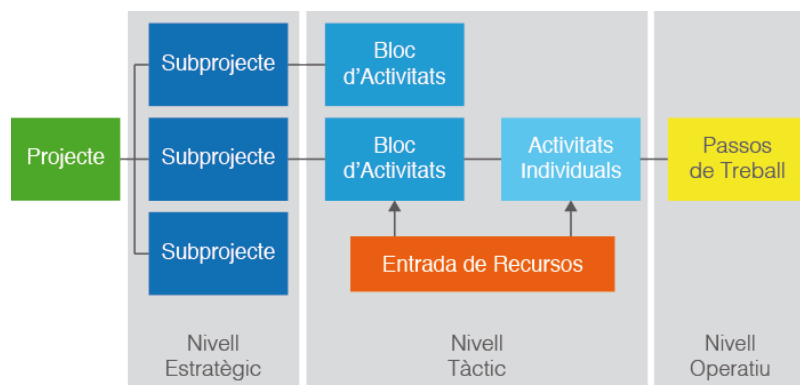
D'altra banda, també s'exigirà un esforç de treball permanent, que no deixa de ser un procés repetitiu que segueix uns procediments existents en l'organització. De manera que per entendre un projecte caldrà saber els tres nivells en els quals s'estructura: el nivell estratègic, el nivell tàctic i el nivell operatiu (vegeu la figura 1.2).

1. **Nivell estratègic**, que és el que fa normalment la direcció del projecte. Se centra en una visió a llarg termini. Les seves tasques són:

- Confirmar i revisar els objectius generals que cal aconseguir.
- Definir les polítiques o els criteris organitzatius que cal aplicar i les directrius generals per a l'estructura, així com les línies més importants.
- Definir les responsabilitats generals.
- Formular balanços i pressupostos per a la totalitat del projecte.

- Plantejar els sistemes de coordinació i control entre les persones o els organismes que intervinguin en el projecte.
2. **Nivell tàctic**, que mostra una visió a mitjà termini on es definiran els recursos amb els quals es compta i quin serà el seu mesurament. Les funcions que li corresponen són:
- Definir els objectius secundaris per als subprojectes o blocs d'activitats que componen el conjunt del projecte.
 - Elaborar normes i programes detallats.
 - Estudiar i decidir els recursos que cal emprar i la manera de fer-ho.
 - Definir procediments, estructures i temps per al desenvolupament de les accions, i establir formes de control.
 - Assignar responsabilitats operatives i de control.
3. **Nivell operatiu**, que és la visió a curt termini i l'execució del que s'ha plantejat. És el nivell on es detalla la programació, així com les activitats i operacions. Principalment respon a la pregunta de *com*: com realitzarem les tasques, amb quines eines treballarem i com s'utilitzaran.

FIGURA 1.2. Els nivells d'un projecte



La descripció detallada de cada un dels nivells permetrà preparar-se per respondre a una sèrie de condicionants o limitadors globals i/o específics de l'entorn. Però els projectes complexos requereixen d'un cert **fraccionament** per fer-los més assequibles en el moment de dissenyar-los (vegeu la figura 1.2).

Aquests projectes es caracteritzen per un determinat grau d'inestabilitat i, en algunes situacions, fins i tot de desordre. La **presa de decisions** no és regular, sinó que va evolucionant amb el projecte. Els processos que presenta poden no ser lineals i la seva planificació i disseny són iteratius.

Dins dels nivells del projecte podem veure com apareixen les entrades dels **recursos necessaris** per produir els resultats de les activitats. Aquest recurs han d'aportar-nos una informació sobre la quantitat, el cost, la qualitat i el temps que requereix la seva implementació, així com el moment de la seva aplicació. Gràcies a aquesta informació podrem computar la necessitat de tots els recursos que caldran per portar endavant el projecte.

És molt aconsellable que fem el que es coneix com **contractes d'entrada de recursos**, que són els documents que garanteixen la concessió d'un recurs en un termini o en un moment determinat; també es poden utilitzar per comprometre la disponibilitat de recursos humans. En definitiva, aquests contractes constituïran els límits on es realitzarà la destinació detallada de les entrades. Malgrat això, el director o responsable del projecte tindrà llibertat per negociar canvis i per afegir o suspendre les entrades previstes originàriament.

Per la seva banda, el **contingut del treball** d'una activitat es mesurarà, entre d'altres, segons el nombre d'*hores/màquina* o *hores/persona* necessari per poder executar els **passos de treball**.

I finalment, els resultats desitjats d'una activitat es definiran respecte a l'objecte del projecte i es registraran en la descripció de l'activitat. La durada de l'activitat serà el temps necessari per a la seva execució.

1.1 Tipologies dels projectes

Els projectes poden ser de diferents tipologies, i la complexitat dels continguts exigirà que hi hagi un ventall ampli de coneixements, i per tant que hagi d'haver més personal per portar-lo a terme. En destaquen, entre d'altres, els següents:

- Projectes d'assessorament
- Projectes d'investigació científica
- Projectes de desenvolupament
- Projectes d'innovació
- Projectes i accions de divulgació

Trobareu més informació sobre els tipus de projectes a l'apartat "Esdeveniments i projectes: tipus, objectius i preparació" de la primera unitat d'aquest mateix mòdul.

1.1.1 Projectes d'assessorament

Són projectes realitzats per grups d'investigació, així com per assessories, administracions, institucions o empreses públiques i privades.

La principal característica de les assessories és la diversitat amb un denominador comú: donar resposta a les **necessitats dels clients**. Aquestes necessitats es materialitzen en objectius tan diversos com la resolució de problemes concrets relacionats amb la seguretat i les campanyes de màrqueting.

El principal **avantatge** d'aquesta tipologia de projecte és que permet treballar aspectes tan diferents com complementaris i modificar-los durant el seu desenvolupament, permetent l'adaptació a les necessitats puntuals que van sorgint en un món tan canviant com l'actual.

En aquestes assessories s'ha desenvolupat un ampli ventall d'**accions**, però fonamentalment estan pensades dins del marc estratègic, el posicionament públic i la recerca de solucions globals i integrals.

1.1.2 Projectes d'investigació científica

La investigació científica és una font d'increment de coneixement i un dels principals objectius de les universitats. Els treballs d'investigació científica són una tipologia de projectes realitzats per un grup d'investigació que tenen com a objectiu contribuir a l'**augment del coneixement** dins de l'àrea amb què està relacionat l'esdeveniment.

Les **temàtiques** poden ser molt variades, com per exemple sanitària, climàtica, tecnològica, *big data*, psicològica, grups de risc... L'objectiu és recopilar informació i formular hipòtesis sobre un determinat fenomen.

Així, el primer pas és formular el plantejament del problema, després s'estableixen els objectius i finalment es formulen les teories, tot justificant en què consisteixen les raons per a l'estudi del problema.

D'altra banda, en parlar d'investigació ho podem fer a nivell de:

- **Investigació bàsica**, pura o fonamental. Comprèn tots aquells estudis o treballs originats que tenen com a objectiu adquirir coneixements científics nous; s'analitzen propietats, estructures i relacions amb l'objectiu de formular hipòtesis, teories i lleis.
- **Investigació aplicada**, que ha permès el progrés del coneixement. S'origina a partir dels treballs desenvolupats en la investigació bàsica, però amb l'objectiu d'adquirir coneixements nous, orientats a un objectiu pràctic determinat.

1.1.3 Projectes de desenvolupament

Els projectes de desenvolupament són uns altres del reptes a l'hora d'organitzar un esdeveniment en el marc del tradicional d'**R+D** (recerca i desenvolupament). L'objectiu és traslladar la recerca de les investigacions per al desenvolupament de mesures, intervencions i programes que contribueixen a la millora de la temàtica que cal tractar.

La gestió de projectes de desenvolupament comprèn diverses **disciplines entrellaçades**, com ara les finances, els recursos humans, la comunicació, el risc, les adquisicions, etc., ja que, en definitiva, busca acomplir l'impacte socioeconòmic esperat.

Els treballs de desenvolupament han comportat la producció de nous materials, dispositius tecnològics, procediments i/o serveis nous, com per exemple: aplicacions informàtiques a la formació, peces audiovisuals o fàrmacs nous.

1.1.4 Projectes d'innovació

Els projectes d'innovació es presenten també com un repte que té l'empresa en el marc de l'**R+D+I** (recerca, desenvolupament i innovació). Són un pla estratègic que suposa la creació de noves idees, productes i/o serveis que comporten el desenvolupament d'una àrea, com ara la tecnològica, els models de negoci, l'ecologia...

Per aquest motiu, els projectes innovadors són les **accions que apliquen coneixements**, habilitats i tècniques per respondre a alguna necessitat de l'empresa: econòmica, social, cultural, tecnològica... Exemples de projectes innovadors els tenim amb Ferroatlàntica, que presenta l'obtenció de manganès electrolític a partir de "fins de captació de forns" (pols de carbó mineral). O amb l'empresa Bathco, que ha presentat l'anomenat CemLab, un nou material que permet crear lavabos a partir d'una base de ciment.

Un **projecte d'innovació** té com a objectius finals millorar els resultats d'una empresa des de la vessant de producte, procés i/o servei, i incrementar els beneficis generats per nous productes, processos i/o serveis.

Un projecte d'innovació té una sèrie de **característiques**, i entre les més destacades trobem aquestes:

- El primer que s'ha de fer és definir el client de la innovació que volem desenvolupar, i no serveix la resposta "tothom", sinó que hem de buscar un nínxol determinat de mercat.
- Que compti amb una estratègia d'investigació i pràctica ben estructurada i rellevant respecte als objectius establerts.
- Que pugui respondre les fites marcades.
- Si es tracta d'un projecte molt disruptiu, la imaginació serà un dels requisits més importants.
- Que sigui realitzat i gestionat per les persones adequades i especialitzades, i que a més a més els agradi el treball que estan desenvolupant, ja que es demana un fort nivell de compromís.
- La seva complementaritat amb altres activitat del grup.
- La innovació no és un fi en si mateixa, sinó un mitjà per al constant desafiament del desenvolupament i l'emprenedoria.

Un mitjà i no un fi

La innovació no és un fi en si mateixa, sinó un mitjà per al constant desafiament del desenvolupament i l'emprenedoria.

Els projectes innovadors poden ser:

1. **Ecològics.** Orientats a la pràctica responsable envers la conservació de l'entorn i dels seus recursos.
2. **Tecnològics.** Basats en la creació, la modificació o l'adaptació d'un producte o servei tecnològic empresarial o social.
3. **Educatius.** Referits a les noves estratègies i/o mètodes d'ensenyament i aprenentatge.

1.1.5 Projectes i accions de divulgació

Una de les principals activitats d'un grup d'investigació és la divulgació; aquesta respon a dos mandats: la necessitat de divulgar la ciència mitjançant els **canals científics** (congressos, seminaris, fòrums...) i la divulgació als professionals i al conjunt de la societat mitjançant els *mass media* o mitjans de comunicació de masses (premsa, ràdio, televisió...).

La divulgació científica permet **potenciar i incrementar** el coneixement global de la comunitat científica. A més a més, contribueix a la conscienciació de les persones, l'increment de percepció de riscos i el canvi d'actituds i comportaments.

1.1.6 Altres tipus de projecte

Segons la magnitud i complexitat del projecte, i de la dimensió de l'organització, del director o del seu responsable, aquest pot classificar-se en quatre categories bàsiques **segons el grau de complexitat**:

- Projecte simple o unidisciplinari, en què el director no té autoritat directa ni capacitat de decisió.
- Projecte de complexitat mitjana, en què el director assumeix algunes funcions, com la de coordinació i la realització de canvis en la programació.
- El projecte de complexitat alta, en què el director assumeix moltes més funcions, com ara la verificació dels objectius globals i la definició d'objectius parcials, la responsabilitat global de compartir els objectius del projecte i les anteriorment esmentades.
- El projecte de complexitat molt elevada, en què el director de projecte ha de tenir l'autoritat i tota la responsabilitat en general i en els seus detalls.

1.2 Fases del projecte

Per facilitar la gestió, els directors de projectes els divideixen en fases, enllaçades amb les operacions de l'organització que el porta a terme. El conjunt d'aquestes fases es coneix com a **cicle de vida** del projecte. Així, el cicle de vida defineix les fases que connecten l'inici del projecte amb el seu final.

Exemple del cicle de vida d'un projecte

Quan una organització identifica una oportunitat a la qual li interessa respondre, sovint autoritza un estudi de viabilitat per decidir si el farà o no. La definició del cicle de vida del projecte podrà ajudar el director a veure si la viabilitat esdevé la primera fase del projecte, o bé ho entendrà com un projecte separat. Quan el resultat del treball inicial no és clarament identificable, el millor serà tractar-los de manera independent.

No hi ha una única manera de definir un cicle de vida ideal, sinó que **varia segons les necessitats** del projecte. Algunes organitzacions han establert polítiques que estandarditzen tots els projectes amb un cicle de vida únic, mentre que d'altres permeten a l'equip de direcció escollir el cicle de vida més apropiat.

Generalment, els cicles de vida **defineixen**:

- El treball tècnic que cal portar a terme en cada una de les fases.
- El moment en què s'han de generar els productes que s'hauran de lliurar en cada fase; a més, també defineixen la revisió i la verificació de cada un dels elements que es lliuren.
- Qui està involucrat en cada fase.
- Quins controls i aprovacions s'han de fer en cada fase.

La majoria dels cicles de vida de projectes comparteixen determinades **característiques**:

- Les fases són seqüencials i normalment es defineixen per alguna forma de transferència d'informació tècnica o transferència de components tècnics.
- El nivell de cost i de personal és baix a l'inici, arriba al seu nivell màxim en les fases intermèdies i cau ràpidament quan el projecte s'apropa a la seva conclusió.
- El nivell d'incertesa i de risc de no acomplir els objectius és alt a l'inici i gradualment passa a esdevenir certesa i a disminuir el concepte de risc a mesura que el projecte progressa.
- El poder que tenen els interessats en el projecte per influir en les característiques finals del producte i en el cost final és més alt a l'inici i disminueix gradualment a mesura que avança. Per què? Per que el cost dels canvis i de la correcció dels errors augmenta a mesura que el projecte es desenvolupa i progressa.

Malgrat que cada projecte és únic, tots solen acomplir una sèrie de fases i etapes en comú. Així, existeix un conjunt de passos per al desenvolupament d'un projecte, que anomenem **fases** (vegeu la figura 1.3).

FIGURA 1.3. Les cinc fases d'un projecte



L'estructuració en fases permet la divisió del projecte en subconjunts lògics que ajuden al seu desenvolupament tant a nivell de direcció com de planificació i control.

1.2.1 Fase 1, inici del projecte

L'*inici* és la base del projecte, els ciments que el sustenten. En aquesta fase definirem l'abast i la descripció dels **objectius que perseguim** per transmetre, de manera fàcil i directa, la informació necessària a tot l'equip per poder començar-lo.

També decidirem si és convenient portar-lo a terme, és a dir, si la nova proposta reportarà més beneficis que esforços o si el resultat valdrà la pena; en altres paraules, determinarem la seva **viabilitat**.

En aquesta fase **seleccionarem les persones** que formaran part de l'equip i determinarem els seus rols i responsabilitats. Així mateix, definirem i detallarem els interessos de cadascun dels *stakeholders* o "parts interessades".

'Stakeholder'

Es tracta d'un anglicisme empresarial per designar la part interessada d'un projecte, que poden ser, entre d'altres, els treballadors de l'organització, els seus accionistes, els clients o els proveïdors de béns i serveis.

Una de les accions més importants d'aquesta fase és la **comunicació**. Convocarem una primera reunió de contacte amb tot l'equip en la qual informarem dels objectius del projecte i buscarem un compromís per part de tots els involucrats, tant externs com del mateix equip de treball. No tan sols és el moment de respondre a preguntes i dubtes que poden sorgir, sinó que les anotarem quan no hi hagi una resposta inicial, fet que provocarà que haurem d'investigar sobre la solució futura més encertada.

Durant aquesta fase, a més, s'establiran les **normes d'execució** i el model de **relació amb el client** per al desenvolupament del projecte, identificant les persones i els recursos claus.

Viabilitat del projecte

Davant la possibilitat de tirar endavant un projecte, el que hem de fer en primera instància és comprovar si és possible i quines repercussions genera en l'entorn on s'aplicarà; és a dir, comprovar la viabilitat.

La viabilitat està **determinada** per l'anàlisi del producte o servei, l'oferta, la demanda, la competència i el *target* o públic objectiu al qual ens dirigirem; en definitiva, per una anàlisi de mercat. Però també cal incloure-hi les necessitats financeres, com ara els costos i els beneficis.

La viabilitat s'ha d'establir en una sèrie de dimensions, tot identificant, per a cadascuna, els **recursos necessaris**.

Hi ha un munt de **variables** que influiran en la viabilitat del projecte. Variables que, a més, estan interconnectades i, fins i tot, són interdependents (és a dir, es poden donar algunes variables i d'altres no, de manera que podria ser o no viable depenent de les interconnexions que es facin). En destaquen les següents:

- La **viabilitat tècnica**. És una de les més importants i de les més òbvies. Algunes de les raons tècniques que poden fer inviable un projecte són, entre d'altres:
 - Perquè no existeix una solució tècnica factible.
 - Perquè hi ha problemes d'espai.
 - Perquè hi ha problemes d'abastiment o de mà d'obra.
- La **viabilitat del mercat**. La idea de negoci pot ser interessant sempre que hi hagi un mercat real i/o potencial.
- Els **elements culturals**. En una economia globalitzada és important que el projecte pugui ser viable culturalment en qualsevol lloc. Hi poden influir molts factors: el vocabulari utilitzat, els colors, els costums de consum...
- El **aspectes legals**. Un dels principals factors que poden influir en la viabilitat és la normativa que pot afectar molts aspectes del negoci, com ara temes de medi ambient, personal, fiscal i de dret mercantil. Si el projecte no aconsegueix les normes i tampoc el podem modificar, el resultat serà un projecte inviable.
- La **política**. L'estabilitat o inestabilitat política pot ajudar a l'èxit o al fracàs d'un negoci en el país on es produeixen aquests efectes. Un negoci amb forts components internacionals podria veure's afectat pel risc polític fins al punt de ser inviable.
- Els **elements econòmics**. Hi ha molts factors en joc, però l'objectiu final de crear un esdeveniment és generar riquesa. Si l'empresa no guanya diners, el seu projecte acaba no sent viable.
- El **factor humà**, lligat a conceptes com lideratge i coneixement. Les persones són les que fan la diferència entre un projecte que funciona sobre el paper i un projecte amb èxit. Una persona capacitada, amb formació, experiència en el sector, dots de lideratge i aptitud per a la gestió del projecte és molt probable que tingui èxit.

Per establir la viabilitat, els problemes són més fàcils de resoldre si les persones amb responsabilitat en la seva posada en marxa arriben a un acord. Per aconseguir-ho, totes les activitats i/o els elements que cal analitzar, així com la recopilació i l'estructuració de la informació, han d'estar **clarament centrades** en els objectius generals del projecte.

L'estudi de viabilitat d'un projecte és més una forma de pensar que un procés burocràtic. Per augmentar el seu ús és important que tingui suficients detalls que permetin **continuar** amb les següents fases del projecte, facilitant l'aplicació d'una anàlisi comparativa en la preparació del control final (auditoria) que avalui el que es lliurarà.

Establiment dels objectius

En aquesta fase inicial, i a banda de la viabilitat, és important establir els objectius, que han de tenir unes característiques determinades:

- Han de ser **específics i clars**. No poden mostrar ambigüitats que portarien a confusions innecessàries.
- Han de ser **mesurables**. En el cas que no ho siguin, haurem d'utilitzar proves qualitatives o establir patrons (estàndards) de referència que permetin comparacions tan objectives com sigui possible.
- Han de tenir assignat un **factor de risc**. És una manera de preveure les conseqüències de l'incompliment dels objectius; d'aquesta manera, totes les persones involucrades seran conscients dels riscos existents.
- S'han de **classificar per categories**, tenint en compte totes les variables que els poden afectar. En ocasions n'hi ha prou amb establir unes categories per ordre d'importància, però en altres ocasions caldrà crear una jerarquia, especialment quan hi ha molts objectius que cal considerar.
- S'han de posar sempre per escrit i han de reflectir totes les condicions, així com l'**ordre de prioritat** establert.
- Els **terminis d'execució** han de ser reals.

Tres preguntes són bàsiques per definir els objectius amb correcció: què volem aconseguir? En quin termini? Amb quins recursos i costos màxims?

D'altra banda, és important no confondre objectius amb intencions. Els **objectius** fan referència a les fites a assolir, que poden ser financeres, de negoci, de carrera professional o de relacions personals, mentre que les **intencions** són just el que hi ha darrere de tot això: les raons per les quals ho vull fer.

No tots els objectius tenen la mateixa importància per a l'organització. Entre els factors que poden influir en la **prioritat** d'un objectiu es poden incloure des de la disponibilitat de recursos o les consideracions del cost fins a les pressions exercides per un determinat grup d'usuaris.

1.2.2 Fase 2, planificació o programació

La planificació respon a la segona fase del projecte. Els processos de planificació són la base que sustenta qualsevol idea o iniciativa, dotant de **mètode i estructura** una sèrie d'accions conjuntes. En la part oposada, el que trobem és la improvisació.

En aquesta fase haurem de detallar al màxim les tasques i els recursos que es necessitaran. Es tracta d'un moment clau, ja que una planificació errònia pot resultar molt perjudicial. Planificar és fer un **càlcul tècnic estimat** del que passarà en els propers dies, setmanes, mesos i/o anys.

Una bona planificació fa que les companyies estiguin més ben organitzades (sent aquestes, quasi sempre, les més consolidades i rendibles); entre els **avantatges** més importants en destaquem:

- Converteix les fites d'una empresa en objectius accessibles.
- Defineix les tasques i els temps d'execució.
- Estableix prioritats i posa el focus en les fortaleses de les organitzacions.
- Millora la presa de decisions.
- Impulsa el major control del procés.

La planificació és tan important que, de fet, sovint els projectes podrien interpretar-se com un mitjà per assolir, directament o indirecta, els objectius recollits en el **pla estratègic d'una organització**.

L'especialització en la gerència de projectes es basa principalment en l'elaboració d'una planificació estratègica, en què s'hauran de considerar els següents **elements clau**:

- Activitats crítiques o camí crític
- Dependències entre activitats
- Recursos necessaris i disponibles
- Consum equilibrat de recursos
- Costos planificats i despeses reals
- Terminis fixos
- Treball en equip
- Incertesa, riscos i simulacions de projecte
- Contratemps i activitats comodí

- Relacions amb les persones que participen en el projecte
- Lliçons apreses i processos desats

Importància de la planificació

Sense planificació, el control del projecte seria impossible. Un responsable controla el treball únicament quan tots els membres del seu equip controlen el seu propi a través de la verificació de les especificacions realitzades per cada activitat.

Les **etapes de la planificació** són:

1. La situació actual: els objectius principals i generals que es volen assolir quan el projecte es tanqui.
2. Reunió d'inici i establiment d'un pla d'acció.
3. Esborrany i reunió amb els responsables.
4. Pla d'activitats.
5. Assignació de recursos i enfocament realista.
6. Execució.
7. Estratègica de comunicació, revisió, fites i seguiment de projecte.
8. Tancament de projecte, reunió d'equip i lliçons apreses en la planificació (la convertim en un procés per reutilitzar-lo més endavant o l'abandonem?).

Un dels requeriments de la planificació és la **flexibilitat**: cal adaptar-se a les variacions de l'entorn d'operació i fins i tot anticipar-se a alguns canvis.

En la taula 1.1 podeu veure els diferents **àmbits i nivells** que s'estableixen en un projecte; per a cadascun d'ells, la planificació ha de reflectir els continguts següents:

- **Prioritat**: de cada un dels objectius establerts i dels recursos assignats a cadascun.
- **Identificació de les variables**: que poden intervenir en la planificació per anticipar les condicions existents en el futur.
- **Alternatives**: respecte als objectius, els recursos disponibles i la situació actual i previsible.
- **Seqüència**: de les accions que s'han de realitzar i establint els elements de coordinació i integració.
- **Recursos**: els que calgui aportar durant l'acció futura tot establint les condicions d'adquisició i la utilització.
- **Terminis**: en què s'hauran d'assolir els objectius, establerts racionalment i en funció dels recursos disponibles.
- **Costos**: previsió per assolir els resultats.
- **Estàndards**: de tasques i responsabilitats per a l'execució de les tasques.
- **Control**: establiment de les formes de control del desenvolupament de les accions i del grau de realització dels objectius proposats.

TAULA 1.1. Nivells i àmbits de la planificació

Àmbit	Estudi	Estratègia	Disseny	Producció	Inici
Econòmic	Risc/cost	Avaluació	Impactes	Ajustaments	Estimació del cost del projecte
Definició de projecte	Especificació, tecnologia, calendari	Pressupost, calendari, planificació	Documentació del disseny	Requisits detallats, contractes	Formació de manuals
Anàlisi financera	Fonts possibles	Pla de caixa	Detall dels pagaments	Pressupost anual i pla operatiu	
Anàlisi de l'entorn	Estimació inicial	Descripció detallada	Identificació del suport del públic	Relacions públiques	Màrqueting i magatzems
Organització de sistemes	Descripció inicial del projecte	Responsabilitats del sistema d'informació	Contractes, calendaris, responsables	Temes de contracte de personal	Organització i operació
Infraestructures i suport	Estimació del nivell de suport	Pla logístic preliminar	Planificació de l'organització	Definició de l'organització de suport	Planificació del transport

Font: Diputació de Barcelona

1.2.3 Fase 3, Execució

Aquesta fase normalment coincideix amb la fase de **disseny d'un projecte**, a mida que aquest avança. L'execució és un procés que s'ha de dur a terme de manera **coordinada**, i a vegades paral·lelament; s'encarrega de:

- la coordinació de persones involucrades,
- les seves tasques (detallades i marcades en la fase de planificació) i
- els recursos necessaris per portar-ho tot a terme.

La fase d'execució es desenvolupa en **subàrees i activitats** de diverses índoles, fet que permetrà acomplir amb els diferents objectius marcats dins del projecte. Dins la fase d'execució trobem **dos processos**:

- Direcció del projecte: coordina i dóna suport als equips de treball.
- Garantir la qualitat: consisteix a seguir un conjunt d'accions sistemàtiques, implementades dins d'una empresa.

La figura del **director de projectes** (*Project Manager*) en aquesta fase és triple:

- Controla l'acompliment realista de la planificació del projecte.
- Avalua i fa un seguiment exhaustiu del consum de recursos (econòmics i humans), dates i terminis, utilitzant eines com Excel i gràfiques de consum.

- Fa els canvis necessaris i recalcula la millor ruta de treball, guardant simulacions de planificació per prevenir contratemps no desitjats.

Les **etapes d'execució d'un projecte**, en sentit resumit, són les següents (tres, més una d'inicial):

1. Es requereix una **etapa inicial** per posar-lo en marxa. Podem associar-la amb la *fase d'organització*, amb els objectius generals de:
 - (a) Definir una fita d'inici de l'execució.
 - (b) Establir una primera reunió del comitè de seguiment assignat al projecte.
 - (c) Fixar la primera reunió del projecte.
 - (d) Definir un manual del pla del projecte.
 - (e) Aprovar el pla d'incorporació de recursos humans i materials.
2. **Organitzar els mitjans humans i materials** del projecte per poder assignar els recursos adequats a cada tasca. És a dir, l'equip del projecte comença amb l'elaboració dels "lliuraments".
3. **Controlar**, per garantir la correcta execució i el control del risc. És a dir, caldrà desglossar les tasques de manera que es pugui programar la seva execució i determinar els recursos que han de mobilitzar-se.
4. **Concloure**, per obtenir l'acceptació i fer el lliurament del producte o servei. És a dir, aquest és pròpiament el moment de l'execució, on hi haurà la responsabilitat de l'equip i la supervisió del client. En aquest punt la comunicació és bàsica per poder prendre decisions al més ràpid possible en el cas que sorgeixin problemes.

Però executar no és fàcil, ja que hi ha una sèrie de **problemes** que són recurrents; sorgeixen quan:

- Les exigències del director del projecte són poc realistes, com per exemple terminis incorrectes pel fet de ser massa curts o massa llargs.
- La direcció retarda les decisions i obliga l'equip a estar inactiu o a dedicar-se a tasques que encara no han estat decidides i que poden ser ineficaces perquè al final no responen a les decisions finals.
- No estan clarament definides les tasques que s'han adjudicat a cada membre de l'equip.
- No existeix una unitat de criteris entre les diferents persones de l'equip.
- No s'obtenen els resultats esperats o hi ha dificultats pels resultats en les quantitats especificades.
- El projecte ocupa més temps i consumeix més recursos dels previstos.
- Es retiren recursos del projecte per un canvi de prioritats.

- S'introdueixen modificacions en la planificació de manera irregular, sense tenir en compte les conseqüències que poden provocar en la resta d'activitats.
- Es donen ordres i contraordres.
- Hi ha un nombre excessiu de formularis, cosa que alenteix el procés.
- No es disposa de personal amb experiència en l'execució de projectes.

Fase 4, anàlisi i reajustament

L'anàlisi es considera un **procés continu** al llarg de tota la vida del projecte, però especialment esdevé una fase cronològicament **contemporània a l'execució** mitjançant les comprovacions dels progressos realitzats i l'acompliment dels requisits establerts.

La fase pròpiament dita d'*anàlisi* permet identificar i corregir accions innecessàries o perniciosos. És en aquest moment quan s'obté la informació relativa a com està evolucionant el projecte en funció del que s'ha proposat inicialment. Això permetrà fer les **correccions oportunes**. Els principals aspectes que s'han de controlar:

- Els canvis en la planificació i les conseqüències d'aquests canvis en el projecte o en la seva organització.
- Els costos respecte al pressupost i a l'aportació de recursos.
- La qualitat de les tasques.
- La capacitat per complir les dates de termini establertes.
- La disponibilitat de recursos econòmics, tècnics i humans.

Durant certs moments del control s'hauran de:

- **Generar informes** sobre la importància relativa de factors com el temps, la qualitat i el cost, entre d'altres.
- **Mostrar les desviacions i llurs conseqüències** per intentar trobar les millors solucions possibles.
- **Prendre decisions** i dur a terme certs canvis.

La gestió del projecte es pot considerar com un conjunt de reajustaments o processos d'**adaptació dinàmica** a les restriccions o limitacions de l'entorn.

Els reajustaments tenen lloc després del procés d'**avaluació de l'execució**, és a dir, després d'avaluar, negociar i aconseguir, o bé canviar recursos o bé modificar el procés establert. Per tant, implicarà dur a terme negociacions entre les parts involucrades.

La negociació dels reajustaments presenta elements de cooperació i de satisfacció de necessitats, i el compromís per equilibrar els interessos presents abans de la presa de decisions.

Els canvis **s'han de formalitzar** concretant les conseqüències econòmiques, materials i de personal (incloent-hi la direcció del projecte).

1.2.4 Fase 5, avaluació i tancament

Un cop finalitzat el projecte, es fa una avaluació final de la gestió duta a terme, amb eines com Excel o bases de dades i de càlcul.

Aquesta és la fase de tancament d'un projecte i és el moment de saber si hem assolit l'objectiu o objectius, o si, en canvi, hem fet alguna desviació que requereix de rectificacions.

Les **causes de les desviacions** poden ser:

- Una estimació errònia del pressupost o un canvi del mateix.
- Una modificació de l'estratègia o de l'objectiu principal.
- La falta de recursos tecnològics o humans pels quals el projecte es pot rellentir i/o no tenir la qualitat prevista.

Lliçó apresada: la reflexió que exigeix el tancament també servirà per treure conclusions, aprendre i poder-ho aplicar en nous projectes.

Per **dirigir totes aquestes fases** i obtenir l'èxit esperat a l'hora de portar a terme el projecte hi ha tres disciplines importants que hem de conèixer: la direcció del portafolis, la direcció de programes i la direcció de projectes pròpiament dita.

1.3 Direcció de projectes, de programes i de portafolis

En general, tot el treball d'una organització es pot dividir en dos grans grups: els projectes (grans i petits) i el suport (operació contínua), ja que l'administració es pot considerar separatament o com a part del suport.

Pel que fa al suport, per dirigir totes les fases del projecte i obtenir l'èxit esperat a l'hora de portar-lo a terme hi ha **tres nivells d'actuació** o disciplines que cal conèixer:

- Els **projectes**, que es produeixen quan hi ha activitats noves, incloent-hi les millores. Té un inici i uns objectius específics; són elements que es lliuren i són únics.

- Els **programes**, que agrupen projectes relacionats i que poden ser executats de manera seqüencial o en paral·lel.
- Els **portafolis**, que són una col·lecció de programes i de projectes que poden estar o no relacionats.

Tots tres estan relacionades en el sentit que es troben alineats i impulsats per les estratègies de l'organització, i els tres contribueixen a l'assoliment dels objectius estratègics. Hi ha una sèrie d'elements, presents en tots els nivells, que han de ser tinguts en compte per les direccions corresponents (vegeu la taula 1.2).

TAULA 1.2. Elements que cal tenir en compte i tasques de les tres direccions

	Projectes	Programes	Portafolis
Abast	Els projectes tenen objectius diversos. L'abast s'elabora progressivament al llarg de la vida del projecte amb objectius diversos	Els programes tenen un abast major i proporcionen beneficis molt significatius	El portafolis és un document amb un abast organitzacional que varia en funció dels objectius de la mateixa
Canvi	Els directors de projecte preveuen canvis i implementen processos per mantenir aquests canvis administrats i controlats	Els directors de programes preveuen canvis que poden seguir tant a nivell intern com a nivell extern al programa, i estan preparats per gestionar-los	Els directors de portafolis monitoren permanentment els canvis en un entorn més ampli, tant a nivell intern com extern
Planificació	Els directors de projecte transformen progressivament la informació d'alt nivell en plans detallats al llarg del cicle de vida del projecte	Els directors de programa desenvolupen el pla general del programa i creen plans d'alt nivell per guiar la planificació detallada a nivell dels components	Els directors de portafolis creen i mantenen els processos i la comunicació necessària relacionada amb el portafolis global
Direcció	Els directors de projectes dirigeixen l'equip de projecte de manera que se'n compleixin els objectius	Els directors de programa dirigeixen el personal i els directors de projecte, que ho veuen des d'una òptica global	Els directors de portafolis poden dirigir o coordinar el personal de direcció de portafolis o de programes i projectes que tingui responsabilitat d'informar el portafolis global
Èxit	L'èxit es mesura per la qualitat del producte i del projecte, l'oportunitat, el compliment del pressupost i el grau de satisfacció del client	L'èxit es mesura pel grau que el programa satisfaci les necessitats i els beneficis que li van donar origen	L'èxit es mesura en termes del rendiment de la inversió global i de l'obtenció de beneficis del portafolis
Monitoratge	Els directors de projecte monitoren i controlen el treball realitzat per obtenir els productes, els serveis o els resultats pels quals el projecte va ser encetat	Els directors de programa monitoren el progrés dels components del programa amb la finalitat d'assegurar que es compleixin els objectius globals, cronogrames, pressupost i beneficis d'aquest	Els directors de portafolis monitoren els canvis estratègics i l'assignació global dels recursos, els resultats i el risc del portafolis

Project Management Institute, I.

1.3.1 L'oficina de la direcció de projectes (PMO)

La PMO (*Project Management Office*) és una estructura de gestió que **estandaritza els processos** de govern relacionats amb el projecte i fa més fàcil compartir recursos, metodologies, eines i tècniques. A més a més, dona suport a la direcció de projectes.

Les oficines poden adoptar **diferents formats**, segons el grau de control i/o d'influència; així tenim:

- De suport, el rol és consecutiu per als projectes, de manera que primer subministren plantilla, després fan millores pràctiques, segueixen amb la capaciació, per a continuació fer l'accés d'informació i lliçons apreses d'altres projectes.
- De control, proporcionen suport i exigeixen l'acompliment per diferents mitjans. En posar-se d'acord s'adopten metodologies de direcció a través d'una plantilla, els formularis i les eines específiques i/o de conformitat en termes de govern.
- De directiva, quan exerceixen el control dels projectes assumint la seva direcció.

Les PMO treballen i integren les dades, així com la informació dels projectes específics corporatius, i avaluen fins a quin punt es compleixen els objectius estratègics d'alt nivell. Poden tenir **autoritat** per prendre decisions, fer recomanacions o prendre mesures (si és necessari) al llarg del procés del projecte. També participen en la selecció, la gestió i la utilització de recursos de projectes compartits o dedicats.

L'oficina de direcció és el vincle natural entre els portafolis, els programes i els projectes de l'organització i els sistemes de mesura corporativa (per exemple, un quadre de comandaments intermedis). Com donen **suport** els directius? De diverses maneres:

- Gestionant recursos compartits.
- Identificant i desenvolupant una metodologia.
- Entrenant, orientant, capacitant i supervisant.
- Fent monitoratge de l'acompliment dels estàndards, les polítiques, els procediments i les plantilles mitjançant auditories.
- Desenvolupant i gestionant polítiques, procediments, plantilles i altra documentació compartida dels projectes.
- Coordinant la comunicació entre projectes.

Tanmateix, els directors de projecte i les PMO persegueixen objectius diferents, i per tant responen a necessitats diferents. Algunes de les **diferències** més importants són:

- El director de projecte se centra en els objectius específics, mentre que la PMO gestiona els canvis relatius al programa.
- El director de projecte controla els recursos assignats, mentre que la PMO optimitza l'ús dels recursos.

- El director del projecte gestiona les restriccions dels projectes individuals, mentre que la PMO gestiona les metodologies, els estàndards, els riscos/o-opportunitats globals, les mètriques i les interdependències entre projectes a nivell d'empresa.

La figura del director de projecte és, per tant, la persona assignada per l'organització amb l'objectiu de liderar l'equip responsable que haurà d'assolir els objectius del projecte.

Depenent de l'estructura de l'organització, un director de projecte pot estar sota la supervisió d'un **gerent funcional**. En altres casos, el director de projecte pot formar part d'un grup de diversos directors de projecte que depenen d'un director de programa o del portafolis, que és el responsable del projecte de tota l'empresa.

El **director de projecte** treballa directament amb el director del programa o del portafoli per complir amb els objectius del projecte i per assegurar que el pla per a la direcció del projecte està alineat amb el pla global del programa.

El director del projecte també treballa estretament i en col·laboració amb altres persones, com ara l'analista de negoci, el director de qualitat i experts en matèria específica del projecte.

Les **responsabilitats** d'un director de projecte són bàsicament dues:

- Atès que la direcció del projecte es mostra com una disciplina estratègica, les seves responsabilitats aniran dirigides a produir la **satisfacció** en tres àmbits:
 - De les tasques.
 - De l'equip en global.
 - Les individuals dels membres de l'equip.
- Esdevenir un bon estrateg, tot utilitzant les eines de la comprensió, de l'aplicació dels coneixements i de les bones pràctiques, i tenint unes **competències** que podem resumir en tres àmbits:
 - Coneixement: referit a allò que sap sobre la direcció de projectes.
 - Acompliment: referit a allò que és capaç de fer o aconseguir quan aplica els seus coneixements sobre la direcció de projectes.
 - Personal: referit a la manera com es comporta quan executa el projecte o les activitats relacionades amb aquest. L'eficàcia personal abasta actituds, característiques de la personalitat i capacitat de lideratge.

1.3.2 La direcció de programes

Un programa es defineix com una organització **tipus paraigua** sobre un conjunt de projectes relacionats, subprogrames i activitats de programes. La gestió es fa

de manera coordinada per obtenir beneficis que no s'obtidrien si es gestionés de manera individual.

Un projecte pot o no formar part d'un programa, però un programa sempre consta de projectes. A banda, els programes poden incloure elements de treballs relacionats que estan fora de l'abast dels projectes específics del programa.

La **direcció de programes** és l'aplicació de coneixements, habilitats, eines i tècniques d'un programa per satisfer els requisits d'aquest i per obtenir uns beneficis i un control que no és possible obtenir dirigint els projectes de manera individual.

Els resultats permeten la **relació dels programes**. Si aquesta relació és donada pel client, el venedor, la tecnologia o un recurs en comú, l'esforç s'haurà de gestionar a mode d'un portafolis de projectes, en lloc de fer-ho com un programa.

La **gestió dels programes** se centrarà en les relacions existents entre les accions, de manera que s'hi poden incloure:

- Resoldre restriccions i/o conflictes de recursos que afecten múltiples projectes del programa.
- Alinear la direcció de l'organització/estratègica que afecta les metes i els objectius dels projectes i del programa.
- Resoldre la gestió d'incidències i canvis dins de l'estructura de governabilitat compartida.

1.3.3 La direcció de portafolis

Els projectes o programa del portafolis **no són interdependents** necessàriament, ni estan sempre relacionats de manera directa. Per exemple, el comitè científic que gestiona els continguts del congrés i el departament de logística que gestiona les reserves dels assistents funcionen individualment.

En la direcció del portafolis, la gestió es mostra **centralitzada** en un o més portafolis amb l'objectiu d'assolir els objectius específics i/o estratègics. També se centra a garantir que els projectes i els programes es revisin per poder **establir prioritats** en l'assignació de recursos.

Per poder treballar un portafoli serà necessari tenir la gestió adequada referida als mètodes i a les polítiques de control directe dins d'un marc clarament determinat. La complexitat d'aquesta gestió requereix d'una maduresa organitzativa, un capital humà competent i una focalització sistemàtica en projectes.

2. Aspectes organitzatius i de control en l'execució de projectes

Tant el projecte com la direcció de projectes es porten a terme en un entorn més ampli que supera el del mateix projecte. El treball es fa segons els **objectius** de l'organització, i es gestionarà segons les seves pràctiques. Per tant, l'estructura organitzativa afectarà els **mètodes** que s'utilitzaran per a l'assignació del personal, de la direcció i de l'execució de projectes.

La cultura i l'estructura empresarial tenen una influència clara en la gestió i la consecució dels projectes. També pot influir en el projecte el nivell de maduresa de la direcció de projectes de l'organització i dels seus sistemes de direcció. Quan en un projecte, a més a més, participen altres empreses o institucions externes, aquest rebrà la influència de més d'una cultura empresarial.

A l'hora de **dirigir un projecte** cal tenir en compte tres factors:

- La cultura i l'estil organitzatiu. Són les normes que a nivell cultural inclouen un coneixement comú sobre quin enfocament abordar a l'hora d'haver d'executar un projecte, quins mitjans considerarem acceptables per a aquesta fi i qui té la influència per facilitar-ho. Moltes organitzacions han desenvolupat cultures pròpies, on s'inclouen conceptes com ara missions, visions, valors, normes, creences... Però també han desenvolupat polítiques, mètodes, procediments i percepcions de les relacions d'autoritat i ètica laboral, entre d'altres. Per tant, un director de projecte ha de saber i comprendre les diferents cultures i estils de l'organització que poden influir de manera directa en un projecte.
- L'estructura de l'organització. És un factor ambiental de l'empresa que pot afectar la disponibilitat de recursos i influir en la manera de dirigir els projectes.
- Els actius dels processos de l'organització. Van referits a plans, polítiques, procediments i lineaments, ja siguin formals o informals. A més, inclouen les bases de coneixement de l'organització, les lliçons apreses i la informació històrica.

Per tant, tot projecte ha de basar el seu **plantejament organitzatiu** en:

- L'estructura organitzativa que adopta, que pot ser funcional, orientada a projectes o matricial.
- El pla de gestió de personal relacionat amb cada projecte. Aquest pla descriu quan i com les persones s'incorporen i es desvinculen del grup del projecte.
- L'assignació de rols i responsabilitats. És a dir, a cada persona de l'equip se li ha d'assignar un rol o una responsabilitat; a més, s'ha d'establir si quan actua ho pot fer *motu proprio* o requereix d'una autorització.

- La realització d'una informació de suport; per exemple, sobre la inversió, els costos i la repercussió econòmica, o sobre els equips, els departaments o els llocs de l'organització. Per exemple, presentar evidències que acreditin la informació de suport com factures, plànols o jerarquia d'equips.

Per la seva banda, el **control durant l'execució** determinarà la magnitud adequada d'unitats o càrrecs subordinats a càrrec d'un supervisor i en cadascun dels nivells de l'organització. És per aquest motiu que hi haurà una supervisió i un control, així com un responsable corresponent, en cada acció i fase que ens anem trobant en el cicle de vida del projecte. Entre els aspectes dels quals caldrà fer anàlisi i seguiment destaquen:

- El monitoratge del treball
- L'abast del projecte
- El cronograma
- Els costos
- Els riscos
- Els recursos humans
- La qualitat

2.1 Aspectes organitzatius en l'execució de projectes

Pensem que cada organització té la seva pròpia **cultura laboral**, les seves pròpies polítiques i normes que es veuran projectades a través dels seus col·laboradors i que influiran en la manera com hem d'executar correctament un projecte. El responsable o director de projecte ha d'estar sensibilitzat amb aquests factors, ja que poden arribar a ser determinants en la seva direcció.

L'**estructura organitzativa** és bàsicament influència, informació i control. Permet gestionar un projecte de manera efectiva, ja que, segons com s'estructuri una empresa, pot veure's afectada la disponibilitat de recursos i influir en la manera de dirigir els projectes.

Hi ha dos factors que afecten l'estructura:

- El **context**, que inclou: la mida de l'organització, la tecnologia, la cultura interna, l'ambient i els factors de cultura nacional.
- El **disseny**: fa referència a quin tipus d'estructura organitzativa s'escollirà, tot tenint en compte la selecció estratègica i els models institucionals d'estructura.

L'estructura, per tant, serà el **model** que les persones de l'organització creïn amb la finalitat de poder conduir-la, a través d'una excel·lent **comunicació** en tots els sentits i continguts, al progrés i a l'èxit del projecte. Una estructura haurà de tenir en compte les següents **característiques**:

- S'ha de mostrar com un sistema obert, en constant interacció amb una sèrie d'elements (ambient, matèria primera, persones, energia i informació...).
- S'ha de concebre com un sistema amb objectius i funcions múltiples, que impliquen interaccions variades amb l'ambient.
- Ha d'estar estructurada per molts subsistemes que estiguin en una interacció els uns amb els altres.
- Ha de permetre orientar els esforços i administrar els recursos disponibles (unitats organitzatives, materials, recursos humans, financers, pla de treball...).
- Ha de realitzar la programació en la seva totalitat d'activitats que ha de permetre organitzar, coordinar i controlar totes les fases del projecte.
- S'ha de basar en la mida de les oficines i la magnitud, el nivell dels càrrecs executius i els mètodes administratius.
- S'ha de mostrar apta per enfrontar-se a l'alta competència, a canvis tecnològics i als controls dels recursos i la seva complexitat.

Totes les **activitats** que es requereixin per a la implementació i operació del projecte s'hauran de programar, coordinar i controlar per alguna instància, prevista amb anterioritat a l'etapa d'estudi del projecte. És a dir, l'estratègia que cal seguir ha de buscar una **estructura ideal** que li permeti assumir amb una certa facilitat el rept i el compromís que exigirà el **pla d'acció**.

2.1.1 Estructures organitzatives: funcional, orientada a projectes i matricial

Pensem que, a la pràctica, cada empresa s'organitza d'una forma diferent; és per aquest motiu que se solen distingir **tres tipus** d'estructures organitzatives: funcional, orientada a projectes i matricial.

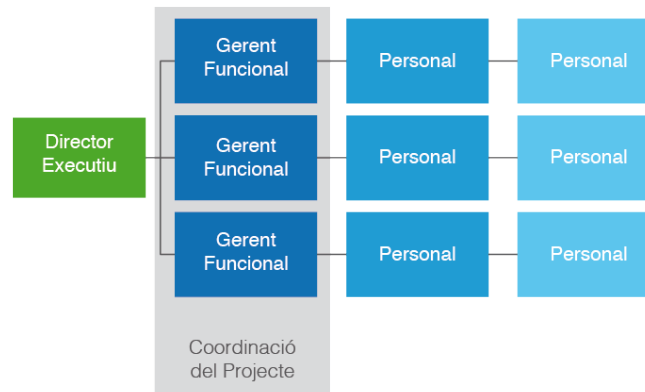
Estructura funcional

L'estructura funcional és la típicament **jeràrquica**, on cada treballador té un superior definit. En el nivell superior, l'empresa s'organitza per funcions de tasques; per exemple, el departament de comptabilitat, el departament de producció o el departament de recerca.

Els membres de la plantilla responen únicament al superior del seu departament, de manera que es busca una línia directa de comunicació entre els nivells inferiors i els superiors. A més, cada departament es pot **subdividir** en unitats més petites i específiques on es porta a terme el treball i les activitats del projecte de forma independent, i emmarcant els projectes dins de les àrees funcionals de l'empresa.

En aquest tipus d'estructura, els projectes que necessiten de diversos departaments solen trobar més impediments i dificultats en el seu desenvolupament, ja que són **transversals** a l'estructura organitzativa (vegeu la figura 2.1).

FIGURA 2.1. Esquema de l'estructura funcional



Els **avantatges** de l'estructura funcional són:

- Facilita la planificació i el control pressupostari.
- Possibilita el millor control tècnic.
- Més alt grau d'especialització.
- Permet una continuïtat, tant en la política com en els procediments.
- Facilita el control, ja que només hi ha una línia immediata directa a qui reporta el que s'està fent.
- Línies de treball més ben definides.
- Els canals de comunicació estan ben definits.
- És una bona estructura per ser aplicada a mitjanes empreses.

Els **desavantatges** de l'estructura funcional són:

- El director o gerent del projecte no té un gran poder.
- Cap persona és responsable de la globalitat del projecte.
- La coordinació és complexa i costa aprofitar-se de l'especialització de les diferents àrees.
- Les decisions s'inclinen sovint cap als grups funcionals més forts.

- Les iniciatives estan orientades més cap allò que és funcional que els diferents projectes en curs.
- Mostra tenir una flexibilitat poc desenvolupada.
- Els projectes tenen baixa prioritat, per la burocràcia que arriben a necessitar.

Estructura orientada a projectes

L'estructura orientada a projectes és l'extrem oposat a l'estructura funcional. En aquest cas, l'empresa té **diversos projectes** i un equip orientat dedicat a temps complet per a cadascun d'ells, amb un únic **director dels projectes**, que se situa en el nivell jeràrquic superior de l'organització.

S'estructura també en departaments, però tots han de reportar directament al director de projecte. En certa manera, l'organització està estructurada segons els projectes més que no pas segons els departaments.

Els **membres de l'equip** estan ubicats habitualment en un mateix lloc, i la majoria dels recursos de l'organització estan involucrats en el treball del projecte. La dificultat sorgeix a l'hora de transferir coneixements a través dels projectes.

Hi ha **dues maneres** diferents de representar l'estructura orientada a projectes (vegeu la figura 2.2 i la figura 2.3).

FIGURA 2.2. Estructura orientada a projectes (A)

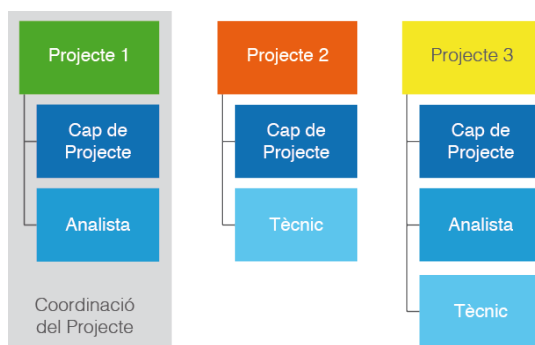
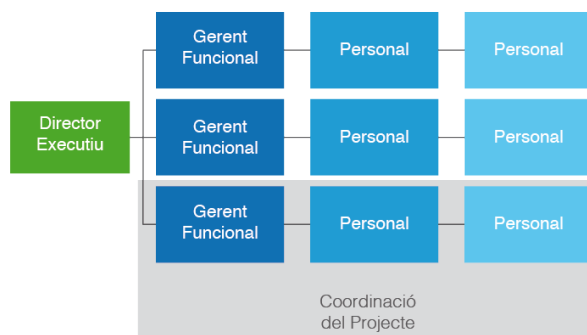


FIGURA 2.3. Estructura orientada a projectes (B)



Els **avantatges** de l'estructura orientada a projectes són:

- És més eficient de cara al projecte.
- Optimització dels recursos.
- Responsabilitat clara i limitada. El gerent o director del projecte té més autoritat.
- L'equip es mostra molt lleial cap al projecte.
- Hi ha una millor comunicació entre els membres del projecte, fet que permet una millora de l'eficiència.
- Facilitat a l'hora d'implementar el control.

Els **desavantatges** de l'estructura orientada a projectes són:

- Els equips no són estables i en finalitzar un projecte tenen tendència a desaparèixer; això pot implicar que a la llarga els seus membres es puguin sentir poc identificats amb l'organització i fora de lloc amb cada nou projecte.
- Com que no hi ha unes àrees funcionals clares poden produir-se faltes d'especialització en els membres de l'equip.
- Es dupliquen els rols, és a dir, membres de diferents equips fan les mateixes tasques.
- El fet que cada equip sigui independent de la resta pot produir a la llarga una pèrdua d'eficiència en concepte de recursos.
- El creixement i el progrés del projecte són més difícils.

Com podem resoldre aquests desavantatges? Una solució possible és la creació d'una **oficina de gestió de projectes**, que procurarà pal·liar els desavantatges i emfasitzar els avantatges.

Aquesta oficina s'encarregaria de donar la visió estratègica sobre la cartera de projectes existents, garantint la qualitat de la informació i focalitzant els esforços en les restriccions a partir del que es coneix com **OTOBOQ** (*On Time, On Budget, On Quality*), és a dir 'a temps, dins del pressupost i garantint la qualitat'.

A més, faria un seguiment de l'assignació als projectes a partir de la disponibilitat de cadascun d'ells. També hauria de seguir la inversió que es fa amb la finalitat de **donar visibilitat** al projecte, mostrant-ne l'eficiència i la productivitat.

Estructura matricial

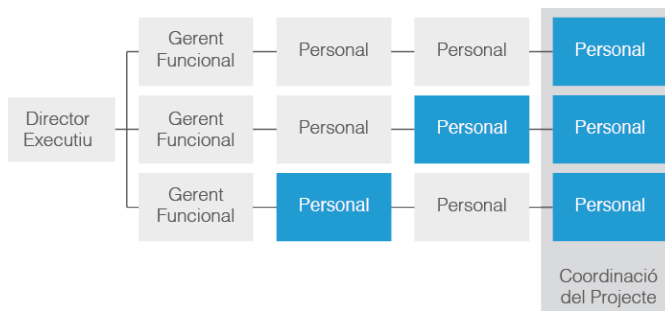
L'estructura matricial és una **estructura híbrida**, on els individus reporten a un gerent i/o director de projecte i a un gerent funcional.

Aquesta estructura és molt habitual en empreses de serveis i en empreses que tenen un creixement molt ràpid. En aquesta estructura es barregen les característiques de

l'estructura funcional i de l'orientada a projectes. Dins d'aquesta forma matricial trobem **tres tipus**:

- Estructura **matricial dèbil**. Aquesta estructura és molt similar a l'organització funcional, on el director del projecte esdevé més un coordinador que no pas un director. És a dir, pot fer les tasques d'ajudant i coordinar; per tant, prendre decisions de manera personal no és viable. Però, al mateix temps, aquest coordinador té una interlocució amb totes les parts funcionals involucrades en el projecte (vegeu la figura 2.4).

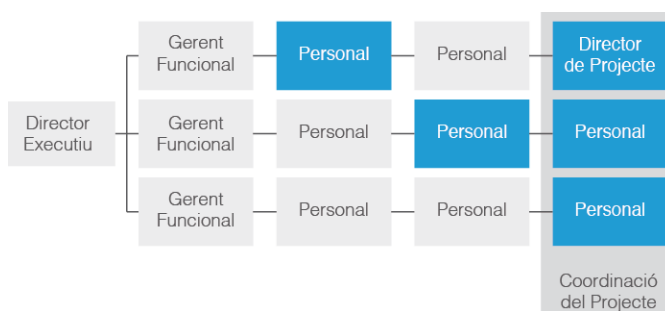
FIGURA 2.4. Estructura matricial dèbil



* Les caselles on hi ha color, representant el personal involucrat en el projecte

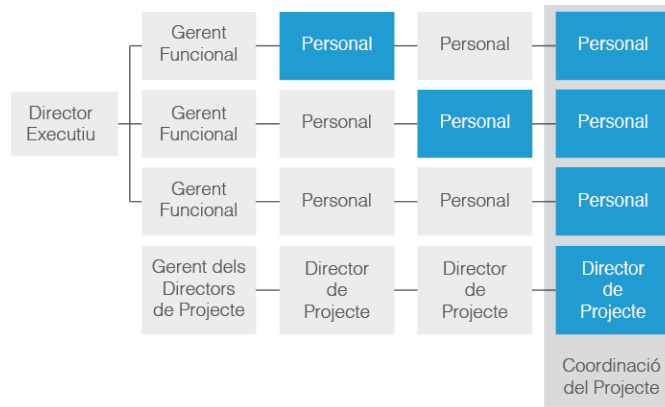
- Estructura **matricial equilibrada**. En aquest cas, el director del projecte té més autonomia respecte a la matricial dèbil, però no té l'autoritat plena sobre el projecte, especialment sobre el finançament (vegeu la figura 2.5).

FIGURA 2.5. Estructura matricial equilibrada



* Les caselles on hi ha color, representant el personal involucrat en el projecte

- Estructura **matricial forta**. Coincideix en moltes característiques amb l'organització orientada a projectes, ja que té un director de projecte i un equip administratiu dedicats a temps complet, sense que s'alteri l'estructura funcional. El director de projecte posseeix autoritat plena sobre aquest i actua al mateix nivell que els responsables de les àrees funcionals (vegeu la figura 2.6).

FIGURA 2.6. Estructura matricial forta

* Les caselles on hi ha color, representant el personal involucrat en el projecte

Els **avantatges** de l'estructura matricial són:

- El gerent funcional (*project manager*) manté el control sobre els recursos, incloent-hi els costos i el personal.
- Es poden establir polítiques i procediments específics a per cada projecte.
- Hi ha una resposta ràpida davant de qualsevol canvi, conflicte i necessitat que pugui mostrar el projecte.
- El cost de les persones és menor pel fet de compartir diferents projectes.
- Cada persona té un lloc quan el projecte finalitza.
- Ofereix un millor balanç entre temps, costos i resultats.
- L'autoritat i la responsabilitat són compartides.
- Treballa sota els principis d'especialització i autoeficiència.

Els **desavantatges** d'aquest tipus d'estructura són:

- Flux multidimensional de treball i informació.
- Doble dependència.
- Canvi continuat de les prioritats, fet que pot conduir a un major conflicte i a ser menys lleial.
- Dificultat inicial a l'hora d'establir polítiques i procediments.
- Gerents funcionals poden intentar que la balança sospesi més en el seu projecte.
- Duplictat d'esforços en algunes tasques.
- Les persones desenvolupen rols amb un grau d'ambigüitat més alt que en l'organització funcional.

2.1.2 Organitzacions mixtes i factors d'influència

Hi ha organitzacions que sovint es mostren barrejades, de manera que són conegudes amb el nom de **mixtes o compostes**. Per exemple, una organització bàsicament funcional pot crear un equip de projecte especial perquè s'encarregui d'un projecte concret.

Aquest segon equip podria adoptar una estructura matricial forta o una estructura orientada a projectes; llavors, les persones que hi treballarien podrien, en funció de l'estructura adoptada, treballar a temps complet o parcial.

No obstant això, no podem dir quina és **la millor estructura**, però probablement la que més s'adequa és l'organització orientada a projectes. Tot dependrà de la naturalesa de la seva activitat, dels seus objectius, de la seva història i de la seva cultura empresarial; aquests factors decidiran quina estructura és la més convenient.

En la taula 2.1 es pot veure la influència de l'estructura organitzativa sobre un projecte, depenent de les característiques d'aquest. Això ens ajudarà a decidir quin tipus d'organització escau millor al projecte que tinguem entre mans.

TAULA 2.1. Influència de l'estructura organitzativa sobre un projecte

Característiques del projecte	Estructura organitzativa funcional	Estructura organitzativa matricial			Estructura organitzativa orientada a projectes
		Matricial dèbil	Matricial equilibrada	Matricial forta	
Autoritat del director del projecte	Poca o cap	Baixa	De baixa a moderada	De moderada a alta	D'alta a gairebé total
Disponibilitat de recursos	Poca o cap	Baixa	De baixa a moderada	De moderada a alta	D'alta a gairebé total
Qui gestiona el pressupost del projecte	Gerent funcional	Gerent funcional	Mixta	Director de projecte	Director de projecte
Temps de dedicació del director del projecte	Temps parcial	Temps parcial	Temps complet	Temps complet	Temps complet
Temps de dedicació del personal administratiu	Temps parcial	Temps parcial	Temps parcial	Temps complet	Temps complet

Guia dels fonaments per a la direcció de projectes

El principi que ens ha de guiar a l'hora de **triar un tipus d'organització** és que sigui la més adequada i creï el mínim nombre de problemes possible.

L'estructura organitzativa que es triï per assumir les tasques tindrà importància no tan sols en termes d'adequació per assolir els objectius previstos, sinó també sobre les **repercussions econòmiques** en les inversions inicials i en els costos d'operació del projecte.

Per garantir que els resultats de l'avaluació tinguin com a base projeccions realistes haurem de quantificar tots els **elements de costos** que origini l'estructura organitzativa triada, tenint en compte que:

- Aquesta estructura condiona les relacions, relativament fixes, entre els **llocs de l'organització**.
- Que aquests llocs són el resultat de processos de divisió del treball, creació de departaments, esferes de control i delegació...

2.1.3 Creació de departaments

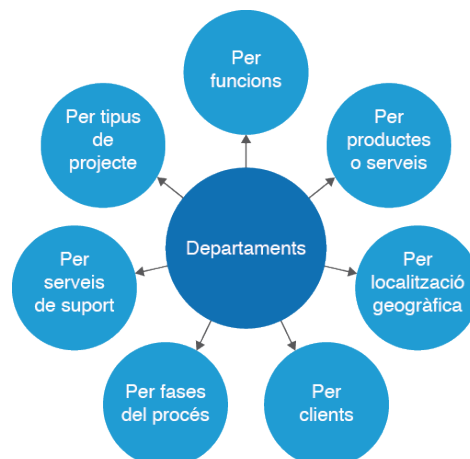
La creació de departaments és un mitjà per obtenir **similitud de tasques** de cada òrgan. És a dir, hi haurà similitud quan es reuneixen en una mateixa unitat tots aquells que estan portant a terme el mateix procés, per a la mateixa clientela, en el mateix lloc...

El fet de crear departaments depèn del fet que estiguin organitzats:

- Per objectius: segons producte o servei.
- Per processos: d'acord amb la funció o tipus de tasca que cal desenvolupar.
- Per clients: segons el tipus de persones per a qui es fan les tasques.
- Per àrees geogràfiques: segons el lloc on es porta a terme.

Això pot donar lloc a una diversitat interessant de tipus de departament; en la figura 2.7 podeu veure'n els més comuns.

FIGURA 2.7. Tipus de departaments en un projecte



2.2 Aspectes de control en l'execució de projectes

L'empresa, en posar en marxa un projecte, li aplica els conceptes de cultura i estil que li són propis, tot i que amb la globalització és difícil entendre que un projecte respongui únicament i exclusiva a una cultura o a un estil. Les **experiències dels membres** que integrin l'organització seran la base de la seva cultura, fent que per a cada empresa n'hi hagi una de pròpia. Les experiències més habituals que podem trobar són:

- Visió, missió, valors, creences i expectatives compartides
- Normes polítiques, mètodes i procediments
- Sistemes de motivació i incentius
- Tolerància al risc
- Percepció de lideratge, jerarquia i relacions d'autoritat
- Codis de conducta, ètica laboral i horari de feina
- Entorns operatius

Mentre que la **cultura** està basada en les experiències prèvies de l'equip, l'**estil** és l'empremta característica que li dona el director del projecte. Finalment, perquè hi hagi èxit, caldrà tenir en compte un tercer element, la **comunicació**.

El control és la funció que tanca i completa el procés de realització d'un projecte, i es troba íntimament lligat amb la **fase de planificació**, on apareix una valuósíssima informació de totes les tasques. Per tant, els components de l'organització no han d'entendre el control com un sistema de fiscalització, sinó com un incentiu.

Però el control també requereix d'una **estructura organitzativa** per determinar en quina part de l'empresa recau la responsabilitat de les desviacions que es puguin produir. Heu de pensar que els projectes existeixen en l'àmbit d'una empresa i no funcionen a la manera d'un sistema tancat, sinó que requereixen d'interrelacions dins de la mateixa organització i fora d'aquesta. A banda, el director de projecte i els seus equips han d'abordar amb molta cura cadascuna de les fases, aplicant coneixements, habilitats, eines i tècniques a les activitats del projecte a fi de gestionar i controlar l'acompliment dels requisits que s'hi troben determinats.

Ratificar els acords

El control no és ni més ni menys que un sistema que permet observar i comprovar com respon el procés de funcionament del projecte, segons els acords de gestió adoptats.

Gràcies al **procés de control**, els directius regulen, mesuren i rectifiquen les activitats previstes en el projecte, fet que garantirà tant que es desenvolupin correctament les estratègies dissenyades durant la fase de planificació com que es puguin **acomplir els objectius formulats**. Finalment, ajuda en l'anàlisi dels resultats, tenint en compte tant la influència directa sobre el funcionament com les desviacions respecte a les exigències del que s'havia planificat inicialment.

Un cop aprovat el **pla del projecte**, i per tant, donada per finalitzada la fase de planificació, es passa a la **fase d'execució**, en què l'equip porta a terme les tasques encarregades i el director de projecte ha de seguir acuradament tot allò que passa segons el que s'ha planificat. El procés o fase d'execució és un conjunt d'accions i activitats, relacionades entre si, que es porten a terme per **crear un nou producte**, un nou resultat o un nou servei.

Atès que cada procés està definit per les eines, les tècniques i el control que se li poden aplicar, caldrà establir una **sèrie d'estàndards**, respecte dels quals cal saber que:

- Determinaran els criteris i les normes d'avaluació.
- Han d'anar referits a aspectes vitals, com ara recursos físics, financers, quotes de mercat, innovació, productivitat, rendibilitat, resultats i desenvolupament (tant de càrrecs directius com de treballadors), temes de responsabilitat social...
- Els millors estàndards seran aquells que fixin fites avaluables en termes quantitativs i qualitativs, especificats en termes reals (unitats de producció, hores/home, hores/màquines...), monetaris (volum de costos, ingressos, sous, despeses financeres, impostos...) o, fins i tot, en forma de barems (termes absoluts o percentatges).
- Tots aquests estàndards sovint s'agrupen en dues grans unitats: els externs (que vénen d'altres empreses) o interns (unitats de la mateixa empresa).
- S'han vist predeterminats en un conjunt o grup de processos, un dels quals és el grup de processos de control. Els altres grups són: grups de processos d'inici, grups de processos de planificació, grups de processos d'execució i grups de processos de tancament.

Per tant, controlar un projecte es resumeix en el fet que es faci allò que s'ha planificat, aplicant les correccions necessàries quan ens desviem d'allò que ha estat marcat. Si tenim una planificació que mostri una **forma realista** d'assolir els objectius i la seguim, aconseguirem els objectius.

Quins requisits necessitem per fer el seguiment i el control d'un projecte? Des d'un punt de vista formal, el principal requisit és tenir un **pla de projecte** aprovat pel comitè de direcció. Amb això, el que s'aconsegueix és que les diferents planificacions quedin aturades i es creïn les **línies de base de projectes**, que permeten constituir el punt de referència per mesurar l'evolució del projecte respectant tres principals restriccions; tenim:

- La línia de base dels costos (o *corba de costos*). És la distribució temporal dels costos que assumirà el projecte. Ens serveix per comparar el cost real amb el cost planificat en cada moment del projecte, de manera que podem crear una mena de corba on tindrem una estimació i una referència de com es consumirà el pressupost al llarg del projecte, fet que el fa indispensable per fer-ne el seguiment i el control.
- La línia de base de l'abast. És el conjunt d'activitats que componen el projecte i que permetran executar allò que s'ha d'entregar i que queda aprovada en cada WBS (*Work Breakdown Structure* o 'estructura de treball desglossat'). La WBS és un document que descompon l'abast o producte resultant del projecte en els paquets de treball individuals que el componen i permet arribar al mateix, incloent-hi aquells relatius a la mateixa gestió del projecte, de tal forma que cada nivell mostra els paquets de treball que formen part del paquet en el nivell superior. És, per tant, un document de treball i no de tasques.
- La línia base del cronograma. Es tracta del cronograma del projecte, amb la diferència formal que ha d'haver estat aprovat.

Recordem que, a nivell teòric, cada aspecte de la planificació del projecte requereix un control i un seguiment durant la seva execució. Per tant, caldrà conèixer amb detall els diversos elements que es donen en un projecte, ja siguin les accions que requereixen aquest control o les persones.

2.2.1 El grup de processos de control

És molt convenient dur a terme diversos processos de control, ja que durant el desenvolupament del projecte mesuren i analitzen intervals regulars, i també aquells com a conseqüència d'esdeveniments inadequats o de determinades condicions d'excepció, a fi d'**identificar variacions** respecte del pla del projecte original.

El **grup de processos de control** està compost per aquells processos necessaris per poder fer l'anàlisi, l'evolució i el desenvolupament del projecte, així com per identificar àrees on el pla requereix de canvis i poder-los iniciar.

A banda, les accions que poden portar a terme els grups de processos de control són:

- Controlar els canvis i recomanar accions correctives i/o preventives que ens permetin anticipar-nos a possibles problemes.
- Monitorar les activitats del projecte; poden comparar-les amb el pla del projecte i amb la línia base per al mesurament del desenvolupament del mateix.

- Influir en els factors que podrien eludir o enganyar el control integrat de canvis o la gestió de la configuració, de manera que només es puguin implementar canvis que hagin aprovat pels responsables.

Per a aquells projectes que consten de diverses fases, el grup de processos de control coordina les fases del projecte amb la finalitat d'**implementar les accions preventives i/o correctives** necessàries per assolir els objectius i les fites plantejades des de l'inici. Per exemple, el cas d'un incompliment de la data de finalització d'una activitat pot requerir, per part del grup de control, fer els ajustos i les solucions de compromís que siguin necessaris entre els objectius i el cronograma.

En resum, controlen tant el treball continu que es va fent en el desenvolupament del projecte com l'esforç global dedicat. És un procés de **control constant** que ajuda l'equip del projecte a tenir un clar coneixement del curs d'aquest, a més d'incidir en les àrees que necessiten una especial atenció, com ara l'abast del projecte, el cronograma, els costos, els riscos, els recursos humans i la qualitat. I la metodologia que fan servir és el **monitoratge**.

Control i monitoratge del treball del projecte

El **monitoratge** és el procés de seguiment, revisió i informació de l'evolució del projecte a fi i efecte d'acomplir amb els objectius de desenvolupament definits en el pla de direcció. Es porta a terme al llarg de tot el treball del projecte, i el **benefici** és que permet als interessats comprendre l'estat actual d'aquest, les mesures adoptades i les projeccions del pressupost, el cronograma i l'abast.

Així, quan controlem el treball del projecte ho hem de fer des de **tres àrees específiques**, que són:

1. Les **entrades** (o l'inici), on hi haurà: el control del pla per a la direcció del projecte, el pronòstic del cronograma i dels costos, els canvis validats, la informació sobre el desenvolupament del treball, els factors ambientals de l'empresa i, finalment, els actius dels processos de l'organització. També es controlaran els plans secundaris.
2. Les **eines i tècniques**, on tindrem:
 - El judici dels experts per interpretar la informació proporcionada pels processos de control. El director del projecte, amb la col·laboració del seu equip, determina les accions necessàries per garantir que el desenvolupament del projecte sigui el que s'ha determinat des del seu inici i per tant estigui a l'alçada del que s'espera.
 - Les tècniques analítiques que s'utilitzen per pronosticar resultats potencials sobre la base de possibles variacions del projecte i les relacions amb aquestes variables, com per exemple l'anàlisi de regressió, els mètodes de classificació, l'anàlisi causal, anàlisi de reserves, la gestió del valor afegit i l'anàlisi de les tendències, entre d'altres.

En general, hem de considerar que una tasca que no aconsegueix amb els requisits marcats és una tasca no executada.

- El sistema d'informació per a la direcció dels projectes i les reunions. Forma part dels factors ambientals de l'empresa i proporciona un accés a eines automatitzades, com ara de programació, de costos, de recursos, de dades, financeres...
3. Les **sortides**, on, com a conseqüència de comparar entre els resultats planificats i els reals, es poden emetre les sol·licituds de canvi, els informes del desenvolupament del treball, les actualitzacions al pla per a la direcció del projecte i, finalment, les actualitzacions dels documents del projecte. En aquests últim cas, els canvis poden implicar tres tipus d'accions:
- Les correctives: tenen com objectiu redreçar el desenvolupament del treball amb el pla del treball.
 - Les preventives: tenen com objectiu garantir que el desenvolupament futur del treball estigui en línia amb el que s'ha planificat.
 - Les de reparació de defectes: una activitat que s'hagi fet de manera intencionada pot modificar un producte no conforme o un dels seus components.

Les **accions** del control i monitoratge estaran referides a:

- Comparar el desenvolupament real del projecte respecte al pla per a la direcció del mateix.
- Avaluar el desenvolupament per poder determinar la necessitat d'una acció preventiva o correctiva i en el seu cas recomanar les accions que es consideren adequades.
- Identificar nous riscos i analitzar, revisar i monitorar els riscos existents del projecte, per assegurar-se que es puguin identificar, es pugui informar sobre el seu estat i s'implementin els plans apropiats de resposta envers aquests riscos.
- Mantenir, durant l'execució del projecte, una base d'informació precisa i oportuna relativa al producte del projecte i a la seva documentació, ja sigui directa o indirecta; el que és important és que estigui relacionada.
- Proporcionar la informació necessària per sustentar l'informe d'estat, la mesura de com es va avançant i quins pronòstics hi ha.
- Proporcionar pronòstics que permetin actualitzar la informació relativa al cost i al cronograma actuals.
- Monitorar la implementació dels canvis aprovats quan aquests es produeixen.
- Informar adequadament sobre l'avanç d'un projecte i el seu estat a la direcció del programa, quan el projecte forma part d'un programa global.

En definitiva, respecte als canvis en general, tindrem el que s'anomena **control integrat dels canvis**. Es tracta d'un procés que consisteix a analitzar totes les

sol·licituds de canvis, aprovar-los si s'escau, gestionar-los a aquells que s'hauran de lliurar, els actius dels processos de l'organització, els documents del projecte i el pla per a la direcció d'aquest, a més d'haver de comunicar les decisions corresponents.

El **principal avantatge** és que permet que els canvis documentats dins del projecte siguin considerats d'una manera integrada i simultània, reduint el risc (el qual sovint surt de canvis fets sense tenir en compte els objectius o els plans generals).

La comparació entre els resultats desitjables (que es van preveure durant la planificació) envers els que efectivament estem obtenint determina l'existència d'**errors i d'oblits** i, per tant, la necessitat de control. A l'hora d'avaluar la rellevància dels errors, el que primer hem de constatar és si aquests es troben en els paràmetres que es consideren normals. És a dir, si són dins la gamma de valors donada per la tolerància especificada per a cada paràmetre o bé si són fora dels paràmetres, fet que ens obligarà a determinar les repercussions que es poden ocasionar i a anunciar les possibles correccions, sempre sota la idea dels costos que involucren les correccions i també els que pot implicar no fer-les.

Perquè tot estigui sempre molt clar és convenient **expressar els errors** en nombres i paraules i a través de quadres, diagrames o gràfics, que els fan molt més intel·ligibles.

Exemple de com expressar els errors i fer intel·ligibles les dades

Imaginem que estem tractant la capacitat del personal, i ens surten els ítems a considerar de la taula 2.2.

Ítem	Valor
Nombre desitjable	200
Nombre obtingut	150
Percentatge	75%
Cost desitjable €	100.000 €
Cost actual	125.000 €
Tolerància +/- 5%	Superat
Diferència	25%

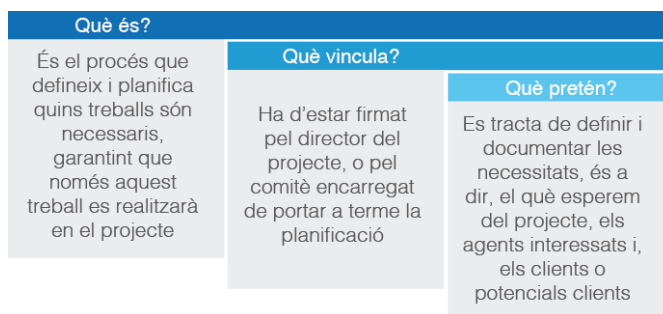
Per corregir aquestes dades caldria fer una sèrie d'accions, com ara veure si hi ha poca cooperació del personal per ser capacitat, comprovar si l'encarregat de les accions de capacitat ha previst les que calien (i no d'altres que no han suscitat suficient interès), si hi ha falta de bons professionals...

A l'hora de fer el control del projecte seran considerats **aspectes importants** tots aquells que, d'una manera o d'una altra, hi intervenen, especialment l'abast del projecte, els terminis (cronograma), els costos, els riscos, els recursos humans i la qualitat.

2.2.2 El control de l'abast del projecte

És el procés en què es vigila l'estat de l'abast del projecte i del producte des del seu inici fins al final. Els canvis es gestionen a **la línia base de l'abast** a través del que es coneix com *control integrat dels canvis* (perquè afecten tot el projecte). En altres paraules, és el procés encarregat de definir i planificar quins treballs són necessaris per garantir-nos que el treball que s'està fent és el que es farà en el projecte (vegeu la figura 2.8).

FIGURA 2.8. Control de l'abast del projecte: definició, funció i objectius



En definitiva, el control de l'abast del projecte el que pretén és controlar ni més ni menys si s'estan executant i lliurant les tasques que s'havien definit prèviament en la **WBS** (*Work Breakdown Structure* o 'estructura de treball desglossat'). D'altra banda, també es controla:

- La qualitat del que s'està fent.
- La recopilació, la mesura i la distribució de la informació relativa al desenvolupament del treball.
- L'avaluació de les mesures i tendències que permetran efectuar millores en el procés.

El procés de definir l'abast del projecte necessita d'**una sèrie d'accions** per funcionar de manera correcta perquè després es pugui controlar: les accions sobre la línia base (o accions *d'entrada*), la gestió dels canvis i segons la metodologia que vulguem aplicar.

Les accions anomenades d'**entrada** tenen com a propòsit, dins del procés, mesurar el grau d'acompliment aconseguit respecte a l'abast del projecte, a més de supervisar qualsevol sol·licitud de canvi que afecti la línia base de l'abast.

La **gestió dels canvis** és un aspecte important que haurem de vigilar, perquè sovint és el motiu del fracàs. És evident que tots els projectes pateixen canvis en les seves fases, però això no hauria de ser un problema si es fa una gestió correcta. És el director del projecte qui haurà de ser conscient que serà necessari identificar tots els canvis i fer que aquests segueixin el procés d'aprovació i gestió de canvis.

La *línia base* és el document que reflecteix com quelcom s'estableix, es valida i es controla.

Amb l'objectiu de millorar el rendiment de l'abast del projecte, el control de canvis recomana **tres tipus d'accions**: les correctives, les preventives i/o les reparatives dels processos que es mostrin defectuosos.

Canvis no controlats

Els canvis no controlats reben el nom de corrupció d'abast (o *scope creep*) del projecte. Recordem que sovint els canvis són inevitables.

Finalment, és important que el control s'efectuï dins dels terminis acordats i segons la **metodologia de control** que vulguem aplicar; en tenim tres:

- La PERT-CPM. És ni més ni menys que una metodologia per crear un cronograma, sent un requisit bàsic que per utilitzar-lo s'hagin completat els passos previs d'aquest procés, que són: la creació d'un diagrama de tasques, la definició i assignació de recursos i l'estimació i durada de les tasques, sense oblidar l'estimació completa dels riscos. Si el projecte es desenvolupa amb aquesta metodologia, el director del projecte haurà de controlar i fer les accions oportunes perquè cada tasca s'executi tal com és previst dins del termini assenyalat.
- La cadena crítica. És una metodologia que s'aplica al model de programació i per a la qual es treballa en el sentit que la durada de les tasques no és determinista, focalitzant les seves accions tot garantint que el projecte s'entengui en el seu conjunt i controlant que s'acompleixi en el termini indicat. Es tindran en compte els recursos limitats i les incerteses que pugui presentar el projecte. En aquest cas, el director de projecte haurà de controlar el desenvolupament de les tasques dins del camí crític respecte de l'ús de la protecció.
- L'anàlisi de variació. És una tècnica per determinar la causa i el grau de la diferència entre la línia base i la tasca real. Les mesures del desenvolupament del projecte s'utilitzen per avaluar la magnitud de la desviació respecte a la línia base original de l'abast. Aquesta anàlisi inclou determinar la causa i el grau de desviació amb relació a la línia base de l'abast i decidir si cal fer accions correctives o preventives.

2.2.3 El control del cronograma del projecte

Controlar el cronograma és el procés de monitorar l'estat de les activitats del projecte per actualitzar el seu progrés i gestionar els canvis a la **línia base del cronograma**. L'avantatge clau d'aquest procés és que proporciona els mitjans per detectar les desviacions que es produeixen respecte al pla, i això permet establir les accions correctores i preventives per minimitzar els riscos.

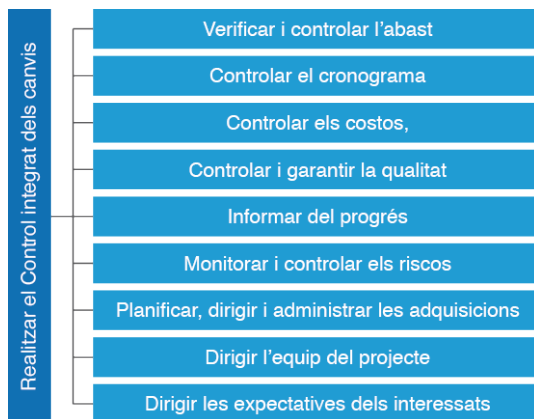
El control del cronograma **implica**:

- Determinar l'estat actual del cronograma.
- Influir sobre els factors que creen canvis en el cronograma amb l'objectiu d'estabilitzar-los i controlar-los.
- Determinar quins elements del cronograma han canviat i quantificar el seu impacte.

- Gestionar i implementar els canvis a mesura que aquests es vagin produint.

El control pot anar referit a unes accions determinades, previstes en el cronograma, o a tot el cronograma en conjunt; en aquest darrer cas parlarem de *control integrat dels canvis* (vegeu la figura 2.9). Aquest control integrat permet comprovar la implementació de totes les accions que han estat aprovades en el procés de control de canvis (i que afecten el cronograma del projecte) en coordinació amb el procés de controlar la qualitat (que, al seu torn, valida la correcta implementació de tots els canvis aprovats).

FIGURA 2.9. Accions a dur a terme durant el control integrat dels canvis



El control del termini del projecte es fa amb el cronograma aprovat, sense considerar el **marge per a riscos**. Per què? Perquè el marge per a riscos és una provisió de temps per protegir determinades tasques contra fets concrets que poden afectar-les; per tant, si això passa, el que haurem de fer és ampliar el termini de la tasca d'acord amb el marge considerat. Si no ho fem així, el més normal és acabar utilitzant el marge per coses que no són de risc.

Les eines i tècniques per fer el control del cronograma ens permetran el que s'anomenen **revisions dels acompliments**, que permeten mesurar, comparar i analitzar el progrés del cronograma en aspectes com les dates reals de l'inici i de la finalització i els percentatges completats. Les tècniques i mètodes que cal emprar són:

- Tècnica del **valor guanyat (EV)**, que utilitza termes com la variació del cronograma (SV) i l'índex de l'exercici de les tasques del cronograma (SPI). Serveix per avaluar la magnitud de les seves variacions. És important determinar si les variacions necessitaran o no d'accions correctives.
- Tècnica de l'**anàlisi de variació**. L'SV i l'SPI ens permeten identificar i quantificar la variació respecte a la línia base del cronograma. Així mateix, permeten determinar la causa i el grau de variació que ens servirà per determinar si calen o no accions correctives.
- Tècnica de l'**anàlisi de tendències**. El que fa és analitzar l'exercici de les funcions del projecte al llarg del temps per determinar si el seu desenvolupament està millorant o s'està deteriorant. Les tècniques d'anàlisi

gràfica són valuoses, ja que permeten entendre com està la tasca i compararla amb les fites de futur que s'han plantejat en termes de dates de finalització.

- Mètode de la **ruta crítica**. El que fa és comparar el progrés de les tasques i veure quin és l'estat a temps real del cronograma. La variació en la ruta marcada pel programa (ruta crítica) tindrà un impacte directe en la data de finalització del projecte. L'avaluació en les activitats de rutes properes a la crítica pot ajudar a identificar els riscos del cronograma.
- Mètode de la **cadena crítica**. És la comparació entre la quantitat de temps que encara ens queda i del temps que realment encara necessitem per fer el lliurament, de manera que ens ajuda a un millor control del cronograma i a pensar si calen o no accions correctores.

2.2.4 El control dels costos del projecte

El control de costos es fa un cop s'ha posat en marxa el projecte. El procés de controlar els costos s'encarrega de supervisar el grau d'execució del pressupost del projecte i de controlar els canvis en la línia base del rendiment del cost.

Controlar els costos significa considerar dues coses: el control del cost total del projecte i el control de la seva tresoreria (sobretot quan ens trobem amb projectes grans).

El **control del cost total** del projecte consisteix a monitorar diàriament, setmanalment o en els punts de control que s'hagin establert, quins són els costos en aquest moment i comparar-los amb la línia de base traçada, comprovant d'aquesta manera si s'ajusta o no al que s'havia previst inicialment.

L'**avantatge** clau d'aquest procés de control és que proporciona els mitjans per detectar les desviacions respecte al pla amb la finalitat de prendre les accions correctives i minimitzar d'aquesta manera els riscos. El fet de mesurar permet predir els costos generals del projecte i si es continuarà treballant de la mateixa manera que s'ha fet fins al moment del control.

El **control de la tresoreria** ens permet controlar la capacitat de pagament del projecte, fet que implica mantenir una relació entre cobraments i pagaments en positiu, de tal manera que el projecte pugui fer front a les seves obligacions de pagament amb la part facturada i ingressada.

El control de costos del projecte inclou les següents **accions**:

- Influir sobre els factors que produeixin canvis en la línia de base de cost.
- Assegurar-se que les sol·licituds de canvi de cost siguin aprovades.
- Assegurar que els possibles sobre costos no excedeixin les restriccions del finançament autoritzat pel projecte, tant en sentit total com per períodes.

- Gestionar els canvis de costos a mesura que aquests es van produint.
- Fer el seguiment de l'acompliment dels costos a fi de detectar i entendre les variacions respecte a la línia de cost.
- Registrar amb precisió i pertinença els canvis de la línia de base de costos.
- Evitar que s'admetin canvis incorrectes, inadequats o no aprovats en el cost o en l'ús dels recursos.
- Informar dels canvis aprovats als actors que es vegin afectats directament o que puguin tenir un interès.
- Actuar per mantenir els sobrecostos esperats dins dels límits que es consideren acceptables.

Atès que el control es fa **en temps real** o permanentment, la detecció de les desviacions en la línia base es podrà fer de manera ràpida i quasi en un moment que podem anomenar inicial, fet que permetrà prendre les mesures correctives que evitaran majors desviacions en els pressupostos finals o fins i tot aconseguir un major apropament a aquells que s'han establert en la línia base.

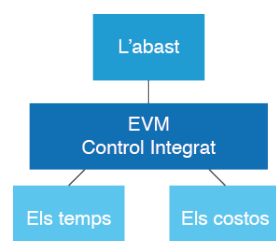
Durant l'execució del projecte, el **director** és el responsable de fer el seguiment i el control, que consisteix a anar controlant l'evolució per garantir que al final s'assoliran als objectius.

El control es fa respecte al pla, per la direcció del projecte i sobre els següents **elements**:

- La línia base de l'acompliment de costos es compara amb els resultats reals per determinar si és necessari implementar un canvi, una acció correctiva o senzillament es necessita una acció preventiva.
- El pla de gestió de costos, que descriu la forma com s'administraran i controlaran els costos del projecte.
- Els actius dels processos de l'organització que poden influir en el procés.

Controlar el cost total de forma integrada (vegeu la figura 2.10) significa que el total de costos imputats al projecte un cop finalitzat i acceptat no ha de superar el pressupost inicial. La complexitat d'això és detectar aquestes desviacions, que passaran al final del projecte, en la fase inicial, de tal forma que tinguem temps per fer les correccions pertinents.

FIGURA 2.10. El control integral del cost



Eines i tècniques per al control de costos

Entre les **eines i tècniques** que podem utilitzar per dur a terme el control trobem:

- La gestió del valor guanyat
- El pronòstic o la projecció dels costos
- L'índex d'acompliment del treball per completar (TCPI)
- La revisió de l'acompliment de treball
- L'anàlisi de reserva

La **gestió del valor guanyat** (*Earned Value Method* o EVM) permet relacionar els costos amb l'abast que ja s'ha executat. Aquesta metodologia integra la línia de base de l'abast amb la línia de costos, juntament amb la línia de base del cronograma, per generar la línia base per mesurar l'acompliment, que facilita l'avaluació i el progrés del projecte per part de l'equip. Per tant, a partir de valors numèrics permet quantificar l'evolució del projecte i prendre decisions en funció de dades objectives.

Això ens permet no només quantificar l'avanç del projecte en el moment actual, sinó també fer estimacions i simulacions del seu avançament futur. A nivell general, el mètode compara una sèrie de variables extretes de la planificació del projecte amb dades calculades a partir del que avança realment el projecte, permetent avaluar la situació d'aquest respecte al cronograma i els costos i fer una previsió del termini i els costos finals si el projecte continua de la mateixa manera. Els principis que utilitza aquesta metodologia es poden aplicar a tots els projectes, independentment de la mida i del sector industrial del qual es tracti.

L'anàlisi a través de l'EVM **ens permetrà:**

- Revisar si s'ha sobrepassat o no el pressupost del projecte i en quina mesura s'ha sobrepassat.
- Revisar si s'han produït progressos o retards en el cronograma del projecte.
- Analitzar la situació del projecte en termes de costos i temps.
- Analitzar si les dades obtingudes són favorables o desfavorables per al projecte.
- Fer projeccions, basades en hipòtesis, segons la situació del projecte.
- Decidir si se segueix endavant o no amb el projecte; si és necessari, demanar una nova provisió de fons, o senzillament més fons, o prendre qualsevol decisió important respecte al projecte.

Per portar a terme l'EVM cal calcular els següents valors:

- **Valor planificat, PV (Planned Value).** Pressupost autoritzat del treball que és necessari realitzar, és a dir, el que s'ha assignat al treball programat. El PV coincideix amb la línia de base de cost o pressupost acumulat. El valor planificat total per al projecte també se'l coneix com pressupost fins a la conclusió (*Budget at Completion* o BAC).
- **Cost Real, AC (Actual Cost).** És el cost total del treball realitzat fins a un període de temps específic. També es pot definir com el cost total que hem hagut de realitzar per dur a terme el treball mesurat per l'EV. L'AC s'ha de correspondre, quant a definició, amb el que ha estat pressupostat pel PV i mesurat per l'EV. Per exemple: només hores directes, només costos directes o tots els costos, incloent-hi els costos indirectes). L'AC no té límit superior, i per tant es mesuraran tots els costos que són necessaris per obtenir l'EV.
- **Valor guanyat, EV (Earned Value).** És la mesura del treball realitzat en termes de pressupost autoritzat per a aquest treball. És, doncs, l'estimació del valor del treball realitzat que requereix que es pugui mesurar el treball durant l'execució. O dit en altres paraules: és el pressupost associat amb el treball autoritzat que s'ha completat. L'EV mitjà s'ha de correspondre amb el mesurament de l'acompliment (PMB). Posteriorment convertirem el percentatge del progrés en un valor monetari, multiplicant-lo pel cost total d'allò pressupostat.
- **Variació del cronograma SV.** L'SV és la diferència entre l'EV i el PV. Determina en quina mesura el projecte està avançat o retardat en relació amb la data de lliurament en un moment determinat. No deixa de ser una mesura de l'exercici de les funcions del cronograma en un projecte.
- **Variació del cost CV.** És l'import del dèficit o superàvit pressupostari en un moment determinat, expressat com a diferència entre EV i AC. La CV al final del projecte serà la diferència entre el pressupost fins a la conclusió (BAC) i la quantitat realment gastada. La CV indica la relació entre l'execució real de les tasques i els costos que s'han tingut. Una CV negativa sovint és molt difícil de recuperar en un projecte.

Tot això es pot expressar a través d'una sèrie de fórmules que, segons els valors que ens puguin donar, determinaran on ens trobem (vegeu la taula 2.3).

TAULA 2.3. Valoració del projecte

Conceptes	Fórmula	Resultat	Situació
Variació de cost (CV)	$CV = EV - AC$	$CV < 0$	Malament! Estem per sobre del pressupost
		$CV > 0$	Bé! Estem per sota del pressupost
Índex de desenvolupament del pressupost (CPI)	$CPI = EV / AC$	$CPI < 1$	Malament! Ineficiència en l'ús dels recursos
		$CPI > 1$	Bé! Eficiència en l'ús dels recursos

TAULA 2.3 (continuació)

Conceptes	Fórmula	Resultat	Situació
Valor relatiu CV	$CV\% = CV/EV$		Percentatge que ens indica de quant hem excedit o no hem arribat a la línia de base del pressupost que tenim
Variació del cronograma (SV)	$SV = EV - PV$	$SV < 0$	Malament, anem amb retard respecte a la planificació
		$SV > 0$	Bé! Anem per davant respecte a la planificació
Índex de desenvolupament del cronograma (SPI)	$SPI = EV/PV$	$SPI < 1$	Malament! Ineficiència en l'ús del temps
		$SPI > 1$	Bé! Eficiència en l'ús del temps
Valor relatiu (SV)	$SV\% = SV/PV$		Percentatge que ens indica quin retard o avançament portem respecte al cronograma plantejat

Font: Inspirat en la 'Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos' (2013)

Una altra tècnica és la del **pronòstic o projecció de costos**. Segons avança el projecte, es fa una projecció de l'estimació a la conclusió (EAC). En el cas que difereixi del pressupost fins a la conclusió (BAC) i el pressupost ja no sigui viable s'ha de projectar una nova EAC, és a dir, hem de tornar a reestimar o predir noves condicions i esdeveniments futurs.

L'**índex d'acompliment del treball per completar (TCPI)** és l'estimació sobre quant s'han d'ajustar els costos per aconseguir amb el pressupost del projecte aprovat.

La **revisió de l'acompliment de treball** compara l'acompliment real del treball del projecte amb la línia base del cronograma i la línia base de costos.

L'**anàlisi de reserva** té com a missió supervisar i controlar les reserves o assignacions econòmiques per contingències. En funció de la identificació de nous riscos, de la revaloració dels que ja han estat identificats i dels costos que ja s'han produït en els plans de contingències activats serà necessari ajustar la reserva de la contingència.

Potser això ens pot semblar un pèl complicat; cal assenyalar que hi ha una sèrie de **programaris de gestió de projectes** que ens ajudaran a desenvolupar els controls sense gaire dificultat. Així, tenim com a exemple a3ERP, que integra totes les àrees de l'empresa; en el cas de tractar-se d'una pime hi ha SQL Pyme, un sistema modular i que es personalitza segons les necessitats de l'empresa, o Gannter, entre d'altres.

2.2.5 El control dels riscos del projecte

Un cop haguem identificat els riscos i definit les estratègies i accions que cal prendre per a cadascun d'aquests és el moment de fer-ne el seguiment i el control. Un risc, per definició, tindrà un efecte sobre els objectius del projecte. La tasca la portarà bàsicament el gerent o director del projecte, sobretot si són grans projectes. Una de les **causes principals del fracàs** són els riscos i, bàsicament, els que no han estat identificats o no han estat gestionats.

Les **accions** que s'hauran de portar a terme en temes de control de riscos són:

- Seguir l'evolució dels riscos, ja que durant el projecte en poden aparèixer o desaparèixer alguns, o es pot apreciar com modifiquen el seu impacte.
- Controlar l'execució de les accions definides en el registre de riscos per mitigar-los o evitar-los.
- A cada risc identificat, adjudicar-li unes accions que seran definides segons l'estratègia que cal seguir, de manera que així evitem, mitiguem o traspassem el risc.
- Definides les accions que cal portar a terme en el cas que un determinat risc es produeixi, això ens permetrà no actuar de forma improvisada i sota pressió, la qual cosa finalment sempre acaba donant un mal resultat.
- Exercir influència sobre els riscos identificats, intentant evitar o disminuir els negatius i potenciar els positius.

En el cas de no executar-se les accions definides, o si s'executen amb una eficàcia diferent de l'esperada, el registre dels riscos s'haurà de **modificar**. I, com a conseqüència, també es modifiquen els marges per a riscos que havíem previst inicialment.

Què pot significar aquesta modificació respecte al projecte? Que els terminis o el cost superin el que inicialment es va preveure i que, per tant, el gerent o director del projecte es veuria obligat a **buscar formes de correcció** de les possibles desviacions. I si la desviació fos molt important, portar-ho al comitè de direcció a fi de poder modificar el pla del projecte.

A mesura que anem avançant en el projecte i es van executant les tasques, la **percepció sobre els riscos** i el seu impacte es pot veure modificada, ja sigui positivament o negativament. Això significa que a mesura que adquirim coneixements sobre el projecte poden aparèixer o desaparèixer riscos, o que l'impacte considerat inicialment s'hagi de modificar.

Les modificacions que es faran afectaran al registre i obligaran el director del projecte a prendre una **sèrie de mesures**; entre les més importants tenim:

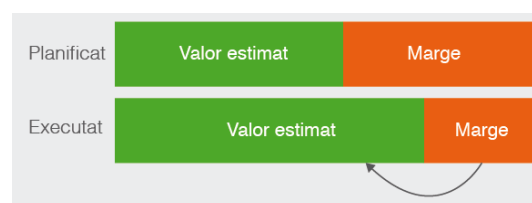
- Eliminar o incorporar els riscos en el registre segons el que s'hagi determinat a l'inici.
- Fer el procés de planificació de riscos per als nous que vagin apareixent, incorporant el resultat al registre i al pla del projecte.
- Incorporar en el pla del projecte i executar les accions definides per mitigar, transferir o eliminar els nous riscos.
- Definir les contramesures que cal prendre per a aquells nous riscos que no puguem transferir o eliminar.
- Modificar el marge per a riscos segons correspongui.

Una de les maneres de controlar els riscos és **fer ús i seguiment del marge**. L'objecte del marge és tenir un romanent de pressupost o temps per poder fer front als riscos en el cas que aquests es produeixin. Això implica que a mesura que el projecte va evolucionant, alguns riscos hi seran i es produiran, obligant a utilitzar en part aquest romanent.

Quan un risc es produeix, el seu impacte ja no és un concepte de risc, sinó de fet, i hauré de **traspasar** la part que correspongui del marge cap a la tasca afectada. Amb aquesta acció, el que fem en realitat és reduir el marge per a riscos i incrementar el valor estimat, deixant la suma total igual (vegeu la figura 2.11).

El **valor del marge** es calcula com la suma dels valors dels impactes per la probabilitat que passi el risc. Per exemple, si un risc té un impacte valorat en 100 i una probabilitat que passi del 50%, el marge considera 50 per poder cobrir aquest risc. Conseqüentment, el marge no cobriria que tots els riscos considerats passessin, la qual cosa és poc probable, sinó que el que fa és assumir que només una part d'ells passaria durant el projecte.

FIGURA 2.11. L'ús dels marges



Font: inspirat en www.recursoenprojectmanagement.com/control-de-riesgos/

Quan un risc passa i part del marge passa a la tasca afectada pel risc es crea una **discrepància** entre el valor del nou marge i el valor que hauria de tenir segons el registre de riscos. Aquesta discrepància s'accepta sense modificar el marge, confiant que els riscos que per probabilitat no haurien de passar la puguin compensar. De totes maneres, a mesura que es va gastant el marge s'incrementa la necessitat de portar a terme accions que intentin evitar que els riscos passin.

Un problema amb què també ens podem trobar és que el marge, de vegades, s'utilitza per cobrir qualsevol imprevist que sorgeixi o la mateixa variabilitat de les tasques, fet que suposa un **greu error**, ja que el que fa és incrementar el risc de

fracàs. Si el projecte està ben planificat, la variabilitat de les estimacions de cost i termini han d'estar incloses en el valor planificat.

L'ús del marge perquè ens pugui cobrir qualsevol contingència té unes **conseqüències**, com ara:

- L'increment de la probabilitat de fracàs del projecte, perquè passa a estar desprotegit contra els riscos.
- Enganyar-nos a nosaltres mateixos, ja que acceptem que el marge amagui un problema de mala gestió de tots els recursos que s'utilitzen. Si les tasques tenen una durada real que supera el valor de variabilitat que hem considerat inicialment hem de ser honestos, de manera que el que seria correcte és buscar els motius de la discrepància i resoldre'ls.
- Una cosa semblant a l'anterior passa respecte a la gestió dels riscos. Si apareixen riscos no identificats, molt probablement ens trobarem davant d'un problema de no seguiment a causa dels riscos.

Per totes aquestes raons és important que el director del projecte assumeixi un **rol proactiu** respecte als riscos; això implica que haurà de:

- Seguir la seva evolució.
- Intentar influir en l'evolució perquè respongui als interessos del projecte.
- Promoure la identificació dels riscos nous perquè es puguin gestionar de manera correcta.
- Influir en les oportunitats dels anomenats riscos positius perquè el projecte s'aprofiti dels avantatges que puguin aportar aquest tipus de riscos.
- Influir en la no-ocurrència dels riscos negatius.

2.2.6 El control dels recursos humans

Sovint ens trobem amb projectes que inicialment estan ben definits i planificats però que, a mesura que van progressant, en la seva execució apareixen conflictes i inconsistències entre les persones que hi treballen i que a la llarga poden determinar l'èxit o el fracàs del projecte. Sovint l'origen es troba en la inadequada **gestió dels recursos humans** que es fa, i que no deixa de ser un dels elements més complexos i impredecibles dins d'un projecte.

La gestió dels recursos humans inclou els processos que organitza, gestiona i condueix a l'**equip del projecte**, i que està compost per les persones que tenen uns rols i unes responsabilitats per completar-lo. Els membres de l'equip del projecte poden tenir diferents habilitats, poden estar assignats a temps complet i/o parcial i es poden incorporar o retirar del grup de treball a mesura que el projecte progressa.

Liderar i gestionar l'equip humà implica que el director del projecte ha de ser **conscient dels factors** de recursos humans que hi poden tenir un impacte. Aquests factors poden ser, entre d'altres: l'entorn de l'equip, la ubicació geogràfica dels seus membres, la comunicació entre els interessats, les polítiques internes i externes, la cultura organitzativa, l'estructura empresarial...

Aquesta sèrie de factors podrien arribar a alterar les tasques que cal desenvolupar en el projecte. A més a més, el director haurà d'estar a l'aguait per garantir que els membres del seu equip adopten un **comportament ètic i professional** adequat al que significa el projecte.

Quan parlem del control dels recursos humans que intervenen en un projecte ens referim a un **sistema de control** que permeti garantir l'efectivitat de les activitats que són portades a terme per les persones que hi intervenen. Perquè sigui efectiu s'hauran d'identificar clarament:

- Els rols i les responsabilitats que defineixen els càrrecs, les habilitats i les competències que requereix el projecte.
- Els organigrames del projecte que indiquin la quantitat de persones necessàries.
- Tenir un pla de gestió que defineixi els períodes de temps durant els quals es necessitarà cada membre de l'equip, així com informació addicional per saber si necessitem més personal.

Els **objectius** que es persegueixen en aquest control són:

- Identificació dels errors i dels encerts en l'acompliment dels objectius generals i específics de cada procés del cicle del projecte.
- Millorar els processos del sistema de recursos humans, tant en termes de qualitat com de quantitat.
- Reduir els costos i estalviar temps, ja que ajuda a evitar errors.
- Analitzar la pertinença de l'estratègia dels recursos humans que s'estan utilitzant.
- Establir plans d'accions per al desenvolupament dels recursos humans.

El control tindrà les següents **tasques**:

- Establir els paràmetres de mesura (productivitat, eficàcia, eficiència i competitivitat) que permetran fer les correccions necessàries.
- Avaluar l'execució de les funcions dels membres de l'equip.
- Incentivar i estimular els recursos humans.
- Detectar les desviacions de l'equip i implementar les correccions.

Els **factores que comprenen el control** són:

- La quantitat de recursos humans que es necessiten per portar a terme el projecte; per exemple, el nombre de treballadors, el percentatge de rotació, el nombre d'admissions i l'índex d'accidents, entre d'altres
- La qualitat: es refereix al mètode de selecció utilitzat per formar l'equip, així com als resultats de l'entrenament i el funcionament de l'avaluació de les tasques.
- El temps: es refereix a la rapidesa en la integració del personal en el projecte i la mitjana de permanència dels membres.
- El cost de la rotació dels membres de l'equip, que pot ser tant directe com indirecte, el cost directe o indirecte dels accidents laborals, els costos dels beneficis socials, els costos de les formacions...

Els **mitjans de control** que es poden utilitzar son:

- La supervisió. És ni més ni menys l'acció de vigilar el treball que fan els membres de l'equip; en concret, controla que les tasques es facin tal com són previstes en el pla directori, i en cas que no es faci com és previst, garanteix poder adoptar les mesures correctores o substitutives que es creguin convenients.
- El registre d'acumulatius. Es refereix al fet de tenir un document on aparegui tot el personal que ha treballat en algun dels projectes de l'empresa i poder-lo utilitzar en el cas que busquem un perfil determinat per al projecte en curs.
- L'auditoria dels recursos humans. És un mètode integral de revisió de les polítiques, els procediments, la documentació i els sistemes dels membres que intervenen en el projecte amb una avaluació del seu funcionament mentre el projecte és viu.

Els equips virtuals

Amb les noves tecnologies ens podem trobar amb el que es coneix com a equips virtuals, que permeten noves possibilitats de treballar amb els recursos humans d'una manera **no presencial**.

La disponibilitat de tecnologies de la comunicació, com ara els correus electrònics, les teleconferències, els mitjans socials, les reunions basades en plataformes web i les videoconferències han fet possible l'existència d'aquest model. A banda, tenen unes característiques pròpies, com podeu apreciar en la taula 2.4.

TAULA 2.4. Tecnologies de la comunicació per a equips virtuals

Eina	Avantatge	Desavantatge
Correu electrònic	Eina molt difosa i senzilla d'utilitzar, econòmica i versàtil	No permet la comunicació seqüencial, moltes vegades l'espai destinat al text i la mida dels arxius que s'hi poden adjuntar és limitat
Fòrums	Permet la comunicació de moltes persones en un mateix espai sobre temes comuns, és econòmic i senzill d'utilitzar	Precària comunicació seqüencial, així com espai limitat per al text
Intranets	Permet compartir informació de forma més segura i privada per mitjà d'una xarxa, a més de tenir recursos de diferents plataformes per als membres de l'equip del projecte. Permet l'ús de teleconferències, agendes, seguiment de tasques...	Requereix de dispositius potents, major velocitat i capacitat, i per tant també és més costós
Entorns de col·laboració simultània	Permeten una major interactivitat, que pot arribar a ser simultània, seqüencial o diferida. Es pot fer ús del text, la veu, les imatges, els gràfics, els espais d'arxius compartits i diverses aplicacions	El seu ús comença a ser difós, però pot tenir el problema d'accessibilitat i d'una bona connexió a internet

Treballar amb equips virtuals té els seus **avantatges i desavantatges**:

- **Avantatges:** podem formar equips que viuen en àrees geogràficament disperses, comptar amb gent especialitzada i/o experta en la matèria encara que no estigui a prop i permet una major flexibilització tant en horaris com en llocs de treball. Millora la qualitat de vida dels membres de l'equip, ja que permet la incorporació d'integrants que no s'haguessin contractat a causa de les despeses que haurien representat el seu trasllat i manutenció.
- **Desavantatges:** l'existència de malentesos, la sensació d'aïllament que disminueix el sentit d'integració i pertinença a un equip, les dificultats de compartir coneixement i experiències entre els membres i el cost de la tecnologia utilitzada.

De manera que en aquests casos serà molt convenient portar un control de les comunicacions, i molt probablement caldrà afegir temps addicional per establir expectatives clares, facilitar les comunicacions, desenvolupar els protocols en cas que s'hagin de resoldre conflictes, incloure personal determinat per la presa de certes decisions, comprendre les diferències culturals i compartir els mèrits dels èxits.

2.2.7 El control de la qualitat

El director del projecte i el seu responsable de qualitat (si n'hi ha) són els encarregats de garantir que els lliuraments es fan acomplint els estàndards requerits i que el resultat final sigui òptim en termes justament de qualitat.

El control de qualitat es porta a terme **durant tot el projecte**. Inclou els processos i les activitats de l'organització executora, que estableix les polítiques de qualitat, els objectius i les responsabilitats de qualitat perquè el projecte **satisfaci les necessitats** per a les quals ha estat creat.

Fer el control de qualitat és un procés pel qual es monitoren i registren els resultats de l'execució de les activitats a fi d'avaluar-les i de recomanar, en cas que sigui necessari, els canvis pertinents. Els **beneficis del control** són principalment dos:

- Identificar les causes d'una qualitat deficient del procés o del producte i recomanar i/o implementar les accions necessàries per poder-les eliminar.
- Validar que el que es va lliurant i el treball del projecte compleix amb els requisits especificats pels interessats és clau per a l'acceptació final.

L'equip de direcció del projecte haurà de tenir un coneixement pràctic dels **processos estadístics de control** per poder avaluar els dades contingudes en les sortides del control de qualitat. Entre altres aspectes, cal dominar els termes que més utilitzarem en el control de la qualitat, i que són:

- Prevenció: evitar que hi hagi errors en el procés.
- Inspecció: evitar que els errors arribin a mans del client.
- Mostreig per atributs: veure si el resultat compleix o no amb els requisits.
- Mostreig per variables: veure si el resultat es classifica segons una escala contínua que mesura el grau de conformitat.
- Tolerància: és el rang específic de resultats acceptables.
- Límits de control: són els llindars que poden indicar si el procés és fora de control.

Les **eines bàsiques** de control de la qualitat són, en aquest ordre:

1. El mostreig estadístic: són les mostres seleccionades i aprovades segons el que s'ha establert en el pla de gestió de la qualitat.
2. La inspecció: consisteix en l'examen del producte d'un treball per determinar si compleix amb les estàndards documentats. Generalment, els resultats d'una inspecció inclouen mesures i poden portar-se a terme en

qualsevol nivell. Per exemple, es poden inspeccionar els resultats d'una sola activitat o el producte final del projecte. D'altra banda, a les inspeccions també se les pot anomenar revisions, auditories o assajos. I finalment, les inspeccions també es poden utilitzar per validar les reparacions de defectes.

3. Revisió de les sol·licituds de canvis aprovats: tots els canvis s'han de revisar per verificar que s'implementaran tal com han estat aprovats.
4. Mesuraments de control de qualitat: són els resultats documentals de les activitats implicades; es recullen en un format concret que està determinat en el procés de planificació de la gestió de la qualitat.
5. Validació de canvis: qualsevol element que s'hagi canviat o reparat haurà de ser inspeccionat i haurà de ser acceptat simplement, acceptat amb modificacions o rebutjat abans d'emetre una notificació de la decisió final.
6. Verificar les entregues: un dels objectius del control de qualitat és determinar la conformitat de les entregues. Els lliuraments vàlids constitueixen el resultat de l'execució del procés de control i una entrada al procés de validació de l'abast per a la seva acceptació final.
7. Informar de l'acompliment del treball: consisteix en les dades d'acompliment recopilades de diversos processos de control, analitzats en el seu context i integrats sobre la base de les relacions entre àrees.

D'altra banda, alguns dels directors de projectes ofereixen les **claus per garantir la qualitat**, tot afirmant que son múltiples, però que n'hi ha deu d'aconsellables; són les següents:

1. Documentar les polítiques aplicables. Garantir la qualitat d'un projecte pot ser complicat pel fet de no existir una entesa compartida del que s'està tractant d'assolir. És important recollir els estàndards aplicables i els procediments recomanats d'actuació de manera clara i precisa.
2. Comptar amb els mitjans necessaris per garantir la qualitat. El millor és tenir previstos aquests mitjans des de l'etapa de la planificació del projecte. S'ha de fer una estimació dels recursos que seran necessaris i dels costos que suposaran individualment i globalment.
3. Disposar dels recursos humans suficients per monitorar la qualitat. El personal que prendrà les mètriques de qualitat ha de demostrar la seva experiència tècnica en aquest camp. També es pot invertir en formació i desenvolupament personal.
4. Implementar els procediments de verificació sistemàtica. És la millor manera de garantir que les polítiques siguin implementades, i també serveix per evitar el perill d'una implementació incorrecta.
5. Monitorar els resultats. Les auditories internes i/o externes serveixen per registrar i analitzar els resultats dels mesuraments de qualitat. Això permet actuar a temps en el cas de ser detectats els primers signes de desviació.

6. **Aprendre dels altres.** És bo, quan és el primer cop que fem un control de qualitat, inspirar-se en els mètodes de garanties de la qualitat dels projectes aplicats per l'empresa en altres projectes anteriors, o bé aplicar la tècnica d'altres empreses que hagin donat bons resultats.
7. **Compartir experiències.** És important escriure i publicar un estudi del cas de control de qualitat del projecte on s'informi sobre l'enfocament, el plantejament i els protocols seguits, i que poden ser utilitzats en altres ocasions.
8. **Adaptar-se als mitjans disponibles.** Tot projecte compta amb un volum de recursos, per tant són recursos limitats, i les restriccions acoten les possibilitats de garantir la qualitat. La idea? Fer-ho al millor possible amb els recursos que estan a la nostra disposició sense pretendre més del que tenim.
9. **Mantenir-se actualitzat en matèria de qualitat.** La normativa de qualitat canvia amb noves regles i enfocaments en la gestió. És important estar sempre informat sobre les noves tendències i normes nacionals i internacionals.
10. **Ampliar mires.** L'aplicació de polítiques que garanteixin la qualitat poden oferir millors resultats quan s'enfoca no només al projecte sinó també a tota l'organització, de manera que es produeix una transversalitat completa.

Finalment, els **avantatges** de controlar la qualitat en un projecte són les millores en l'eficiència i els resultats del projecte, que es tradueixen en:

- Increment general del nivell de qualitat: des de l'inici fins als processos i la prevenció.
- Disminució de costos, que es produirà a mitjà i llarg termini i que afectarà tant els costos interns com externs. Els únics costos que creixen són els de qualitat, que ho fan de forma rendible, ja que permeten la prevenció d'errors i defectes. L'augment és petit proporcionalment si considerem la reducció dràstica que es pot produir de la resta de costos.
- Millora de la productivitat. En aquest cas parlem de reducció de temps i diners, ja que hi ha un estalvi de treball mal fet en recuperacions, reinspeccions i reprocessaments. La prevenció dels errors i defectes potencials fa disminuir la resolució de problemes, estalviant treball i costos.
- Les relacions a nivell humà milloren, ja que s'enforteix la comunicació interna i l'entesa. El treball, l'esforç i les idees aportades es tradueixen en el desenvolupament de l'autoestima personal, del respecte mutu i de la implicació de les persones.
- L'organització es torna més efectiva i àgil. La millora de la comunicació i la implicació de tots els estaments en el mateix objectiu influeixen d'una manera determinant; per tant, augmenta l'eficàcia de l'organització.

En definitiva, el control és una de les formes de gestionar la qualitat resultant dels processos. Avui el control de la gestió integral de la qualitat és bàsic per a qualsevol projecte.

Optimització de l'ambient de treball i direcció d'equips de treball

Maria Abril Sellarés, Sònia Menéndez Stabilito

Índex

Introducció	5
Resultats d'aprenentatge	7
1 Optimització de l'ambient de treball	9
1.1 Motivació per al treball	9
1.2 Cultura empresarial i ambient de treball	12
1.2.1 La cultura empresarial	12
1.2.2 L'ambient laboral	14
1.3 La reputació o bona imatge	17
1.4 Generació de confiança	20
1.5 Desenvolupament d'habilitats socials en l'entorn de l'empresa	23
2 Direcció d'equips de treball i gestió de conflictes	31
2.1 Lideratge i direcció de grups	32
2.1.1 Tipus i tècniques de lideratge	35
2.2 El codi deontològic empresarial i la seva aplicació en les tasques diàries	40
2.2.1 Els valors institucionals	41
2.2.2 Principis, prohibicions i deures ètics	42
2.2.3 Assegurament de la reserva i confidencialitat	46
2.3 El conflicte: causes, resolucions possibles i prevencions	48
2.3.1 Tipus de conflictes	49
2.3.2 Resolució de conflictes	51
2.3.3 Prevenció dels conflictes	52
2.4 La negociació: fases i recursos psicològics	53
2.4.1 Les fases del procés de negociació	53
2.4.2 Recursos psicològics en la negociació	54

Introducció

L'empresa té com a objectiu, entre molts d'altres, augmentar el nivell de productivitat i rendibilitat a través de l'optimització de l'ambient de treball i de la direcció d'equips i gestió de conflictes. L'empresa està formada per persones que es relacionen de diferents maneres, tant amb els equips directius, com amb els companys de feina, amb els subordinats, i els diferents gestors externs amb qui tracta l'empresa.

Aquesta unitat ens servirà per a introduir-nos en els conceptes de com es pot optimitzar el lloc de treball, i més concretament el seu ambient, així com quina persona pot assolir els objectius de l'empresa a través de la seva manera de liderar a partir d'uns conceptes culturals propis empresarials. Hem de pensar que sovint el treballador passa més hores a l'oficina que a casa, de manera que l'ambient de treball és un factor bàsic per assolir una millor productivitat i rendibilitat dels empleats.

És per aquest motiu que trobareu conceptes i definicions que us permetran relacionar la cultura empresarial, la motivació, el lideratge i el compromís que els treballadors assumiran a través de les seves tasques. Posarem també atenció a paraules com *confiança*, *habilitats*, *conflictes*, *negociació* i *confidencialitat*, entre d'altres.

A l'apartat primer **“Optimització de l'ambient de treball”** veureu que no n'hi ha prou que el cap cregui que dirigeix be, sinó que ho ha de posar en pràctica tot fent ús de tècniques com la motivació i la confiança. De manera que ho farà des de la base de la cultura empresarial que governa l'empresa i del desenvolupament de les habilitats socials, tot creant una reputació que resulti beneficiosa per a totes les parts.

A l'apartat segon, **“Direcció d'equips de treball i gestió de conflictes”** veureu com n'és d'important saber liderar un equip així com els diferents tipus de lideratge existents. Entrarem a desentrellar el codi ètic de l'empresa, i quines aplicacions té aquest codi en les tasques del dia a dia. El codi ètic funciona a través d'uns principis, d'unes prohibicions i d'uns deure ètics que afecten tant internament com externa de l'empresa, i que cal posar en valor perquè no només siguin paraules sinó fets. A banda, aprofundirem en les relacions entre treballadors, i entrarem en un dels punts més crítics per a una empresa, com són els conflictes que es poden generar justament per l'existència d'aquestes relacions. Sabrem també quines variables aplicar en la resolució de conflictes i, potser més importants, quines prevencions es poden adoptar a fi d'evitar-los.

En el darrer punt d'aquesta unitat, també s'exposen temes com el procés de negociació i la confidencialitat. Bàsicament, d'una banda, es tracten els recursos psicològics que es poden utilitzar a l'hora de participar en un procés de negociació per poder triomfar i crear bones relacions laborals i, de l'altra, com s'estableixen

els contractes de confidencialitat i què impliquen per a les parts signants.

Finalment, per assolir correctament els continguts d'aquesta unitat és molt important que es treballin totes les activitats i exercicis que es proposen al material web.

Resultats d'aprenentatge

En finalitzar aquesta unitat, l'alumne/a:

1. Optimitza l'ambient de treball i el compromís de l'equip amb els objectius de l'organització, aplicant tècniques de motivació en la gestió de treballs i en la transmissió d'ordres i objectius, de manera sintètica, comprensible i pel mitjà més adequat.

- Valora la importància de crear un ambient de treball positiu i de cooperació.
- Identifica les qüestions claus per al desenvolupament de relacions humanes cordials que fomenten l'assumpció d'objectius comuns de l'organització.
- Reconeix les formes, sistemàtiques i puntuals, de motivació d'equips humans.
- Relaciona les situacions professionals habituals en una organització amb les bones pràctiques i els principis d'ètica empresarial.
- Aplica les tècniques de lideratge i direcció de grups més indicades en les diferents situacions empresarials.
- Descriu la identificació correcta de necessitats i l'anticipació com a objectiu per a la millora del servei.
- Selecciona les tècniques de comunicació formal i informal, el diàleg i l'argumentació com a bases per a optimitzar l'organització del treball en l'empresa/entitat.
- Analitza la participació de tots els membres d'un grup com a imprescindible per a l'obtenció de resultats amb projecció a llarg termini.
- Valora la importància de les accions destinades a la prevenció i reducció de l'estrès i la tensió.
- Analitza els avantatges de fomentar la resolució de conflictes dins del grup de treball i en les relacions externes, així com la seva anticipació.
- Manté la confidencialitat i privacitat, ajustant les seves actuacions al codi deontològic de la professió.

1. Optimització de l'ambient de treball

Sovint els treballadors passen més temps a l'oficina que a casa, de manera que l'oficina esdevé una mena de segona llar. Per tant, és bàsic aconseguir un ambient agradable i òptim on es puguin sentir a gust i motivats.

El concepte d'**optimitzar** està relacionat directament amb la **productivitat**, i depèn en gran mesura dels factors que fan que ens sentim bé a l'entorn empresarial on desenvolupem les tasques diàries. Així, un ambient de treball positiu es caracteritza per tenir un tracte honest i sincer entre els companys de feina i per aconseguir i mantenir un entorn adequat a les seves necessitats.

1.1 Motivació per al treball

La motivació laboral és un aspecte bàsic que sempre hi ha d'haver entre els treballadors d'una empresa. Suposa un canvi qualitatiu a l'hora de fer les tasques i una manera de mantenir un ambient agradable i proactiu. Malauradament, la realitat de la motivació a les empreses no sempre és al punt desitjat.

La **motivació** és la capacitat que té l'empresa de mantenir implicats els seus treballadors per obtenir un màxim rendiment que permeti assolir els objectius empresarials.

Una de les estratègies empresarials és fusionar les competències naturals amb un **bon ambient de treball**. Tenir els treballadors motivats dona lloc a treballadors compromesos i amb ganes de sumar, i això porta a obtenir resultats millors, més eficiència i un fort compromís. La clau és, per tant, tenir els treballadors feliços, que se sentin realitzats i identificats amb els valors de l'empresa. Per aquest motiu, l'èxit empresarial és tenir un ambient de treball positiu i que estigui amb assonància amb els gustos dels treballadors. La motivació és una tasca que està molt relacionada amb conceptes com la passió, el reconeixement i gaudir de la tasca encomanada. És fàcil motivar-se quan la tasca que hem de fer és el nostre *hobby* o afició. Hi ha moltes vies per motivar, entre les quals destaquem:

- La **via externa** (o econòmica): una millora en la nòmina, tenir pagues extres, tenir incentius. Però de vegades la motivació econòmica no és suficient i, fins i tot, pot no estar relacionada amb la motivació com a concepte base. El sou dels empleats ha de ser just i en sintonia amb les funcions que es desenvolupen; si no s'arriba a final de mes, perquè el sou no és equitatiu, per moltes promeses que es facin és difícil motivar.
- La **via interna**: als treballadors se'ls ha de donar una certa independència, sense un control excessiu i valorant la seva visió com a responsables d'un

àrea concreta, en tant que desenvolupen les seves funcions. Els empleats motivats intrínsecament estan fins a tres vegades més compromesos que els que tenen una motivació aliena o externa. Per exemple estarà més motivat per sortir a córrer cada matí qui ho fa per gust que qui surt amb la finalitat d'aprimar-se.

Motivació intrínseca

És aquella que té els seus orígens en l'interior de la persona amb l'objectiu de satisfer el seus desitjos d'autorealització i creixement personal. És com dir que és més important el camí que la finalitat.

Motivació extrínseca

Depèn de les satisfaccions que es reben de l'exterior, d'altres persones; dins de l'àmbit laboral, aquestes motivacions estan relacionades amb recompenses econòmiques.

Exemple d'empreses que potencien un bon ambient laboral

Google, a més d'oferir unes condicions laborables extraordinàries, "demana" als seus treballadors que utilitzin un 20% del seu temps a desenvolupar tasques que ells vulguin fer, sempre que aquest temps estigui enfocat al seu desenvolupament professional, és a dir, que es consideri un projecte propi. Aquesta autonomia posa en valor la seva plantilla i dona lloc a un espai de creació individual d'on poden sortir idees revolucionàries.

Silicon Valley és el bressol tecnològic del món modern, on hi ha un lema que es repeteix i serveix de guia per a empreses, treballadors i emprenedors: *work hard, play harder*; literalment, 'treballa durament, diverteix-te (juga) més durament'.

Per tant, les persones necessiten **sentir-se apreciades**, valorades i que els seus esforços siguin reconeguts. És important que els llocs de treball es percebin com a espais segurs, agradables i com un lloc on aconseguir les fites personals, i no pas com un lloc que només serveix com a medi de vida. Hi ha una sèrie de tècniques molt efectives per obtenir la motivació dels treballadors:

1. El **reconeixement**: hi ha un conjunt de tècniques orientades a garantir la satisfacció de les persones tant en el desenvolupament de les seves funcions com en l'obtenció de resultats. El reconeixement pot venir donat per:
 - Premiar els resultats en el treball tant econòmicament com a través d'incentius: viatges, activitats lúdiques, regals...
 - Facilitar la promoció. És important que el treballador cregui fermament que si s'esforça i obté un treball de qualitat acabarà tenint un ascens en l'empresa.
 - Proposar reptes. Normalment els reptes són una manera de demostrar la vàlua i de superar-se.
 - Facilitar i promoure la formació constant dels treballadors: a banda d'obtenir més qualitat del treball, l'empresa acaba tenint bons professionals.
2. La **recerca** de la ubicació ideal: no tothom val per a tota mena de feines, per tant, i com que tothom té un perfil determinat per a encaixar en un lloc, la direcció de l'empresa o el departament de recursos humans, si n'hi ha, ubicarà cada empleat en el lloc més adequat al seu perfil. Això farà que el treballador estigui més content i rendeixi millor, per tant, l'empresa també hi guanya.
3. L'**assignació de responsabilitats**: l'organització és vital per a la tranquil·litat i la motivació del treballador, que sap quines són les seves funcions, objectius i fins on arriben les seves responsabilitats.
4. La **promoció de la salut laboral i la prevenció dels riscos laborals**: això ha de formar part de la filosofia de l'empresa i implicar tots els treballadors perquè segueixin les normatives sobre salut laboral i prevenció de riscos.

5. **Promoure la participació:** evidentment tot depèn del tipus d'organització que hagi adoptat l'empresa, però és important que el treballador se senti involucrat en les preses de decisió. Aquesta acció es pot fer a través de reunions, tallers, dinàmiques participatives...
6. **Potenciar el lideratge:** hi ha un conjunt d'accions que poden ser molt eficaces, com ara:
- Conductor de grup per la millora de la qualitat
 - Responsable de la imatge d'equip
 - Supervisor de materials no fungibles
 - Promotor d'activitats lúdiques de l'equip

Però, malgrat totes les propostes de motivació, sempre poden haver-hi conflictes entre els treballadors. Les **causes dels conflictes** poden venir donades per situacions inherents als mateixos treballadors, inherents a la direcció o poden provenir de factors externs. Els conflictes poden venir determinats perquè:

- Part de les baralles s'associen a les tensions organitzatives a les quals estan sotmesos els equips o els treballadors de manera individual. Per exemple: si la Sra. A treballa menys que la Sra. B, per què la Sra. B rep les felicitacions? Per què el cap de departament permet que el Sr. Z arribi quasi sempre tard i rendeixi poc? El treballador M és molt creatiu i proposa coses interessants però el seu cap treu importància a les aportacions que fa, per què?
- Cada persona de l'equip ha de tenir el seu lloc; no ens referim al lloc físic, sinó al lloc simbòlic, però aquest lloc no ha estat ben determinat:
 - Exemple de mala assignació: la Sra. A ha observat que la Sra. B té moltes habilitats pels gràfics, però s'adjudica un ordinador per fer disseny gràfic a la Sra. B, que ha mostrat algunes habilitats però no tantes com la Sra. A.
 - Exemple d'adjudicació correcta: l'empresa ABC escull el Sr. M perquè és la persona més capacitada per a fer un informe sobre el projecte que vol endegar l'empresa amb una certa immediatesa i molta objectivitat. A més a més, porta tres mesos fent indagacions. Per tant, en un equip de treball cada persona ha de tenir la seva parcel·la de poder reconeguda i respectada per tots.
- Que es doni el que es coneix com a discriminació positiva. No hi ha incentius quan el premi (sigui quin sigui), se'l pot emportar tant la persona treballadora com la mandrosa. Es pot premiar o castigar diferents membres amb comentaris, amb una atenció preferent i amb decisions que poden fer agradables la vida professional dels treballadors o poden crear aquesta discriminació positiva.

Així, perquè la motivació sigui la més adequada, hi ha tres claus que ens poden ajudar a focalitzar-la:

- **Conèixer els punts forts de cada empleat:** sovint la productivitat dels treballadors disminueix si desenvolupen una tasca que no els atreu. És tasca dels responsables localitzar les fortaleces de cada treballador i aprofitar-les i potenciar-les.
- **Reconèixer els mèrits:** l'autonomia en el rendiment del treball fomenta la motivació. No és sinònim d'èxit, però de les errades també se n'aprèn i és convenient reconèixer els empleats que aconsegueixen èxits.
- **Flexibilitat horària:** no és possible aplicar el model de *Silicon Valley* en totes les empreses, perquè no totes són iguals. Però sí que es pot tractar de conciliar la vida familiar i laboral ja que fer-ho permetrà augmentar la productivitat i la felicitat dels treballadors.

1.2 Cultura empresarial i ambient de treball

L'arribada d'**internet** i les seves xarxes socials a les empreses ha canviat els paradigmes que durant dècades havien format part de les cultures corporatives. Avui les empreses s'han d'apropar i adaptar-se a les preferències i necessitats del client. Es tracta de potenciar l'empatia i aconseguir una comunicació fluida entre l'empresa i el client. Per aquest motiu, el món es cada cop més transparent i l'empresa ja no pot comunicar el que vol ser, sinó **el què realment és**, si no vol que el públic se senti defraudat per la imatge que dona i les accions que fa.

La coherència entre el que és l'empresa i el que comunica és un element fonamental per aconseguir la **confiança del client**.

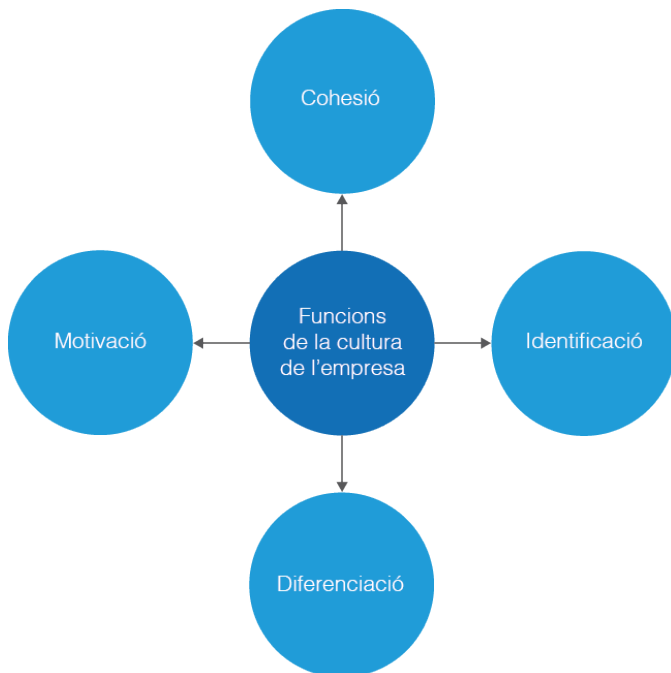
D'exemples de **manca de coherència empresarial** n'hi ha molts. Per exemple, una institució que comuniqui els beneficis de treballar en grup i, després, quan algú visita la institució s'adoni que els seus empleats treballen en despatxos amb portes tancades, és contradictori al que propugna. Així mateix, una empresa que comercialitza productes ecològics i després ni els empleats ni els caps estan compromesos amb la preservació del medi ambient, no és la millor imatge empresarial.

1.2.1 La cultura empresarial

Es parla molt de la importància de la cultura empresarial, però, realment, què entenem per cultura empresarial? La definirem com un conjunt d'elements interactius fonamentals generats i compartits per l'organització que són eficaços per a assolir els objectius, que cohesionen i identifiquen, per això s'ha d'ensenyar als nous membres (Aguirre Baztan, 2002).

Dintre de les **funcions de la cultura empresarial**, a banda de la cohesió, identificació, diferenciació i motivació (aspectes vinculats a la part més interna de l'organització), s'hi ha d'afegir la necessitat d'enfortir la relació i la fidelitat amb el client a través de la transparència en el mercat (vegeu la figura 1.1). De manera que la cultura empresarial no és només el producte i el bon servei sinó també la confiança que es vol transmetre al client a través d'una bona relació.

FIGURA 1.1. Funcions de la cultura empresarial



Però hi ha moments en la vida de l'empresa que porten a fer modificacions parcials o totals dels hàbits que integren l'organització. Per aconseguir uns **canvis efectius** cal fer una sèrie d'accions, com ara:

- Identificar i diagnosticar els valors existents i les mancances.
- Identificar les desviacions.
- Transmetre els nous valors.
- Conversió dels nous valors per un objectiu comú, interioritzat i compartit per tots, a través d'un procés transparent, ètic i entenedor per tots.

Evidentment que un canvi cap a una cultura innovadora i global té una sèrie de **conseqüències**, com ara:

- L'afectació de tots els treballadors per les noves tecnologies.
- La innovació entesa com la política estratègica integradora de l'empresa.
- La millora constant en el lloc de treball.
- La definició de noves funcions i responsabilitats com un procés dinàmic i continu.

En definitiva, elaborar una cultura empresarial és complicat degut a les dificultats d'estandardització i quantificació dels valors culturals. La cultura no s'identifica amb determinades actituds o comportaments sinó amb **valors**. La cultura de l'empresa és la raó de ser de les maneres de pensar, de sentir i d'actuar, compartida pels seus membres. La implantació d'aquests valors necessita moments de reflexió i d'observació des d'una perspectiva de màxima objectivitat.

1.2.2 L'ambient laboral

Com més nombrosa, heterogènia i diversa sigui la plantilla d'una empresa, més diversitat hi haurà en els comportaments i/o actituds generats per un mateix valor cultural. Per això els elements integrants de la **cultura organitzativa** hauran d'interaccionar i donar resposta als objectius de l'empresa. Aquests elements es poden definir en tres nivells:

- Nivell 1, produccions: és el més visible; inclou l'espai físic, la tecnologia, el llenguatge, la conducta dels treballadors... Són, doncs, tots aquells elements que es capten utilitzant els cinc sentits.
- Nivell 2, valors: reflecteixen el que l'organització i els seus membres pensen que "ha de ser" l'empresa, tot actuant segons aquesta manera de pensar.
- Nivell 3, presumpcions bàsiques, invisibles i preconscients: són qüestions que es donen com a indiscutibles i totalment assimilades pel personal, fins al punt que sovint els treballadors no són conscients de quines són.

Aquests són els motius que l'organització empresarial haurà de tenir en compte; però, a més a més, hi ha una sèrie d'elements essencials perquè la seva **cultura corporativa** sigui correcta, com ara:

- La història de l'organització i el coneixement de la institució per part dels treballadors.
- La influència de valors culturals externs a l'organització.
- L'estil de la direcció i presa de decisions.
- El nivell de participació dels treballadors en les decisions empresarials.
- Les formes de relació interpersonal.
- L'impacte dels últims esdeveniments.
- Els ritmes i formes de treball.
- Els bons i mals hàbits.

Des del punt de vista dels treballadors, l'**ambient laboral** és el conjunt de factors que contribueix a obtenir la satisfacció en el treball. Des del punt de vista de l'empresa, és un dels factors que fa que l'empleat sigui més productiu.

L'ambient laboral és, doncs, un dels elements més importants en el dia a dia de l'empresa. Pot ser de naturalesa tangible o intangible i influir en la productivitat i en la vida privada dels empleats. Per als treballadors, un ambient de treball desfavorable és un dels factors que més afecta en el seu balanç entre feina i vida privada.

Els **elements tangibles**, com per exemple un augment de sou o la col·locació d'una màquina de cafè, no determinen l'ambient de treball adequat per part del treballador. Sovint les empreses fan despeses elevades en béns materials sense que l'ambient millori perquè el que els empleats busquen són gestos, per tant, **elements intangibles**, com ara un reconeixement públic o donar les gràcies: la valoració de la feina feta.

Per a poder identificar un ambient de treball agradable, cal considerar una sèrie d'aspectes, tant estructurals com socials, personals i de comportament organitzatiu (vegeu la taula 1.1).

TAULA 1.1. Aspectes d'un ambient agradable de treball

Estructurals	Ambient social	Personal	Comportament organitzacional
Compromís per l'excel·lència	Ambient relaxat i productiu	Cooperació i suport	Valors morals positius
Comprensió i bona entesa	Comunicació directa i sincera	Sentit de l'humor	Motivació empresarial
Oportunitat d'ascens i captació	Salut i família	Amistat en el treball	Reconeixement

- 1. Compromís per l'excel·lència:** una organització amb un ambient laboral agradable es caracteritza perquè va posant reptes i fites als seus empleats, i això fa que els treballadors sentin que la seva tasca és necessària i es valora. L'assoliment dels reptes i fites fa que l'ambient sigui cada cop millor i que hi hagi un reconeixement empresarial expressat obertament.
- 2. Comprensió i bona entesa:** es poden donar facilitats als treballadors perquè puguin faltar a la feina si tenen qualsevol problema familiar o domèstic.
- 3. Oportunitats d'ascens i capacitació:** una empresa que ofereix oportunitats per avançar professionalment i per capacitar els seus treballadors, sempre tindrà un ambient de treball positiu.
- 4. Ambient relaxat i productiu:** una organització positiva lluita perquè els seus empleats se sentin valorats i apreciats, fet que donarà com a resultat un augment de l'eficiència. S'intenten eliminar actituds i senyals com la por, el domini, l'assetjament o la intimidació.

5. **Comunicació directa i sincera:** un ambient de treball positiu es caracteritza per tenir un tracte honest i sincer entre companys de feina. És important evitar hipocresies o fer comentaris negatius, les crítiques han de ser constructives.
6. **Salut i família:** una empresa que es preocupa per la salut dels seus empleats fent assistència mèdica, controls o tenint una infermeria fixa, mostra la intenció de tenir un ambient laboral adequat. També són elements claus la preocupació per l'alimentació, per la realització de pràctiques saludables.
7. **Cooperació i suport:** un ambient de treball positiu produeix actituds cordials i bona relació entre els companys. Així, quan el treballador té algun problema o no sap fer la tasca, amb un bon ambient de treball es podrà resoldre amb capacitació i ajuda d'algun col·lega, ja sigui del mateix departament o d'un altre.
8. **Sentit de l'humor:** també és positiu i es pot fomentar amb l'ajuda d'activitats d'integració, tant a individuals com organitzades per la empresa. Hi ha empreses que tenen activitats, jocs o eines per als seus empleats perquè passin una estona agradable a l'hora de l'esbarjo.
9. **Amistat a la feina:** els treballadors entenen que el seus companys de feina són importants per la seva felicitat, ni que sigui en l'àmbit laboral, que posteriorment repercuteix en el privat.
10. **Valors morals positius:** l'organització ha de tenir objectius específics orientats a aconseguir resultats de manera honesta i sincera. Això fa que els valors de l'organització siguin correctes i els seus treballadors se sentin gust sabent que les seves funcions no van contra cap comportament social no ètic.
11. **Motivació empresarial:** que pot venir determinada per un premi, un agraïment, una felicitació. Aquesta motivació porta sovint a uns bons resultats.
12. **Reconeixement** com a forma de motivació: la idea és elogiar els bons resultats contribuint al bon clima laboral.

A banda dels elements que formen el que seria l'ambient ideal de treball, també tenim altres factors que afavoreixen la **satisfacció laboral** dels treballadors; són, entre d'altres:

- Contractar les persones adequades per a cada càrrec.
- Crear un sistema d'incentius.
- Promoure el treball en equip.
- Crear espais de descans i desconnexió.

Però també hi ha factors que marquen la **insatisfacció laboral** i que s'han de detectar al més aviat possible; entre aquests factors, tenim:

- Salari baix, no es correspon el seu sou amb l'expertesa del treballador i això crea insatisfacció.
- Una mala relació amb els companys o caps i l'actitud prepotent i desconsiderada per part dels superiors són el principal motiu del mal ambient laboral.
- Poques o nul·les possibilitats de promoció. Cal flexibilitzar les plantilles i que les persones vegin l'empresa com un lloc on poder desenvolupar-se personalment i professionalment.
- Impossibilitat de conciliar la vida familiar i laboral. L'alta repercussió de baix rendiment que té el fet de no poder conciliar la vida familiar amb la laboral fa que aquest sigui un dels factors més preocupants.

Respecte als tipus d'ambient laboral, la majoria d'organitzacions coincideixen a destacar quatre modalitats:

1. **Autoritari:** es dona en les empreses on la direcció no confia en els treballadors i, per tant, les decisions són preses, exclusivament, per la cúpula. Les interaccions entre superiors i subordinats són escasses i la comunicació és molt deficient.
2. **Paternalista:** hi ha confiança i cordialitat entre els diferents estaments de l'organització, però falta comunicació entre la direcció, les línies jeràrquiques intermèdies i els treballadors. Aquestes organitzacions, generalment, són estructures molt rígides i les possibilitats de promoció són escasses. Els empleats sovint no se senten identificats amb la cultura corporativa de l'empresa.
3. **Consultiu:** és quan la direcció té força confiança amb els seus treballadors. Les decisions importants les prenen els membres de la jerarquia superior, però en qüestions menys importants s'implica la resta de treballadors. Hi ha un nivell de comunicació acceptable en tots els àmbits i preval l'actitud dinàmica i proactiva.
4. **Participatiu:** és el model on hi ha plena confiança entre els treballadors i la direcció. La major part de decisions es prenen per consens, la comunicació és molt fluida i tothom se sent identificat amb l'empresa. És un model que motiva i convenç respecte al fet que cada un dels membres de l'empresa és al lloc que li correspon per la seva expertesa, i que a més a més pot progressar personalment i professionalment.

1.3 La reputació o bona imatge

La reputació o imatge corporativa descriu la manera com una empresa, les seves activitats i els seus productes o serveis són **percebutos pels usuaris**, clients, proveïdors, altres empreses... En un clima empresarial competitiu, moltes empreses treballen activament per crear i comunicar una imatge positiva.

La reputació és l'opinió o consideració que es té d'algú o alguna cosa.

Tenir una reputació implica tenir una certa fama, ja que són dos conceptes que estan íntimament lligats. La reputació depèn de tothom: des del consell d'administració fins a l'últim treballador del servei postvenda influeixen i configuren la reputació de l'empresa. No és responsabilitat exclusiva de ningú i **és funció de tots**.

La companyia que fa bé les coses i que explica i comunica té molt de guanyat de cara a mantenir un bon prestigi i fama. De fet, la reputació té molt a veure amb la **responsabilitat social empresarial (RSE)**, i té sentit que sigui així, perquè l'empresa és una persona jurídica conformada per persones físiques, i és des d'aquest concepte que si demanem responsabilitat social a la persona física també és desitjable demanar-ne a l'empresa, ja que és un ciutadà corporatiu que ha de complir els seus deures econòmics, socials i ambientals.

Una empresa que dirigeix malament o ignora la seva imatge pot ser propensa a enfrontar-se a una sèrie de problemes. Alguns dels **senyals de perill** que mostren una mala gestió poden ser: una alta rotació de treballadors, la desaparició de la clientela, una baixada del valor de les accions i una relació pobra amb venedors. Si no es fa front a la mala gestió de la imatge, els consumidors que basen les seves decisions parcialment en la confiança molt probablement deixen de comprar els productes i serveis d'aquestes empreses. És com una espiral que portarà finalment al tancament de l'empresa si no es busca una solució tan ràpida i eficaç com sigui possible.

Així, hi ha molts factors que han contribuït a la creixent **importància de la reputació** o imatge corporativa; en destaquem els següents:

- L'acceleració dels cicles de vida dels productes en l'ambient empresarial.
- La globalització que pretén buscar formes de donar-se a conèixer en diferents mercats.
- Mentre que les empreses expandeixen les seves operacions internacionalment i fins i tot nacionalment, a través de les adquisicions, hi ha el perill que les seves sucursals, disperses geogràficament, projectin imatges diferents o contràries a la principal i per tant el que fan es perjudicar les sinergies entre elles.
- Una expectativa creixent de ser socialment responsable tal com demanen les persones a les empreses. Avui en dia, molts consumidors tenen en compte la imatge mediambiental i social a l'hora de prendre les decisions de compra.

La gestió de la reputació en una corporació o empresa el que busca és una bona opinió, un prestigi positiu de tots aquells *grups d'interès* que es relacionen amb ella per un motiu o altre. Per **assolir el prestigi** tenim tres eixos claus:

1. **El que és una empresa:** per demostrar que una empresa té una bona reputació és necessari definir una sèrie de paràmetres que demostrin els seus trets d'identitat, com per exemple l'ètica empresarial, els valors corporatius, l'estratègia...

2. **El que fa una empresa:** les empreses volen transmetre una bona reputació corporativa i han de demostrar als grups d'interès que fan les coses bé. Per demostrar-ho s'han de recolzar en tres pilars:

- En l'oferta de productes i serveis de la companyia i l'atenció al client, perquè el conjunt de les dues són el nexa d'unió entre l'empresa i el mercat.
- En la transparència, la supervisió i el control de totes les actuacions de l'empresa, així com en l'adequació de les seves estructures internes i el seu funcionament.
- En la RSE, a través de totes les actuacions dirigides a la ciutadania i que inclouen aspectes laborals, mediambientals i socials.

3. **El que diu l'empresa:** si la relació amb el que fa no és suficient, els diferents públics que es relacionen amb la companyia poden no ser conscients de la seva reputació. D'aquí ve la necessitat de *dir*, d'obrir mecanismes de comunicació conscients i fluids amb els diversos grups denominats d'interès (clients, inversors, treballadors, proveïdors, reguladors, governs, institucions, societats...). Per aquest motiu s'han de gestionar processos de comunicació específics per cada grup d'interès i aquesta gestió rep el nom de diplomàcia corporativa.

Tinguem present que la reputació d'una companyia és com l'honor de les persones, és difícil de guanyar i fàcil de perdre. Honor i reputació depenen de la consideració i estima que una persona o una corporació tingui per part d'altres. Però es pot **millorar la reputació corporativa**? Hi ha una sèrie d'accions que hi ajuden, com ara:

- Obtenir la confiança a partir d'una comunicació veraç. Una de les formes més ràpides i senzilles de perdre la fidelitat i lleialtat de la societat és a través de l'engany. Per tant, les informacions han de ser veraces. Un dels últims casos que va tenir ressò internacional va ser la falta d'honestetat de Volkswagen; la manipulació dels sistemes d'emissió ha provocat que un 42% de consumidors admetin sentir-se afectats fins al punt de canviar de marca.
- Compartir la informació rellevant, relacionada amb la comunicació veraç. D'una banda, comunicar les dades amb transparència evitarà que el destinatari tingui dubtes del bon treball que fa la companyia.
- Actuar èticament, no és només limitar-se a complir la llei o l'ordenament jurídic, sinó que és ser coherent amb els valors.
- Mostrar respecte: aquesta pauta és aplicable a tots els *stakeholders*, treballadors i accionistes i fins als clients o proveïdors. Un estudi de l'Institut Emily Post sobre una enquesta a 1.053 empleats va detectar que les faltes de respecte al lloc de treball va fer disminuir un 27% el rendiment dels empleats.
- Estar preparats, és a dir, analitzar les fortaleeses i les debilitats, estudiar els obstacles i possibilitats.

El **beneficis** que aporta tenir una bona imatge corporativa són, entre d'altres:

- Ser una bona eina de màrqueting i promoció eficient: els clients quasi sempre recorden un servei excel·lent però també recorden un mal servei. Si l'empresa és coneguda per les seves bones pràctiques molt probablement això cridarà a més clients.
- La credibilitat i integritat arriben amb el bon nom: la reputació de l'empresa és la seva identitat.
- Aporta confiança, lleialtat i bones relacions: les empreses més respectables no ho serien si no haguessin protegit la seva reputació, que significa la necessitat de ser excel·lent i assolir la perfecció contínua, en la mesura del que és possible.
- Aporta un increment de les oportunitats per a l'empresa: en altres paraules, una bona reputació és una mena d'imant, atreu clients, inversors interessats i socis potencials.
- Perdura en el temps: en un mercat competitiu, els consumidors busquen alternatives. Però una bona reputació ben establerta en el temps disminueix el risc de canviar a un altre proveïdor i els clients seguiran confiant en els productes, encara que siguin més cars.

1.4 Generació de confiança

La generació de confiança no és una tasca fàcil. Sovint la confiança es pot veure afeblida per un conjunt d'escàndols, ja siguin econòmics, mediambientals i, fins i tot, socials. Les diverses responsabilitats requereixen una atenció considerable, i els líders tenen un temps limitat per dedicar-se a cadascuna de les activitats. Si la confiança es gestiona de manera adequada, a banda de donar reputació exterior, ajuda interiorment a incrementar la productivitat, i a generar un **entorn més favorable** que permet assolir els objectius de l'empresa.

Per garantir un bon clima de confiança laboral, internament, és fonamental que el cap de departament, el director general, el president de l'empresa... tinguin **crèdit** entre els seus col·laboradors, a fi de fomentar la cohesió. És a dir, que els treballadors creguin en la direcció que exerceixen. Als llocs de treball que mostren un índex alt de confiança, els treballadors cooperen dins dels equips i entre departaments i divisions, i assumeixen un compromís més alt amb la seva feina. Externament, la fidelització dels clients s'obté un cop l'empresa es mostra compromesa amb els **valors, visió i missió** que proclama.

Exemple de distinció entre tenir crèdit i ser creïble

La confiança implica tant la credibilitat com tenir crèdit, però aquests termes no signifiquen el mateix; per bé que poden arribar a confondre's, la seva essència és diferent:

- Tenir crèdit és un factor que respon més al concepte d'activitat, ja que es produeix quan els treballadors creuen en la direcció que exerceixen els caps.

- Tenir credibilitat és un factor que respon més al criteri personal, ja que es produeix quan els treballadors creuen en la figura personal que exerceix la direcció (i no en l'activitat en si mateixa).

Imaginem-nos per un moment que una persona t'atura pel carrer, i tu no la coneixes de res, i et diu: vols un telèfon d'última generació per 30€? La pregunta és: tu el compraries? Molt probablement no. Per què? Primer, perquè no coneixes la persona que te l'està oferint i, segon, coneixes el preu de mercat, de manera que segurament pensaràs que et vol estafar: no és creïble i és evident que hi ha una falta de confiança important. Posem un cas diferent: ets a casa i et truca en Jaume dient que té un telèfon d'última generació i que te'l vol vendre per 30€. La pregunta és: li compraries el telèfon? Molt probablement primer dubtaries, després li preguntaries si està de broma i, finalment, potser t'hi acabaries interessant, i és que al Jaume el coneixes i t'inspira confiança: té crèdit i confies en ell.

Una de les coses que les direccions empresarials tenen molt clara és que sempre hi haurà defensors i detractors de les **decisiones** que es prenguin i de les accions que es facin. I és normal, no tothom pensa de la mateixa manera. Per això, inspirar confiança tant externament com internament és fonamental.

Inspirar confiança externament (per bé que alguns dels ítems repercuteix també a escala interna) implica:

1. Saber escoltar: obrir un espai de contacte com ara una pàgina web, un formulari o una bústia de suggeriments amb els clients per rebre les queixes, opinions o suggeriments.
2. Mostrar respecte i recomanar la feina de terceres persones: una empresa no ha de tenir por de recomanar una altra empresa de qualitat, encara que sigui la competència, perquè molt probablement l'empresa és bona en algunes i coses i en altres no tant, de manera que sempre hi ha alguna altra empresa que ho fa millor o igual que l'empresa pròpia.
3. Ser transparent, mostrar al públic totes les fites i objectius de la teva empresa. La informació dona confiança. Quan el client veu que l'empresa li ofereix el coneixement, les eines i que no demana res a canvi, el client se sentirà a gust i seguirà treballant amb aquesta empresa. És important mantenir el contacte amb els clients i explicar-los les decisions que els poden afectar de manera directa o indirecta.
4. Complir les expectatives dels clients: l'empresa ha de fer que els seus clients quedin totalment satisfets amb els seus productes o serveis, d'aquesta manera es convertiran en clients recurrents i, encara millor, poden esdevenir transmissors positius per a nous clients. Un client satisfet recomana l'empresa que ha estat capaç de complir les necessitats dels productes i/o serveis que l'empresa ofereix i que el client demana.
5. Passar formularis o enquestes: és important saber el que pensen els clients de l'empresa i com la valoren, donar als clients l'oportunitat de valorar. Aquests qüestionaris poden ser físics (formularis de paper) o digitals (a través de la pàgina web). Un cop arribin les respostes, tant si són positives com negatives l'empresa no les ha d'ignorar, s'ha d'agrair al client que hi hagi participat i endegar accions positives a partir de les crítiques i/o

els suggeriments i, potser el més important, notificar al client que s'estan prenent accions sobre el que ha escrit.

6. Complir el que es promet i amb les expectatives dels clients és fonamental per assolir ser una marca fiable davant del públic. No es pot prometre el que no és pot complir, és enganyar, i amb l'engany arriba la pèrdua de confiança.
7. Corregir els errors al més aviat possible, i convertir-los en eines per intentar fidelitzar els clients, tot aprofitant que l'empresa és seriosa i que assumeix l'error produït. Una de les maneres de fer-ho és disculpant-se amb el client i oferint, per exemple, un descompte especial, un regal o un servei superior sense cap cost. Però el que no s'ha de fer és "aparcar" el problema, el client pot sentir-se maltractat i fins i tot esdevenir un client que fa recomanacions negatives sobre els serveis o productes de l'empresa.
8. Assumir responsabilitats: quan hi ha un inconvenient l'empresa l'ha d'assumir immediatament, perquè si no la marca és la que es veurà afectada.
9. L'empresa està formada per persones. Com millor sigui l'empresa millors són les persones, perquè són el reflex del seu codi ètic. Una de les directrius del codi ètic és fer les coses sense esperar res a canvi. Es fan perquè es creu que s'han de fer, i això és summament important en les empreses, perquè els dona valor tant internament com externament.
10. Tenir coherència entre el discurs i les accions que es duen a terme.
11. Ser previsible, els clients han de saber què esperen de l'empresa. Això no vol dir que no aportis idees innovadores, sinó que si propugnes uns valors els has d'exercir.
12. Mostrar la capacitat de confiar en terceres persones (físiques o jurídiques). Recomanar que treballin en el teu mateix segment de mercat, crear una aliança estratègica amb altres empreses. D'aquesta manera s'ampliarà el cercle de confiança.
13. Mostrar gratitud tot establint una relació amb els clients que els permeti conèixer com és l'empresa i de quina manera treballa. Per aquest motiu, hi ha accions que ajuden a la fidelització i credibilitat, com per exemple: descomptes especials, targetes de fidelització que els permetin obtenir certs beneficis, un regal en un moment determinat...
14. L'empresa és gran perquè te una cartera de clients gran, per tant, és important el concepte de modèstia.
15. Crear una marca pròpia d'identitat d'empresa. No s'ha de ser com els altres, senzillament l'empresa ha de mostrar-se tal com és.
16. L'empresa ha de mantenir un nivell alt de comunicació: és fonamental mantenir informat l'equip de treball de tot allò que fa referència als canvis i esdeveniments. Aquesta comunicació ha de ser efectiva, clara i precisa, per evitar malentesos i rumors sense fonaments.

17. Tenir capacitat de col·laboració; això comporta un aprenentatge constant, una capacitat d'autocrítica i ser responsable amb les accions i judicis que s'emetin.

Inspirar confiança internament no és fàcil, hi ha accions que augmenten els nivells i altres que els disminueixen. El que sí que és cert és que la confiança s'ha de guanyar; per fer-ho, els càrrecs directius poden:

- Demostrar integritat personal, és a dir, el que un càrrec directiu diu és el que farà.
- Ser respectuosos amb els altres. Aquest respecte es pot mostrar amb cortesia, comprensió, amb atenció a les petites coses que són importants (els famosos detalls), mantenint els compromisos, sent clar amb les expectatives i amb els altres.
- Tenir la paciència que cal tenir: la impaciència per un treball lent, o per un aprenentatge difícil fa que els treballadors perdin una part de la confiança que tenen dipositada en el seus caps.
- Saber-se disculpar a temps i saber donar les gràcies en el moment correcte fa que la confiança dels treballadors cap al cap augmenti.

En definitiva, **guanyar confiança** és un procés que requereix una sèrie de passes: sense integritat és impossible generar respecte, sense respecte és impossible generar confiança, sense confiança és impossible generar col·laboració i sense col·laboració és impossible generar resultats (vegeu la figura 1.2).

FIGURA 1.2. El camí de la confiança: de la integritat als resultats



1.5 Desenvolupament d'habilitats socials en l'entorn de l'empresa

Les **habilitats socials** són un conjunt de conductes emeses per una persona en un context interpersonal que expressen els sentiments, actituds, desitjos, opinions o drets de l'individu, en funció de la situació; respectant les conductes cap als altres i generant solucions a problemes immediats mentre es minimitza la probabilitat de problemes futurs.

Les habilitats socials compleixen un paper importantíssim que tota persona ha de cuidar en el seu lloc de treball. Les bones relacions laborals són una base per millorar el rendiment del treball. Les habilitats socials es poden adquirir, **desenvolupar i millorar**. De manera que aconseguir formar bones interaccions amb la resta de l'equip és una habilitat que s'ha de desenvolupar i perfeccionar en

tot moment. Així, tenim que les empreses ja no es conformen amb tenir els millors professionals en tots els nivells i experteses, sinó que avui requereixen habilitats socials i personals.

Les habilitats socials **s'aprenen**, no es neix amb elles. Per bé que algunes pot ser que siguin innates en certes persones, la majoria de les persones les adquireixen al llarg de la vida.

Dins del món laboral les **relacions interpersonals** són la capacitat que tenen les persones de cooperar i treballar amb els seus companys, establint una fita per aconseguir i organitzar el treball diari per no endarrerir la resta. Aquestes relacions interpersonals es poden donar a dues bandes:

- Les relacions entre companys de treball s'han de basar en el respecte, el bon tracte i la cooperació.
- Les relacions entre el treballador i el cap, que se sustenten a partir d'efectivitat, productivitat, utilitat i obediència, però tot amb mesura, ja que pot produir estrès, assetjament laboral, *mobbing*, i altres inconvenients.

Respecte, comunicació i sinceritat

L'objectiu d'aconseguir i mantenir relacions favorables és complexa i s'ha de basar en el respecte, la comunicació, i la sinceritat.

En ambdós casos, l'actitud, predisposició, respecte que es tingui i el *feedback* de la relació és essencial. De fet, per tal de tenir un ambient agradable, de confiança i de respecte, cada cop més les empreses demanen **perfils professionals** on les habilitats socials tinguin un pes important; en aquest sentit, les més destacables són:

1. Invertir el temps que la relació demani i **prendre's el temps com un compromís**. Per aquest motiu els malentesos a la feina són corrents i poden provocar un ambient incòmode i poc agradable, i a la llarga a un perjudici per a tothom.
2. **Ser considerat amb els altres**: això significa que respectem el ritme de l'altra persona. La consideració està vinculada a la paciència. Quan diem que l'altra persona és lenta, la seva lentitud té a veure amb les expectatives, amb les nostres pors. Quan som proactius i ens interessem per l'altra persona, connectem amb la confiança, el respecte i la consideració. És el compromís de lideratge responsable. Necessitem que les empreses i organitzacions estiguin dirigides per persones que hagin desenvolupat el seu caràcter per poder acompanyar altres persones en el desenvolupament del seu. Els col·laboradors, treballadors, clients necessiten el nostre feedback per seguir avançant i progressant. Molts directius i *coaches* necessiten *feedback* de les persones que acompanyen en el seu procés d'aprenentatge i desenvolupament.
3. Tenir la capacitat de **saber escoltar** i comprendre que en les relacions hi ha un conjunt de persones i/o treballadors que hi participen. Generar un ambient constructiu on tothom se senti part de l'equip i potenciar les relacions és el repte. Si estem en un ambient de treball amb personal de

diverses edats, s'ha d'escoltar tothom i no menysprear opinions ni idees de persones perquè són joves o grans. La capacitat d'escoltar és bàsica dins de les habilitats tant per part de la direcció com per part del treballador.

4. Tenir la capacitat de **reconèixer l'esforç que fan els altres** a l'hora de donar un *feedback* positiu, però també remarcar les coses que no es fan bé, ja que si no es valoren de manera sincera i objectiva l'actuació de l'altre perd credibilitat. Les persones tenen el dret a saber què necessitem millorar. Quan se li diu a algú que hi ha alguna cosa que podria fer millor, s'ha d'acompanyar amb un comentari que li doni confiança en la seva capacitat per aprendre i millorar.
5. Tenir **capacitat de comunicació**; és imprescindible comptar amb una comunicació oberta, sincera i respectuosa. S'ha de demostrar una actitud que inspire confiança en tots els sentits, tant en el que es diu com en les accions que es fan. D'aquesta manera les sensacions que es donaran seran: satisfacció, autenticitat, companyonia i efectivitat, i això permetrà aconseguir uns millors resultats i rendiments en el treball. Si l'actitud és negativa, la sensació que s'experimenta és de frustració, ansietat, agressivitat i enuig, i això porta a un mal ambient que pot tenir com a conseqüència la coneguda "deserció laboral" o acomiadament de l'empresa.
6. Tenir la capacitat de **ser flexible**. Cal entendre la flexibilitat com la capacitat per adaptar-se a diferents situacions, no sempre positives, sinó també relacionar-la amb l'orientació al canvi i amb la negociació. Les zones de confort poden arribar a ser molt perilloses; assumir noves tasques és un repte però no ha de suposar una angoixa. Lligada a la flexibilitat tenim la creativitat i la capacitat d'innovació, que aportaran nous valors com ara fer les coses diferents i esborrar certs límits, tot qüestionant-se, el què, el com i el perquè de les accions. Aquesta creativitat i innovació es poden treballar amb multitud de tècniques i dinàmiques, com ara mapes mentals i/o pluges d'idees.
7. Tenir **capacitat de lideratge**. Aquesta habilitat s'entén com la capacitat per influir en les persones, en els seus comportaments i dirigir-los cap a l'objectiu comú que s'ha plantejat l'empresa. Si bé és cert que algunes persones aquesta habilitat la tenen d'una manera innata, no és menys cert que si es practica s'acaba fent un lideratge més que correcte. Per practicar-la cal treballar aspectes com: treballar en equip, delegar, donar *feedback*, saber motivar, determinar els objectius, les fites i prioritats, ser flexible i transmetre confiança als col·laboradors.
8. **Reforçar l'autoestima**. L'autoestima és la confiança en la nostra pròpia capacitat per afrontar els reptes bàsics de la vida, un dels quals és relacionar-nos eficientment amb els altres. Això significa establir relacions que impliquin interaccions positives i eficaces, tant per nosaltres mateixos com per les persones del nostre entorn.
9. **Controlar el llenguatge corporal**. És important saber que el 80% de l'impacte dels missatges depèn d'elements no verbals. Per tant, controlar

la imatge personal és bàsic perquè, ja sigui un directiu o bé un treballador, no deixen de ser imatge d'empresa.

10. **Tenir empatia**; és a dir, ser capaç d'escoltar i aconsellar, a més a més de saber posar-se en el lloc d'un company de feina, per ajudar a crear un bon clima laboral.
11. Aprendre a **treballar en equip**. Una empresa és la suma de diversos grups de persones que col·laboren, cooperen i treballen per a un mateix objectiu. Per aquest motiu saber treballar en equip és imprescindible per a resoldre problemes. Mostrar-se en disposició d'aprendre dels altres i afavorir la retroalimentació ajuden a completar aquesta habilitat social.
12. La capacitat de **treballar amb il·lusió i passió**; dos elements que poden arribar a ser essencials en l'empresa. Entenem com il·lusió l'esperança d'arribar a obtenir un objectiu desitjat i atractiu, una cosa que va molt lligada a la motivació i al compromís a l'hora de portar aquestes idees al món de l'empresa. La passió és un sentiment intens que ens orienta la voluntat de fer alguna cosa i també està molt lligada a la motivació. La passió és perseverança per a obtenir els objectius plantejats.
13. **Ser persones segures** és clau. S'ha de saber fins a quin punt es pot arribar i en quin moment s'ha de parar, de manera que la humilitat és aliada de la seguretat. *Segur* no és sinònim de *superb*. Als treballadors i directius els agrada que les persones siguin segures, però solen sentir rebuig per les superbes.
14. **Tenir resiliència**, és a dir, la capacitat humana d'enfrontar-se a les adversitats, superar-les i fer-ho sortint-ne enfortit. Una empresa resilient és la que s'enfronta a la incertesa, a les crisis, a les situacions crítiques, les supera i transforma en positiu tot el que ha estat negatiu. Aquesta habilitat ha d'anar lligada a la tenacitat, l'esforç, l'optimisme i la superació. Quan es lidera un equip des de la resiliència ens enfrontem a desafiaments i implementem estratègies que generin un clima de col·laboració davant de l'adversitat; obrir la nostra mentalitat davant del que no coneixem, crear una visió més profunda i amb més perspectiva i connectar amb la creativitat i talent per fer un bon treball en equip. Les característiques d'una **persona resilient**:
 - Connecta amb la seva pau interior.
 - Es relaciona fàcilment amb persones diferents.
 - Sap connectar amb valors com el respecte, la responsabilitat, la integritat, la iniciativa, l'esperança i la confiança.
 - Ha tingut experiències en diferents àmbits professionals.
 - Té sentit de l'humor.
 - Pensa positivament quan ha d'iniciar una acció nova.
 - Busca situacions difícils que posin a provar les seves habilitats i, per tant, la seva resiliència.

Exemples que cal seguir per a augmentar la resiliència

En general, les persones resilientes tenen força d'esperit i són capaces de superar obstacles que apareixen a la seva vida. Aquestes són un seguit de recomanacions sobre com desenvolupar la nostra pròpia resiliència:

- Cal donar temps per reflexionar sobre nosaltres mateixos i per flexibilitzar la nostra manera de pensar en situacions difícils.
- Aprendre a interpretar els esdeveniments d'una altra manera per a desenvolupar la nostra adaptació, positivitat i arribar a canviar les nostres actituds.
- Saber que podem canviar.
- Ser conscients que podem aprendre de tot, no dubtar de la nostra capacitat d'aprenentatge.
- Connectar amb la nostra creativitat i autoconfiança.
- Desenvolupar la nostra perseverança.
- Descobrir reptes i oportunitats en les adversitats.
- Connectar amb la nostra àrea espiritual per trobar la pau i l'equilibri.
- Sentir-nos protagonistes de la nostra vida.

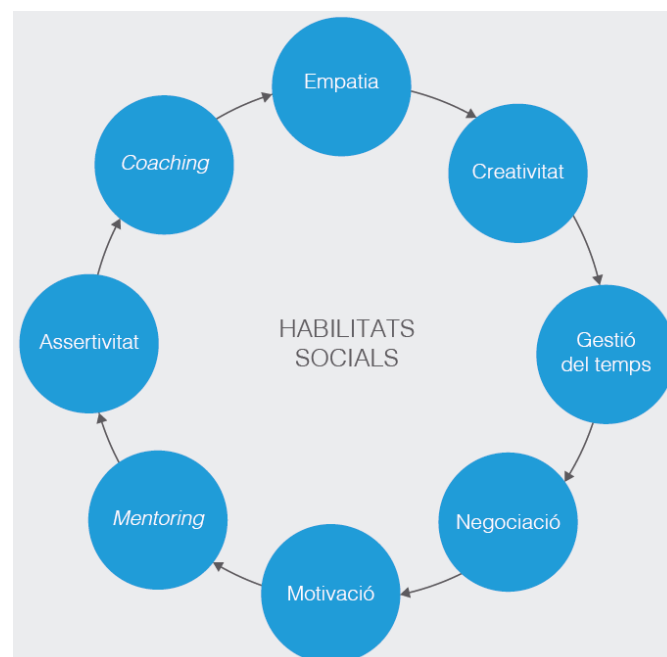
D'altra banda, el segle XXI pateix canvis molt ràpids, i això implica una transformació global de les empreses. Aquest fet ha propiciat l'aparició de tres noves habilitats relacionades amb la tecnologia (que podem afegir a les ja esmentades):

- **Treballar amb companys digitals.** Molts dels processos empresarials s'estan internacionalitzant gràcies a la tecnologia; per exemple, diagnòstics mèdics, programació en línies de muntatge, processos industrials. Totes aquestes iniciatives necessiten persones amb capacitat de control i, encara que hi hagi una part d'intel·ligència artificial es necessita la intel·ligència humana per prendre decisions i control.
- **Ser digitalment obert:** la revolució tecnològica comporta un canvi de paradigma en la manera de treballar, ja no es necessita treballar en una oficina; avui en dia, amb un PC, tauleta o mòbil i internet es pot treballar des de qualsevol part del planeta. El líder ha de ser com un gestor que ajuda a adaptar el ritme i la manera de treballar dels seus subordinats en la nova era digital.
- **Empatia:** els líders han de ser capaços de mostrar empatia, encara que els treballadors siguin digitals, ja que no es pot perdre l'esperit de formar part d'un equip o un projecte. Han de ser conscients i proactius a l'hora d'observar com es treballa en equip.

Les empreses actuals volen comptar amb uns professionals que, a banda dels seus coneixements, també tinguin un **bon perfil en habilitats socials** i personals. Els treballadors i directius que gestionen les seves habilitats socials podran desenvolupar i executar les seves funcions i/o tasques amb més eficàcia i eficiència. Així, a l'hora de parlar d'habilitats i capacitats, és important diferenciar entre:

- Les **hard skills**: aquells habilitats ('dures') que venen determinades per l'experiència laboral, les dades acadèmiques i les habilitats tècniques per a fer una activitat determinada. És el més semblant a un currículum amb les dades necessàries per saber si s'està o no capacitat per desenvolupar les tasques d'un lloc de treball determinat.
- Les **soft skills**: aquells habilitats o característiques personals ('suaus') que faciliten la interacció amb els altres i consisteixen en una combinació de les habilitats socials. A la figura 2.2 podeu veure com totes aquestes habilitats es connecten les unes amb les altres; formant un contínuum on l'ordre és indiferent:
 - **Empatia**: capacitat per posar-se al lloc de l'altre.
 - **Creativitat**: capacitat de crear a través de la imaginació.
 - **Gestió del temps**: capacitat de planificar les tasques prioritzant-ne unes sobre les altres.
 - **Negociació**: capacitat de col·laborar obtenint compromisos, que les dues part en surtin beneficiades.
 - **Motivació**: capacitat per a animar les persones a fer o millorar alguna activitat.
 - **Mentoring**: procés en el qual una persona amb experiència ajuda la persona nova a desenvolupar el seu potencial.
 - **Assertivitat**: habilitat per ser clars, francs, directes sense oblidar ser respectuosos.
 - **Coaching**: procés a través del qual un *coach* o 'entrenador' ajuda que una persona sense experiència en el sector desenvolupi les seves habilitats.

FIGURA 1.3. Mapa conceptual de les habilitats socials



Tal com veiem, les habilitats són moltes i les empreses estan formades per equips d'alt rendiment i dosis d'**intel·ligència emocional**. En definitiva, en el llarg camí de la vida professional és fonamental **saber-se adaptar** a les noves situacions, persones i projectes. Les habilitats socials s'entenen, i són, com la palanca de transformació; de manera que és fonamental la **millora contínua** de les habilitats en el marc de les relacions interpersonals. Per aconseguir-ho, caldrà tenir en compte els punts on cal enfortir les habilitats; són els següents:

- Comunicar-se respectuosament, meditant les paraules.
- Aprendre a separar les qüestions personal de les laborals.
- No projectar enuig cap a les altres persones (el consell de respirar profundament i comptar fins a 10 és efectiu).
- No reaccionar en funció de sentiments. Podrien ser una mala influència per a les relacions laborals.
- Escoltar i prestar atenció quan algú ens parla; demostrar interès.
- No donar per entès alguna cosa que estem pensant; cal preguntar i reafirmar els pensaments perquè no quedin dubtes i inquietuds.
- La comunicació no verbal comunica a vegades més que la verbal.
- S'ha de demanar perdó quan és necessari.
- Buscar punts en comú amb les altres persones, no centrar-se en les diferències.
- Ajudar, cal ser solidaris i cooperants.
- Cal tenir actitud positiva i bon humor.

Saber adaptar-se

Implica connectar tres eixos: les aspiracions, l'energia per a prendre decisions per a avançar i un propòsit que t'inspiri.

L'objectiu final de les empreses, en ple segle XXI, és recopilar el màxim d'informació possible del treballador per poder **preveure el comportament**, les actituds i les habilitats en el seu treball diari. Penseu que l'entorn laboral pot ser un lloc on la fragilitat i la vulnerabilitat es vegin potenciades; per tant, generar un bon clima laboral és primordial.

Les habilitats socials són una eina imprescindible en l'actual món professional, on els reptes mediambientals i socials són tant canviats com el propi consumidor, que està cada cop més informat i, fins i tot, vol interactuar amb l'empresa. Per tant, per aconseguir un **avantatge competitiu** al mercat, no només s'ha de saber fabricar el producte i/o servei, sinó que s'ha de saber conèixer i complir amb les expectatives del client (intern o extern), dels accionistes, de la societat, del medi ambient... Tot un conjunt de reptes que es poden abordar sempre que l'empresa treballi adequadament dintre del marc de les habilitats socials.

Per poder desenvolupar les habilitats socials dins de l'empresa, una de les iniciatives més comunes és l'assistència a **seminaris i cursos específics**; com els de *coaching* o d'intel·ligència emocional, que se solen compaginar amb activitats pràctiques. Qui pren la decisió d'accedir a aquest tipus d'alternatives?

Normalment és la direcció de l'empresa, ja que veu l'opció com una oportunitat de cara a la millora del clima laboral.

2. Direcció d'equips de treball i gestió de conflictes

Com a persones que som, de vegades necessitem que les feines ens siguin reconegudes, no només pels equips directius sinó també pels companys de feina. Ens agrada **sentir-nos útils i apreciats**, de manera que pot haver-hi la necessitat de treballar en grups o treballar en equips. En aquest cas, caldrà distingir clarament les peculiaritats i característiques pròpies de cada sistema.

Un **grup de treball** és un conjunt de persones que treballen juntes de manera, podríem dir, amistosa, sense que hi hagi una coordinació clara ni uns objectius comuns, però sí, en canvi, una finalitat comuna. Així tenim per exemple que un grup de professionals poden compartir un espai físic sense treballar realment en equip. Les característiques dels grups de treball són:

- Les interaccions; els membres del grup es relacionen de manera directa, donat que no hi ha un coordinador que tingui la tasca d'intermediari.
- El sorgiment implícit de normes que permeten que el grup treballi de manera “tranquil·la”, però en cap cas han estat aprovades expressament per tots els membres que formen el grup.
 - El grup existeix perquè hi ha una fita per assolir i, consegüentment, com que hi ha una fita i l'energia dels membres del grup, aquests es concentraran per portar-la a terme.
- Entre els membres del grup hi ha una mena d'ànima de grup i els altres membres se senten identificats amb el grup mentre hi hagi una ànima.
- L'estructura que mostra un grup sol ser informal. Els membres s'ajunten segons les seves especialitzacions.

En canvi, un **equip de treball** és un grup de persones que persegueixen un o diversos objectius, que tenen determinada de manera clara una coordinació i que aporten a l'equip el talent, les aptituds i l'energia. En aquest cas, els professionals de l'equip es complementen amb els seus perfils i han de tenir una relació de confiança que els permeti delegar competències quan sigui necessari. Les característiques dels grups de treball són:

- Tenir uns objectius comuns per desenvolupar. Aquests objectius han d'haver estat acordats pels membres que formaran l'equip.
- Tenir clarament identificades les tasques i al mateix temps determinar quins membres de l'equip les desenvoluparen.
- Tenir establerts de manera clara els procediments que seguirà l'equip per desenvolupar les tasques que permetran assolir els objectius proposats.

- Que hi hagi una bona convivència entre els diferents membres que configuren l'equip i al mateix temps un grau d'interdependència elevat.

Per **dirigir un equip de treball** eficaçment us caldrà estar al dia de les diverses tècniques de lideratge, així com conèixer i saber aplicar el codi deontològic empresarial de cara als possibles conflictes que puguin sorgir, i tenir els recursos psicològics suficients per encarar el procés d'una negociació.

2.1 Lideratge i direcció de grups

Perquè els equips funcionin, calen directius que els facin funcionar, de manera que ens trobem davant del que anomenem **estils de direcció** (amb les tècniques de lideratge pertinents) que permetran una gestió eficaç i eficient.

Els estils de direcció empresarial, o la manera de gestionar equips, tenen una evolució constant i ràpida. A l'hora de gestionar un equip poden aparèixer conceptes com: poder, autoritat, direcció, administració, control, supervisió... Combinar-los i fer que els equips se sentin en harmonia és molt més complex del que podem arribar a pensar. De manera que, un bon lideratge és una de les eines clau per a la **integració dels treballadors** en els objectius de l'organització, tot combinant de manera correcta els elements anteriors.

El **lideratge** suposa un procés on una persona exerceix una influència sobre altres amb la finalitat de dirigir, estructurar i facilitar les activitats i relacions dins de l'equip de treball. És evident que no hi ha cap lideratge que sigui exactament igual, ja que depèn de la persona, de l'equip, de l'empresa i fins i tot de l'entorn.

No és el mateix ser un bon cap (dirigent) que un bon líder; a banda, amb les noves tendències sobre la gestió dels equips humans i de lideratge, també han aparegut noves formes de direcció o lideratge, entre les quals destaca el *coaching*. Però llavors, com podem saber quan ens trobem davant d'un cap que dirigeix, davant d'un cap que és líder o davant d'un cap que practica el *coaching*? Quines diferències hi podem trobar? Per respondre a aquestes preguntes ens fixarem en la taula 2.1, on apareixen les tasques i sistemes d'actuacions més importants.

TAULA 2.1. Diferències entre direcció, lideratge i 'coaching'

Director	Líder	Coach
Administra	Gestiona	Assessora
Manté	Desenvolupa	Desenvolupa i motiva
Es centra en els sistemes i estructures	Es centra en en les persones i en l'equip	Es centra en en les persones i en l'equip
Pregunta com i quan	Pregunta què i per què	Pregunta què, per què i com

TAULA 2.1 (continuació)

Director	Líder	Coach
Marca fites a curt termini	Marca fites a llarg termini	Marca fites tant a curt com a llarg termini
Li preocupa el què	Li preocupa el què i el com	Li preocupa el què i el qui
Controla	Inspira confiança	Crea confiança
Planifica, organitza, dirigeix, coordina i controla	Alinea, enforteix, orienta, forma i cuida	Escolta, confronta, pregunta, facilita l'aprenentatge
S'autoproclama	No s'autoproclama	No s'autoproclama

A partir de teories Gasalla

Per ser líder s'han de tenir una sèrie d'aptituds que han de guiar les accions. Podem entendre-les com un conjunt d'eines que permetran motivar els col·laboradors i treballadors, d'una banda, i de l'altra dirigir els sistemes i processos al mateix temps que guiar l'organització cap a les fites comunes que permetin assolir els objectius que s'han establert empresarialment. Les **aptituds del líder** inclouen:

- Tenir atributs (creences, valors, ètica, destresa...) que facin que la gent se senti a gust, i fins i tot podríem dir orgullosa, de seguir-lo. Per tant, han de ser capaços de **transmetre confiança** i animar l'equip quan sigui necessari.
- **Tenir visió**: els líders han de tenir la capacitat d'incrementar la productivitat en les àrees que requereixen millores. Això vol dir que han de ser capaços de crear i establir fites assequibles per a tothom.
- Ser capaços de **desenvolupar equips** i, normalment, d'afrontar reptes: no és possible deixar objectius sense assignar perquè a l'equip hi falten les persones capacitades per portar a la fi el que es pretén.
- **Resoldre conflictes** en benefici de totes les parts afectades.

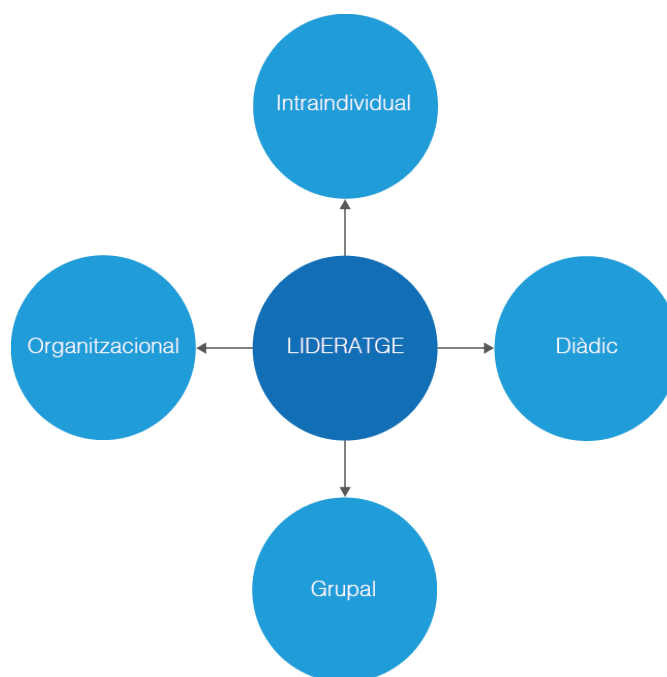
La pròpia **essència del lideratge** és tenir visió: saber què expressar i, quan s'expressi, que es faci sempre de manera clara. En definitiva, el lideratge es pot concebre com un procés que es pot donar de les següents maneres (vegeu la figura 2.1):

- **Intraindividual**: referit específicament als processos decisoris cognitius que han de desenvolupar els directius i que s'associen clarament al concepte de líder. Però el seu problema es basa en que no es té en compte el tipus d'influència que s'exerceix sobre altres persones.
- **Diàdic**: referit a la relació entre el líder i l'individu, normalment un seguidor; un clar exemple el tenim en els *influencers*. Les claus són el desenvolupament d'una relació de cooperació i confiança entre els dos. El problema en aquest cas és que habitualment l'entorn no queda gaire considerat.
- **Grupal**: en aquest cas es tenen en compte dos aspectes: d'una banda, el paper del lideratge dins del grup encarregat d'una tasca i, de l'altra,

l'aportació del líder a l'eficàcia del grup. Una de les eines més importants que s'utilitzen en el lideratge grupal són les reunions, on el líder-directiu passa una gran part del temps, tant de caràcter formal com informal, per a resoldre problemes o prendre decisions conjuntament amb altri. El problema és si hi ha massa convocatòries de reunions i la gent acaba avorrint-se d'aquesta forma de lideratge.

- **Organitzacional:** on el lideratge es caracteritza per ser un procés que passa dins d'un sistema més ampli i obert on els grups constitueixen subsistemes, de manera que el problema que pot tenir és que si no es capaç d'adaptar-se a l'entorn pot no subsistir com a forma de treball i direcció d'equips. Per tant, una empresa ha de ser capaç de comercialitzar els seus productes i serveis amb èxit tot anticipant-se a les necessitats i desitjos dels clients, no és, doncs, d'estranyar la fórmula comunament utilitzada de “nova” o “millorada”.

FIGURA 2.1. El lideratge



El **coneixement** i les **habilitats** necessàries per ser no només un cap, sinó un líder, són:

- Personalitat: entusiasta, integradora i que sigui capaç de ser autorenovadora.
- Anàlisi: fortalesa i criteri perceptiu
- Èxit: rendiment, audàcia, desenvolupador d'equips.
- Interacció: col·laboració, inspiració, i servucció (servei als altres).

Per la seva banda, el líder ha de **tenir clar** que:

- Si no té seguidors no és líder.

- Ser popular no significa ser líder.
- Com a líder ha de ser el primer a donar exemple.
- Lideratge és responsabilitat.
- Ha de ser capaç de potenciar el desenvolupament d'altres líders.

2.1.1 Tipus i tècniques de lideratge

El **lideratge empresarial** consisteix en l'habilitat o procés mitjançant el qual el líder d'una empresa és capaç d'influir en els altres per poder aconseguir els objectius i satisfer les necessitats que té o pugui tenir l'empresa. Un dels objectius principals és desenvolupar al màxim el potencial de feina dels treballadors i alhora que motivi i conegui les necessitats dels membres del grup.

Independentment de l'empresa, és evident que n'hi ha algunes que donen més valor a unes qualitats que a unes altres; l'important és que s'ajustin al model de negoci que l'empresa té. Entre les característiques més importants del lideratge empresarial, tenim:

- **Comunicació:** bona capacitat de motivació de l'equip, honestedat, escolta activa.
- **Estratègia:** capacitat d'organització i de gestionar els recursos, per prendre decisions, capacitat de negociació i de resolució.
- **Carisma:** bona imatge, entusiasme, creativitat, visió de futur.

El líder no és una persona que es dediqui a encarregar tasques ni a assenyalar objectius per complir. El líder és l'individu que **dona significat al quefer de l'empresa**, de manera que procurarà que l'objectiu estigui en consonància amb les diferents tasques que cada treballador haurà de realitzar. A partir d'aquesta definició, trobem els estils més comuns de lideratge empresarial, que podem classificar en tres grans grups (vegeu la taula 2.2):

TAULA 2.2. Estils de lideratge empresarial

Estils bàsics	Estils <i>ordeno i mano</i>	Estil <i>jo, un més de l'equip</i>
Autoritat personalitzada	Autocràtic	De situació
Autoritat compartida	Paternalista	Lateral
Consens grupal o democràtic	<i>Laissez faire</i>	

L'**autoritat personalitzada** és ideal per a petites empreses amb treballadors poc qualificats i fins i tot per a aquelles empreses que tot just acaben de néixer. Però també hi ha un altre cas: aquell on el líder vol transformar grans empreses marcades per un funcionament eminentment burocràtic. És poc adequat com a estil per a les empreses que tenen professionals i cadascun d'aquests té un cert

poder i en aquelles empreses molt complexes, basades en la formació i assemblatge de diversos equips on la iniciativa i creativitat hi tenen molt a dir. En aquest estil, les funcions del líder són:

- Assumir la responsabilitat màxima de les accions.
- Demanar comptes, en qualsevol moment, a qualsevol treballador.
- Donar el vistiplau a tot.
- No té l'obligació de consultar les seves decisions a directius de categoria inferior.

L'**autoritat compartida** fa referència al líder que, no només té la capacitat de generar entusiasme entre els membres del seu equip, sinó que també és escollit per la manera que té de treballar. És un líder que té com a dots innats la seducció i l'admiració. Aquests dots poden donar molt bons resultats a l'empresa perquè amb el seu entusiasme el que aconsegueix és que els equips puguin donar el màxim del que tenen. Coneixen perfectament la comunicació tant verbal com no verbal, fet que els dona un cert atractiu i una forta capacitat de convicció entre els equips que l'escolten. La seva manera d'actuar pot arribar al punt d'aconseguir canviar valors, objectius i necessitats en els membres del seu equip. Ara bé, aquesta forma de lideratge no és apropiada per a empreses amb treballadors poc qualificats. En general, destaquen els següents avantatges:

- L'alta capacitat d'assumir riscos, és tenir la ment oberta a eines innovadores i poc convencional i tenir visió de futur.
- L'alta capacitat de generar confiança entre els membres de l'equip.
- El positivisme que desprèn i que sol contagiar a la resta, però cal fer-ho de manera correcta perquè no es corri el risc que els treballadors se sentin manipulats.

En canvi, els desavantatges de l'autoritat compartida serien:

- Si bé els seus errors es perdonen fàcilment, es pot perdre molt ràpidament el criteri de l'objectivitat, perquè els encerts també es mitifiquen molt ràpidament.
- El seu inconformisme, que en dosis correctes pot ser molt bo, però quan no s'equilibra degudament porta a estrès i nerviosisme de l'equip.
- El líder pot arribar a tenir un pes excessiu dins de l'equip.

El **consens grupal o democràtic** és aquell que fomenta la participació de l'equip tot deixant que siguin els seus membres els que decideixin sobre una part de les funcions i que, a més a més, tinguin competències suficients per prendre decisions. En altres paraules, els treballadors no només es limiten a acceptar i acatar les

ordres sinó que també poden opinar obtenint, consegüentment, una participació més alta.

El líder fomenta la participació i comunicació, delega un conjunt de competències a l'hora de prendre les decisions, anima i agraeix els suggeriments als treballadors. Pot també presentar solucions en les quals el seu equip també tindrà la possibilitat de donar-hi suport o no, de manera que és una presa de decisió compartida. Aquest tipus de lideratge funciona en empreses marcades per la creativitat o perquè els treballadors estan altament qualificats. Els avantatges d'aquest tipus de lideratge són:

- L'obtenció d'un millor rendiment i integració en l'empresa i en el grup, ja que al mateix temps aquests treballadors se senten més a gust amb la seva feina.
- La creació de més vincles corporatius.
- Major iniciativa sense competitivitat, ja que el que es pretén és arribar als mateixos objectius.
- Els equips segueixen funcionant encara que el líder hagi de viatjar de manera continuada.

Però el consens grupal o democràtic també té alguns desavantatges, com ara:

- Que és un procés lent, perquè requereix moltes reunions i acords.
- Que no tothom està content.
- Que hi hagi un dipòsit de confiança massa elevat en l'equip.
- Que una part de l'equip es mostri contrari a col·laborar, a aportar suggeriments o a parlar.

L'estil de **lideratge autocràtic** fa referència a la persona que assumeix la responsabilitat de prendre les decisions. És el que inicia, dirigeix i controla totes les accions. Tot se centra en ell, tant les decisions com les responsabilitats. Es governa a si mateix, de manera que el poder il·limitat es concentra a les seves mans. En la seva manera de desenvolupar les accions no accepta discussió, i per tant els treballadors han d'obeir sense expressar cap mena d'opinió, ja que no tenen cap capacitat de decidir. Es considera l'únic competent per prendre decisions empresarials, l'única persona amb dret i poder per controlar les decisions i responsabilitats. Considera que els treballadors no són capaços de guiar-se, de manera que cal governar-los i controlar-los. En ple segle XXI aquest tipus de lideratge ha perdut credibilitat i no funciona com ho feia anys enrere.

El **lideratge paternalista** actua com si es tractés d'un pare de família, de manera que els seus treballadors passen a ser els seus "fills" i per tant se'ls pot recompensar i castigar segons la manera d'actuar. Evidentment pretén l'obtenció dels millors resultats, que treballin millor, així que molt probablement utilitzarà eines motivadores, incentius i recompenses per obtenir els resultats desitjats. Una

de les característiques d'aquest líder és que no sol delegar responsabilitats, li agrada saber en tot moment què passa i per què passa.

Sol donar consells, insinuant, sovint, que és molt dolent no complir les tasques i deures, però si s'acompleixen llavors el que s'obté és una recompensa. Tal com fa un líder autocràtic, aquest tipus de líder creu que té sempre la raó i que els treballadors no tenen criteri propi, ja que l'objectiu inicial és que obeeixin el que ell ordena. És evident que aquesta figura s'està perdent perquè no escoltar ni entendre l'entorn provoca el descrèdit davant dels treballadors i perd tota la força que podria tenir amb altres tipus de lideratge; "fer les coses perquè ho dic jo" fa que el treballador es plantegi sovint si és un bon raonament.

Es mostra amable i sempre creu que té la raó i això el pot conduir a ser desconfiat. A més a més, considera que les persones que l'envolten tenen limitacions i per aquest motiu cal estar pendent sempre. Si deixa que els seus treballadors prenguin algun tipus de decisió, aquesta no és transcendental per a l'empresa, i per tant la seva delegació de funcions es basa en coses que tenen poca importància. D'altra banda, considera que ell és l'únic responsable de l'èxit dels seus objectius empresarials, i que una de les coses que més el motiva són els diners i el poder. Finalment, el concepte de treball en equip no sol ser una de les eines que promou.

La diferència bàsica que tenim respecte del lideratge autocràtic és que el paternalista es preocupa pels seus treballadors, com un "pare", i respecte del democràtic és que no consulta als seus treballadors les seves decisions, i no creu que els treballadors tinguin criteri propi. Així, els avantatges del lideratge paternalista són:

- El líder es preocupa pels seus treballadors, els vol portar pel camí que ell creu que és l'adequat.
- La motivació es fomenta a través de premis.
- Els treballadors no s'han de preocupar per res, només han de fer la seva feina, de manera que tenen menys responsabilitats.

Els desavantatges del paternalisme serien:

- Els treballadors només han d'obeir ja que el líder creu que els seus equips no tenen criteri propi.
- En cas que el líder desaparegui, els treballadors no tenen pautes a seguir, no saben que han de fer, de manera que no podran evolucionar ni madurar com a grup.
- Provoca desmotivació sobretot en aquells treballadors que són proactius.

L'estil de **lideratge *laissez faire*** es considera més liberal, ja que el líder té un paper passiu i són els treballadors els que prenen les decisions, i tenen, per tant, el paper actiu. De fet, el que es produeix és una mena d'inversió de competències. Els treballadors estableixen els objectius i el líder ni jutja ni valora les aportacions de

l'equip, perquè els ha donat plena llibertat. El líder intervindrà quan l'equip li ho demani. És evident que si el líder s'absenta sovint no repercuteix de manera negativa en el funcionament de l'equip. Aquest lideratge té èxit quan les persones que formen part de l'empresa tenen un perfecte coneixement del negoci, de les seves funcions i, a més a més, porten anys a l'empresa. Els avantatges d'aquest tipus de lideratge són:

- L'absència del líder no és obstacle perquè l'equip funcioni degudament.
- Els treballadors se senten totalment integrats ja que se senten i són responsables de les diverses decisions preses.
- Els equips treballen menys pressionats i amb més llibertat.
- Els caps poden delegar tasques més fàcilment.
- Els treballadors poden tenir més possibilitats de promoció.

En canvi, els desavantatges que pot tenir l'estil *laissez faire* són:

- Que els treballadors no tinguin prou coneixements o experiència perquè puguin funcionar de manera correcta.
- Es pot arribar a perdre l'objectiu si no hi ha la informació necessària.
- En algunes ocasions pot haver-hi, poc treball de grup i molt treball individual.
- És més complicat solucionar conflictes.
- Pot donar la sensació que no hi hagi un líder o que no s'impliqui de la manera que l'equip espera.

El **lideratge de situació** respon a un concepte de ductilitat: es lidera segons la situació que el líder es troba en cada moment, de manera que pot actuar basant-se en les necessitats de l'equip amb un tipus de lideratge anteriorment esmentat o aplicar-ne de nous segons el moment. És, per tant, important, que el comportament del líder s'adapti a les necessitats que té l'equip de treball a fi d'obtenir els millors resultats. Aquest tipus de lideratge passa per una sèrie de fases, que són:

1. Identificar les funcions i les activitats que són necessàries per a desenvolupar de la manera més adequada i amb la màxima eficàcia i rendibilitat les tasques i els objectius a assolir.
2. Establir els coneixements i les habilitats que cada tasca i cada persona requereixen.
3. Valorar el nivell de competència i habilitats que cada component té. A més a més també és necessari valorar el nivell de motivació i confiança que tenen.

4. Conèixer quin és el desenvolupament o la maduresa dels diferents membres de l'equip segons el lloc que ocupen.
5. Seleccionar i portar a terme el lideratge adequat.

Finalment, el **lideratge lateral** no és una forma actual de lideratge. Funciona sobretot en aquelles persones que tenen una certa antiguitat en l'empresa i un alt coneixement del seu lloc. Es tracta del posicionament i la capacitat que té el líder d'influir en persones del seu mateix rang laboral per assolir objectius comuns. No es tracta d'una relació entre un cap i un treballador. En altres paraules, no és necessari ser el cap per ser el líder, ni tan sols estar al càrrec de certes operacions, però sí que ho és que tingui responsabilitats respecte a aquestes operacions. Aquest tipus de líder ha de tenir la capacitat d'influir en els valors, les creences i les accions dels altres donant-los suport, a fi de treballar per un objectiu o uns objectius comuns. No té sentit aquest líder si actua de manera autoritària, de manera que perquè funcioni és important que dissenyi bones estratègies que li permetin assolir els objectius plantejats.

Caldrà fer ús de la seva capacitat d'influir, de tenir unes bones eines de comunicació i sobretot bones maneres a l'hora d'actuar, de manera que pugui donar un bon exemple a l'equip i que aquest tingui ganes d'avançar. Quin problema pot aparèixer amb el lideratge lateral? Doncs que tant el cap com els companys acceptin realment aquest nou concepte de lideratge; ja que això no sempre és fàcil. Alhora, per la banda del que se sent líder tampoc hi ha cap mena de recompensa i és molt difícil el reconeixement.

2.2 El codi deontològic empresarial i la seva aplicació en les tasques diàries

El codi deontològic és una eina que té l'empresa per enfortir els programes d'ètica i responsabilitat que assumeixen com a propis. El codi, a nivell formal, és un **document dinàmic** que s'ha de millorar anualment i que s'ha d'aplicar a tothom, des de l'equip de lideratge fins als treballadors i contractistes interns. Per tant, esdevé una recopilació de regles de conducta i, malgrat tot, no sempre pot arribar a cobrir totes les situacions, de manera que en alguns casos s'ha d'aplicar o bé l'experiència dilatada que pot tenir un treballador o un líder, o bé el sentit comú per prendre les decisions correctes.

És cert que algunes decisions són fàcils de prendre, però no sempre podem **estar segurs de les accions que cal endegar** o d'una decisió relacionada amb el treball. Així que perquè una empresa entengui si les seves actuacions diàries es troben circumscrites al codi deontològic, cal que es faci les següents preguntes:

- El codi i les seves polítiques compleixen els valors de l'empresa?
- L'acció que duc a terme és legal?

- L'acció que duc a terme és justa, ètica i moralment acceptable?
- Què em diu la meva intuïció?
- Com es percebria si sortís a les notícies o a qualsevol mitjà públic? Es veuria afectada de forma negativa la reputació de l'empresa?
- Es podria percebre una situació com un conflicte d'interessos?
- La meva acció (o omissió) pot posar en perill la salut, la seguretat o el benestar d'altres persones?

En realitat, si alguna de les respostes que obtenim no és satisfactòria o contradictòria, vol dir que alguna de les tasques diàries que s'estan fent no estan sota el codi deontològic que l'empresa ha establert.

Un codi ètic té com a **objectiu**:

- D'una banda, promoure la integració i transparència en la conducta i les accions diàries que fa l'empresa pel que fa a ella mateixa i respecte a tercers. Això requereix que tothom conegui el codi, i una de les maneres de fer-ho són les sessions informatives per als treballadors que ja estan contractats i l'altra és donar el codi als potencials treballadors que l'empresa consideri escaients per a la contractació.
- I, de l'altra, espera que els tercers amb qui l'empresa estableixi relacions comercials siguin capaços de respectar els valors i estàndards que les conductes ètiques comporten al llarg de les activitats diàries.

Per poder **aplicar el codi ètic** en el dia a dia, hem de distingir entre: els valors institucionals; els principis, prohibicions i deures ètics, i els grups d'interès vinculats.

Entenem com a **grups d'interès vinculats**, els treballadors propis (que tenen el codi deontològic d'aplicació directa), els col·laboradors, els accionistes, els clients, els proveïdors, la comunitat, el medi ambient, la societat i el govern. És a dir, tots aquells col·lectius vinculats **directament o indirectament** amb l'empresa i amb els quals caldrà mantenir la rectitud i honorabilitat que el codi prescriu. També s'hauran de tenir en compte els impactes que aquests grups vinculats tenen envers l'empresa, ja que poden, d'una manera o altra, influir en la reputació de l'organització.

Codis ètics empresarials

En línia es poden trobar els codis ètics de moltes empreses, alguns exemples són: l'empresa SNC-Lavalin (bit.ly/2p96Gie), l'empresa URRÀ (bit.ly/2wYGt9O), o l'empresa Deloitte (goo.gl/vkxjYk).

2.2.1 Els valors institucionals

Els valors institucionals són elements de la cultura empresarial que permeten diferenciar una organització d'una altra. Aquests valors guien el comportament i les tasques diàries dels treballadors. Entre els valors a aplicar en les tasques, destaquen:

- **Efectivitat:** l'eficàcia i l'eficiència són essencials per a la consecució dels objectius pretesos per l'empresa, de manera que cal ser responsable en l'acompliment de les funcions que s'han assumit i també honest amb tot el que es fa.
- **Dots de lideratge:** el fet d'assumir el codi ètic vol dir que les accions dels treballadors hauran d'anar sempre acompanyades per les màximes que el codi estableixi. Perquè això es doni, serà necessari un lideratge clar i ferm que s'avingui amb el codi deontològic que l'empresa ha establert. A més a més, això també ha de tenir un ressò extern i mostrar-se socialment responsable i ajudar al desenvolupament de l'entorn en què es troben els treballadors.
- **Compliment de la normativa interna i externa:** el compliment dels convenis marc i propis (si escau) a més a més del drets humans de les Nacions Unides. Per poder complir-ho tots els treballadors hauran de tenir les notificacions pertinents i, si són necessaris, els cursos que corresponguin. Així tothom haurà de complir-les i sota cap concepte serà acceptat l'encobriment en cas de no respectar o no observar alguna de les lleis que regulen l'activitat concreta. Això vol dir que si algun dels treballadors observa que algun company ha contravengut alguna de les normes legals establertes tindrà l'obligació d'informar-ne el seu superior immediat o el departament de recursos humans.
- **Innovació:** la recerca de nous processos o eines que ajudin a un bon desenvolupament ha de ser efectiva i ha d'arribar als treballadors pertinents, de manera que aquests hauran de fer els cursos pertinents per assumir les innovacions i posar-les en pràctica al més aviat possible.
- **Puntualitat en tots els àmbits de l'empresa:** és a dir, ser puntual a la feina, en una reunió, en qualsevol activitat programada.
- **Motivació:** es basa en la millora constant tant pel que fa als resultats, com als processos i als èxits, i fer-ho extensiu a tots els treballadors perquè s'entengui que és una tasca de tots millorar en el dia a dia.

2.2.2 Principis, prohibicions i deures ètics

Tant els principis, com les prohibicions i els deures són un conjunt de valors i normes que **tenen com a objectiu**, d'una banda, reflectir la filosofia i cultura de l'organització i, de l'altra, trobar una millor sintonia amb la societat que l'envolta. El comportament ètic es dona, fonamentalment, per triomfar en els negocis, ja que es tracta amb persones, que depenen directament de l'empresa o que hi estableixen una relació, o que produeixen un benefici per a algú determinat (accionista) i que han d'escollir fer les tasques de la manera més adequada, correcta i amb sensibilitat social que es requereix en ple segle XXI.

Les alteracions o **violacions del codi ètic** han de ser objecte de les sancions que l'organització determini i que podran ser des de sancions disciplinàries fins a

la més greus, com pot ser l'acomiadament o les denúncies al jutjat, que podran tenir caràcter civil o penal. Evidentment, per evitar-ho el que cal és que tots els treballadors de l'empresa coneguin perfectament el codi ètic que estableix la seva empresa, de manera que és convenient lliurar-lo a l'inici d'una relació contractual, i tenir-lo penjat públicament als taulers d'anuncis o a la pàgina web, i que sigui de fàcil accés.

Els **principis més importants** són:

- **Respecte mutu al lloc de treball:** com que les activitats d'una empresa provoquen la interacció de les persones (treballadors) és bàsic que el respecte hi sigui en tot moment, i que no hi hagi discriminació de cap tipus ni per motius ètnics, culturals, religiosos, polítics, edats, gèneres, discapacitats i orientacions sexuals en totes i cadascuna de les tasques que es facin a l'empresa.
- **Probitat:** en qualsevol actuació que faci el treballador caldrà tenir una actitud honrada i honesta a més a més de correcta, procurant satisfer els interessos legítims de l'empresa, dels clients, de l'entorn i, en alguns casos, hi ha empreses que parlen també de la societat en el seu conjunt, com per exemple URRÁ E.S.P. En les actuacions s'ha de rebutjar la corrupció, és a dir, qualsevol profit, avantatge o interès que sigui personal i que s'obtingui per accions pròpies o de tercers.
- **Eficiència i diligència:** les empreses entenen que aquests dos conceptes s'han de donar en totes les tasques a tots els nivells empresarials, tant de directius com de treballadors, buscant sempre el resultat més adequat i oportú a l'hora d'optimitzar l'ús dels recursos per obtenir els objectius i fites empresarials.
- **Idoneïtat:** qualsevol tasca que un treballador desenvolupa a l'empresa ha d'estar sota el paraigua de la legalitat, la moralitat i l'aptitud tècnica, de manera que l'empresa busca la persona adequada per al desenvolupament de tasques concretes, fet que li permetrà assolir els objectius de manera precisa i fins i tot podríem dir òptima.
- **Veracitat:** les relacions laborals no es poden basar en falsedats i les tasques han de ser reals i assumibles.
- **Salut, seguretat i medi ambient:** és evident que en temes de salut, seguretat i medi ambient seguir les normes establertes legalment per organismes públics, com a normes internes de les empreses, és clau per al bon funcionament. S'han d'establir uns estàndards mínims en totes les àrees que cobreixin qualsevol tasca que els treballadors de l'empresa hagin de dur a terme. Un cop establerts aquests mínims dependrà de l'empresa considerar-ne d'altres que vegi que puguin ser importants, però això ja s'ha de fer de manera voluntària.

Exemples relacionats amb la salut i la seguretat

Els programes de salut, seguretat i medi ambient poden estar basats en un reconeixement, avaluació i eliminació de riscos que les tasques puguin generar, per exemple, seure

malament davant d'un ordinador per no tenir la cadira adient o perquè el treballador desconeix quina és la postura ideal per a evitar problemes posteriors.

Dins del marc de la salut, tenim el tema de les drogues i l'alcohol, que solen estar prohibits en tant que es fa qualsevol tasca dins o fora de l'empresa però en nom de l'empresa. En els principis ètics de les empreses es prohibeix el consum, la venda, i/o possessió de les drogues considerades il·legals i, en molts casos, fins i tot queda totalment prohibit el consum d'alcohol. Poden haver-hi excepcions en moments determinats perquè la direcció ho estima oportú. Per exemple, casos com ara una festa d'aniversari o una data festiva important assenyalada en el calendari.

Dins del marc de la seguretat, es contempla tant la seguretat dins de l'empresa com a fora, en qualsevol acció que es faci en nom seu, per exemple un viatge de negocis, una reunió en un hotel de la ciutat on l'empresa té la seu, una trobada en una altra empresa. A més, les empreses han de tenir cura dels acords que s'adoptin d'altres empreses, ja que és molt convenient que es respectin temes de seguretat i de drets humans.

Les empreses tenen clar que tant directius com treballadors han de ser responsables de complir els protocols, procediments i polítiques de seguretat que per llei s'hagin establert com a principis de l'organització.

D'altra banda, els **deures ètics més importants** són:

- **Neutralitat:** és important que un treballador actui amb total imparcialitat en les idees polítiques o econòmiques a fi que els seus companys (de jerarquia igual, superior o inferior) no se sentin fora de lloc o ofesos.
- **Transparència:** les accions que es fan a l'empresa i que d'una manera o altra afecten la ciutadania han de ser accessibles a aquesta ciutadania a través dels sistemes previstos en la llei, per exemple la fusió de dues companyies, la compra d'accions o la venda de participacions. Per bé que són accions dels treballadors no hi ha cap motiu per posar-los en coneixement de la ciutadania excepte si l'empresa està buscant mà d'obra per a aquelles accions determinades.
 - La Llei de transparència 19/2013, de 9 de desembre, dedicada a l'accés a la informació pública i bon govern, està pensada per a organismes públics i les entitats privades en queden excloses. No obstant això, com que les relacions que es poden establir entre el sector públic i privat, la llei també és útil i aplicable al sector privat. Sectors on clarament tenim empreses privades que presten serveis públics són: les telecomunicacions, l'electricitat, el gas, els serveis postals i els concessionaris de serveis públics (aigua, residus, transport, sanitat)...
 - En tot cas, en una empresa privada la transparència ha de passar per donar una informació veraç, completa, precisa i oportuna. A més a més, s'ha d'informar amb els terminis i mitjans establerts legalment dels assumptes amb incidència econòmica, financera, estructural, jurídica o de gestió que estiguin relacionats amb l'empresa i les seves transaccions.
- **Discreció i confidencialitat de la informació:** es demana confidencialitat respecte a fets, documents i informació no pública, en totes aquelles accions i/o prestacions de serveis que puguin afectar els interessos de l'empresa. Això no significa que no sigui denunciable una acció il·legal o contrària a

l'ordre públic i als bons costums i que per tant es puguin demanar danys i perjudicis per l'acció.

- Responsabilitat: el desenvolupament de cada una de les tasques s'ha de fer de manera responsable assumint integralment totes i cada una de les accions que condueixen a la seva realització. Poden haver-hi situacions extraordinàries que fan que certes tasques no siguin dependents del càrrec que s'ocupa, però si són necessàries per mitigar, neutralitzar o superar dificultats s'assumiran com a pròpies en la mesura del que sigui possible.
- Ús adequat dels fons, dels recursos i béns de l'empresa: s'han d'utilitzar els que s'assignin a cadascuna de les accions i saber-ne fer un ús racional, evitant la despesa supèrflua i fins i tot el desaprofitement. Evidentment, no es poden utilitzar ni fons ni recursos per a fins individuals o propis que no tenen res a veure amb les accions que es deriven del nostre treball o càrrec. El mal ús és objecte tant de sanció econòmica com obertura d'expedient disciplinari i, si és el cas, demanda judicial.
- Compliment de les normes: tant les legals externes, com les internes com les que es recullen en el codi deontològic.

I, finalment, les **prohibicions ètiques més importants** són:

- Utilitzar les influències del càrrec per obtenir beneficis propis.
- El nepotisme: es prohibeix expressament a les persones que tenen la facultat de contractar personal que puguin fer una contractació respecte de les persones que els tinguin un grau de parentiu.
- Mal ús de la informació privilegiada: dirigit a les persones que pel seu càrrec o en exercici del seu càrrec utilitzin informació privilegiada, fet que va molt lligat a l'assegurament de la reserva i confidencialitat.
- Fer proselitisme polític, en relació amb tasques que es fan a l'empresa: referit a utilitzar les instal·lacions, infraestructures, béns i/o recursos a favor o en contra de partits i organitzacions polítiques i fins i tot candidats.
- Conflictes d'interès: es prohibeix participar en la presa de decisions quan hi ha un interès propi, ja sigui directe o indirecte. L'interès pot anar referit tant a motius laborals, com econòmics i/o financers que entrin en conflicte respecte al compliment dels deures i tasques que la persona té a l'empresa. També són conflictes d'interès quan s'utilitza el nom de l'empresa de manera indeguda o es fan paral·lelament activitats comercials o professionals que poden entrar a competir amb els interessos de l'empresa.
- Actes contra la dignitat: qualsevol acció que signifiqui pressió, amenaça o assetjament que afecti la dignitat i honradesa de la persona queda prohibida.
- Recepció d'obsequis: no es poden acceptar regals, diners ni beneficis presents i futurs d'una altra persona, ja sigui física o jurídica, que es pugui veure beneficiada, directament o indirectament, pel compliment o incompliment de la normativa. Les decisions de negoci han de ser objectives i s'entén que

Llei de transparència

Podem trobar la Llei de transparència 19/2013, de 9 de desembre, al portal de la transparència del Govern d'Espanya: transparencia.gob.es.

qualsevol regal aporta la subjectivitat que fa que la decisió pugui anar en detriment d'altres.

2.2.3 Assegurament de la reserva i confidencialitat

La reserva i confidencialitat de la informació és un dels principis ètics que més es valora dins d'una empresa. Perquè es pugui garantir, el que es fa és un contracte de confidencialitat, que sol fer referència a un tema que requereix discreció.

El **contracte de confidencialitat** és un acord entre dues parts pel qual aquestes es comprometen a que un conjunt d'informacions que s'intercanviaran en el transcurs d'una relació comercial-laboral no seran trameses a tercers. Les informacions poden ser variades, com ara: coneixements tècnics, prototips, *softwares*, dibuixos d'enginyeria, sistemes específics, resultats de proves, eines noves..., però també es poden referir a dades personals, dades financeres i/o informacions comercials.

Les **funcions** d'un contracte de confidencialitat són tres:

- Definir quines informacions poden o no ser divulgades.
- Prevenir la pèrdua de drets valuosos i els coneguts com de propietat intel·lectual.
- Protegir la informació tècnica i/o comercial que no es vol divulgar a tercers.

A banda, en els contractes sempre hi ha dues parts fonamentals:

- Les consideracions: que fan referència a tot allò que dona peu al contracte, és a dir, la informació, el negoci, el projecte o desenvolupament tecnològic...
- Dins de les clàusules del contracte es determina les parts que el signen, les definicions, les excepcions, les sancions i els terminis. És a dir, el lloc on van totes les especificacions que volem incloure dins del contracte i que en defineixen les condicions.

La confidencialitat es pot donar entre l'empresa i els seus treballadors, però també entre l'empresa i els col·lectius que hi estan vinculats. En el cas dels **treballadors de la pròpia empresa**, els contractes de confidencialitat tenen com a objectiu evitar filtracions de dades i facilitar les reclamacions judicials quan fallen els controls. Si el treballador desatén el que s'estipula en el contracte, si la incidència és greu pot arribar a perdre el seu lloc de treball o fins i tot caure en penes de presó que poden oscil·lar entre els dos i els quatre anys de presó, a més a més d'una multa i una inhabilitació professional.

En el cas que es tracti de **dades personals**, des del 25 de maig ha entrat en vigor el nou Reglament de la Unió Europea (EU)2016/679 del Parlament i del Consell, de 27 d'abril de 2016, sobre protecció de dades de les persones físiques. El

nou reglament comporta canvis significatius en la protecció de dades de caràcter personal, tant des del punt de vista dels drets de les persones com de les obligacions de les persones i entitats que tracten dades de caràcter personal. Recordem que tota empresa treballa amb dades personals des del moment que fa contractes, fa *mailings* massius o envia una invitació als seus treballadors i col·laboradors.

Sistemes d'informació amb accessos restringits

Un dels sistemes més eficaços que pot utilitzar l'empresa per facilitar la informació que necessiten els seus treballadors és la **intranet**. La intranet és una xarxa d'ordinadors que pertanyen a l'empresa que opera dins de l'organització. El seu funcionament es basa en tecnologies que utilitza internet. L'única diferència és que només hi poden accedir les persones de l'organització, de manera que esdevé una forma d'informació d'ús privat i restringit. Les característiques principals de la intranet són:

- Utilitza un protocol TCP/IP com a suport de comunicació en xarxa.
- Per accedir-hi s'utilitza un navegador web que admet el llenguatge de descripció de pàgines HTML, que permeten als usuaris visualitzar informació multimèdia.
- Té una amplada de banda superior a la d'internet, de manera que la comunicació és més ràpida, amb més volum de dades i més informació.

Si l'empresa vol que els seus treballadors disposin d'accés a internet, és necessari afegir una estructura telemàtica, normalment un tallafoc, que permetrà filtrar els missatges d'usuaris que arribin des d'internet i evitar accessos no desitjats a la informació interna de l'empresa. Com es pot veure, és una mesura que tracta de **preservar la confidencialitat de la informació interna**.

L'altre sistema d'informació amb accessos restringits són les **extranets** o internets privades virtuals (VIP), que també són xarxes privades que utilitzen les tecnologies d'internet i xarxes de comunicació pública que connecten l'empresa amb els seus proveïdors, clients, empreses associades... a fi de compartir informació i fins i tot processos de negociació. Les característiques de les extranets són:

- La creació de vincles empresarials.
- Reducció de temps i costos de les transaccions entre companyies.
- Permeten l'augment de la competitivitat.
- Suposen una millor alternativa a l'EDI ('intercanvi electrònic de dades').

Evidentment, a l'hora d'utilitzar les extranets, calen uns **sistemes de seguretat i privacitat** potents, de manera que són necessaris protocols de xifrat que permeten la creació d'una xarxa privada virtual sobre una xarxa pública. Calen també els tallafocs, els certificats digitals i els sistemes d'autenticació que permetin garantir, en la mesura del que és possible, l'entrada vetada als intrusos (com ara, pirates informàtics, *hackers*, *crackers*...).

Normativa de l'ACPD

A Catalunya, l'organisme que regula i vetlla per la protecció de dades és l'Autoritat Catalana de Protecció de Dades (ACPD) que treballa en col·laboració amb l'Agència Espanyola de Protecció de Dades i l'Agència Basca de Protecció de Dades. La normativa la teniu a l'annex.

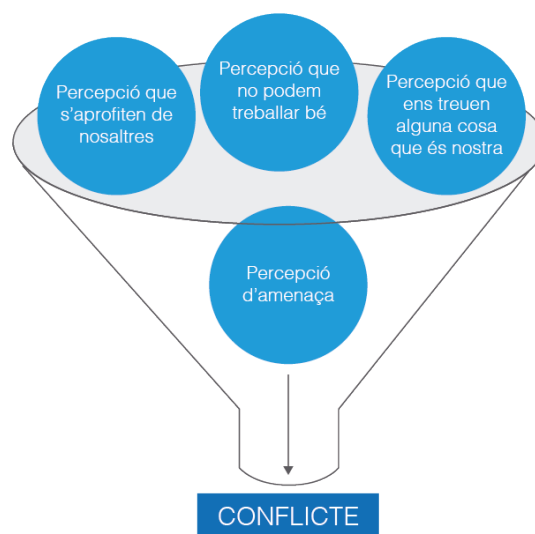
2.3 El conflicte: causes, resolucions possibles i prevencions

Entrar en conflicte amb les persones que ens envolten és un dels riscos de les relacions humanes i, evidentment, de les relacions laborals. Però quines són les relacions que generen un conflicte? Totes aquelles en què establir un diàleg intern fa que l'actitud davant d'altres persones canviï i també canviï el patró comunicatiu.

Les **causes** que donen lloc a un conflicte poden ser l'espai laboral que s'ocupa, la relació interpersonal, el productes o serveis obtinguts... Si bé és cert que els conflictes denoten problemes o inconvenients en les organitzacions, no és menys cert que dels conflictes en poden sorgir **bons canvis**.

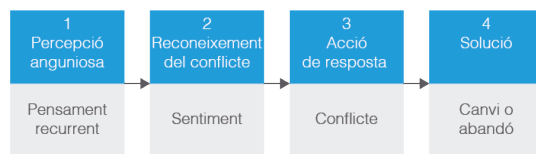
Hi ha un conjunt de **percepcions** que poden originar un conflicte. Per exemple, la percepció que s'aprofiten de nosaltres pot venir donada perquè el cap o un company ens ignora, ens menysprea o no ens agraeix un favor que hem fet, o bé ens dona un tracte pitjor que a altres persones. També es dona la percepció que no podem treballar bé, que ens treuen alguna cosa que és nostra o que estem sota una situació d'amenaça. Totes elles vinculades a la recepció d'impressions i/o sensacions negatives. Això genera un diàleg interior en què ens preguntem per què se n'aprofiten, per què ens menyspreen, per què no ens reconeixen... que desemboca, finalment, en un conflicte (vegeu la figura 2.2).

FIGURA 2.2. Conjunt de percepcions que poden derivar en conflicte



A partir de les dades aportades per F. Borrell (2004)

Al seu torn, podríem definir el conflicte com un procés en el qual intervenen diverses etapes successives (vegeu la figura 2.3).

FIGURA 2.3. Etapes del conflicte

1. Percepció anguniosa / Pensament recurrent: fa referència a quan les diferències comencen a crear-se, però el treballador no s'ho pren seriosament, i se sol dir “no passa res”. És una mena d'autoengany.
2. Reconeixement del conflicte / Sentiment: si el pensament de l'existència de diferències continua, es dona el pas cap al reconeixement del conflicte i, per tant, s'inicia un sentiment.
3. Acció de resposta / Conflicte: quan el sentiment ja es manifesta, origina una mena d'acció de resposta, que portarà al conflicte.
4. Solució / Canvi o abandó: és l'etapa on es tracta el conflicte i es procura solucionar, buscant sempre, si és possible, un canvi mitjançant situacions productives i d'efecte enriquidor. Si no és possible, caldrà renunciar-hi, abandonar el problema abans que esdevingui una situació de desgast constant.

2.3.1 Tipus de conflictes

En general, podem classificar els conflictes en quatre grups: aquells que resulten beneficiosos o perjudicials per a l'empresa, aquells que tenen com a base les persones involucrades, els de veracitat i els inherents al funcionament de l'empresa. Vegem-los detingudament.

Els **conflictes que resulten beneficiosos o perjudicials per a l'empresa** es poden dividir, alhora, en dos grans blocs:

- **Conflictes funcionals:** els que resulten beneficiosos i positius per al funcionament i rendiment de la companyia sempre que se sàpiguen gestionar de la manera més adequada. Aquest tipus de conflicte ajuda a mantenir la creativitat, l'anàlisi crítica i l'estímul dels membres.
- **Conflictes disfuncionals:** són aquells que provoquen confrontacions i que afecten de manera negativa l'empresa, tot allunyant-se dels objectius marcats. Entre els més coneguts tenim: fallades en la comunicació, diferències estructurals, ambigüïtat de rols, recursos escassos, incompatibilitat de fites, sistemes de recompensa dissenyats pobrament, diferències de poder i estatus, diferències personals, conflictes anteriors que no s'han resolt.

Pel que fa als **conflictes que tenen com a base les persones involucrades**, trobem tres grans blocs:

- Els intrapersonals: els que un treballador té amb ell mateix perquè neixen de les seves insatisfaccions o de les contradiccions pròpies o de l'entorn.
- Els interpersonals: fan referència als que es donen entre els treballadors. Les causes poden ser moltes, per exemple: interessos contraposats, procediments inadequats, mala comunicació, diferències culturals, relacions personals... Són molt coincidents amb els disfuncionals.
- Els organitzacionals: són els conflictes que es generen entre persones, grups de treball o departaments, per situacions lligades al desenvolupament de les tasques i les tensions que aquests desenvolupaments provoquen. Exemples sobre aquests tipus de conflictes són: directors de departament, entre supervisor i els seus col·laboradors, entre companys d'un mateix departament, entre els objectius de la companyia i els objectius individuals dels seus membres i, finalment, entre l'individu i el seu lloc de treball.

Els **conflictes de veracitat** poden sorgir perquè hi ha un conflicte real que ve provocat per una causa o causes inherents al lloc de treball, a l'empresa o a l'entorn. N'hi ha de dos tipus:

- Els imaginaris, que deriven de malentesos, interpretacions o percepcions; en aquest cas es donen sense que hi hagi hagut una intervenció directa del treballador.
- Els inventats, que tampoc són reals, però a diferència dels imaginaris, els inventats els crea alguna de les parts –treballador– per obtenir algun benefici.

Finalment, entre els **conflictes inherents al funcionament de l'empresa**, trobem sis grans blocs:

- Conflictes d'interessos: tenen a veure amb les motivacions i les necessitats de cada persona o grup i amb els recursos presents.
- Els conflictes de procediment: es donen habitualment en empreses molt burocratitzades, i el conflicte és perquè pot no quedar clar quin tipus de procediment s'ha d'utilitzar.
- Conflictes de jerarquia: de vegades el repartiment de funcions i l'especificació d'aquestes no sempre va d'acord amb el perfil de les persones interessades. Per exemple, en un cas d'urgència i en absència del responsable o en una presa de decisions per part d'un supervisor que, almenys en primera instància, correspondria a un nivell inferior, es pren una decisió per part d'un altre responsable jeràrquic. Provoquen un conflicte perquè no tothom està d'acord amb aquest responsable jeràrquic d'urgència.
- Conflictes de coneixements. Es donen perquè el treballador no compta amb els coneixements necessaris per a desenvolupar un tasca, i es crea un sentiment de frustració per no saber, no haver estat format, o per incompetència perquè ho resol una altra persona.

- **Conflictes tecnològics.** És evident que en ple segle XXI la digitalització de l'empresa és una eina bàsica, però la modernitat de certs programes fa que de vegades no hi hagi prou cursos o cursos adequats als treballadors i aquests se sentin impotents. És important, doncs, que l'organització faci prevenció de desfasament tecnològic i prepari cursos de formació a tots nivells.
- **Conflictes d'habilitats socials o capacitats.** Alguns treballadors tenen mancances en les habilitats socials, com ara: l'escolta, l'assertivitat, la manera de dir les coses, de demanar favors, i fins i tot de dirigir-se als companys. Per tant, és important que l'empresa ho tingui en compte i hi doni el valor que té, sobretot en els càrrecs intermedis i directius.

2.3.2 Resolució de conflictes

Generalment, hi ha quatre maneres de resoldre els conflictes:

- **L'elusió:** quan una de les parts no pot o no és capaç d'abordar el conflicte.
- **El poder:** quan una part utilitza la coacció per forçar l'altra a fer el que desitja.
- **El dret:** quan una part utilitza una norma de dret o consuetudinària per resoldre un conflicte.
- **El consens:** quan una part busca la conciliació, o adoptar una postura concreta o transigir en alguna cosa.

Però s'han de saber gestionar de manera eficaç i eficient tots els tipus de conflictes que es puguin generar en una empresa; per tant, és necessària una **gestió correcta**, que implica d'entrada una sèrie de passos. Primer de tot, cal fer el **diagnòstic**, que es produeix en diferents etapes:

1. **El coneixement:** entendre el conflicte per poder-lo solucionar. És important saber que el problema existeix, i que obviar-lo no condueix a res de bo.
2. **S'ha de ser crític amb el conflicte i analitzar per què s'està produint o s'ha produït.** És, per tant, necessari conèixer els punts bàsics del conflicte: què ha passat, qui són els implicats, en quin moment s'ha produït, de quina manera i per què s'ha produït. És en aquesta fase on tractar totes les parts amb respecte i educació és bàsic perquè es pugui resoldre, a més a més d'escoltar totes les opinions per igual i intentar establir punts d'unió. A continuació, és important ser empàtic amb les parts i entendre cadascuna de les postures.
3. **Evitar les confrontacions en la mesura del possible i aprofitar per fer millores en la comunicació, és a dir, l'escolta activa, l'assertivitat, la proactivitat...**

4. Finalment, caldrà analitzar el context físic i social en el qual s'ha produït, i els factors que han pogut influir en el seu desenvolupament.

Exemple de generació d'un conflicte per mala praxis

Tenim una empresa on el principal problema són les males pràctiques del departament de recursos humans (RRHH), que està generant un conflicte de rol en els treballadors, és a dir, no els queden clares les seves funcions. Aquest conflicte genera estrès i malestar als treballadors. És evident que, si volem afrontar-lo com un problema del treballador, ens estarem equivocant en el que és l'origen del problema. Així que el primer que hem de fer és veure on hi ha l'arrel del problema, en aquest cas el departament de RRHH parlar amb ells, i buscar la solució de la manera més eficaç.

Després del diagnòstic, el resultat final al qual s'arriba variarà segons les **alternatives de solució** de què es disposa; que corresponen a algun d'aquest casos:

- Competitiu: guanya un o perd l'altre.
- Evitació: perd un o perd l'altre.
- Acomodació: perd un i guanya l'altre.
- Pacte o capitulació: tots perden, per tant es dona un equilibri.
- Cooperació: tots guanyen, per tant es dona un equilibri.

2.3.3 Prevenció dels conflictes

És evident que, en un moment o altre, l'empresa pot arribar a tenir algun conflicte; en alguns casos es pot preveure i en d'altres, si són sobtats, inèdits o extraordinaris, no. En qualsevol cas, per prevenir un conflicte, proposem portar a terme les següents **recomanacions**:

- Fer una comunicació clara, ordenada, rellevant per cadascuna de les tasques i funcions que s'hagin de desenvolupar, i que sigui fàcil d'entendre; en diríem una comunicació anticonflicte.
- Configurar una estructura i unes regles que minimitzin les principals fonts de conflicte. Per tant, és important definir clarament els lideratges, els objectius de cada treballador, els límits de les diferents responsabilitats, els organigrames, les vies de comunicació tant horitzontal com vertical.
- Fer una escolta activa, que condueix tant a una conducta verbal com no verbal. En el cas de la conducta no verbal tenim aspectes com: assentir amb el cap, encarar el cos cap al de l'interlocutor, evitant girar el cap i mostrant una postura relaxada i còmoda, mirar a la cara de qui parla, si és possible als ulls, sense baixar de la línia de la base del nas, fixant-la de manera moderada perquè no sigui tan molest, gesticular moderadament i finament mantenir la distància vital. Respecte a la conducta verbal, seria important: escoltar abans de donar una opinió pròpia, prendre notes mentalment del que s'està

escoltant, fer les preguntes pertinents un cop l'interlocutor hagi finalitzat la seva exposició, parafrasejar fent petits resums amb paraules pròpies, fer un resum del que s'ha dit i, finalment, no interrompre sinó esperar per poder contestar més tard.

- Ser assertiu. L'assertivitat és la capacitat de dir les paraules correctes de la manera més apropiada en el moment oportú. Ser assertiu significa que es té la capacitat d'expressar sentiments, idees, opinions, es respecten els drets dels altres, es contribueix a la resolució de conflictes, i es defensen els interessos i drets propis. Ser assertiu permet millorar la comunicació, mantenir la calma, acceptar els errors i no fer valoracions negatives.
- Que l'alta direcció assumeixi les responsabilitats pertinents. L'equip directiu és responsable de la supervisió i ha de reaccionar davant l'aparició de qüestions que puguin suposar un risc de conflicte.

2.4 La negociació: fases i recursos psicològics

La negociació és una manera de relació permanent en la societat i evidentment es troba present en una gran part de les activitats que té una organització empresarial. Cada vegada que una persona o un col·lectiu tracta d'influir en una altra persona o col·lectiu s'està produint una negociació.

La **negociació en una empresa** és una alternativa a l'enfrontament i a la imposició per a la resolució de tensions. Això implica tractar les situacions que són conflictives buscant solucions que puguin ser acceptades per totes les parts implicades.

2.4.1 Les fases del procés de negociació

Tot procés de negociació es desenvolupa en cinc fases, per bé que la conducta dels negociadors no és igual en els diferents casos que es plategen. Vegem-ne les peculiaritats detingudament:

1. Preparatòria: cadascuna de les parts analitza i planifica els següents aspectes: la naturalesa del conflicte, fixant la importància, la correlació de forces, les variables que l'afecten...
 - Els objectius. No només els propis sinó també els de l'altra part.
 - Conèixer els límits fins als quals estem disposats a continuar o trencar la negociació.
 - Tenir clares les estratègies i les mesures tàctiques d'ambdues parts.

2. **Antagònica:** és el moment en què s'estableixen els límits i els objectius de la negociació. En realitat es tracta d'una fase exploratòria on es tanteja la veracitat dels objectius i que les previsions s'hi ajustin. Evidentment, quan s'inicia aquesta fase, les parts mostren un fort antagonisme (d'aquí el nom) mostrant els arguments que defensen els seus interessos i atacant l'altra part. És una fase molt competitiva, hi ha poques concessions i les postures són molt fermes. En aquesta fase és important actuar seguint uns criteris com ara no donar tota la informació al principi (fer-ho com si es tractés de píndoles).
3. **Cooperativa:** apareix després d'un temps de negociació distributiva. Disminueixen les crítiques i entra en el discurs l'argumentació per ambdues parts. En aquesta fase augmenten les activitats de coordinació.
4. **Presentació d'alternatives:** és ja una fase de cooperació; ara les parts mostren flexibilitat, comencen a sortir propostes, ofertes i contraofertes, pressions, cessions i finalment concessions.
5. **Tancament:** és una fase breu i intensa ja que els temps per negociar han finalitzat, i la pressió temporal acaba sent determinant.

2.4.2 Recursos psicològics en la negociació

Per triomfar i crear bones relacions laborals és necessari tenir grans habilitats negociadores; aptituds que ajudin a resoldre problemes i conviure amb l'equip de treball de manera harmònica.

Quan es domina l'**art de la negociació** és més fàcil assolir els objectius, no cal buscar aliats i les parts no es poden aprofitar de nosaltres. Per aconseguir uns bons resultats, s'han de buscar solucions on guanyin ambdues parts; el que en anglès se coneix com a *win to win*.

La clau de l'èxit en les negociacions és ****la personalitat****. Tot i que és cert que un bon negociador es pot anar formant al llarg del temps, hi ha un conjunt de qualitats que li són innates.

De manera que un bon negociador ha de tenir les **habilitats psicològiques** següents:

- **Conèixer-se a si mateix:** el coneixement de les virtuts i defectes, que es mostren a través del comportament, ha de ser profund. La manera d'actuar davant d'estímuls com la por, l'eufòria i l'ansietat són comportaments que els negociadors observaran; controlar-los és clau per a obtenir resultats.
- **Autocontrol emocional:** posa barreres als estímuls que el negociador pot considerar que mostraran les seves debilitats i buscar els que generin comportaments positius.

- **Motivació:** és bo tenir la capacitat de motivar, utilitzar estímuls positius és bàsic.
- **Transmetre el que es vol:** un cop es domina el comportament que els altres observen (comportament observable) és més fàcil comunicar-se amb els altres per a aconseguir que la resta entengui el que es pretén obtenir.
- **Ser empàtic:** es pot fer a través de comportament observable, és a dir, que les altres parts entenguin que els estàs escoltant, no només des d'un punt de vista objectiu i racional, sinó, i més important encara, des d'un àmbit emocional (per exemple, com se sent, quin grau de satisfacció està assolint).
- **Ser assertiu:** un cop l'empatia es dona en totes les parts, s'han de buscar solucions que satisfacin els interessos a través de l'assertivitat.

Transmetre en l'entorn: és important que el negociador sàpiga mostrar les habilitats que té al seu entorn, en les seves relacions socials, i evidentment en les negociacions.

Planificació d'actuacions en l'equip de treball, mètodes de gestió del temps

Maria Abril Sellarés, Sònia Menéndez Stabilito

Índex

Introducció	5
Resultats d'aprenentatge	7
1 Gestió del temps	9
1.1 Mètodes d'optimització del temps. El rellotge biològic	9
1.1.1 Mètode 'Getting Things Done'	10
1.1.2 El mètode 'Quick Wins'	12
1.1.3 El mètode 'Scrum'	13
1.1.4 El mètode 'Pomodoro'	14
1.1.5 El mètode 'Lean Management'	14
1.1.6 El rellotge biològic	15
1.2 Formes de fixar prioritats	17
1.2.1 Tasques urgents vs. tasques importants	18
1.3 Lladres del temps	20
1.3.1 Les visites	20
1.3.2 Les trucades telefòniques	21
1.3.3 Les reunions	21
1.3.4 El desordre	22
1.3.5 Els correus electrònics i les xarxes socials	23
1.3.6 No saber dir que "no"	23
1.3.7 Les interrupcions de companys i les "portes obertes"	23
1.4 Identificació de l'estructura organitzativa. La cultura corporativa	24
1.4.1 La cultura corporativa	27
1.5 Coordinació d'actuacions dels equip de treball	31
2 Coordinació i planificació d'activitats	35
2.1 Passos del procés de coordinació	37
2.1.1 Planificació i organització	37
2.1.2 Realització, seguiment i valoració	38
2.1.3 Propostes de millora	40
2.2 Les agendes de direcció	41
2.2.1 Tipus d'agenda	42
2.2.2 Parts d'una agenda	43
2.2.3 Agendes electròniques	44
2.2.4 Coordinació d'agendes	47
2.3 Utilització d'aplicacions informàtiques en la gestió del temps	49
2.3.1 Outlook	49
2.3.2 Basecamp	50
2.3.3 Google Calendar	50
2.3.4 Toggl	51
2.3.5 OneDrive i Drive	51
2.3.6 Evernote ('app')	52

2.3.7	Do it tomorrow ('app')	52
2.3.8	Todoist ('app')	52
2.3.9	Nirvana ('app')	53
2.3.10	MyMemorizer ('app')	53
2.4	Establiment de prioritats i resolució d'imprevistos	53
2.4.1	Anticipació i resolució d'imprevistos	55

Introducció

En la planificació d'actuacions en els equips de treball, un dels conceptes més difícils de gestionar, i que les organitzacions pateixen de manera habitual, és el temps. No es gratuïta la famosa frase que diu que “el temps és or”; així, en el món l'empresa, entre els diferents desafiaments que se li presenten, el de gestionar el temps és un dels que requereix més la seva atenció si vol obtenir el màxim de l'eficiència, eficàcia i rendibilitat.

De manera que hi ha una sèrie d'elements o activitats que distorsionen la gestió, entre els quals trobem: la dispersió, la dilació, el fet de menystenir el seu valor o fer un conjunt d'accions que provoquen pèrdues totalment innecessàries i dilaten els temps. Per aquest motiu, coordinar i planificar els equips i les accions corresponentment són les accions més escaients per a una optimització de tots els recursos dels quals disposa l'empresa.

Aquesta unitat ens servirà per aprofundir, d'una banda, en els conceptes de com es pot optimitzar el temps i les eines de les quals podem disposar, tant a nivell tradicional com digital, fent incidència en aquests últimes, i de l'altra, entendre que la coordinació i la planificació amb l'estandardització dels processos pot ajudar a millorar la productivitat i la rendibilitat dels treballadors de l'empresa.

En el primer apartat, “**Gestió del temps**” tractarem les variables que ens permetran ajustar i gestionar al millor possible el temps, tot posant remei als elements que poden distorsionar la nostra concentració, i que reben el nom de *lladres del temps*. Treballarem el conjunt d'aplicacions que internet ofereix avui dia per optimitzar el temps, i a més a més coneixerem la necessitat que el nostre rellotge biològic estigui equilibrat per poder rendir d'una manera efectiva a l'oficina. A continuació aprendrem a fixar les prioritats amb les diferents tècniques existents, tot tancant l'apartat amb l'estructura i la cultura organitzativa que definiran les nostres accions.

En el segon apartat, “**Coordinació i planificació d'activitats**”, aprendrem la importància de planificar degudament la jornada de treball o un projecte o qualsevol altra activitat que l'empresa demani, i una de les tècniques per fer-ho és l'estandardització dels processos. A continuació, en aquest apartat es tracta l'ús de les agendes electròniques i del fet que si les utilitzem correctament es poden sincronitzar amb altres agendes de diferents departaments, de manera que permet una gestió més àgil del temps i una millora substancial per a l'empresa.

En el darrer punt d'aquesta unitat es treballa un dels problemes que sovint oblidem: els imprevistos. És important anticipar-nos-hi i sobretot tenir capacitat de reacció i, per tant, capacitat de resolució. Si bé existeixen imprevistos positius i negatius, ambdós poden alterar una agenda; per tant, gestionar bé les hores de l'agenda és imprescindible per a una jornada laboral efectiva.

Per assolir correctament els continguts d'aquesta unitat és molt important que es treballin totes les activitats i els exercicis que es proposen al material web.

Resultats d'aprenentatge

En finalitzar aquesta unitat, l'alumne/a:

1. Coordina les actuacions, pròpies i de la direcció del grup de treball a qui dóna suport, aplicant mètodes i tècniques de gestió del temps, convencionals i/o electrònics.

- Relaciona els mètodes i les tècniques de gestió del temps, analitzant les fases dels diferents mètodes per a la seva optimització.
- Identifica les causes habituals de pèrdua de temps (lladres de temps) i els mètodes per evitar-les.
- Té en compte els diferents tipus de prioritats segons la situació i els objectius establerts per a la gestió de l'agenda.
- Empra les eines, convencionals i/o electròniques, aplicant els procediments per a una correcta gestió del temps.
- Fa propostes per estandarditzar les tasques i els procediments més habituals en empreses/organitzacions, i automatitzar-les sempre que sigui possible per aconseguir una major eficiència i eficàcia.
- Descriu els diferents tipus d'agenda electrònica disponibles i la seva utilitat i usabilitat en cada situació.
- Gestiona la complexitat de coordinació de les agendes de les persones implicades, tenint en compte les jerarquies establertes, les funcions assignades a cadascú i les instruccions rebudes.
- Manté la imatge corporativa i els estàndards de qualitat establerts.

1. Gestió del temps

Tal com se sol dir, “el temps és or”. Però com es gestiona el temps en una empresa? Aquest és un dels grans interrogants als quals sovint costa donar resposta. Prenent com a base els estudis que s’han anat fent en els darrers 30 anys, s’ha arribat a la conclusió que, normalment, el temps laboral ben gestionat -és a dir, que sigui productiu- és del 45%; això vol dir que es gestiona deficientment el 55% del temps. Per tant, les empreses valoren cada cop més, en els seus treballadors, l’habilitat de saber gestionar el temps, perquè com millor sigui aquesta habilitat, millor és la **productivitat** i la **competitivitat** de l’organització.

La falta de temps no és en si mateix un problema, ho és la mala planificació horària que impedeix fer front a les tasques que es preveuen i que pot estar determinada pel mateix individu o per l’entorn.

“El nostre temps en part ens el roben, en part ens el treuen, i el que ens queda el perdem sense adonar-nos-en.”

Sèneca, filòsof romà (any 55 d.C.).

1.1 Mètodes d’optimització del temps. El rellotge biològic

Si “el temps és or”, els grans enemics de la gestió dels temps en una empresa són la **dispersió**, és a dir, quan s’inicien diverses tasques o assumptes i no n’hi ha cap que es finalitzi, fet que significa un doble esforç i una sobrecàrrega de tasques pendents, i la **dilació**, és a dir, deixar per a l’endemà tasques o accions que poden ser resoltes en el dia en qüestió, en l’aquí i l’ara.

De manera que tant la dispersió com la dilació suposen tractar una vegada i una altra els assumptes que es van acumulant sobre la taula. Però, evidentment, no són els únics problemes; també podem destacar-ne els següents:

- Falta de consciència del valor del temps.
- Falta d’objectius.
- Reunions innecessàries.
- Abús o mal ús d’eines com ara el correu electrònic.
- Interrupcions contínues.
- Incapacitat per diferenciar entre el que és important i el que és urgent.
- Insuficient delegació de tasques.

Per evitar aquells problemes que no permeten gestionar el temps de forma adequada hi ha una sèrie de **mètodes per a la seva optimització**; els més coneguts són *Getting Things Done* (o GTD), *Quick Wins*, *Scrum*, *Pomodoro* i *Lean Management*. En general, comparteixen certes fases -planificació, programació, execució, seguiment, introducció de mesures correctores i avaluació- que s'han aplicat en el desenvolupament de totes les activitats.

Per tant, les mesures que ajudaran a **augmentar la productivitat** i la **gestió del temps** són:

- Utilitzar els mètodes i els sistemes adequats que permetin una millora en l'eficiència i la gestió del temps passa per la implementació de metodologies més productives que evitin la procrastinació, i que millorin la capacitat de finalització de les tasques.
- Tenir consciència de saber en quin punt és l'empresa i cap a on vol anar. Una de les millors eines és el *feedback*, que permet identificar les oportunitats de millora en el treball i en el temps.
- Gestionar el temps personal evitant interrupcions a fi i efecte que es puguin eliminar les interrupcions i la “presencialitat”, fet que ajudarà a la productivitat i a obtenir una major satisfacció i més temps per a la vida personal.
- L'autogestió del temps. Com que el temps és un recurs limitat, l'autogestió permetrà fer balanç de la jornada. Té un doble vessant:
 - Negativa: quan no s'han assolit els objectius plantejats encara que es tingui la sensació de no haver perdut ni un minut.
 - Positiva: quan s'ha aprofitat cada moment per portar a terme una tasca o -per què no?- per descansar.

1.1.1 Mètode 'Getting Things Done'

Getting Things Done (o GTD) és un mètode senzill de gestió de les activitats, i podria traduir-se per 'obtenir les coses fetes' o '**resoldre les coses**'. Es basa en cinc passes (vegeu la figura 1.1):

1. Crear llistes específiques de tasques, que permetin recopilar, per exemple llistat de trucades telefòniques. Juntament amb la recopilació s'ha de fer l'emmagatzematge en cadascuna de les tasques. Aquest emmagatzematge es col·loca en una mena de contenidors que reben el nom de “cubs” específics. Exemples de cubs poden ser: l'agenda, carpetes, llibretes, etc.
2. Processar les dades segons un ordre específic.

3. Organitzar-les (si l'empresa disposa de compte de Gmail, aquest presenta una estructura en etiquetes per crear llistes i projectes que resulta molt adequada).
4. Fer les revisions pertinents.
5. Finalment, s'haurà d'actuar.

FIGURA 1.1. Esquema del mètode 'Getting Things Done'



Perquè aquest mètode sigui efectiu s'han de seguir una sèrie de **passos complementaris** o recomanacions; són les següents:

1. No processar més d'una tasca cada cop.
2. No retornar al cub cap tasca.
3. En el cas que la tasca requereixi més d'una acció, si el temps que es necessita no arriba als dos minuts s'ha de fer en aquell moment, i si no és una tasca pròpia caldrà delegar-la. Si la tasca no requereix d'una acció es pot arxivar, posar-la en quarantena o rebutjar-la.
4. Un cop processades, s'ha d'organitzar les tasques en diferents carpetes, que poden ser, a nivell d'exemple:
 - Properes accions: per a les tasques que s'han de portar de forma imminent.
 - Tasques en espera: per a aquelles que s'han delegat però que requeriran en algun moment d'atenció per part de qui ha delegat.
 - Projectes: per a totes aquelles tasques que requereixin més d'una acció. En aquest cas tot el que hi hagi en aquesta carpeta caldrà revisar-ho periòdicament.
 - Per un futur: dedicat a aquelles tasques que agradaria fer però que no es poden portar a terme en aquell moment.
5. Fer una revisió periòdica amb totes les carpetes i els seus continguts.

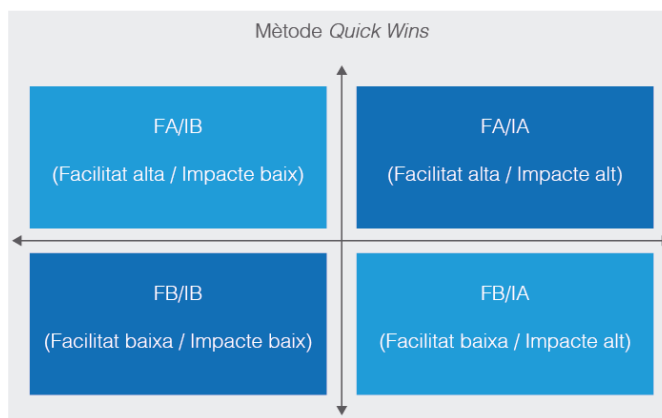
El GTD és una gestió per activitats. A més, gràcies a les llistes escrites, el GTD ajuda a alliberar la ment dels volums immensos d'informació. Un altre **benefici** és que dona una visió ràpida i gràfica de la situació, ja que la distribució en cubs ajuda a visualitzar-lo de manera ràpida i senzilla.

1.1.2 El mètode 'Quick Wins'

Quick Wins fa referència a l'estratègia de portar a terme totes aquelles accions i decisions que es poden prendre d'una forma ràpida amb la seguretat que són correctes. L'expressió *quick wins* és podria traduir com a '**guany ràpid**', i la idea és fer petites accions que no suposen un gran esforç, però que tenen un gran impacte **a curt termini**.

Per entendre el funcionament d'aquest mètode cal imaginar-se un plànol cartesià, on a l'eix de les "Y" col·loquem la facilitat de la implementació i a l'eix de les "X", l'impacte en els resultats. Ara partim de **tres variables** per avaluar la facilitat de la implementació: el temps, els diners i les autoritzacions i/o permisos. I partirem d'uns **graus de facilitat**: facilitat alta (FA), mitjana (FM) i baixa (FB). Amb tots aquests elements, fixem-nos com faríem la mesura en cada cas (vegeu la :figura 1.2):

FIGURA 1.2. Esquema del mètode 'Quick Wins'



- Els resultats mesurables en **temps** són:
 - Si és possible portar a terme l'activitat immediatament o com a màxim en el termini d'un mes, la categoria serà de fàcil complementació o FA.
 - Si el temps va del segon al sisè mes de la implementació, seria de FM.
 - Si el temps va més enllà de 6 mesos, la implementació serà de FB.
- Els resultats mesurables en **diners o recursos necessaris** són:
 - Si no es requereix inversió de diners i es pot realitzar amb els recursos existents és FA.
 - Si els diners o recursos no estan disponibles però s'està dins del pressupost autoritzat és FM.
 - Si no hi ha recursos i els pressupost requereix de més diners o recursos addicionals és FB.
- Els resultats mesurables en **autoritzacions o permisos especials** són:
 - Si no són necessaris és FA.

- Si es requereix autorització del següent nivell jeràrquic serà FM.
- Si es requereix autorització d'alta direcció, consell d'administració o permisos governamentals seria FB.

Acte següent, assignarem un valor de punts: a les **FA, 3 punts**, a les **FM, 2 punts**, i a les **FB, 1 punt**. A cada acció es valoren les tres variables, fet que pot donar un màxim de 9 punts per variables, si són 3FA, i un mínim de 3 punts per variable, si són FB.

El següent pas del *Quick Win* és entrar a **valorar l'impacte projectat en els resultats**; així, primerament haurem d'avaluar com ho mesurarem. Es pot fer en funció dels diners estalviats o de l'increment d'ingressos, i també es poden avaluar els nivells de servei, com la satisfacció de clients o el lliurament a temps, o qualsevol altre indicador que pugui ser d'alt impacte i del qual puguem comptar en un estat actual i projectar-lo cap a un estat desitjat. Així, com valorem la millora sobre cada indicador?

- Si és entre l'1 i el 20%, podrem dir que té un impacte baix (IB).
- Si és entre el 21 i el 50%, té un impacte mitjà (IM).
- Si és més del 50%, vol dir que té un impacte alt (IA).

Hi ha activitats o canvis en què trobar un punt percentual de millora no és fàcil; per tant, l'escala que donem és indicativa. Realment s'haurà de valorar en cada cas en concret quins són els impactes. Un cop hem establert totes les variables, les *quick wins* seran les que tinguin **AF i AI**, de manera que portar-les a terme motivarà i facilitarà la productivitat. Entre els **beneficis** del mètode *Quick Wins* trobem una identificació de les millores, una implementació ràpida i un consens que el que s'ha fet és correcte.

1.1.3 El mètode 'Scrum'

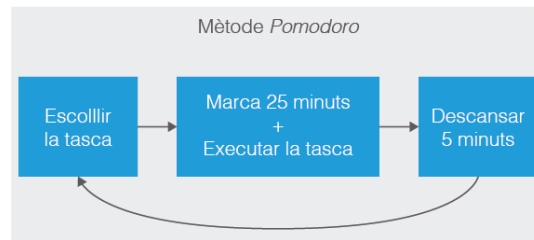
El mètode *Scrum* es defineix com un **conjunt de pràctiques i rols** que permeten com a punt de partida definir el procés de desenvolupament que s'executarà durant el projecte o acció. Els rols principals són l'*Scrum Master*, que manté els processos i que té accions molt similars a les del director del projecte, i el *Product Owner*, que representa els interessats tant externs com interns (*stakeholders*) i l'equip, que inclou els desenvolupadors. Per utilitzar aquest mètode existeix una sèrie d'eines, com ara:

- Els programaris (o *softwares*) de mesurament, sempre que hi hagi consciència de temps, valoració i cost/benefici.
- Els sistemes d'avaluació, que poden ser de tres tipus: d'acompliment, externes i internes.
- Els programaris de productivitat: ofimàtica, documentació, comunicació.

1.1.4 El mètode 'Pomodoro'

El mètode *Pomodoro* permet una **administració del temps**, de manera que utilitza un rellotge per dividir el temps dedicat a un treball en **interval·ls de 25 minuts**. Aquests interval·ls reben el nom de *podoros* i estan separats per pauses (vegeu la figura 1.3). La idea és basa en el concepte que si hi ha pauses freqüents es pot millorar l'habilitat mental. Els **beneficis** d'aplicar aquesta tècnica es reflecteixen en el càlcul de temps, l'aïllament necessari per a la concentració des de la flexibilitat i una millor compactació horària, ja que suposa menys interrupcions.

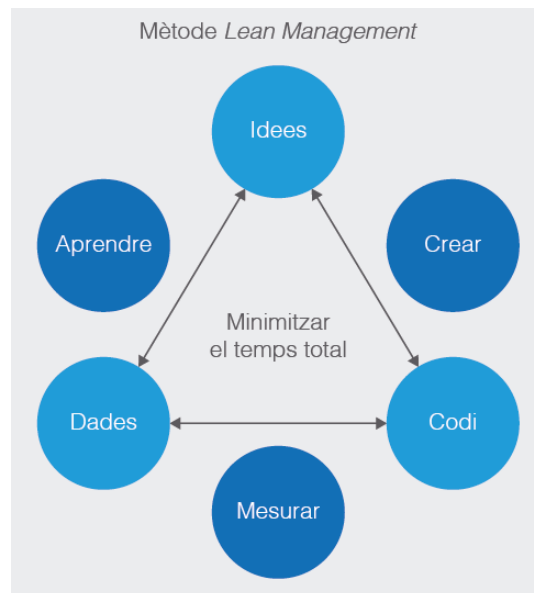
FIGURA 1.3. Esquema del mètode 'Pomodoro'



1.1.5 El mètode 'Lean Management'

El mètode *Lean Management* serveix per **augmentar el valor i minimitzar l'esforç** (vegeu la figura 2.1).

FIGURA 1.4. Esquema del mètode 'Lean Management'



Les claus d'aquesta manera de procedir són:

1. Identificar els consums innecessaris i detectar les activitats que consumeixen recursos i no aporten valor.

2. Eliminar tots els consums innecessaris dels processos de treball de l'empresa.
3. Comprovar els resultats i practicar ajustos per aconseguir que el valor flueixi al més ràpidament possible de manera uniforme.
4. Continuar mesurant i ajustant, ja que això ens permetrà arribar a l'excel·lència.

1.1.6 El rellotge biològic

El cos humà es regeix pel rellotge biològic a través dels ritmes cardíacs que es repeteixen cada 24 hores i que, entre altres aspectes, intervenen en el comportament humà i ajuden a diferenciar entre el dia i la nit. Per aquest motiu és important identificar el ritme del nostre organisme amb la finalitat d'aprofitar al màxim la nostra jornada laboral. Conèixer la **corba d'activitat** ens servirà per aconseguir una òptima distribució de les tasques, evitant la fatiga.

A **primera hora del matí** es considera el millor moment per realitzar activitats que demanen memòria a curt termini o que s'executa de manera ràpida, ja que el cervell està descansat i estimulat per la producció de cortisol (hormona de l'estrès). A partir de les dues hores d'inici de la jornada laboral s'aconsegueix el major nivell de concentració; en aquest període de temps hem d'aprofitar per realitzar les tasques més "intel·lectuals". **Després de dinar** es produeix un descens de l'esforç mental i poden aparèixer signes d'esgotament que han de ser tinguts en compte, ja que la nostra capacitat de resposta pot disminuir, provocant errades en el nostre treball o accidents laborals.

La industrialització va canviar els hàbits de feina, ja que calia treballar al matí, a la tarda o a la nit perquè les grans fàbriques es mantenien obertes i això va provocar que els rellotges biològics de les persones s'anessin alterant. Però també es van anar alterant altres empreses o serveis, com els transports, les escoles, les botigues... En ple segle XXI, els estudis assenyalen que el 80% de les persones necessiten un despertador per aixecar-se i anar a treballar. Una de les raons que addueixen és que l'electricitat ha trencat el nostre rellotge biològic **lligat amb el sol**.

A més a més, els horaris fixos del món modern han produït el que es coneix com *jet lag* social: gent que viatja perquè té una reunió en un altre continent i quan arriba a la reunió, encara que sigui al migdia, necessita dormir perquè en el seu país d'origen ja és de nit.

Els **cronotipus** són les tendències naturals dels horaris de feina. Habitualment tenim un 20% de la població amb horari natural de matí, un 20% en vespertí, i l'altra 60% es trobaria en els dos extrems. Si, a més, ens fixem en les edats, resulta que els nens i les persones grans tendeixen a ser més matiners, mentre que els adolescents i els joves són més vespertins. Per tant, ajustar el cronotipus i l'horari laboral no tan sols té influència en la qualitat del son, sinó també en els processos cognitius.

La **distribució del temps de treball** és per a l'empresa un factor de rendibilitat, de cost de producció, d'utilització òptima de la capacitat de la instal·lació i, consegüentment, d'eficàcia.

La jornada laboral actual està fixada en un màxim de 40 hores setmanals, que normalment es divideixen en 8 hores diàries. El plantejament d'anar baixant el número d'hores setmanals és constant, malgrat ser una *desiderata* (desig) la realitat és que a data de 2018 continuen sent les 40 hores esmentades, el màxim permès.

El temps i l'estrès

Quan gestionem malament el temps i el nostre rellotge biològic no s'adapta a les necessitats laborals apareixen dos elements que poden fer saltar les alarmes respecte a una baixa productivitat; ens referim a l'estrès i el cansament.

L'**estrès** és la situació en la qual les demandes externes (socials) o les demandes internes (psicològiques) superen la capacitat de resposta. De fet, es considera que un cert nivell d'estrès en la nostra vida quotidiana és positiu, ja que la tensió ens permet aprofitar millor el temps i aconseguir millor rendiment.

Dins de l'àmbit laboral, l'estrès pot ser produït per **diferents motius**, com un gran volum de feina, la presa de decisions de molta responsabilitat i la pressió de complir els terminis per a les entregues d'algunes tasques, així com també la falta d'autonomia i/o de reconeixement social, deguda, per exemple, a problemes de relació amb els companys.

No tothom viu l'estrès de la mateixa manera; de fet, una situació pot ser estressant per a una persona i no per a una altra. El problema sorgeix quan el nivell d'estrès supera la nostra **capacitat de resposta**. L'estrès dolent (*distress*) pot provocar símptomes de tipus físic i/o psíquic:

- Alguns dels símptomes a **nivell físic** poden ser: mal de cap, dolor muscular, dificultat respiratòria, acceleració del ritme cardíac, úlceres, irascibilitat, insomni, hiperactivitat i hipertensió, entre d'altres.
- A **nivell psíquic** pot provocar: ansietat, nerviosisme, atacs de pànic, cansament, alteracions de la gana, canvis d'humor, apatia, pèrdua d'autoestima, dificultat a l'hora de concentrar-se per fer la feina...

Quan apareixen alteracions d'estrès, el primer que hem de fer és **identificar la causa** que ho genera i prendre les mesures pertinents. En aquest sentit és important ser assertiu i saber dir que *no* quan correspongui, fer cas de l'aparició dels símptomes i no excedir l'horari laboral. Un estat perllongat d'estrès tindrà com a conseqüència una malaltia coneguda com el síndrome del *burnout* o síndrome del cremat, que produeix fatiga crònica, ineficàcia i negació del que està passant.

1.2 Formes de fixar prioritats

La **priorització** és l'acció de donar preferència a una tasca per davant d'altres; això vol dir que cal saber classificar les tasques pendents de realitzar dins de l'àmbit laboral per assolir un alt nivell d'eficàcia. Per tant, és necessari establir la prioritat de cada activitat, ja que no es poden fer totes alhora. Aquesta es pot fer en funció d'una sèrie de **criteris de classificació** que ens permetran disposar les tasques a la nostra agenda en l'ordre més pertinent. Caldria preguntar-se per:

- Qui és el responsable de la tasca.
- La urgència de la tasca.
- La importància de la tasca.
- La delegació que es pugui realitzar.
- El grau de perfeccionisme que requereix la tasca.

Saber prioritzar ens ajudarà a evitar que el temps se'ns tiri a sobre i veure com les tasques no han estat realitzades. Hem de saber quines tasques o situacions són preferents, per així **convertir el temps en un aliat** que ens permeti obtenir una millor rendibilitat.

Més enllà d'aquestes preguntes generals, tenim maneres més concises per fixar l'ordre de les nostres tasques. Les diferents formes de prioritzar són:

- **Prioritzar les tasques pròpies:** normalment, les tasques pendents estan formades majoritàriament per les que ens son pròpies, però també n'hi ha altres alienes al nostre lloc de treball. Per tant, hem de realitzar abans les tasques que ens ajudin a assolir els nostres objectius, és a dir, les que són inherents a la nostra feina, deixant en un segon pla les tasques no pròpies.
- **Urgent vs. important:** independentment de l'àmbit on es realitza la planificació, és fonamental que les tasques més importats i/o urgents ocupin un lloc prioritari a l'agenda, i han de figurar a continuació la tasques de menys importància o no urgents. Per aquest motiu, haurem d'analitzar les diferents activitats i caracteritzar-les segons siguin urgents, no urgents, importants o no importants. No obstant, a part del nostre criteri, sempre hem de tenir en compte les instruccions proporcionades pel nostre cap, que tindrà prioritat sobre la decisió d'organització.
- **La classificació "A, B, C":** és la tècnica bàsica d'establiments de prioritats en funció del nivell d'importància. La idea és la següent:
 - Les "A" responen a prioritat màxima (no són delegables i no es poden posposar).
 - Les "B" són de prioritat normal.
 - Les "C" són les de menys prioritat, i normalment són delegables.

1.2.1 Tasques urgents vs. tasques importants

Les tasques urgents es reconeixen per la seva **necessitat**; és fàcil establir prioritats quan una tasca és urgent o si entre el conjunt de les activitats a realitzar existeix una de més importància. Les dificultats apareixen quan els conceptes “urgent” i “important” no ens queden clars.

Però com podem reconèixer les tasques importants i diferenciar-les de les urgents? De vegades confonem aquests dos conceptes més del que ens pensem; tanmateix, hi ha matisos importants que ens poden ajudar a diferenciar-los:

- Una tasca **urgent** és una qualitat associada al temps: augmenta a mesura que queda menys temps per a la data límit de realització, així com en funció del volum de la tasca.
- Una tasca **important** és una qualitat associada a les conseqüències, de manera que una tasca augmenta la seva importància si les conseqüències de fracassar-hi també augmenten. És a dir, una tasca és important només si les conseqüències que patirem en no fer-la són greus.

Per tant, urgent i important són tasques indispensables a les quals cal dedicar el temps de manera prioritària i sense demora. Separadament és fàcil establir prioritats entre les tasques quan una és urgent o si entre les tasques a realitzar existeix una de més important. El problema comença quan els conceptes es barregen i no sabem reconèixer què és important i què és urgent. La taula 1.1 ens pot ajudar a classificar i prioritzar els conceptes esmentats. La interpretació d'aquesta taula depèn de les circumstàncies de cada organització, de la política de cada departament i de la durada i complexitat de les tasques a realitzar:

TAULA 1.1. Com distingir les tasques urgents de les importants?

Tipus de situació o tasca a realitzar	Nivell d'importància	Nivell d'urgència	Valoració
Projectes amb data d'entrega; qüestions urgents; emergències o crisis.	Important	Urgent	És indispensable dedicar-li temps a aquesta activitat de manera prioritària i sense retard.
Detecció d'oportunitats; Tasques de caràcter preventiu; Activitats de planificació	Important.	No urgent	Tasques que hauran de ser delegades en tant en quant es pugui fer la delegació.
Assumptes que exigeixen resolució immediata; Algunes trucades telefòniques; Alguns correus electrònics; Algunes reunions.	No important	Urgent	Activitats que podem d'aplaçar però garantint que el temps que aplacem no sigui molt elevat, atenent sempre a la seva prioritat.
Assumptes aliens al lloc de treball i a la responsabilitat; Assumptes trivials; Algunes trucades de telèfon i correus electrònics.	No important	No urgent	Aquestes activitats han de ser descartades.

Podem **minimitzar els efectes negatius** relacionats amb les activitats urgents tenint en compte els següents punts:

- Si dues tasques impliquen el mateix temps ha de considerar-se més urgent la que tingui una data límit més pròxima a l'entrega.

- Quan existeixen dues tasques amb la mateixa data límit, la més urgent és la que requereix més prioritat per a la seva execució.
- Ajornar les dates límit d'una tasca que implica rebaixar el grau d'urgència.
- Descobrir que una tasca és més llarga del que s'havia previst suposa incrementar el grau d'urgència.
- Una tasca que no té data límit no és mai urgent.

Les activitats importants poden diferenciar-se de la resta perquè produeixen resultats tangibles i es troben en relació amb les fites i els objectius individuals; també a nivell d'organització poden definir-se com una tasca clau per a la companyia. El principal risc associat a aquestes tasques és **posposar la seva consecució**, a causa d'un grau menor d'urgència comparat amb d'altres. Però actuant d'aquesta manera estem obviant el valor que aporta a la llarga a la companyia. Per evitar aquest problema i saber detectar les oportunitats que aporta haureu de posar en pràctica les següents regles:

- Si existeixen dues tasques que produeixen beneficis similars, independentment del volum de treball i dificultat, s'ha de considerar quina té més importància.
- Quan s'han d'establir prioritats entre dues tasques, la més important serà sempre la que tingui efectes més greus en cas de no finalitzar-la.
- Si les conseqüències d'una activitat canvien, la importància de la mateixa augmentarà o es reduirà, encara que la tasca sigui la mateixa i res hagi variat.

Prioritats i tipus de persones

Quan es confon important amb urgent es creu que tot allò urgent és important. Normalment els passa a persones que es basen en prioritats i expectatives de la resta de treballadors, potser perquè mai han **analitzat les seves prioritats**. En l'altra cara de la moneda hi ha les persones que no paren atenció ni a allò important ni a allò urgent. Aquests individus perden el temps amb activitats sense sentit i es caracteritzen per una **falta de responsabilitat**.

En un punt intermedi es troben la **majoria de persones**, a qui els mals hàbits, l'estrès o la falta de planificació poden portar a establir prioritats de manera inadequada i caure en el parany de confusions com les plantejades anteriorment. Com es pot evitar? Hi ha diferents criteris que ens ajuden a fer-ho:

- Conèixer la diferència entre urgent i important.
- Dedicar el temps necessari a fer una bona planificació de la jornada (independentment del temps que s'hi hagi invertit).
- Obtenir mètriques que ens aportin dades objectives per saber el temps que s'ha dedicat a l'important i a l'urgent per saber si realment s'ha complert amb el *planning* i saber si es treballa de manera objectiva.

1.3 Lladres del temps

Molt sovint no som capaços d'identificar els elements o les situacions que ens **impedeixen aprofitar plenament del temps disponible**; tots aquests elements o circumstàncies que produeixen que la realització de les nostres tasques es vegi interrompuda reben el nom de *lladre del temps*.

De vegades la persona és la responsable, però d'altres el responsable és l'ambient que l'envolta. Els lladres del temps tenen un doble impacte negatiu, son malgastadors i fragmentadors del temps, ja que ens obliguen a passar del que és productiu al que és improductiu, desequilibrant les prioritats. Els casos més representatius són les visites, les trucades telefòniques, les reunions, el desordre, els correus electrònics i les xarxes socials, no saber dir "no", les interrupcions de companys i, finalment, les portes obertes.

1.3.1 Les visites

Pel que fa a les visites, siguin internes com externes, la pregunta que ens hem de fer és *com ens en podem lliurar o tractar que durin al menys temps possible*. Podem fer diverses accions per solucionar el problema:

- Tenir alguna mena de filtre que les intercepti. Per exemple, que hagin de passar primer per recepció, que ja tindrà determinades unes ordres per evitar les visites inesperades o fins i tot inoportunes.
- Treballa en un altre lloc. Sempre que es pugui, pot ser una eina molt pràctica per al nostre cap. Per exemple: reservar una sala de reunions en la qual poder estar tranquils, concentrats i sense interrupcions.
- Agrupar visites; sempre que es pugui, tractar un mateix tema, així ens estalviem temps i facilitarem la comunicació entre els participants.
- Interceptar la visita fora del lloc de treball.
- Delimitar clarament la durada de la visita.
- Estar dempeus.
- Llenguatge no verbal, fent ús de la comunicació no verbal es pot transmetre pressa, nerviosisme, altres feines a fer.
- Visitar abans que ens visitin, és una manera de poder controlar millor el temps de la reunió.

1.3.2 Les trucades telefòniques

Tots sabem que el telèfon és una gran eina de comunicació, però sempre que el sapiguem utilitzar de la manera més adequada, ja que tant les trucades que rebem com les que fem són uns dels principals lladres del temps. Per tant, sense oblidar que és una eina indispensable, es pot intentar guanyar temps i millorar la qualitat de les prestacions telefòniques, fent una sèrie d'accions que ens alleugereixen la pèrdua de temps que ens poden produir. Així, cal distingir entre trucades rebudes i trucades emeses:

- Respecte a les **trucades rebudes**, es poden fer quatre accions:
 - Establir filtres adequats (repcionista).
 - Establir períodes preferents de recepció de trucades.
 - No acceptar trucades que no siguin de la nostra competència.
 - No agafar el telèfon en un horari establert per a la realització de les nostres tasques.
- Respecte a les **trucades emeses**, les accions són:
 - Agrupar-les en un mateix espai de temps per no interrompre contínuament les nostres tasques.
 - Preparar les trucades prenent notes.
 - Ajudar a preparar les trucades si són periòdiques i a no perdre temps pensant en el que es va dir o a quin acord vàrem arribar.
 - Triar el moment oportú tant per a qui fa la trucada com per a qui la rep.

1.3.3 Les reunions

Una reunió mal preparada pot fer perdre molt de temps, especialment quan en tenim diverses al dia. Respecte a la millora de la gestió de les reunions, és un factor que cal tenir en compte:

- Convocar/assistir només a les imprescindibles.
- L'objectiu de la reunió ha de ser molt clar.
- Preparar la reunió amb antelació: enviar convocatòria i l'agenda als participants.
- Límit del temps i puntualitat; la puntualitat és molt important, i arribar tard és una falta de consideració per als que estan esperant. Normalment es deixen 5 minuts de cortesia.

- Control de la reunió: centrar-se en el tema.
- Participar de manera positiva.
- Cal fer acta amb accionistes/decisions, responsables i mètodes de seguiment.

1.3.4 El desordre

Una taula ordenada és molt productiva; per contra, una taula desendreçada provoca una baixada de la productivitat, ja que es passa força temps buscant les documentacions. Certament, no podem evitar l'ús d'arxius grans o complicades bases de dades, però sí que podem organitzar-ho de manera fàcil a l'hora d'haver-ho de buscar, evitant d'aquesta manera generar el caos i consegüentment evitar l'augment d'estrès.

Hi ha molts models per tenir l'espai propi ordenat, entre els quals el que està més de moda és l'anomenat **model de les "5S"**. De fet, es presenta com una filosofia que pretén aconseguir una empresa neta, ordenada i amb un bon ambient de treball. El mètode de les "5S" és una tècnica de gestió japonesa basada en cinc principis simples (vegeu la taula 1.2). L'objectiu és aconseguir llocs de treball més ben organitzats, més ordenats i més nets de manera permanent, a fi i efecte d'aconseguir una major productivitat i un millor entorn laboral. Cada "S" té un objectiu particular:

TAULA 1.2. El mètode o model de les "5S"

Denominació espanyola	Denominació japonesa	Concepte	Objectiu particular
Classificar i seleccionar	<i>Seiri</i>	Separar el que és innecessari	Eliminar de l'espai el treball que és inútil
Ordre i organització	<i>Seiton</i>	Situar el necessari	Organitzar l'espai de treball de manera eficaç
Neteja	<i>Seisó</i>	Suprimir la brutícia	Millorar el nivell de neteja del lloc
Estandardització	<i>Seiketsu</i>	Assenyalar les anomalies	Prevenir l'aparició de la brutícia i el desordre
Mantenir la disciplina	<i>Shitsuke</i>	Seguir millorant	Fomentar els esforços en aquest sentit

A partir de 3C Empresa

El mètode de les "5S" té com a **objectius**:

- Millorar les condicions de treball i la moral personal (és més agradable i segur treballar en un lloc net i endreçat).
- Reduir despeses de temps i energia.
- Reduir riscos d'accidents o sanitaris.
- Millorar la qualitat de la producció.
- Tenir una millor seguretat en el treball.

1.3.5 Els correus electrònics i les xarxes socials

Hi ha un gran ventall de possibilitats de comunicar-se avui en dia, tant internament com externament a l'empresa. Evidentment, això aporta grans avantatges a l'hora de facilitar la comunicació entre companys de feina, clients, proveïdors... Però el mal ús provoca que esdevingui un nou lladre del temps, i fins i tot podríem dir que un lladre del temps amb majúscules, ja que cada cop més l'ús de les xarxes socials s'estén a tots els àmbits.

Però com **evitar quedar-se “enganxat”** per la comunicació 2.0? Hi ha moltes maneres, d'entre les quals destaquem:

- Consultar el correu electrònic i les xarxes socials un nombre de vegades determinat al dia.
- Configurar permisos.
- Desconnectar l'avís d'arribada de correus electrònics, tuïts, missatges...
- Utilitzar aplicacions d'enviament programat de missatges a les xarxes socials.
- El gestor pot connectar amb l'agenda; hi ha aplicacions que permeten connectar el seu “estat” amb l'agenda, de manera que apareix quan està reunit o fora de l'oficina.
- Desconnectar sempre que tinguem ocasió.

1.3.6 No saber dir que "no"

Potser en algun moment determinat rebem algun tipus de sol·licitud que excedeix les nostres capacitats per poder-la atendre, i encara que ens pugui resultar difícil, saber dir que “no” ens pot permetre gestionar de manera eficaç el temps. Si estem concentrats realitzant un treball important i rebem una trucada telefònica d'una companyia de subministraments de material d'oficina a nivell publicitari, i la persona vol que l'atenguem en aquell moment, no hem de donar una resposta negativa, sinó que hem de **ser assertius** i dir-li que en aquells moments no la podem atendre i que ja ens posarem en contacte amb ella.

1.3.7 Les interrupcions de companys i les "portes obertes"

Treballem envoltats de companys/es amb els quals interactuem, però s'hi ha massa interaccions acabem perdent el fil de les tasques que estem realitzant, ja que amb

cada interrupció perdem temps i necessitem **afegir una altra suma de temps** per tornar a estar plenament concentrats.

Per altra banda, una nova modalitat de *lladre del temps* són les anomenades “portes obertes”. Aquesta pràctica es basa a atendre a qualsevol persona que s'apropi i tracti de tenir empatia amb les necessitats de la resta dels companys. Si bé en origen és una bona filosofia de treball, el cert és que les nombroses interrupcions que es poden donar seran un degoteig de pèrdua de minuts. Per tant, és important controlar quan i en quines hores s'estableixen les portes obertes per no ocupar-les amb tasques que requereixin d'una alta concentració.

1.4 Identificació de l'estructura organitzativa. La cultura corporativa

L'**estructura organitzativa** consisteix en una disposició dels recursos de l'organització que possibiliten l'acompliment de les funcions que li són pròpies i inherents, amb la idea d'assolir els objectius que s'han previst. Hi ha diferents patrons a l'hora d'organitzar i dissenyar una empresa, però l'organització i el disseny d'una empresa sempre depèn de **quatre variables**, que varien segons les circumstàncies:

- Estructura d'objectius i decisions.
- Estructura d'activitats.
- Distribució de recursos.
- Xarxa de coneixements.

Com dèiem, l'estructura adequada per a cada empresa és diferent, i es pot optar per la que més s'adeqüi a les seves prioritats i necessitats; a més a més, ha de reflectir la situació de l'organització, com ara els anys que porta creada o el sistema de producció dins del seu entorn. Per tant, l'estructura organitzativa presenta una **forma flexible** i constantment actualitzada a mesura que les quatre variables van canviant.

En els últims anys, les empreses es preocupen per la producció i per oferir béns i serveis de qualitat, a causa de la **gran competència** que existeix en el mercat. L'empresa busca tant que els procediments administratius siguin eficients com que els processos productius i les estructures organitzatives siguin òptims.

Una **organització formal** és la constituïda per obtenir objectius determinats; els seus components bàsics serien els següents:

- El treball, el qual és dividit (si el treball és massa per a una persona, ha de dividir-se perquè sigui executat per diverses persones).
- Les persones assignades han d'executar les feines dividides (distribució de la feina).

- L'ambient en el qual s'executa el treball, tant intern com extern.
- Les relacions entre les persones i els grups de treball.

En realitat, l'estructura organitzativa esdevé una mena d'**esquelet que proporciona les bases** que permeten relacionar-se i funcionar als diferents components o unitats que configuren l'empresa. En aquest sentit, hi ha tres grans tipus d'estructura organitzativa: l'horitzontal, la vertical i la transversal.

L'**estructura organitzativa horitzontal** consisteix en la divisió de funcions entre els diferents departaments i divisió del treball entre els seus membres. De fet, tots els individus coneixen les tasques que han de realitzar, els seus drets i les seves obligacions amb divisió del coneixement necessari per a la realització de les diferents tasques. De manera que en aquest tipus d'estructura es transfereix la responsabilitat en l'escala de gestió.

En aquest tipus d'estructura, la professionalització és una variable important, que marca clarament com quedarà constituïda l'empresa. Les organitzacions horitzontals tenen relativament pocs nivells de direcció, així que els seus pilars són bàsicament dos:

- Divisió del treball: els individus s'especialitzen a fer part d'una activitat més que en l'activitat completa.
- Varietat de departaments: per producte, per client, per zona geogràfica...

En general, la comunicació és més fàcil entre els treballadors i la gerència. Hi ha una tendència a ser més democràtica i a oferir un més alt nivell d'innovació. A més a més, l'estructura horitzontal esdevé més ràpida, fiable i eficaç, ja que l'entrada del personal directe condueix a un major suport a les decisions i menys lluites pel poder i pels desacords.

A nivell de presa de decisions, aquestes són més flexibles i adaptables que a altres tipus d'estructura, en el sentit que les decisions es prenen "segons sigui necessari", fet que permet a l'empresa tenir major facilitat de servir els seus clients.

Però els desavantatges són diversos: d'una banda, els treballadors podrien arribar a tenir fins i tot més del que té el cap, així que limitar l'alçada de l'estructura també pot obstaculitzar el creixement, de manera que aquest tipus d'estructura es dona sovint en empreses petites o petites-mitjanes; de l'altra, la funció de cada departament es pot arribar a superposar i difuminar-se en el paper de l'altre, causant una certa confusió.

Per la seva part, l'**estructura organitzativa vertical** esdevé de la pròpia divisió del treball, establint-se una línia jeràrquica coneguda per tots i permetent als integrants de l'empresa saber a qui s'ha de dirigir i quines responsabilitats té cadascú. Visualment, ofereix una forma piramidal, en què les responsabilitats recauen a la part superior. A mesura que anem baixant per la piràmide, en cadascuna de les

àrees la responsabilitat disminueix. Aquesta estructura se sustenta sobre quatre pilars:

- Unitat de comandament, un subordinat ha de tenir un sol superior davant del qual és directament responsable.
- Es marca clarament l'autoritat i la responsabilitat, entenent per autoritat els drets inherents en una posició gerencial per poder donar ordres i esperar que aquestes s'obeeixin.
- Interval de control, això es refereix al nombre de subordinats que poden supervisar els caps de manera eficaç i eficient.
- Centralització i descentralització. El gerent té la capacitat de decidir quina quantitat d'autoritat vol centralitzar i quanta descentralitzar. No necessàriament ha de ser sempre la mateixa quantitat, això dependrà de les necessitats de l'empresa i de la voluntat de la gerència.

Horitzontal i vertical

L'estructura vertical és una de les més habituals que s'ha utilitzat entre les empreses; tanmateix, amb els darrers canvis socials, cada vegada sorgeixen més empreses en què es barreja l'horitzontal amb la vertical.

L'**estructura organitzativa transversal** apareix com un intent de donar resposta, amb més o menys èxit, a dos reptes pendents de les estructures clàssiques (l'horitzontal i la vertical). El plantejament d'una estructura transversal és que una empresa, com més flexible és, més pot adequar els seus propòsits. Per tant, calen mecanismes que li facilitin la flexibilitat que necessita, ja que està immersa en un món canviant i accelerat que li demana una actualització constant.

L'aplicació dels diferents principis han d'equilibrar-se segons l'**eficàcia** que vulgui tenir l'empresa a l'hora d'assolir els objectius, de manera que els pugui aplicar a tota l'organització. Si una empresa vol tenir aquesta flexibilitat ha de portar a terme una gestió que sigui l'adequada, de manera que les variables que cal tenir en compte en una estructura transversal són:

- Una visió unificada de negoci, ja que donarà un sentit i coherència a les diverses funcions especialitzades.
- Coordinar tota l'estructura sobre la base d'una cadena de valor que afecti a tots i sigui multidisciplinària.
- Una orientació cap als clients i el mercat, amb la idea bàsica que cal adaptar-se constantment a la complexa realitat de les diferents demandes.
- Repensar tota l'organització en funció de les possibilitats obertes per les noves tecnologies, que faran que els processos decisoris estiguin al més a prop possible del client final.
- Considerar com a factor clau el fet de disposar de la informació necessària en temps real.
- Conèixer i servir el client en la mesura exacta de les seves necessitats i demandes.
- Pensar en global i operar en local. La transversalitat es fonamenta en el compromís de l'organització per treballar amb una nova visió que pel seu caràcter estratègic està a nivell directiu.

- Participació i transparència. Aquesta estructura entén la construcció de l'empresa com un compromís col·lectiu, i això significa que és necessari assumir l'existència d'una responsabilitat compartida que generi projectes d'acció i que promogui les xarxes al més àmplies possible a nivell de participació, on tots els agents es vegin implicats.

La transversalitat, per tant, és un concepte que **garanteix el compromís** efectiu de tota l'organització per treballar, des de qualsevol especialitat, en un àmbit, una visió, un enfocament i/o un problema, així com a favor dels seus objectius, que no poden ser assumits per un sol dels departaments que la integren.

Sigui quina sigui l'estructura organitzativa que utilitzi l'empresa, no hem d'oblidar que tots som membres d'una **societat organitzada**: persones que cooperen en grups per assolir diversos objectius.

1.4.1 La cultura corporativa

El comportament de les organitzacions s'orienta cap a algunes fites que els membres reconeixen; això implica que les organitzacions utilitzen coneixements i tècniques per aconseguir les tasques encomanades. Necessiten també d'activitats estructurals i integrades, és a dir, que els individus puguin treballar junts o cooperin en **relacions d'interdependència**. La noció d'interrelació suposa un sistema social. Per aquests motius, podem definir les institucions i empreses com:

1. Organitzacions orientades a una fita, individus amb un propòsit.
2. Sistemes psicosocials, individus que treballen en grups.
3. Sistemes tecnològics, individus que utilitzen coneixement i tècniques.
4. Les activitats han d'estar estructurades d'una manera integral, individus que treballen junts en relacions estructurades.

Aquestes peculiaritats, al mateix temps, desemboquen en el concepte de **cultura corporativa**, un terme que està de moda i que és cada cop més utilitzat per les empreses. Sembla un concepte bastant intuïtiu, però és difícil de definir i comprendre en tot el seu significat. Es tracta d'un concepte clau en els processos d'innovació dins de l'organització i de la **gestió del canvi**.

La cultura corporativa recull elements quotidians, com per exemple la manera com es prenen decisions, el flux de la comunicació, els estils de lideratge, els valors, els graus de definició de normes i la flexibilitat per prendre decisions, així com també la relació entre els directors i col·laboradors, la predisposició a assumir riscos i a acceptar errades, la iniciativa i la innovació.

Més enllà de totes les definicions i els matisos que es puguin fer del terme “cultura”, la cultura corporativa és **el que es “respira”** en una organització, el que transmeten els comportament de les persones que la integren.

Però el més important de la cultura corporativa, a banda de la definició i dels elements que la conformen, és entendre la importància i l'impacte que té sobre el còmput de resultats de l'empresa. Aquesta mesura es duu a terme mitjançant dos aspectes bàsics en l'organització:

- Els **processos de canvi**, que cada cop són més importants en l'entorn actual, ja que la cultura és un element clau per a la gestió del canvi organitzacional.
- La naturalesa de la cultura empresarial, és a dir, els **comportaments i valors** pels quals es regeixen les persones que formen l'empresa, així com els mecanismes que posen en marxa la companyia són un procés de canvi i innovació en l'empresa.

Amb freqüència, l'entorn canviant i els reptes als quals s'enfronta l'empresa porten a la necessitat d'uns canvis estructurals que permetin una resposta adequada a les **exigències de l'entorn**, les quals cada cop són més habituals i tenen més insistència.

Exemples de criteris per adoptar una cultura corporativa

- Guiar el client, davant de l'orientació del producte.
- Oberta i cooperativa, davant la cultura de no compartir informació.
- Delegar, davant la concentració de poder.
- Flexibilitat en les normes, davant la rigidesa d'aquestes.
- Personalització, davant la burocràcia.
- Innovació, davant l'estatisme.
- Personal compromès, davant el no compromès o “passota”.

Models de cultura organitzativa

Mentre que la *cultura corporativa* d'una empresa és la percepció del conjunt d'atributs que el mercat i la societat tenen d'ella —és el *ser* de l'empresa i influeixen molts factors: història, propietaris, estratègies, tàctiques comunicatives...—, la ***cultura organitzativa***, en canvi, és la manera d'organitzar-la en funció de la cultura.

Existeixen tants models de cultura com cultures corporatives, però ens centrarem en quatre tipus d'orientacions culturals, en funció dels objectius perseguits per l'empresa i els valors associats a cadascun d'ells; cadascun donarà lloc a unes pautes concretes. Els quatre perfils d'organitzacions en funció de la seva cultura són:

- **Org. orientades al poder:** l'objectiu és la competitivitat, en la qual els valors associats a aquesta orientació són tots aquells que reforcen les posicions de poder en el nucli, la qual cosa afavoreix la presa de decisions centralitzada i el control de les persones.
- **Org. orientades a la norma:** l'objectiu és la seguretat i l'estabilitat. Complir la norma estrictament, assegurar la responsabilitat i observar l'ordre estricte en els procediments seran, doncs, els valors associats a aquest tipus d'organització.
- **Org. orientades als resultats:** orientada als objectius d'eficàcia i optimització de recursos. L'estructura de l'empresa, les funcions i les activitats es valoren totes en termes de la seva contribució a l'objectiu.
- **Org. orientades a les persones:** el seu objectiu és el desenvolupament i la satisfacció dels seus membres. S'associarà a valors relatius a la realització de les persones.

Els **elements que condicionen** la cultura d'una organització són, entre d'altres: els nivells de competitivitat en el sector, el grau de complexitat tècnica dels productes, el nivell de saturació en el mercat, les pautes de consum, el perfil dels competidors i la cobertura geogràfica.

En funció d'aquests elements, la **identificació de l'organització** és clau, tant pel diagnòstic de l'empresa com pel desenvolupament de plans d'acció, en funció del tipus de cultura. De manera que és important valorar la cultura en funció dels paràmetres en els quals es mou. Per aconseguir-ho, caldrà prestar atenció a aspectes com ara:

- Recolzar l'estratègia de l'organització: la cultura és un element bàsic en el desenvolupament de l'estratègia, i per aquest motiu ha d'estar totalment alineada amb ella.
- El grau en el qual s'expressa la filosofia proposada per l'organització en la manera de comportar-se.
- El grau en què s'alinea el desenvolupament humà integral o la realització personal dels seus membres.

A banda del coneixement, també és important la **metodologia per la gestió de la cultura**, la qual integra un conjunt d'elements; com ara:

1. La creació de l'equip de projecte.
2. La definició dels objectius dels projectes.
3. L'anàlisi de la cultura actual:
 - Recollida d'informació d'una mostra rellevant.
 - Validació i estudi del grau de consens dels resultats.
 - Identificació del model de cultura.

4. La definició de la cultura desitjada:
 - Participació de l'alta direcció.
 - Validació.
 - Definició del nou model de cultura.
5. La identificació de la bretxa entre la cultura actual i la cultura desitjada.
6. El disseny del pla d'acció per reduir l'esquerda.
7. La implantació del pla d'acció i de gestió del canvi.

Funcions de la cultura corporativa

La gestió de la cultura, per tant, és un element clau en un entorn com l'actual, en què el canvi és una constant i és important disposar d'eines per identificar i gestionar aquesta cultura amb la finalitat de poder ser una organització competitiva. Per aquests motius, la cultura corporativa té unes funcions que cal desenvolupar; aquestes es poden entendre des de dos punts de vista:

- Des del punt de vista de l'**adaptació** i la **supervivència**, les funcions són:
 - Crear un consens sobre la missió fonamental de l'organització, en altres paraules, quina és la raó d'existir.
 - Originar consens sobre els objectius operatius que deriven de la missió.
 - Originar consens sobre els mitjans utilitzats per aconseguir els objectius.
 - Proporcionar acords sobre els mitjans que s'utilitzaran per mesurar els resultats.
 - Promoure el consens sobre els mitjans i les estratègies apropiats per poder fer les correccions tant en els processos com en les estructures en el cas que no s'hagin assolit els objectius previstos.
- Des del punt de vista de la resolució dels **problemes d'integració interna**, les funcions són:
 - Generar criteris per assignar l'autoritat, el poder, l'estatus, la propietat i els recursos existents.
 - Proporcionar un llenguatge comú que permeti que el grup que forma l'empresa es pugui entendre.
 - Assenyalar els criteris d'inclusió i exclusió del grup.
 - Donar normes per a les relacions interpersonals a fi i efecte de crear un clima que identifiqui l'empresa en la seva manera de fer entre els membres que la configuren.
 - Proporcionar criteris compartits sobre com distribuir les recompenses, els premis, els reconeixements, el prestigi i fins i tot les sancions.
 - Proporcionar formes sobre com actuar davant d'imprevistos.

- Reduir l'ansietat de les persones, ja que faciliten vies per focalitzar-se en l'ambient de treball intern i extern.
- A través dels valors es poden controlar certes conductes i rendiments de les persones que formen l'organització.

1.5 Coordinació d'actuacions dels equip de treball

La coordinació dels equips de treball és bàsica per aconseguir treure la màxima rendibilitat del **capital humà** que té l'empresa. Però evidentment, la formació d'equips de treball és un assumpte delicat i important. Una bona coordinació pot potenciar exponencialment els límits de la productivitat i eficiència de cadascun dels individus que forma part de l'equip i que col·labora per obtenir una fita comuna.

Quan es treballa en equip hi ha una sèrie de **beneficis**, com avançar les tasques més ràpidament i permetre que l'empresa resisteixi temps difícils d'una forma més eficient. Però no tot és així de fàcil i es poden donar circumstàncies internes de l'empresa que posin traves al fet que l'equip funcioni correctament. Entre aquests **obstacles** tenim:

- Que hi hagi una incorrecta o mala direcció en què la persona que és responsable no tingui les capacitats d'organitzar ni d'assignar correctament les tasques.
- Que els treballadors no estiguin desenvolupant les tasques on són més productius. Això passa normalment quan l'organització no té clares quines són les habilitats de cada membre de l'equip.
- Que els objectius no s'hagin especificat de manera clara, fet que provocarà que el treballador no tingui definides quines són les seves responsabilitats i a qui anar en el cas que tingui dubtes.
- Que hi hagi una manca de comunicació entre els departaments. La informació que té l'empresa i que sigui necessària per al bon desenvolupament dels equips ha d'estar a l'abast dels membres d'aquests, ja que pot ser de molta utilitat en el desenvolupament dels projectes.

Per tant, perquè els equips funcionin de manera adequada hi ha un conjunt de **regles que abracen tots els membres**, tant directius com treballadors; són les següents:

1. Que es tingui una visió global del treball que s'ha de realitzar. No tan sols s'ha de pensar en termes de curt o mitjà termini, sinó que s'ha de tenir una bona visió de futur (a llarg termini), i això permetrà a l'empresa adaptar-se més ràpidament a qualsevol canvi que es pugui produir tant a nivell intern com extern.

2. Que el lideratge sigui efectiu. És bàsic que la persona que lideri l'equip tingui totes les habilitats que el càrrec requereix, d'aquesta manera podrà obtenir el millor de cadascun dels membres de l'equip, fet que equilibrarà l'ambient i el farà motivador i en la mesura del possible amigable.
3. Que estiguin ben determinades les estructures i els límits referits a l'equip. És necessari establir els procediments i les normes de conducta que imperaran en l'equip, la qual cosa vol dir que s'ha d'elaborar un pla de treball detallat i que tingui establerta la possibilitat de ser revisat periòdicament.
4. Que estiguin definits clarament els objectius i els rols que s'han de cobrir. Els objectius han de ser reals i no tan ambiciosos que no es puguin realitzar, ja que en cas contrari el que es genera és frustració. Per tant, els objectius, a banda de ser reals, han de ser comuns, ja que els treballadors se sentiran participants en el desenvolupament diari del projecte. Els objectius comuns afavoreixen la cooperació i el treball en equip.
5. Com a conseqüència del punt anterior, s'ha de tenir capacitat per establir una visió comuna i generar compromisos. Quan un equip s'enfoca en la realització dels objectius establerts i es comparteixen les idees es genera confiança i normalment els compromisos són efectius, ja que tots els membres s'esforcen perquè sigui així.
6. Que es faci una bona selecció dels integrants de l'equip, saber quines habilitats es necessiten per realitzar adequadament cada tasca; per tant, primer s'han d'identificar les competències i després ja s'assignaran les funcions. La diversitat en els equips sol ser una bona eina perquè s'assoleixin els objectius.

"El millor executiu és el que té sentit comú per triar homes bons que facin el que ell vol fer, i l'autocontrol suficient per no interferir mentre ho realitzen".

Theodore Roosevelt, expresident dels Estats Units (1858-1919).

Quan es treballa en equip, l'èxit no és una qüestió individual, sinó que depèn de tots els membres que el configuren. Tanmateix, per assolir-lo caldrà tenir en compte **certs requeriments i aptituds** tant per part de l'equip en conjunt com de cadascun dels seus membres de manera individualitzada.

Així, **respecte a l'equip**, es demanarà tenir valors i propòsits comuns, així com respecte i confiança en la feina dels altres, afavorint, amb responsabilitat, el desenvolupament de cada membre. Mentrestant, **respecte als individus** es demanarà tenir comprensió i tolerància amb les diferències individuals, especialment pel que fa a les exigències en cada cas.

Atesa la diversitat que pot existir en els equips, homogeneïtzar conceptes a l'hora de parlar de la gerència pot resultar perillós, però sí que hi ha unes condicions comunes en l'àrea de les qualitats que faran que les coses funcionin dintre de l'equip; ens referim a:

- Tenir una **percepció positiva de les diferències**. Quan una persona és competent per treballar en un equip ho és perquè accepta i considera les

diferències com la major fortalesa de la productivitat de l'equip. Així, seria molt contraproduent anar contra la diversitat del grup.

- Tenir el màxim de **tolerància** possible. Una de les majors dificultats del treball en equip és que el comportament individual troba molt ràpidament els límits que l'exercici d'un altre comportament individual imposa. No es pot veure l'altre com una limitació a les pròpies llibertats, la personalització dels punts de vista o declaracions dels propis punts és un indicador de poca tolerància.
- **Saber escoltar** els altres i no tan sols a un mateix enriqueix l'equip.
- Tenir capacitat de **revisar els propis criteris** perquè puguin ser adaptats a l'evolució de l'equip si és necessari. Els nostres criteris es basen sovint en el fet de pensar que nosaltres tenim la veritat, la qual és una i òbvia, que les nostres creences estan basades en dades reals i que aquestes dades, com que som nosaltres qui les seleccionem, són les millors. Així que si som capaços de revisar els criteris en benefici de l'equip el camí per assolir els objectius és més planer.

Finalment, per assolir uns bons resultats caldrà recordar que el treball en equip es basa en el que es coneixen com les "5C":

1. **Coordinació:** el grup amb un líder ha d'actuar de forma organitzada amb la fita de treure el projecte cap endavant.
2. **Complementarietat:** cada membre domina una acció específica dins del projecte, i esdevé per tant un engranatge perfecte en què la pèrdua d'uns dels membres pot fer trontollar l'equip.
3. **Comunicació:** el treball en equip exigeix una comunicació oberta entre tots els seus membres, això permetrà una perfecta coordinació en les actuacions que tingui l'equip.
4. **Confiança:** és important que tots els membres confiïn entre si. Però és important que sigui de l'equip, que no serveixi per fer un lluïment personal quan l'equip té èxit, ja que cada membre intenta aportar el millor de les seves habilitats i capacitats amb la idea de no buscar destacar entre els companys sinó perquè confia que tots faran el millor que saben.
5. **Compromís:** cada membre es compromet a aportar el millor de si mateix i no a recolzar-se en el que fan als altres.

2. Coordinació i planificació d'activitats

La coordinació i planificació dels equips de treball, així com de les seves activitats, és essencial per assolir el màxim rendiment dels treballadors de l'empresa, però pot ser que hi hagi circumstàncies que impedeixin que els equips funcionin adequadament. Perquè això no passi, els **punts que cal controlar** són els següents:

- Que els treballadors estiguin desenvolupant les tasques que els són més escaients i en què, a més a més, siguin més productius.
- Que hi hagi una direcció correcta, entès com que la persona responsable sigui capaç d'organitzar i dirigir correctament.
- Que els objectius estiguin clarament especificats, de manera que cada treballador ha de saber què ha de fer i quines són les seves responsabilitats.
- Que entre els diferents departaments de l'empresa flueixi la comunicació i que a més a més sigui compartida, ja que serà útil per a tothom.

Així, què és necessari per coordinar un equip de treball correctament?

- **Tenir una visió global** del treball que s'ha de realitzar: no només s'ha de pensar a curt termini, sinó que cal avançar-se i preveure les necessitats de l'empresa a mitjà i llarg termini. Això li permet adaptar-se més ràpidament a qualsevol canvi que pugui sorgir en el seu entorn.
- **Marcar objectius comuns:** els treballadors s'han de sentir integrats, membres i participants del desenvolupament del dia a dia, per tant és important fixar objectius comuns per fomentar la cooperació i el treball en equip.
- **Conèixer els integrants de l'equip:** no oblidem que cada persona disposa d'unes habilitats i capacitats pròpies i diferents. El responsable de l'equip ha de conèixer-les i assignar les tasques d'acord amb aquestes habilitats i capacitats, i això li permetrà obtenir la màxima rendibilitat de cada un dels membres de l'equip.
- **Definir els rols de cada membre integrant:** s'han d'assignar les tasques un cop se sap quins membres configuren l'equip, però junt amb les tasques també s'han d'assignar les responsabilitats segons les aptituds i les capacitats.
- **Elaborar un pla de treball:** es tracta de confeccionar un document en què s'estableixin les tasques que cada membre realitzarà i en quins terminis s'hauran de lliurar. En el cas que hi pugui haver imprevistos, ajustar-ho perquè siguin assumibles; per tant, preveure les coses és una metodologia que cal seguir.

- **Crear canals de comunicació eficients:** és imprescindible que circuli la informació a tots nivells, tant dins de l'equip de treball com fora de l'equip, és a dir, entre departaments.

Tot i així, la interacció entre persones no sempre és fàcil, i es poden donar una sèrie de factors que dificultin la tasca de coordinació. Entre els **obstacles més habituals** tenim:

- Una gestió errònia dels treballadors més capacitats: de vegades, aquelles persones que tenen les capacitats de creació i invenció poden ser les menys receptives a rebre ordres per part dels seus superiors perquè estan convençudes que ho poden fer totes soles, que tenen suficient capacitats i no els cal que ningú els guiï. Atès que sovint obtenen els millors resultats, s'ha de deixar un marge de maniobra suficient perquè no se sentin totalment coartats, però sempre dins dels límits de l'organització i de les normes de l'empresa.
- Un mal ambient de treball: en les relacions personals no sempre tot va "sobre rodes", de vegades es poden generar conflictes que enrareixen l'ambient de treball i que afecten a la llarga afecten negativament els resultats de l'equip. Per tant, estar pendent que els conflictes no es donin és bàsic per assolir un bon funcionament, i en el cas que es detecti el més mínim conat de conflicte cal aturar-lo ràpidament.
- Massa persones dirigint: un excés de persones manant provoca que les decisions es prenguin amb més lentitud i generin diferents ordres que poden desorientar els membres de l'equip de treball. En un entorn tan competitiu com el que tenim avui en dia, les decisions s'han de prendre amb celeritat i agilitat, ja que pot arribar a passar que la competència es tregui l'oportunitat d'un bon projecte.
- Incapacitat per delegar: quan s'assignen les tasques s'ha de tenir després la capacitat de delegar i no estar massa a sobre de les persones a qui se les han assignat. És ben cert que cal fer un seguiment, però no s'ha de confondre amb intromissió.
- Falta de comunicació en els equips: les persones no treballen soles i les seves accions poden condicionar les accions d'altres membres de l'equip. És molt important, doncs, parlar molt i comunicar qualsevol dificultat que pugui sorgir.
- Tractar cada persona en la seva singularitat: no es pot tractar tots els membres per igual. Cada persona, com a resultat del treball, pot buscar diferents objectius: estabilitat, aprenentatge, satisfacció, reconeixement... Segons les motivacions dels membres de l'equip s'hauran de plantejar les recompenses o reprimendes (càstigs) segons les necessitats.
- Finalment, davant d'un problema o un imprevist, no s'ha d'amagar el "cap sota l'ala", cal encarar-lo i resoldre'l; sovint, com més temps es deixa passar més gran es fa el problema.

2.1 Passos del procés de coordinació

Per fer una correcta coordinació cal seguir una sèrie de passos que permetran establir les prioritats, les estratègies i també garantir la presa de decisions en favor de l'objectiu comú. Per tant, han de ser estandarditzats perquè siguin totalment efectius. Bàsicament, són els següents:

1. Planificar els objectius i organitzar l'equip, els recursos i les tasques que cal desenvolupar (operativitat del treball).
2. Realitzar la tasca, fer-ne un seguiment i valorar-ne els resultats.
3. Plantejar propostes de millora.

Estandarditzar el treball significa determinar i aplicar el mètode operatiu més idoni i assignar temps correctes d'execució per realitzar una tasca.

2.1.1 Planificació i organització

La **planificació** de les tasques i activitats ha de portar l'empresa a establir un sistema d'estandardització, tant en les condicions com en els materials, els equipaments, els mètodes, els procediments, els coneixements i les habilitats. Aquest tindrà com a objectius:

- Augmentar la qualitat.
- Reduir costos.
- Assolir un comportament estable que generi productes i/o serveis estables.

D'altra banda, no s'ha de confondre estandarditzar amb *burocratitzar* (invertir massa recursos en tasques que no aporten cap benefici). Així, a l'hora de planificar i estandarditzar caldrà, per una banda, **planificar a partir de les necessitats de l'empresa** (per exemple, si parlem de fer la neteja en les habitacions d'un hotel, hi ha uns procediments que les cambreres de l'hotel faran sempre de la mateixa manera, fent més eficients les seves tasques). I per una altra, si l'**empresa és petita** no es podrà carregar amb estàndards molt sofisticats i manuals molt pesats o molt tècnics (pensem que aquests tipus d'empresa pot canviar la seva estructura o funcions amb una certa freqüència, així que perquè els estàndards siguin efectius caldrà tenir-lo actualitzat).

És preferible una estandardització bàsica, visual, senzilla, però **realista i sempre actualitzada**; que no pas una molt complexa i detallada, però allunyada de la realitat.

A l'hora d'estandarditzar les idees principals haurem d'elevat l'eficiència del procés, buscar la seqüència lògica, mantenir la tasca al més senzilla possible i eliminar tot allò que no és necessari, sempre que es garanteixi l'acompliment de l'objectiu. Entre els **beneficis** que reporta una bona planificació i estandardització destaquen els següents:

- Preservar el coneixement i l'experiència.
- Mesurar les tasques realitzades.
- Mostrar la relació entre les causes (accions) i els efectes (resultats).
- Subministrar una base per al manteniment i la millora d'una manera de treballar.
- Propiciar una base per a diagnosi i auditoria.
- Donar mitjans per prevenir la recurrència d'error.
- Garantir una incidència mínima de les variacions, atès que són controlades.

Sempre es pot millorar

Ningú és perfecte, i l'únic que no varia és la variació. Per tant, sempre és possible millorar la forma de fer les coses. En el cas que es doni una millora, és important recollir-la en el manual i posar-la en pràctica amb les actualitzacions pertinents.

Per altra banda, quan parlem d'**organitzar un grup**, les variables són moltes, i algunes són jeràrquicament més importants que d'altres. Així, aquelles que tindrem en compte són, en aquest ordre:

1. Tenir una visió global del treball que s'ha de realitzar, és a dir, s'ha de pensar a curt, mitjà i llarg termini, de manera que qualsevol canvi que es produeixi en els equips de treball s'hagi pogut preveure en certa manera.
2. Tenir clara la idea de marcar uns objectius comuns que permetin fomentar la cooperació de l'equip, ja que se sentiran integrats i participants del desenvolupament i l'evolució de l'empresa.
3. Establir i discutir amb els membres involucrats quins són els estàndards que cal tenir en compte, ja que és important saber quin és el millor mètode per assolir l'objectiu de la tasca proposat. En aquest cas s'hauran de tenir en compte tots els punts de vista; no necessita el mateix mètode el que està fent el sostre d'un vehicle que el que està fent les portes.
4. Que el personal involucrat rebi la capacitat necessària en temes d'estandardització.

2.1.2 Realització, seguiment i valoració

Hi ha moltes **eines** que permeten estandarditzar les tasques i els procediments més habituals en les organitzacions empresarials. Entre aquestes eines, com a una

primera línia d'actuació més bàsica, destaquem els diagrames, les fotografies, els formats o les llistes de comprovació (*check list*).

Una segona línia tractaria de formalitzar els estàndards amb una **informació precisa**: en primer lloc, qui l'ha fet, qui l'ha aprovat, el número de versió o la data a partir de la qual entra en vigència el document; en segon lloc, quin objectiu/s persegueix, quines restriccions d'ús i aplicació tindrà i quines activitats bàsiques seran ineludibles per a la realització de les tasques que contempla.

En el cas dels **objectius** es poden utilitzar imatges, dibuixos, diagrames, mapes d'objectius, rúbriques... Però pensem que si podem deixar clars els objectius en un sol full no ho fem en dos, i que una imatge té més valor que mil paraules.

La **petita empresa** ha de treballar amb un tipus de format que s'ajusti al màxim a les seves necessitats i no fer res que no sigui complexa i important.

D'altra banda, per poder fer el **seguiment i la valoració**, les eines que es poden automatitzar sense problemes i que l'empresa té a l'abast són les següents:

- **Fulls de verificació**, que serveixen per consignar informació de manera àgil; poden tenir diversos formats, com ara les targetes de comprovació d'entrada dels treballadors, la llista de les activitats que ha de portar a terme una persona en el seu torn, els fulls que s'utilitzen per al control de la neteja...
- **Procediments operacionals**. En molts casos, quan es descriu una tasca es parla de procediment operacional. El camí del procediment ha de seguir l'acrònim KISS (*keep it simple stupid*, 'fes-ho al més simple possible' o 'simplifica-ho, ximple'). En definitiva, la senzillesa com a element bàsic.
- **Instruccions tècniques (IT)**: són instruccions detallades que provenen de proveïdors, i de vegades de clients, i que l'empresa integra en el seu sistema de gestió a través de la identificació dels mateixos com a *IT*.
- **Arrenglar per a la rutina**: és un document que estableix criteris de referència que serveixen de guia en l'execució de certes tasques; s'hi han d'assenyalar les passes principals o punts importants que s'han de cuidar a l'hora de fer la rutina. El seu objectiu és assenyalar amb quina finalitat es realitza la rutina que es descriu en el document.
- **Procediment operacional**: és un document on es descriu de manera detallada la forma per portar a terme un procés; s'hi defineixen les responsabilitats de les àrees involucrades i els requisits que s'han d'acomplir.

En l'elaboració dels estàndards és important que hi participin tots els implicats en el procés, i que hi reflecteixin la realitat. Després serà important efectuar una **avaluació teòrica i pràctica**. Són els líders de l'empresa els que han de mostrar l'interès necessari perquè es respectin i es portin a terme els estàndards determinats. Fer verificacions i auditories és el millor sistema per fer el seguiment i avaluar el funcionament.

Formats

Els tipus de formats es troben especificats en el *Manual corporatiu*, que és un document o guia que recull de manera homogènia les normes d'aplicació de la identitat visual sobre qualsevol mena de suport comunicatiu; regula, per tant, logotips, tipografia, colors i espais.

2.1.3 Propostes de millora

Respecte a establir unes propostes de millora, hi ha diversos mètodes que podem utilitzar; entre els més coneguts trobem:

El **mètode JUSE** (de la Unió de Científics i Enginyers Japonesos), que assenyala que les propostes de millora estaran determinades per un seguit de passos:

1. Trobar els punts problemàtics o que s'han de millorar, com per exemple la disminució de les reclamacions.
2. Fer una llista amb les possibles causes, i aplicant el coneixement i l'experiència, elaborar diagrames de causa-efecte. En aquest cas és important reunir les persones involucrades i que exposin les idees, com si d'una pluja d'idees es tractés.
3. Identificar les causes principals: per fer-ho podem utilitzar un sistema d'estratificació, de mostreig, de diagrama de dispersió o altres mètodes estadístics que l'empresa tingui al seu abast.
4. Idear mesures per corregir el problema: normalment cal començar per allò important i on paga la pena esmerçar-hi temps i diners. La selecció permet minimitzar i fins i tot eliminar les causes detectades.
5. Implantar les accions correctives. Si trobem el problema però després no implantem les accions correctives, la feina feta no haurà servit de res.
6. Comprovar els resultats, veure si les mesures correctives han estat les correctes i fer una diagnosi dels resultats.
7. Institucionalitzar la nova mesura, fet que permetrà garantir que no es tornarà a repetir el problema resolt.

El **mètode Juran**, elaborat pel Juran Institute Inc., i que focalitza la seva atenció en la qualitat. En aquest cas, s'aplica el que es coneix com a trilogia de Juran: planificació de la qualitat, control de la qualitat i millora de la qualitat. Els passos són:

1. Identificar el problema i prendre consciència que existeix; una manera viable és quantificar-lo amb diners.
2. Organitzar l'equip que abordarà el problema; la magnitud del problema determinarà la magnitud de l'equip, en què hi haurà un responsable que convoqui i dirigeixi les reunions, aixequi acta i comuniqui a la direcció els avenços obtinguts.
3. Fer el recorregut del diagnòstic, que portarà del símptoma a la causa i que comportarà fer una anàlisi dels símptomes i una formulació de teories que acabaran amb un diagnòstic.

4. Recorregut de correcció: les accions correctives s'han d'implementar tenint en compte que el que es vol és optimitzar els costos de l'empresa i els costos dels clients, d'aquí la necessitat de quantificar, per a cada mesura, l'impacte que tindrà sobre l'empresa, és a dir, què li costarà cada cosa.
5. Resistència al canvi: és una reacció habitual; els canvis no solen agradar i els equips hi poden mostrar una resistència, perquè poden tenir un component social i/o tecnològic.
6. Mantenir el que s'ha aconseguit: si no fan accions per mantenir els canvis no hi haurà resultat positiu a la llarga i, per tant, no seran acceptats pel personal com a model estàndard.

El **mètode Ford** (és el que utilitza aquesta companyia d'automòbils), també conegut com a TOPS (és a dir, equips orientats a la solució de problemes), posa l'èmfasi en vuit fases:

1. Utilitzar l'enfocament d'equip, on els membres tinguin coneixement dels productes o serveis a tractar, el temps que s'assigna per a cada tasca, qui exercirà l'autoritat...
2. Descriure el problema: qui, què, quan, on, per què i quant són les preguntes que cal formular en aquest moment.
3. Implementar i verificar accions que aïllin el problema de l'entorn i realitzar les accions correctives necessàries. A més a més, s'haurà de fer un seguiment per veure l'efectivitat de les accions fetes.
4. Definir i verificar causes reals i aïllar les causes potencials. Un cop verificades, aplicar les accions correctives i fer-ne el seguiment.
5. Implementar accions correctives permanents: quan es prenen mesures de millora i de resolució és necessari preveure-les no només a curt termini, sinó també a llarg termini. D'aquesta manera podrem també prevenir les reincidències.
6. Felicitar l'equip: és recomanable reconèixer i valorar els esforços fets per l'equip.

2.2 Les agendes de direcció

L'agenda és una eina indispensable per al bon funcionament de l'empresa i evidentment de l'assistent de direcció, ja que permet organitzar de manera eficaç el temps i el treball; però també ens permet emmagatzemar informació relativa a dades, gestions, cites, entrevistes i reunions dels caps de les empreses.

L'**agenda** és una eina de planificació indispensable per a l'assistent de direcció; caldrà conèixer els tipus disponibles i les seves parts, i com coordinar-les.

2.2.1 Tipus d'agenda

Les agendas poden ser de diversos tipus, per bé que la que va millor és aquella que s'adapta a les nostres necessitats i resulta més còmoda a l'hora de treballar. En una primera classificació trobem que n'hi ha cinc tipus bàsics:



Típica agenda manual de paper, amb un ampli espai per a anotacions (font: creative commons).

- Les **manuals**, també conegudes com a “normals” o “estàndards”. Són les de format paper. Solen ser, a més a més, una bona eina de marxandatge, ja que solen ser un clar regal d'empresa. Es recomana el format de dia per pàgina, perquè hi ha més espai per escriure, i també és important que a la part inferior hi hagi un espai per fer-hi anotacions.
- Les **electròniques**, que també reben el nom de PDA (acrònim de Palm Digital Agenda). L'avantatge d'aquest tipus d'agenda és el volum d'informació del qual es pot disposar en un espai realment petit.
- Les dels **ordinadors**: ja siguin fixes o portàtils, el que tenen de bo és que permeten treballar des de qualsevol punt a través dels sistemes que tenen integrats més d'una agenda, ja que recordem que els assistents de direcció poden portar no només la seva agenda sinó la del seu cap i fins i tot la d'altres departaments.
- Les agendas **específiques per a un esdeveniment especial**, una jornada de treball, un viatge o qualsevol altra acció que requereixi d'una gestió del temps. En aquests casos, l'agenda té màxima coincidència amb el que és el programa de l'esdeveniment; per tant, tot girarà entorn del mateix: l'acte, temes a tractar, participants i el temps que requereix cadascuna de les accions que s'hi han estipulat. És un tipus d'agenda que apareix gràcies a un esdeveniment i que desapareix un cop conclòs. No oblidem que és una agenda-programa que s'haurà de distribuir a tots els assistents, ja que així garantim la seva eficàcia. Segons sigui l'esdeveniment, l'agenda podrà ser d'un sol matí o tarda, d'un sol dia o diversos, d'una o diverses accions.
- Les **personals**: són les pròpies i que podem lligar-les a les de la feina, fet que no és gaire recomanable per les confusions que es podrien arribar a donar. Algunes arriben a semblar una mena de vademècum del que ha de ser una agenda: planificacions de diverses tasques, taules de gestió, mapes i taules de quilometratge, direccions d'hotels, lèxic gastronòmic en diferents idiomes, guia i adreces de les principals pàgines d'internet, taula d'horaris simultanis en les diferents regions del planeta, dietari amb apartats i calendaris mensuals, llistí de direccions i telèfons, taules financeres... Les diferents parts estan perfectament delimitades, ja sigui per plàstics

separadors o per colors, o per pestanyes amb icones que ajuden a la recerca de la informació més ràpidament i eficaçment.

En una segona classificació també en trobem d'altres tipus:

- **L'agenda de l'assistent:** on es planificaran les tasques anotant-les en el dia i hora en què s'han previst. Aquesta agenda pot adoptar qualsevol forma de les esmentades en la primera classificació. És una agenda de treball diari i esdevé l'arxiu més elemental i directe, i contemporàniament és una eina de planificació, normalment a curt termini.
- **L'agenda del cap:** aquí s'anotaran les activitats que competeixen al cap, com ara reunions, visites, tasques...

2.2.2 Parts d'una agenda

Una agenda pot tenir moltes parts, i en aquest punt destaquem les més importants: planificació, gestió, informació i accessoris.

Pel que fa a la **planificació**, una agenda es pot distribuir de manera temporal, és a dir, per dies, setmanes, mesos, anys, però també per tasques i activitats. Respecte a les agendes de planificació anual, solen tenir a l'inici o al final un *planning* en un full extensible que permet amb un sol cop d'ull veure tot el que pot passar durant l'any en curs, com per exemple congressos, juntes d'accionistes, fires... Hi haurà d'haver també una secció de planificació anual fixa on apareguin les dades més rellevants que es repeteixen tots els anys; per exemple, l'aniversari de l'empresa; si és una societat anònima (SA), la junta d'accionistes; l'aniversari del president, un lliurament de premis... Finalment, en aquest apartat també s'anotaran les dates importants, com ara la renovació de pòlisses, la caducitat de certs documents, renovació de certes documentacions...

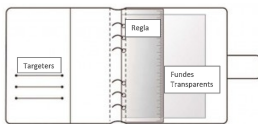
La part de **gestió** respon a notes, missatges, reunions, despeses, viatges...

La **informació** d'una agenda pot basar-se en els telèfons, les adreces, els clients, els hotels, els restaurants... Totes les agendes han de tenir un llistat de contactes tant de persones físiques com jurídiques amb les quals l'empresa manté contacte i relacions. Les dades que s'hi han d'incloure són: el nom de la persona a qui dirigir-se, el càrrec que exerceix, l'adreça, l'adreça postal, el telèfon/s (fix i mòbil), el número d'extensió i el correu electrònic, entre d'altres.

Però també s'hi poden incloure altres tipus d'informació, com ara els hotels habituals amb els quals es treballa, els restaurants als quals els directius solen anar i els números de telèfon que hem de considerar importants, com ara la policia, els bombers, les urgències... Finalment, queda la possibilitat d'incloure-hi altres informacions com ara dades importants de proveïdors i clients o dates d'aniversaris dels treballadors de l'empresa.

I, per acabar, trobem els **accessoris**; i és que cal recordar que les bones agendes poden tenir altres elements que la poden fer molt completa, com ara:

- Calendaris (de l'any en curs i de tot l'any següent, i fins i tot el que es coneix com a perpetus).
- Fulls de control de despeses.
- Festes locals, autonòmiques i nacionals i fins i tot internacionals (per exemple, les compres dins de la UE).
- Distàncies en km i mapes de carreteres.
- Diferències de fusos horaris.
- Solapes per incloure-hi notes.
- Una regla i llengüetes per separar seccions.
- Fundes transparents per incloure-hi notes.
- Targeters.



Els accessoris bàsics de l'agenda
(font: a partir margifits).

2.2.3 Agendes electròniques

Atesa la gran quantitat d'eines i aplicacions informàtiques que té una assistent de direcció avui dia, molt probablement s'estigui combinant el paper amb l'agenda electrònica, i fins i tot ja només s'estigui utilitzant aquesta darrera. No obstant això, val la pena recordar un **consell**: o ho guardem tot també en un núvol, o millor continuem utilitzant paper per evitar pèrdues d'informació, sobretot quan es tracta de cites, reunions o altres esdeveniments importants.

Podríem pensar que les agendes electròniques (amb l'entrada dels *smartphones* i les tauletes amb totes les funcions de què disposen, incloent-hi l'agenda) ha comportat el desús de la típica agenda PDA, però realment el que hi hagut és una **transformació de les eines**: ara l'agenda la tenim dins dels correus electrònics, al "núvol" o en diferents sistemes d'aplicacions (*apps*) dins dels mòbils. Les agendes electròniques faciliten la tasca de l'assistent de direcció, ja que permeten disposar de tota la informació en un dispositiu més reduït.

La tasca principal que podem donar-li a l'agenda és la d'administrar la informació i guardar-la en format electrònic. Però també permet, entre altres **funcions**, administrar les cites, actualitzar els contactes i, sobretot, tenir un treball organitzat en el dia a dia. Així, tenim que quan s'inicia l'any, organitzar l'agenda de treball és bàsic per assolir els objectius i les fites que l'empresa pretén per a aquell període. Molt probablement ja hi ha tasques que han estat programades en l'any anterior, i també molt probablement hi ha tasques que necessitaran més d'un any

Agendes PDA

Les sigles PDA corresponen a l'anglès *Personal Digital Assistant*. Trobareu més informació sobre les agendes PDA en el següent enllaç: goo.gl/8r33th.

per ser desenvolupades. **Recollir i preveure** són dues accions bàsiques per a la planificació de les diferents tasques.

Un dels elements imprescindibles a l'hora de confeccionar una bona agenda és decidir què va primer; per tant, com a assistents de direcció hem de **saber prioritzar** i ens podem trobar amb tres tipologies de prioritats:

- Els treballs de **categoria A**, on caldrà parlar la major atenció. La gestió del temps en aquest cas és bàsica, i per tant les haurem de tractar com a prioritàries, de manera que haurem d'evitar qualsevol tipus de distracció (ja sigui per entrada d'altres tasques o perquè altres persones reclamen la nostra atenció).
- Els treballs de **categoria B**, on es poden incloure les tasques que es poden ajornar a curt termini i les que es poden delegar, encara que sigui només en una de les seves parts.
- Els treballs de **categoria C**, que són bàsicament els rutinaris o aquells als quals s'hi dedica poc temps i que no tenen com a fita principal assolir els objectius empresarials.

D'altra banda, pensem que el cap sol fixar també les seves pròpies cites al llarg del dia (reunions, entrevistes, trobades...), de manera que un control al cap del dia per veure què hi hem anotat (i què no hauríem d'oblidar) és bàsic per tal que res s'escapi del nostre control. L'autocoordinació és, per tant, essencial.

En el cas que també tinguem al nostre càrrec la **coordinació de cites i tasques** d'altres companys o departament, l'agenda és encara més necessària. A banda, caldrà conscienciar-los i establir algun tipus de sistema perquè ens avisin amb temps suficient de les seves absències, viatges, reunions externes i/o internes...

Si s'estableixen dates amb **col·laboradors externs**, com ara hotels, organitzacions, agències de viatges, restaurants, etc., és molt convenient demanar-los que ens envïin **confirmació per escrit** del que s'ha contractat. Per a tot allò que realitzem a nivell d'agenda és convenient tenir la confirmació, i si és per escrit millor que millor, ja que s'evitaran dubtes i/o malentesos.

Finalment, perquè res no falli i no hi hagi cap possibilitat d'error, un cop ho tinguem tot programat, cal fer aquestes **darreres accions**:

- Revisar constantment l'agenda, i sobretot repassar les reunions.
- Comparar la nostra agenda amb la del nostre cap.
- Comprovar la informació interna i externa.
- Recordar al nostre cap amb suficient antelació les cites i prioritats.

Els procediments d'alerta

Les agendes electròniques tenen la capacitat d'avisar l'assistent de direcció de tot allò que li permeti millorar la productivitat, ser eficaç i evitar els oblitats o possibles retards a l'hora de fer la feina.

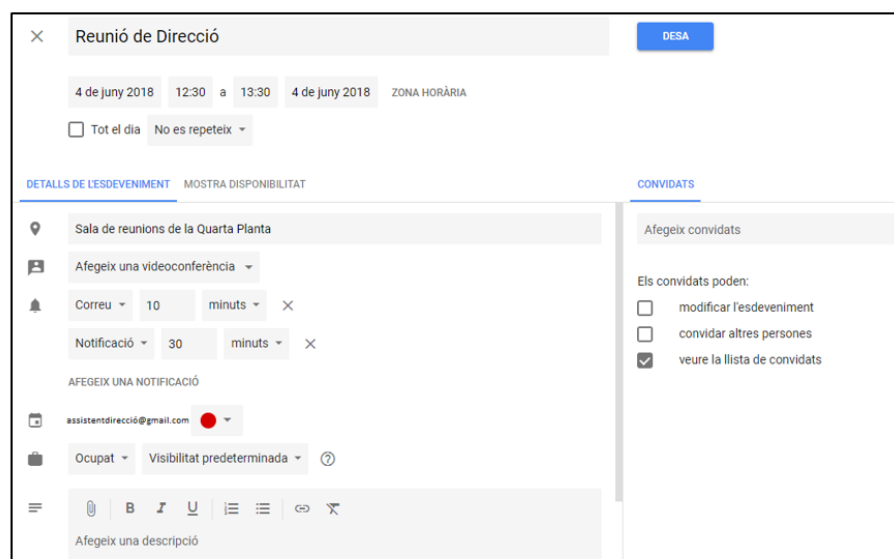
Les alertes poden ser silencioses o amb so i, evidentment, cal programar-les amb temps suficient. Què posarem en una alerta? El moment de l'avís, el dia, l'hora i altres dades que siguin importants; si es tracta d'una reunió, d'un àpat d'empresa, d'una activitat d'oci... Un cop feta, pot ser editada per fer ajornaments, per crear més anotacions, per anul·lar-la i, finalment, per tancar-la quan ja s'ha produït l'esdeveniment que es preveia.

Hi ha moltes **utilitats informàtiques** per crear alertes, tant en l'ordinador com en els mòbils. En el cas de l'ordinador, un dels sistemes més fàcils és fer servir el Google Calendar, i l'únic requisit per utilitzar-ho és tenir un compte de Gmail. Un cop el tingueu operatiu, també el podreu utilitzar des del mòbil o la tauleta, perquè es pot sincronitzar amb totes les eines electròniques de què es disposi.

Google Calendar permet organitzar dia a dia les accions de l'assistent de direcció i té un bon sistema d'alertes, i és fàcil de configurar perquè arribin els avisos sense errors (vegeu la figura 2.1). Les alertes es poden establir:

- En forma de llistat dels diferents esdeveniments que es tenen al dia.
- Que uns minuts abans ens recordi cada esdeveniment.
- Que ens faci un avís via correu electrònic.
- Que obri una finestra emergent en l'ordinador.

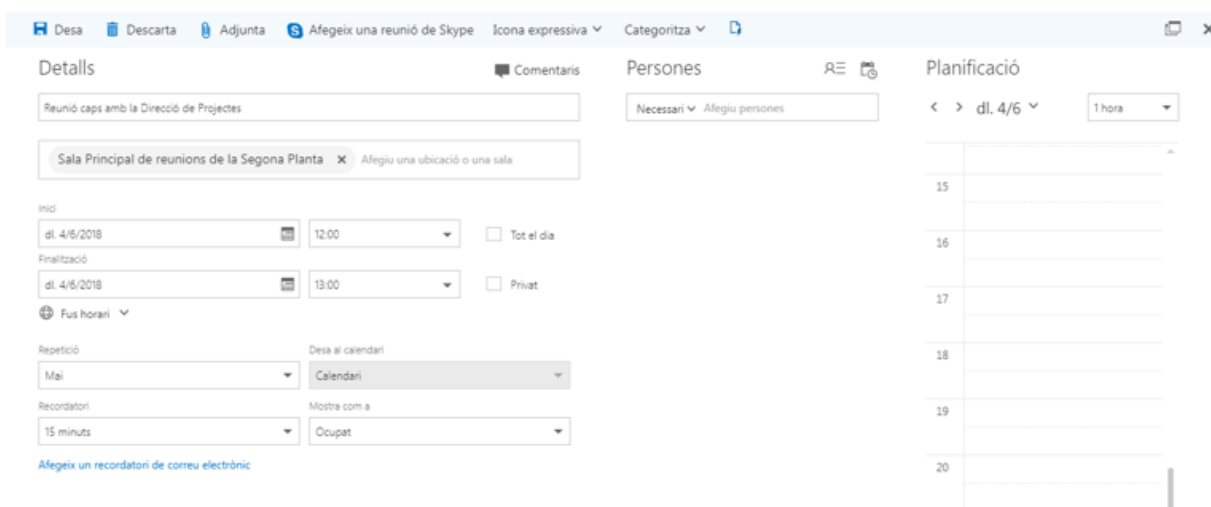
FIGURA 2.1. Creació d'una alerta amb l'eina Google Calendar



Una altra de les eines importants és l'**Outlook**, que també es pot utilitzar tant en l'ordinador com en dispositius mòbils. És igualment fàcil d'usar; de fet, és molt

convenient el seu ús en el món de les empreses, ja que sovint s'hi creen comptes corporatius (vegeu la figura 2.2).

FIGURA 2.2. Creació d'una alerta amb en el sistema Outlook



2.2.4 Coordinació d'agendes

Considerant que un/a assistent a direcció pot portar més d'una agenda, és evident que la coordinació de totes elles, l'encreuament de la informació i la necessitat que no hi hagi solapaments d'accions, tasques, esdeveniments, etc., esdevé clau per mantenir l'ordre, l'eficiència i l'eficàcia del treball.

En molts casos, el cap/s o directiu/s determinen i fixen les seves cites al llarg del dia, i fa/n el mateix amb les reunions de treball, entrevistes i viatges. Això fa necessari que l'agenda de l'assistent i la del cap estiguin coordinades, i per això, és totalment recomanable **posar en comú** les tasques i reunions de l'endemà abans de finalitzar la jornada laboral. Aquesta acció implica:

- Revisar l'agenda.
- Coordinar l'agenda permanentment amb el cap davant de possibles canvis.
- L'assistent haurà de recordar amb el cap les cites i prioritats amb suficient antelació, així com els participants a les reunions.
- Confirmar per escrit les reunions acordades oralment.
- Establir prioritats en les tasques segons el grau d'importància.

En la gestió de l'agenda del cap, com a assistents hem de saber que hi haurà inclosa informació sobre tres plànols diferents. Aquest contingut l'hem de custodiar sempre sota clau (si és en format tradicional) o en clau de pas (si és format digital). Els plànols són:

- El **familiar**: el cap té vida privada i hem d'evitar envair-la, per tant no hem de planificar tasques, reunions, cites, viatges, etc., durant el seu temps familiar. Òbviament, el cap ens ha de dir quins són aquests moments. Només quan no quedi més remei, abans d'acceptar alguna de les tasques, li haurem de sol·licitar el permís per fer-ho, però hem de tenir present que és un fet excepcional
- El **d'oci**: com a norma, tampoc hem d'interrompre el temps destinat a l'oci que el nostre cap hagi determinat. Només ho farem en el cas que ens hagi donat permís per fer-ho i sempre que tingui un caràcter excepcional.
- L'**empresarial**: dins del seu horari, el cap/directiu té dedicació completa. És important que com a assistents coneguem els costums del cap i els horaris que habitualment dedica a l'empresa, de manera que serà justament en aquest horari on li planejarem totes les tasques i els programes de visites, cites, esdeveniments... Parlem de feina, i per tant no és necessari demanar el permís per gestionar la seva agenda dins de l'horari dedicat a l'empresa. Si alguna cosa no la tenim clara el millor que podem fer és consultar al cap la conveniència o no d'anotar-ho a l'agenda. A mesura que l'assistent/a vagi adquirint experiència, aquesta ens ajudarà a determinar el que és més o menys important.

Finalment, voldríem destacar les següents consideracions:

- No tot **espai blanc** en l'agenda significa que el cap està disponible.
- Que l'assistent de direcció sigui productiu permetrà reduir els **nivells d'estrès** del cap.
- Qualsevol acció que anotem a l'agenda del cap haurà de fer-se amb temps necessari per a la seva realització, amb el suficient espai per prevenir les **possibles interrupcions**.
- També hem de recordar que en aquesta agenda impera el sentit de **confidencialitat absoluta**.
- S'ha de considerar el **ritme biològic** del cap per poder anotar els seus compromisos de manera correcta. Per exemple, una visita molt important mai s'ha de programar a les hores baixes, i si no ens queda cap més remei, consultem-ho abans de programar-la. Tampoc s'han de programar activitats o tasques compromeses a l'inici o al final de la jornada: a l'inici perquè cal un "precalentament" (col·loquialment, "entrar en ambient"), i al final perquè s'està cansat. Així, per a la distribució horària tindrem en compte:
 - Les hores "altes" (o *hill*): aquelles en què es desenvolupen les tasques més difícils o aquelles que necessiten d'una major concentració i rendiment.
 - Les hores "baixes" (o *valley*): aquelles que corresponen als moments en què les persones estan menys actives.

2.3 Utilització d'aplicacions informàtiques en la gestió del temps

En ple segle XXI, l'agenda la podem tenir integrada en el correu electrònic, en l'ordinador o en els mòbils. Hi ha nombroses aplicacions informàtiques que entre les seves funcions incorporen diferents tipus d'agenda, que a més a més es poden sincronitzar. En el cas de l'**ordinador**: Outlook, Basecamp, Google Calendar, Toggl i OneDrive. En el cas del **mòbil** (les *apps*): Evernote, Do it tomorrow, Todoist, Nirvana i MyMemorize.

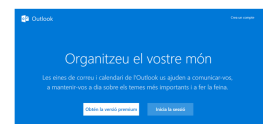
2.3.1 Outlook

Outlook és una agenda electrònica de les més completes i utilitzades, que inclou un calendari, un component de programació i una agenda integrada, amb les funcions de correu electrònic amb actes i altres funcions. Normalment és un programa que ve inclòs en els paquets de Microsoft. Podeu accedir-hi a través de (outlook.live.com). Les accions més importants que podem fer amb Outlook són:

- Consultar a la vegada un dia, una setmana o un mes.
- Crear cites i esdeveniments.
- Organitzar reunions per a grups de contacte.
- Consultar els calendaris de grup.
- Veure calendaris d'uns al costat d'altres.
- Administrar el calendari d'un altre usuari.

Outlook disposa de quatre tipus d'entrades:

- **Cita**: activitat en que la qual només participa un usuari, per tant no implica convidar altres persones ni reservar recursos.
- **Reunió**: hi participen diverses persones; una és la que convoca la reunió i convida les altres a assistir-hi. S'ha d'establir una hora i es pot escollir un recurs (sala de reunions, despatx del cap, sala de conferències...).
- **Esdeveniment**: durant tot un dia o diversos dies. No es mostra en el calendari com a temps ocupat.
- **Tasca**: per norma general només hi participa l'usuari i no necessita d'hora programada, excepte si es tracta d'una sol·licitud de tasca, i en aquest cas participa també qui la rep.



Pàgina d'inici del sistema Outlook (outlook.live.com).

Exemple de com configurar un calendari amb Outlook

Per configurar la setmana laboral, els dies no laborables a Espanya i la zona horària cal seguir els següents passos:

1. Executa el menú *Eines / Opcions*.
2. Fes un clic a *Opcions de calendari*. Hi apareix un quadre de diàleg.
3. Marca les caselles de verificació corresponents als dies laborables. De forma predeterminada apareix dilluns, dimarts, dimecres, dijous i divendres.
4. Obra la llista desplegable *Primer dia de la setmana* i escull el que correspon; de forma predeterminada apareix sempre dilluns.
5. Obra la llista desplegable *Primera setmana de l'any* i escull la correcta.
6. En els llistes desplegable corresponents a les hores d'inici i fi de la jornada laboral, estableix les corresponents a la teva empresa.
7. Per afegir les festivitats predefinides, a la zona *Opcions de calendari*, fes clic on diu *Agregar dies no laborables*, activa la casella de verificació *Espanya* i Clica *Acceptar*. Després apareixerà un missatge que diu "els dies no laborables i/o festivitats s'han afegit correctament al calendari". Clica de nou a *Acceptar*.
8. En *Opcions avançades*, clica sobre la *Zona horària*. Comprova que en la zona seleccionada aparegui la zona horària corresponent. Clica el botó *Acceptar* en tots dos quadres de diàleg oberts.

2.3.2 Basecamp

Basecamp és una eina plataforma important quan del que es tracta és d'augmentar la productivitat gestionant el temps, ja que té un conjunt de característiques molt útils per organitzar les tasques i mesurar la productivitat. Podeu accedir-hi a través de (basecamp.com). Altres de les seves funcionalitats són:

- Compartir informació entre els equips.
- Aclarir i iniciar discussions.
- Organitzar i emmagatzemar arxius.
- Fer un seguiment del procés.
- Fiançar que les coses van segons el que s'ha previst.



Pàgina d'inici de Basecamp (basecamp.com).

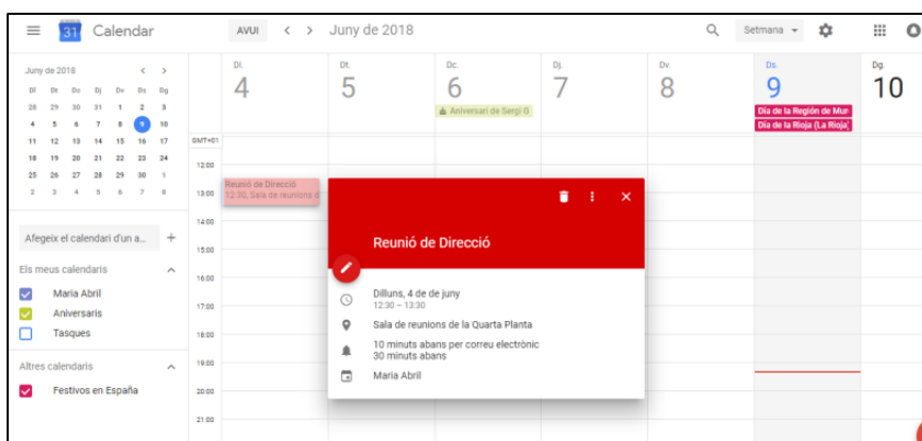
2.3.3 Google Calendar

Google Calendar és una eina de gestió de temps que també es pot consultar i utilitzar des dels mòbils. Podeu accedir-hi a través d'un compte de correu

electrònic a Gmail (www.google.com/gmail/). El seu sistema de notificacions és un dels millors i, a més, permet crear una infinitat de calendaris i compartir-los amb qualsevol dels treballadors o responsables que així ho requereixin (vegeu la figura 2.3). D'entre les seves possibilitats en destaquen:

- Dissenyar el propi calendari.
- Consultar un resum dels esdeveniments diaris en el correu electrònic.
- Treballar sense connexió.
- Compartir calendaris.
- Afegir-hi eines i productes de Google.

FIGURA 2.3. Programació d'una reunió amb l'eina Google Calendar



2.3.4 Toggl

Toggl és una eina molt correcta per a tots aquells que vulguin saber i tenir un control del temps que han invertit en els seus projectes. Té un sistema d'etiquetes i/o projectes mitjançant un comptador que informa del temps que es necessita per realitzar les tasques. A més, també permet, *a posteriori*, compartir l'informe amb els clients, proveïdors o altres empreses si es creu escaient, i donar la possibilitat de sincronitzar nous projectes sense connexió. Podeu accedir-hi a través de toggl.com.

2.3.5 OneDrive i Drive

OneDrive i Drive són uns serveis d'allotjament d'arxius “al núvol” als quals es pot accedir a través d'internet; el primer depèn d'un compte de correu electrònic a Microsoft Outlook i el segon, a Google Gmail. Ambdós permeten diversos

procediments molt similars, però cadascun amb les eines pròpies de la seva companyia.



2.3.6 Evernote ('app')

Evernote és una *app* d'agenda en línia que en aquests moments (2018) es considera la més completa del mercat, ja que permet programar totes les accions que es preveu realitzar en l'empresa i accedir-hi des de qualsevol lloc. A més a més, s'actualitza constantment en tots els dispositius on hi hagi instal·lada l'aplicació.

Aquesta *app* permet anotar les tasques, ja sigui a través de text, imatges, àudios, captures de pantalla i, fins i tot, disposa d'extensions de Google Chrome per estar connectat a xarxes socials. A més, permet les agendes compartides i la seva sincronització. Disposa també d'una aplicació d'escriptori que també anirà vinculada al mòbil.

Evernote funciona de manera gratuïta, però també té el format de pagament que ofereix més prestacions, com per exemple les funcions *Clearly*, que concentra les coses més importants, o la funció *Web clipper*, que permet fer captures de pantalla que se sincronitzen directament amb les notes d'Evernote. Podeu accedir-hi a través de evernote.com.

2.3.7 Do it tomorrow ('app')

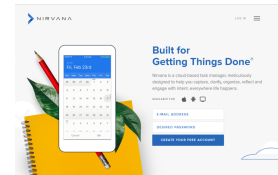
Do it tomorrow és una aplicació (més senzilla que Evernote) que segueix sent una agenda digital en què les tasques pendents es poden organitzar per dies, temàtiques i prioritats (com si de *posts-its* es tractés). El problema més important d'aquesta agenda és que només s'hi poden anotar les tasques més properes i que manté dos dies (el present i l'endemà) i avança automàticament a l'endemà les tasques que no s'han fet. És una *app* gratuïta, disponible per iOS i Android, i també té una extensió de Google Chrome. Podeu accedir-hi a través de www.tomorrow.do.

2.3.8 Todoist ('app')

Todoist és una referència directa a les típiques llistes de tasques, i també és una de les agendes de més fàcil utilització, tant per la seva funcionalitat com per la seva organització i la seva àmplia gamma de dispositius de sincronització. Permet anotar-hi qualsevol tasca, i s'hi pot accedir fins i tot estant fora de línia. Aquesta agenda es pot sincronitzar en tots els dispositius on hagi estat instal·lada. Podeu accedir-hi a través de en.todoist.com.

2.3.9 Nirvana ('app')

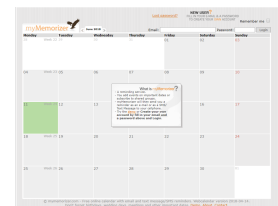
Nirvana és una eina que ajuda a establir les prioritats en les diferents tasques, de manera que gestiona el temps centrant-se en les tasques més i menys rellevants, assignant a cada una un temps de realització; assenyala, a més a més, l'energia que hi gastem i el venciment de la tasca. Primer cal programar-la i després ja només introduir-hi les dades perquè aquesta estimi el que és important i el que ho és menys. Es pot utilitzar de manera gratuïta. Podeu accedir-hi a través de www.nirvanahq.com.



Pàgina d'inici Nirvana (www.nirvanahq.com).

2.3.10 MyMemorizer ('app')

MyMemorizer és una eina que ajuda a recordar certs esdeveniments, projectes i/o tasques. Té una interfície senzilla, intuïtiva i clara. La seva funció principal és bàsicament notificar mitjançant alertes, missatges i/o correus electrònics cadascun dels esdeveniments o tasques que s'hagin programat. Podeu accedir-hi a través de www.mymemorizer.com.



Pàgina d'inici de MyMemorizer (www.mymemorizer.com).

2.4 Establiment de prioritats i resolució d'imprevistos

La bona gestió de les organitzacions és un element essencial per garantir la seva competitivitat, però, com tot, cal que les formes de gestió evolucionin i s'adaptin a l'entorn actual. És a dir, un entorn basat en la societat de la informació, on el nombre de tasques s'ha multiplicat i els cicles són cada cop més curts i ràpids. Aquests factors requereixen una eficiència, una bona planificació on clarament **s'estableixin les prioritats**.

Però com establir les prioritats de manera correcta? El primer que hem de fer és distingir entre allò que és important d'allò que és urgent. Com reconèixer-ho? **Allò important** ho és per la seva entitat, interès, conveniència o per l'abast dels seus efectes, mentre que **allò urgent** es reconeix per la seva necessitat, per com ens apressen per fer-ho, i també per les conseqüències que, si no es fa amb una certa celeritat, poden arribar. Dit d'una altra manera, el que és urgent requereix d'una atenció immediata, i el que fa és desplaçar l'atenció i fent pressió fins que es porta a terme. Aquest desplaçament pot comportar un risc, i és que es posposin tasques importants i/o que es consumeixin els recursos en tasques que aporten poc o cap valor, exhaustint les energies i, per tant, perjudicant l'eficàcia.

La diferència entre "urgent" i "important" es tracta en l'apartat "Gestió del temps" d'aquesta mateixa unitat.

Aquells que **confonen** important amb urgent creuen que tot el que és urgent és important.

Evidentment que, separatament, és més fàcil establir les prioritats entre tasques quan una d'elles és urgent, o bé si d'entre el conjunt d'activitats a realitzar existeix una de major importància. Les dificultats es donen quan aquests conceptes s'encreuen, de manera que fóra bo que s'establissin uns **criteris classificatoris** que ens ajudin a concretar les prioritats, tal com s'exposa en la taula 2.1.

La interpretació de la taula dependrà de les circumstàncies de cada empresa, de les diferents polítiques dels departaments que hi existeixin, i de la durada i complexitat de les tasques, així com els seus efectes, la implicació que cadascú de nosaltres faci per a un mateix i per a la resta i, finalment, el que coneixem com sentit comú.

Les tasques pendents es poden organitzar per dies, temàtiques i prioritats, tenint en compte la seqüència d'activitats i/o operacions i establint l'ordre d'actuació, segons la urgència i la importància d'aquestes. De manera que, seguint la taula, podem establir les prioritats prenent com a base els criteris de la capacitat que s'ha de tenir.

TAULA 2.1. Criteris per establir prioritats

Capacitat requerida	Definició del nivell d'importància	Descripció d'indicadors
Baixa	Es realitzen les tasques assignades tenint en compte el temps que s'inverteix en la seva realització i sabent distingir entre tasques urgents i importants.	Executar les tasques repetitives en què les prioritats estan determinades amb anterioritat; conèixer la diferència entre urgència i importància; vigilar i conèixer el temps que li cal a cada tasca per a la seva realització.
Mitjana - baixa	Distribuir les tasques a realitzar en funció del temps del qual es disposa i del caràcter urgent o important que tenen dites tasques.	Saber els terminis per poder fer les tasques; treballar de manera clara i organitzada; diferenciar las tasques tant pel seu caràcter d'urgència com d'importància.
Mitjana - alta	Utilitzar models i eines per a la planificació de les activitats garantint que es fa en els terminis establerts.	Prioritzar les tasques segons la importància i la urgència tot dissenyant models detallats i no deixant res per al darrer minut; concloure les tasques en els terminis establerts; preparar de forma detallada i eficaç el temps que pot portar l'execució de cadascuna de les tasques.
Alta	Definir prioritats de manera sistemàtica, prevenint imprevistos i fent les correccions que calguin, sempre tenint en compte el fet de mantenir la qualitat dels resultats.	Compaginar de manera eficaç la urgència, la importància i la diversitat que tenen les tasques, fins i tot en moments de forta pressió; preveure els imprevistos, fet que permet crear anticipadament les estratègies de correcció; utilitzar el criteri de prioritització com a metodologia de treball per poder-se organitzar d'una forma eficaç en funció dels imprevistos.

L'establiment de prioritats és un procés d'activitats de classificació, i per tant, d'elecció que porta a fer una **assignació dels recursos** als programes escollits. Aquest procés, per la seva banda, també comporta tenir en compte altres elements, com ara les precedències, els valors, les limitacions i els motius en què es basen les decisions per establir dites prioritats. Per aquest motiu hi ha un conjunt d'**etapes** que permeten establir les prioritats i saber quina importància té allò que és urgent; són aquestes:

1. Establir les fites i els objectius de manera clara.
2. Identificar les necessitats i/o limitacions.
3. Avaluar la gamma d'intervencions disponibles.

4. Definir els criteris per a l'establiment de prioritats.
5. Realitzar l'anàlisi i la classificació.
6. Analitzar la compensació recíproca entre avantatges i desavantatges.
7. Acordar un programa d'actuació amb prioritats establertes

Per altra part, les prioritats poden ser de quatre tipus (vegeu la taula 2.2):

TAULA 2.2. Tipus de prioritats

Tipus de prioritat	Naturalesa	Temps d'execució
Competitiva	Lògica	Ràpida
Metòdica	Lògica	Lenta
Esponània	Emocional	Ràpida
Humanista	Emocional	Lenta

- La **prioritat competitiva**: és un dels conceptes que trobem en el mercat actual. Alguns dels aspectes que tenen influència en la manera com una companyia ha de ser competitiva per mantenir-se en el mercat són la globalització, el mercat lliure, la innovació i la introducció de noves metodologies...
- La **prioritat metòdica**: implica saber i començar per allò que és primer. Dit d'una altra manera, saber per on s'ha de començar, saber organitzar les tasques quan abans millor per poder ser metòdics; si fem cada dia les tasques assignades en un termini no extremament llarg s'acompliran els objectius marcats i per tant s'obtindran els resultats desitjables
- La **prioritat esponània**: es tracta de fer les coses per voluntat pròpia sense que una altra persona ens mani fer-ho.
- La **prioritat humanista**: és la prioritat més individual i fa referència al desenvolupament de la persona i dels seus pensaments, així com de les fites que es proposi. A més a més, hi ha d'haver sempre una voluntat de voler ser el primer a complir tots els objectius.

2.4.1 Anticipació i resolució d'imprevistos

Per evitar que les tasques importants perdin el seu valor i quedin relegades perquè les urgents prenen protagonisme hi ha una sèrie d'**accions preventives** que poden ajudar a resoldre els problemes que la urgència pugui crear. Per tant, anticipar-se és vital; hi ha tres regles que ens poden ajudar:

- S'hi ha dues tasques que produeixen conseqüències similars, independentment del volum del treball o de la dificultat del mateix, s'hauran de considerar totes dues i atorgar-les la mateixa importància.

- Quan s'han d'establir prioritats entre tasques diferents, la més important sempre és la que tingui els efectes més greus en cas que no es completés.
- Si les conseqüències d'una activitat canvien poden provocar que la importància disminueixi o augmenti, encara que la tasca sigui la mateixa i no hagi variat res.

Però és possible que al llarg del dia **sorgeixin imprevistos** importants als quals se'ls ha de donar la prioritat que requereixen. Però un imprevist no és necessàriament una cosa negativa; per exemple, que un client faci una comanda superior a la que havia fet inicialment o invertir en algun aspecte que aconsegueixi una venda. Els imprevistos poden ser de dos tipus:

- Els que alegren el dia: són aquells que amplien el termini de temps que es tenia per fer alguna cosa o aquells que cancel·len algun tipus de tasca o acció que no és del grat de ningú.
- Els que trenquen els esquemes: són aquells que redueixen el termini de temps que es tenia per fer una acció o tasca, que posposen o anul·len alguna cosa que realment es tenia ganes de fer i que obliguen a replantejar-se la situació, projecte i/o objectius que es tenien clars.

Per resoldre aquests imprevistos és important, entre altres coses:

1. **Planificar amb temps** i segons les prioritats: una bona planificació pot fer que allò que hauria estat imprevist pugui esdevenir una cosa que s'havia previst. Atès que l'agenda és una de les eines importants en la planificació, caldrà establir un temps per a imprevistos, que pot ser al final del dia o de la setmana, segons les polítiques que tingui l'empresa.
2. **Avaluar periòdicament** la planificació que s'ha realitzat, d'aquesta manera podrem observar si s'estan produint desviacions i, en cas afirmatiu, poder-les corregir.
3. **Aplicar la regla 70/30**: és a dir, un 70% del temps ha d'estar planificat, i un 30% ha d'estar sense planificar. A més a més, d'aquest 30%, un 20% ha d'anar destinat a imprevistos (els lladres del temps), les interrupcions (*Murphys*) i el 10% ha de ser destinat a tasques de vital importància i concentració.
4. **Evitar la multitasca**: fer més d'una tasca al mateix temps provoca que la capacitat de concentració no sigui la desitjable.
5. **Agrupar les tasques** que siguin similars.
6. **No deixar les tasques a mitges** ni gaire fraccionades. Si ho fem, el resultat és una pèrdua de productivitat, ja que s'ha d'anar constantment a l'inici i fent memòria del que ja s'ha fet.
7. **Evitar les interrupcions o *Murphys***: un *Murphy* és la detenció o alteració momentània d'una tasca per fer-ne una altra; per exemple: les trucades

telefòniques, els missatges, la visita d'algun company, el correu electrònic privat... Les interrupcions tallen el ritme del treball i evidentment la concentració. Per recuperar la concentració calen entre 5 i 10 minuts de temps. De vegades hi ha circumstàncies en l'entorn que també provoquen alteracions i que, fins i tot, poden arribar a ser impossibles de resoldre; per exemple, una cancel·lació de vol, una vaga en el transport o una malaltia que fan inviable que es pugui produir la reunió que es preveia. En aquests casos, l'adaptació de l'agenda de treball a aquesta realitat ha de ser bàsica i substancial.

8. **No procrastinar**; és a dir, no deixar les tasques per a un altre moment.
9. Tenir la previsió de **crear un “matalàs d'imprevistos”** és una eina que consisteix a afegir un marge extra de temps que s'assigna per a cada acció, projecte, tasca, etc., de manera que tot allò que no s'hagi pogut preveure i que pogués provocar un retard en el lliurament del projecte o la finalització de la tasca, acció o projecte, mantingui encara un termini extra. Com es calcula? El primer que s'ha de fer és calcular realment el temps que es necessita per fer una tasca (posem per exemple una hora); el “matalàs” serà la meitat del temps que s'havia calculat per a aquesta tasca, o sigui, 30 minuts. De manera que a l'hora de planificar la tasca se li reservarà 1 hora i 30 minuts. Per exemple: si una tasca necessita dos dies, el matalàs et marca un dia més; per tant, per garantir l'eficàcia i la finalització de la tasca, el total de dies que tindrem serà de 3.

Evidentment, el temps i el treball ajudaran a determinar cada cop amb més precisió el temps real que es necessita, però això ho dona la pràctica; per tant, el concepte de “matalàs” es fa servir de manera inicial, després cal ser més curós a l'hora d'adjudicar els temps que calen per a cada acció.

Planificació de tasques del departament

Maria Abril Sellarés, Sònia Menéndez Stabilito

Índex

Introducció	5
Resultats d'aprenentatge	7
1 Estructura organitzativa de l'empresa	9
1.1 Organització i imatge corporativa	9
1.2 Organigrammes funcionals de les organitzacions	11
1.2.1 Com dissenyar un organigrama funcional	12
1.3 La planificació d'activitats: aplicació de recursos i temps	13
1.3.1 Elaboració d'un pla d'activitats	14
1.4 La planificació com a hàbit diari; l'espai de treball	17
1.4.1 La preparació prèvia de la jornada de treball	19
1.4.2 Adequació de l'espai de treball	19
1.4.3 Els elements físics	21
1.4.4 L'organització de l'espai	22
1.5 Naturalesa de l'acte organitzatiu i distribució de les tasques	22
1.5.1 Agrupació	24
1.5.2 Simplificació	25
1.5.3 Distribució racional de les tasques al llarg de la jornada	26
1.6 Delegació	27
1.6.1 Procés de la delegació	28
1.7 Habilitats de relació interpersonal per optimitzar el temps	29
1.7.1 Iniciativa i proactivitat	29
1.7.2 Creativitat i innovació	30
1.7.3 Autoconeixement, autoimatge i autoestima	30
2 Gestió de la planificació, eines de control i criteris de qualitat	33
2.1 Utilització de gràfics i mètodes de control de projectes	33
2.1.1 El diagrama de Gantt	34
2.1.2 El mètode PERT	37
2.2 La millora de resultats; les 'tres es', rendibilitat i productivitat	38
2.2.1 Eficiència, eficàcia i efectivitat	39
2.2.2 Llindar de rendibilitat de l'activitat de l'assistent de direcció	40
2.3 La productivitat	43
2.3.1 Com calcular la productivitat?	44
2.4 Criteris ergonòmics mínims	45
2.4.1 L'ergonomia de la postura	49
2.4.2 L'ergonomia de les condicions ambientals	53
2.4.3 L'ergonomia en els aspectes psicosocials	55
2.5 Criteris mediambientals per a l'eliminació de residus	55
2.5.1 Utilització de l'aigua	56
2.5.2 Utilització d'energia	57
2.5.3 Utilització del paper	58

2.5.4	El material d'oficina	59
2.6	Principis de qualitat aplicables a l'organització	59

Introducció

La societat del segle XXI es configura per un entramat d'organitzacions molt diverses que s'ocupen d'innombrables tasques necessàries per a la vida humana ja siguin econòmiques o no. De manera que l'organització permet agrupar les persones i/o empreses amb la finalitat d'obtenir objectius comuns i específics. Les empreses per aconseguir-ho tenen diferents accions, com són: la divisió del treball, els grups i treballs en equip, les estructures departamentals i evidentment l'adjudicació de càrrecs amb les seves càrregues (responsabilitats) corresponents.

Perquè una empresa funcioni necessita, entre d'altres coses, la planificació de tasques dels departaments en què es divideix. En aquesta planificació hi juguen molts factors per fer eficaç, eficient, efectiu i rendible el treball que es produeix a l'empresa. De vegades la mateixa tasca de planificar pot semblar feixuga, però els resultats són altament beneficiosos per a les empreses que practiquen aquesta tècnica, i repercuteixen en l'estructura organitzativa de l'empresa, en la seva imatge corporativa i en les relacions entre les persones que la formen.

Aquesta unitat ens servirà per aprofundir, d'una banda, en els conceptes d'organització i planificació, les eines que es necessiten per dur a terme aquestes dues idees així com les relacions interpersonals i l'ambient de treball que poden col·laborar favorablement o desfavorablement a la productivitat de l'empresa.

A l'apartat primer, **“Estructura organitzativa de l'empresa”**, tractarem les variables que ens permetran treballar els organigrames funcionals així com la imatge corporativa; per obtenir-la és necessari tenir la planificació com a hàbit tant en les tasques com en el lloc de treball. Finalment, com a éssers humans que som les habilitats ens acompanyen i les podem aplicar en el departament on treballem per optimitzar el temps que passem desenvolupant-les a l'oficina. Habilitats com la iniciativa, la proactivitat, la creativitat i la innovació ens ajudaran a tenir unes millors relacions interpersonals.

A l'apartat segon, **“Gestió de la planificació, eines de control i criteris de qualitat”**, aprendrem la importància de gestionar degudament les tasques que hem planificat. Sabrem quines són les eines que podrem utilitzar, com ara gràfics i mètodes de control que ens donaran una imatge clara de com s'estan desenvolupant les tasques previstes. Principis com l'eficiència, l'eficàcia i l'efectivitat, juntament amb saber com obtenir el llindar de rendibilitat de l'activitat de l'assistent/a de direcció, marquen els nivells de productivitat que es poden assolir.

En la darrera part d'aquesta unitat, serem conscients de la importància de tenir un ambient agradable per poder treballar, de manera que els principis ergonòmics, referits al lloc (l'oficina), mediambientals (quin tractament hem de fer dels residus que generem) i de qualitat (en la nostra activitat), puguin ser aplicats en el desenvolupament del treball de l'assistent/a de direcció.

Finalment, per assolir correctament els continguts d'aquesta unitat és molt important que es treballin totes les activitats i exercicis que es proposen al material web.

Resultats d'aprenentatge

En finalitzar aquesta unitat, l'alumne/a:

1. Planifica les tasques del seu lloc de direcció, adaptant-les a la situació, a l'interlocutor i als objectius del treball.

- Identifica l'estructura organitzativa, la cultura corporativa i les prioritats establertes.
- Identifica les característiques pròpies de les tasques de l'assistent de direcció, els mitjans disponibles i els objectius proposats.
- Diferencia els nivells d'autonomia i responsabilitat que s'han d'aplicar en les activitats de suport i/o en les activitats delegades.
- Descriu els criteris de gestió i organització de recursos materials i instal·lacions, tenint en compte el disseny per a tothom.
- Analitza els recursos humans disponibles i el nivell d'autonomia de gestió per complir els objectius establerts i canalitzar adequadament tasques i comunicacions.
- Gestiona i manté actualitzades xarxes de contactes, formals i informals, per facilitar la tasca de la direcció o els equips de treball als quals dona suport.
- Selecciona els models de documentació, llibre d'estil, manual d'imatge corporativa i procediments aplicables en cada cas.
- Té en compte les condicions mediambientals i de treball.
- Estableix els temps per a la realització de les tasques pròpies de l'assistent de direcció complint els terminis i nivells de qualitat.

1. Estructura organitzativa de l'empresa

La societat del segle XXI es configura a través d'un entramat d'organitzacions molt diverses que s'ocupen d'innombrables tasques necessàries per a la vida humana, ja siguin en l'àmbit econòmic com ara les empreses productives, les extractives, les de distribució, de consum..., com no econòmic, com ara les polítiques, les culturals i les religioses i les esportives, entre d'altres.

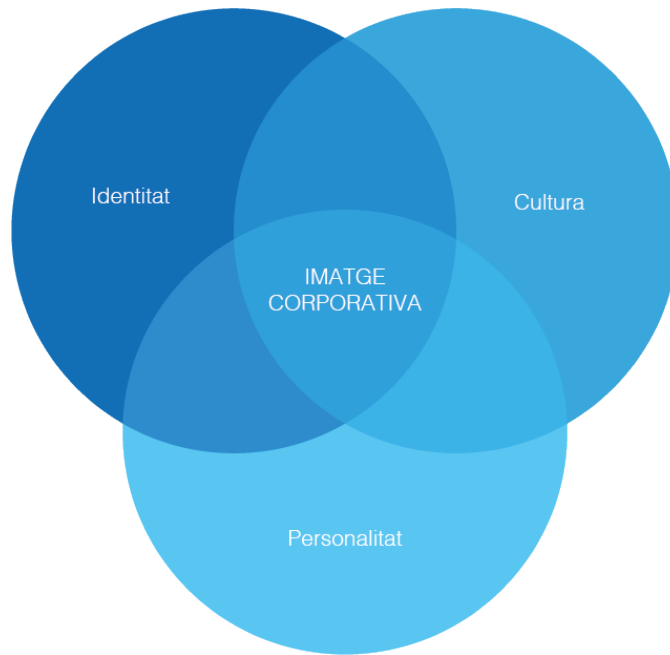
Per tant, ens organitzem voluntàriament per obtenir un propòsit comú i específic mitjançant elements com la divisió de les funcions i del treball, a través d'una forma de jerarquització i de responsabilitats que es veuen reflectits en la imatge de l'organització i a través del seu organigrama.

L'empresa constitueix un tipus concret d'organització de naturalesa econòmica que presenta característiques pròpies que repercuteixen en les seves funcions, les fites que persegueix i els resultats que obté o vol obtenir.

1.1 Organització i imatge corporativa

Per una banda, el concepte d'**organització** es podria entendre com un sistema de forces i activitats que, coordinades, s'orienten cap a uns objectius que són l'essència de la seva creació. Per l'altra, el d'imatge corporativa es podria definir com el "tot" d'una empresa. Aquest tot fa referència a la suma dels elements tant tangibles com intangibles que configuren el dia a dia de les organitzacions i que, de manera directa o indirecta, envien un missatge tant als treballadors com al públic en general. La imatge corporativa es forma gràcies a tres elements (vegeu la figura 2.1) :

- **Identitat corporativa:** conjunt d'atributs i valors que té tota empresa. Normalment l'organització expressa aquests atributs com la visió i la missió.
- **Cultura corporativa:** conjunt de creences, valors, costums i pràctiques del grup de persones que configuren l'empresa. Normalment són les normes internes que han de seguir els treballadors d'una empresa, on apareix l'estil de direcció.
- **Personalitat corporativa:** manifestacions que l'organització efectua voluntàriament per poder obtenir una imatge positiva entre el públic. La personalitat s'expressa a través de la comunicació i identitat visual corporativa, per exemple el fet que una empresa indica que és socialment responsable.

FIGURA 1.1. Elements de la imatge corporativa

Les persones reben una informació de l'organització que pot venir de diverses fonts: de la mateixa organització mitjançant la seva conducta i la seva acció comunicativa i/o de l'entorn. Però com percep l'entorn aquesta organització es veurà a mesura que vagi passant el temps, amb la creació de relacions que vagin fent les persones amb l'organització; així com amb la manera d'actuar d'aquesta. Com a resultat de totes les interaccions s'acabarà obtenint més informació i construint una **imatge corporativa** definida.

A banda d'aquesta imatge corporativa, el que caracteritza una organització, és l'**aspecte estructural**. Sol destacar-se sovint, ja que l'existència de l'estructura i de la coordinació marquen que l'organització sigui una entitat sociològica on s'inclourien els següents elements (Aguirre: 2003, p.228):

- Un conjunt de relacions i obligacions formals (organigrama i descripció dels llocs de treball).
- Els criteris d'assignació de les tasques als departaments i a les persones.
- La coordinació, que ha de ser harmonitzada i integrada.
- L'existència d'una autoritat (relacions de poder, estatus i jerarquia).
- Un conjunt de polítiques, procediments, normes i controls formals.

Quan s'apliquen els paràmetres de disseny organitzatiu a una empresa determinada i es prenen decisions sobre els paràmetres, el que en realitat s'està fent és una configuració estructural concreta que el que fa és resoldre la pregunta de com s'organitza l'empresa.

1.2 Organigrames funcionals de les organitzacions

Tota empresa té una estructura organitzativa que la defineix. Els objectius, les fites, determinen com està organitzada jeràrquicament, departamental, funcional; entre altres unitats de negoci. A través d'una taula on queda reflectida l'estructura i el disseny de l'organització, tots els treballadors tenen de manera clara i visual la seva **posició dins del sistema**, fet que permet establir els protocols d'actuació, els processos optimitzats, els treballs productius i els resultats controlats.

Quan parlem d'organigrames hem de pensar que no n'hi ha un que s'ajusti concretament a una empresa, sinó que envers els diferents models existents hem d'acabar adaptant-lo de la millor manera possible a l'organització. És, per entendre'ns, fer un vestit a mida i no comprar-lo ja fet. Dins de les diferents estructures que pot adoptar una organització tenim tres grans categories (vegeu la taula 2.1):

TAULA 1.1. Configuracions organitzatives funcionals

Tipus de configuració	Característiques	Exemples
Organitzacions bàsiques	Inclouen els models més senzills tradicionalment parlant i aquells que són propis dels inicis de qualsevol empresa, quan el grau de complexitat és baix.	Organització empresarial, lineal, clàssica, estructura funcional i estructures de mercat mononivell.
Organitzacions complexes	Apareixen perquè la naturalesa de l'organització és complexa i, per tant, la seva organització i distribució de tasques també, i és necessari utilitzar diferents sistemes d'agrupaments adequats a les necessitats de l'empresa.	Estructures divisionals i estructures matricials.
Noves formes d'organització	S'inclouen noves configuracions que apareixen per la mateixa evolució de la societat, que afecta directament les organitzacions.	Organització horitzontal, federal, intel·ligent, en xarxa, virtual (o en forma de trèvol), d'equips o sense fronteres.

A partir d'Aguirre (2003)

Però totes tenen, en cadascuna de les seves formes estructurals, persones que desenvolupen, de forma planificada, una activitat sobre la base de la **divisió del treball**. Aquesta divisió es realitza entorn de les funcions i es plasma en un organigrama empresarial funcional que permet conèixer qui fa què.

Un organigrama funcional és una visualització gràfica de l'estructura de l'empresa i, segons el que s'hi inclogui, l'organigrama podrà presentar diferents formats o tipus. Als organigrames funcionals també se'ls coneix amb el nom d'**organigrames de silo**.

Els organigrames funcionals presenten un tipus de divisió per departaments o funcions, on, al capdavant de cadascun, hi ha un responsable. De manera que la comunicació flueix en aquest tipus d'organització des dels responsables de cada funció i departament, tant en línia horitzontal com vertical. Per la seva banda, els treballadors solen tenir funcions ben definides, fet que facilita quines són les responsabilitats de cadascun dels implicats en l'organigrama.

Aquests tipus d'organigrama és habitual trobar-los en empreses que són un pèl rígides i en aquelles que tenen una gran especialització (fet que implica sous més

alts). Finalment, també es donen en les empreses que han iniciat un procés de creixement i han modificat les seves necessitats, per portar-les cap a una major especialització; ja que l'especialització suposa la substitució progressiva de la supervisió directa amb mecanismes de coordinació per arribar al que podríem anomenar “normalització”, particularment de mètodes i habilitats, encara que continuï sent una estructura força centralitzada, atesa la necessitat de coordinar els especialistes.

1.2.1 Com dissenyar un organigrama funcional

El primer que ens cal per dissenyar un organigrama funcional és **dividir l'empresa en funcions**, com ara: administració, màrqueting, comptabilitat, recursos humans, producció, comunicació, qualitat... Un cop tenim establerts els departaments, serà necessari, per cada departament, fer una subdivisió on es veuran recollides les funcions de cadascun dels integrants en el departament. D'aquesta manera, cada funció recull les **línies bàsiques d'actuació** entre els nivells i les àrees de treball de l'empresa. En molts casos, es configura com a resultat de la progressiva evolució de l'empresa, si bé poden haver-hi supòsits on el departament necessiti establir un nou model organitzatiu dins del seu apartat.

L'organigrama funcional és tant la fotografia de l'empresa com allò que vol assolir; això provoca que aquest tipus d'organigrama estigui **en constant revisió**, adaptació i anàlisi.

En el cas que l'empresa formi part del grup de **petites o mitjanes empreses**, aquest organigrama funcional sol tenir una estructura força plana, on la direcció té un paper important i, per tant, els especialistes tenen més dificultats per fer-se un espai. D'aquí que sigui important fer una definició clara de cadascuna de les àrees funcionals, dels seus responsables, dels nivells jeràrquics i de la forma en què fluirà la comunicació. Així es podran evitar, en la mesura del possible, els solapaments d'autoritat.

Recordem que aquest tipus d'organigrama és una mena de fotografia; per tant, més enllà d'una simple imatge descriptiva, ha de quedar **tot registrat**:

- Plasmar la situació a la qual l'empresa vol arribar.
- Plasmar les metodologies i sistemes de treball que vol aplicar.
- Indicar quina serà la manera de mesurar els resultats, fet que provoca que es doni una prioritat als mètodes i no pas a les persones.
- Assenyalar els sistemes de transmissió de la informació, les pautes de reunions de treball que afectin diverses funcions, i així obtenir un cert equilibri dins de l'empresa.

- Establir els objectius de cada funció i treballador, fet que permetrà optimitzar la presa de decisions.

1.3 La planificació d'activitats: aplicació de recursos i temps

Sovint a l'àmbit laboral hi ha una queixa reiterada, però costa donar-li la solució deguda: "S'han de fer moltes coses al llarg del dia, però no hi ha el temps per fer-les adequadament." Amb una bona planificació, doncs, de les activitats, amb una òptima organització, i amb les eines correctes que ens donen avui en dia les tecnologies, es pot arribar a tenir un millor plantejament de les activitats i del temps.

La planificació és una de les tècniques que sol ser mal utilitzada, probablement perquè s'ha identificat com un sistema de càlcul i gràfics tan laboriosos que acaben cansant i es deixen a mitges. Fins i tot la fama que precedeix la planificació no sempre ha estat la millor: "Per què hem de fer previsions si després no les complim, ja que sempre apareix algun imprevist que ho espatlla?" Però, res més lluny de la realitat, perquè la finalitat de la planificació és **reduir el camp de les incerteses**.

Planificar és decidir què hem de fer. Per aquest motiu necessitem assignar els recursos que tenim entre mans, i entre ells hi ha el temps. Quan afecta, a més a més, un equip, la programació pot arribar a tenir un caràcter executiu, ja que implica una ordre de treball.

Planificar no significar ser rígid. Ben al contrari, s'ha de ser àgil i flexible en funció del treball i les tasques que s'hagin de desenvolupar i del propi estil personal que tingui cada persona. El que és bàsic i important és decidir, amb prou antelació, què es vol obtenir, quines activitats són considerades precises per assolir els objectius pretesos i en quin moment s'han d'iniciar o finalitzar aquestes activitats previstes.

Una programació adequada és el medi més eficaç d'acotar les tasques, de manera que **programar** és triar les activitats més precises, de cara a assolir els objectius, i decidir quan s'han de fer.

La base de la programació i del control del temps és l'hàbit de fer la programació diària abans que s'iniciï la jornada; que rep el nom de **programa diari**. És important tenir en compte que no menys del 15 o 20% del que has de realitzar en un dia laborable sol donar-se en el transcurs del dia. De manera que, l'assistent/a de direcció ha de saber organitzar el treball per fer un bon ús del temps i garantir l'eficiència i efectivitat en la realització de les tasques, així economitza esforços i augmenta en productivitat.

Aquest programa diari pot estar **escrit a l'agenda**, fet que ens ajudarà a determinar els temps i els llocs. Si sovint no complim l'agenda és perquè hi ha la tendència d'afegir-hi constantment assumptes que no han estat programats a l'inici de la jornada. Una manera d'aconseguir que l'agenda tingui funcionalitat és evitar l'impuls de posar accions no previstes.

La pregunta que ens hem de fer a l'hora d'agendar una tasca és si la podrem fer. Si la resposta va acompanyada de l'expressió "important" o "urgent", caldrà veure en quin nivell d'importància o urgència ens estem movent. I, en cas que l'imprevist sigui menys important que allò que ja estava programat a l'agenda, hem de saber dir "no" de manera respectuosa.

1.3.1 Elaboració d'un pla d'activitats

La planificació d'activitats s'inicia pel **pla de les activitats**, on posarem la **data** i la **durada**, així com les **subtasques** que s'hagin previst per a la seva execució; també es pot afegir un responsable, per bé que no és la tasca principal. Després caldrà afegir la **gestió dels recursos**, estimant costos i imputant les despeses reals. Posteriorment, es farà un control a temps real de les activitats, i s'haurà de preveure el fet que les activitats es poden modificar.

La planificació correcta i eficaç de les activitats depèn en gran mesura de seguir uns principis de partida, o de tenir un **posicionament inicial** correcte. En aquest sentit, hi ha una sèrie de criteris generals que poden ajustar la planificació de les activitats; són els següents:

1. **Prioritzar.** Quan es planifiquen les tasques és important saber: la urgència, la importància, la quotidianitat i anar per ordre decreixent en importància. Tal com hem dit, no sempre el que és important és urgent i viceversa.
2. **Valorar la complexitat** de la tasca. Si la tasca és senzilla es pot fer relativament ràpid, però si és complexa caldrà reservar-li a l'agenda el temps necessari per realitzar-la.
3. **Ser realistes** amb el que realment pots fer i el temps que cal per fer-ho. Si ens marquem uns objectius impossibles pel que fa a la quantitat de treball i temps que hem d'utilitzar, el resultat pot ser el cansament, l'estrès i una baixada, per tant, de la productivitat o, encara pitjor, fer els treballs sense prou qualitat, i això, paradoxalment, encara ens farà perdre més temps perquè s'haurà de repetir o bé corregir.
4. **Evitar les distraccions.** Hem de lluitar contra tot allò que ens faci perdre el temps. Això implica ser capaços de detectar on són les distraccions i els mals hàbits que ens impedeixen ser més productius. És qüestió de planificar-se correctament les tasques per evitar el seu mal compliment o el seu incompliment. L'origen dels mals hàbits que influeixen en la gestió del temps són els següents:
 - El llegat de l'adolescència i la manera que ens hem acostumat a fer les coses.
 - L'estrès, que moltes vegades és la causa de prendre decisions equivocades.
 - El desconeixement dels protocols que poden servir de guia per a optimitzar els processos.

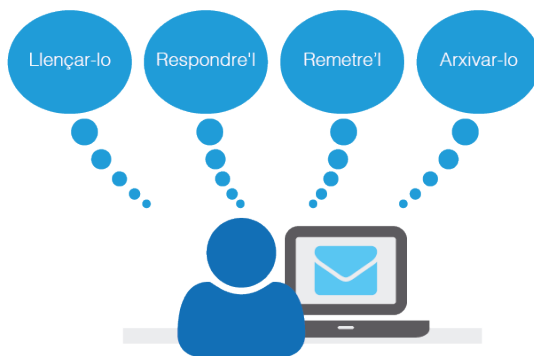
- La falta d'habilitats per a la planificació.
5. Conèixer els nostres bioritmes i **fer descansos** de qualitat quan sigui el moment oportú. Això evitarà el cansament i que no baixi el nostre nivell de productivitat.
 6. **Buscar solucions** que ens ajudin a optimitzar els minuts dedicats a treballar; com per exemple agrupar tasques, reduir l'ús de l'*e-mail* i aprendre a delegar, entre d'altres.
 7. Saber **gestionar la informació** de manera eficaç. Agafar diverses vegades el mateix paper o deixar l'assumpte per resoldre són senyals que no s'estan fent les tasques correctament.

Exemple de com gestionar la informació rebuda en un correu electrònic

Quan ens arriba un *e-mail* hi ha quatre maneres de tractar-ne el contingut o informació. Saber quina és l'adequada en cada moment permetrà agilitzar i millorar la gestió. Davant la recepció d'un correu (figura 1.2), podem:

- Llençar-lo.
- Remetre'l o reenviar-lo a qui ha d'estar informat sobre el tema o qui ha d'actuar al respecte.
- Respondre'l, resoldre dubtes, prendre una decisió...
- Arxivar-lo, en aquells casos que sigui necessari mantenir la informació, ja que si no, s'hauria de llençar.

FIGURA 1.2. Quatre maneres de gestionar una informació que ens arriba



Consegüentment, per tal d'aconseguir implementar amb èxit un sistema de planificació ajustada, a banda d'aquest posicionament general, és necessari seguir una sèrie de passes que ens ajudaran a **anar concretant el nostre pla**; ens referim a aspectes com:

- Ajudar les persones a diferenciar quines activitats són més importants per al seu treball i el de l'organització.
- Conèixer les eines necessàries per a comprendre com es gestiona el temps.
- Centrar l'atenció en les tasques prioritàries.

- Corregir els mals hàbits i/o defectes, com per exemple l'abús del correu electrònic.
- Detectar, a partir de dades objectives, si es pot arribar als nivells de productivitat desitjats i la planificació del temps és òptima.
- Mesurar i ajustar per augmentar l'efectivitat.

Criteris específics i eines; de l'esborrany al 'planning'

Diferents estudis demostren que els correus electrònics, les reunions i algunes tasques de caràcter administratiu ocupen gairebé la meitat del temps disponible. És important, doncs, realitzar-les de la manera més efectiva possible; això no implica dedicar-hi més temps, sinó aprofitar-lo al màxim.

Treballar bé no es treballar molt o treballar més hores, sinó dedicar el temps a les tasques productives per al treballador i l'organització, eliminant tots els defectes o males pràctiques.

Hi ha moltes maneres de planificar les activitats, però es poden seguir els següents criteris, ja sigui per a una planificació diària, mensual o, fins i tot, anual:

1. Abans de registrar les tasques a l'agenda s'ha de **fer un esborrany**, tot seguint unes normes que tindrem en compte per a la gestió; són les següents:
 - L'objectiu ha de ser concret i assequible.
 - L'objectiu ha de tenir un termini temporal. Les tasques més enllà d'un trimestre són de difícil planificació, el marc temporal ideal és el de 15 dies.
 - S'ha de conèixer el propi ritme biològic i laboral.
2. Després de concretar l'esborrany de les tasques, ja es pot **elaborar el planning** tenint en compte els següents criteris:
 - No dedicar més de dues hores seguides a una mateixa tasca.
 - La tasca s'ha de lliurar a les 12 h del dia de lliurament.
 - Les tasques més difícils es faran en les anomenades hores "Hill".
 - Els dilluns i els divendres no s'han de programar tasques difícils.
 - Els dies festius no es programen.
 - No es pot carregar una jornada laboral més de de cinc tasques considerades de màxima dificultat.

Avui en dia, hi ha moltes aplicacions i **eines online** que poden ajudar-nos en la planificació de les activitats. Entre les més conegudes tenim:

- *Astrid*, que té un ús molt senzill i a més a més presenta versions per a dispositius mòbils. Aquesta aplicació permet crear una llista compartida i

afegir col·laboradors. A més a més permet que els ajudants – col·laboradors i fins i tot subordinats puguin deixar comentaris en cada tasca, de manera que s'obtenen més detalls de com s'està treballant i alhora es pot informar de problemes o afegir suggeriments.

- *Nozbe*. És una eina que pot arribar a ser tan complexa i versàtil com vulgui l'usuari, ja que permet ser utilitzada com una senzilla agenda que fa la llista de les tasques o arribar a gestionar projectes entre diversos membres ja que és possible adjuntar arxius i a més a més sincronitzar-ho amb Twitter, Dropbox, Evernote i fins i tot amb el calendari de Google.
- *Omnifocus*. És una aplicació per permet afegir dates límit a les tasques i/o projectes, així com afegir missatges de veu i imatges. L'únic inconvenient d'aquest programa és que és car.
- *Teux Deux*. Es tracta d'una aplicació que permet configurar treballs amb periodicitat setmanal, ja que el programa separa per columnes els diferents dies de la setmana laboral. Es presenta com una eina clara i senzilla d'utilitzar-la, atès que l'únic que es veu a la pantalla són les tasques per realitzar els dies següents (tres dies).
- *Things*. És una aplicació pensada per a aquells que, sobrepassats per la feina, tenen pèrdues de memòria. El sistema detecta que no s'ha complert alguna tasca en la data programada i avisa. L'avís és automàtic i col·loca automàticament la tasca a les tasques pendents d'acabar en el dia que es correspongui. A més a més permet afegir gent o col·laboradors i, a través de l'aplicació, encarregar tasques.
- *Wunderlist*. Una eina senzilla però pràctica que permet crear llistes de tasques i jerarquitzar-ne la importància. El seu funcionament és fàcil i ràpid. A més a més, entre les funcions que ofereix hi ha la possibilitat de delegar tasques.

1.4 La planificació com a hàbit diari; l'espai de treball

La planificació és una activitat estratègica a l'hora de fer **projectes**, però també ho és a l'hora d'organitzar la nostra **activitat laboral** diària. Sovint a l'oficina hi ha moltes coses a fer al llarg de la jornada laboral i poc temps per fer les tasques ben fetes i de manera adequada. Aquesta circumstància, si no es porta degudament, pot conduir a una situació d'estrès personal, mal ambient laboral i, fins i tot, una mena d'angoixa, tant física com mental.

L'**hàbit** és pot convertir en la millor eina per planificar la nostra jornada de treball, fet que permetrà mantenir un ambient laboral agradable i estar còmodes en el nostre lloc de treball, millorar la productivitat, així com augmentar la nostra qualitat de vida. En aquest sentit, hi ha **tres àmbits** a tenir en compte:

- El que afecta directament. Aquí inclourem tots els hàbits que congestionen l'administració del temps.
- El que afecta els altres. Bona part de la nostra feina depèn de la feina d'altres persones, de manera que una bona gestió del temps es converteix en una qüestió de conjunt, de departament, de secció...
- Els mitjans de què es disposa i la informació que es té. La falta de mitjans, de metodologia de treball, d'estructura, esdevé una dificultat important en el moment de planificar les tasques i el temps de què es disposa per portar-les a terme.

Organitzar el treball per fer un bon ús del temps i garantir l'eficiència i l'eficàcia permetrà economitzar i assolir una major rendibilitat. La planificació per part de l'assistent/a de direcció ha de ser un hàbit tant constant que ha d'esdevenir un element diari en les tasques a desenvolupar. La planificació comporta una evolució contínua, i ha de ser la clau de l'èxit en el treball.

Si la planificació s'agafa com a hàbit, permetrà la realització del que es coneix com un **pla diari**. Dur-lo a terme implicarà diverses accions, a banda de la puntualitat a l'inici de les tasques. El pla diari implica:

1. Determinar el que és urgent i el que és important, el que és pel dia present i el que pot esperar.
2. Tenir en compte els imprevistos, de manera que és important tenir com a hàbit deixar més temps del que pensem a l'hora de fer i organitzar activitats. Això evitarà l'estrès.
3. Portar una agenda, dues com a molt, la pròpia i la del cap, però pot ser que en algun moment s'hagi de portar també l'agenda d'algun altre directiu, tot i que això sigui l'excepció i no sigui habitual.
4. Anotar sempre els dies i hores que estan bloquejats per reunions, viatges, trobades amb clients o proveïdors...
5. Anotar tot allò que s'ha fet i que no estava previst. Això permetrà entendre com es fa ús del temps.
6. Anotar les tasques que no s'han pogut fer en el moment en què s'havia determinat passant-les a un altre moment que es cregui convenient. Però en la mesura del que és possible no deixar tasques sense acabar.
7. Utilitzar planificacions visuals.
8. Aprendre a concentrar-se, ja que en una oficina hi poden haver molts elements que distorsionen la feina.
9. Fer les tasques quan hi ha temps i quan és necessari fer-les, no ajornar-ho fins que no hi hagi cap altra alternativa.

1.4.1 La preparació prèvia de la jornada de treball

Per tal que el pla diari serveixi com una preparació prèvia que permeti el desenvolupament de la jornada de treball, caldrà que hi constin els següents **elements**:

1. Al costat de cada tasca s'haurà d'incloure el temps aproximat que es necessitarà per fer-la. Acabada la jornada, es pot incloure una modificació, si escau, del temps real que s'ha necessitat.
2. Comparar els assumptes pendents i anotar-los en el full de treball diari.
3. Anotar al calendari els assumptes per després fer-ne un recordatori al cap.
4. Comparar el calendari amb el del cap i modificar el que ha tingut variacions.
5. Revisar els assumptes pendents que estiguin anotats a l'agenda i passar-los al pla diari.
6. Col·locar, si escau, a l'oficina del cap còpia de les tasques que s'han de fer aquell dia (pot ser en format paper o en format digital).
7. Revisar els expedients i les llibretes de notes.
8. Fer anotacions a les tasques de les quals s'hagi de fer seguiment.
9. Activar els ordinadors, les fotocopiadores, impressores... que estiguin al càrrec de l'assistent/a de direcció.
10. Localitzar els informes en els arxius pertinents.
11. Verificar si el cap va treballar fins tard i va deixar alguna instrucció per atendre algun assumpte.

1.4.2 Adequació de l'espai de treball

Com a assistent/a de direcció, no només hem de tenir cura de l'organització de la feina; sinó també del nostre espai de treball. L'oficina és el lloc on es passem moltes hores i cal incorporar uns **hàbits diaris saludables**, per tal de millorar la salut física, mental i emocional.

Però també és el lloc on l'assistent/a de direcció desenvolupa la seva activitat; de manera que ha d'estar organitzat segons el treball que es realitza i la freqüència amb què es porten a terme les activitats. Així, els hàbits saludables més importants són:

1. Beure molta aigua. És més important la constància que tot de cop, per tant, beure freqüentment.

2. Tenir un pica-pica saludable, és a dir fruita fresca o seca.
3. Aixecar-se de la cadira, no cada deu minuts, però sí de tant en tant, ja que tornes a moure el cos i no et quedes anquilosat.
4. A l'hora d'iniciar la jornada o de finalitzar-la és convenient dedicar uns minuts per fer estiraments i algunes respiracions, o fins i tot algun tipus de meditació.
5. Cuidar la postura: seure bé a la cadira, col·locar correctament la pantalla de l'ordinador, però també mantenir una postura correcta quan estem drets.
6. Aprofitar algun descans per gaudir de l'aire lliure. Fer un tomb després de dinar és un hàbit molt saludable.
7. En començar la jornada, anotar en un paper tres petites coses que t'agraden de la feina, i de tant a tant revisar-les, perquè ajuda a mantenir la positivitat.
8. Mantenir les coses ordenades evita l'estrès.
9. Deixar fora les crítiques i les queixes. En cas de conflictes és convenient parlar amb la persona o les persones implicades.
10. Aportar idees i solucions creatives per millorar tot el que creus que es pot millorar.
11. Mantenir l'atenció sempre és impossible, de manera que és important fer el que podem anomenar una "desconnexió" cada dues hores aproximadament aixecar-se, caminar, fer respiracions, estiraments..., ajuden a ser més productius i eficients.
12. Reservar unes hores cada dia per a projectes importants, que no vol dir urgents.
13. Desconnectar els avisos dels *e-mails*. N'hi ha prou si es consulten entre 3 i 4 cops durant la jornada laboral. Només en moments crítics hem d'estar més pendents.
14. Centrar-se en el que s'està fent a cada moment i fer una sola cosa cada cop. És el moment de practicar el que es coneix com a *mindfulness* (estar present en l'aquí i l'ara sense pensar en coses que tens pendents, només cal estar pendent del moment).
15. Aplicar la creativitat al treball; és important pensar en noves maneres i millores a l'hora de fer les coses.
16. Dir "no" a l'estrès. Resoldre els temes de manera eficient relativitzant els conflictes, però també el treball, tant el que és important com el que no ho és.
17. Somriure o riure; està demostrat que l'humor és una bona eina per treballar millor, però, com en tot, no cal exagerar, tot en la seva justa mesura.
18. Respectar el propi horari laboral. La feina no s'acaba mai, de manera que el que no s'acabi un dia es pot acabar l'endemà.

19. Abans que s'acabi la jornada laboral, dedicar uns 10 minuts a planificar el dia següent, 5 minuts per deixar-ho tot en ordre i deixar els 5 minuts per als estiraments, respiracions i/o meditacions.
20. Distingir clarament entre el lloc de treball i l'àmbit privat. És important no emportar-se feina i/o problemes a casa.

Una **oficina** és el lloc on es centralitzen les informacions comercials, s'organitzen les idees i les activitats d'una empresa. Es podria considerar com el “centre nerviós” de l'empresa, ja que s'hi processa tota la informació. Però una oficina també fa referència a les persones i les seves qualitats per administrar certes activitats essencials.

L'oficina és l'espai de treball i, per tant, també ha de ser organitzat. Respecte a l'espai, haurem de tenir en compte i diferenciar **dos aspectes essencials**: els elements físics i l'organització de l'oficina.

Un **ambient agradable** fa que augmenti la rendibilitat; per tant, s'hauran de tenir en compte la llum, el color, la temperatura, el soroll i la decoració. Tot en conjunt ha d'aconseguir un ambient que fomenti el treball, però que també sigui confortable i relaxant.

1.4.3 Els elements físics

Quan parlem d'elements físics ens referim al **mobiliari i els equips**: escriptoris, cadires, armaris per a documents i arxius (per bé que cada cop més la digitalització ajuda a reduir-ne el volum)... És important que siguin de qualitat, ja que serà una manera d'invertir en salut laboral i en una major productivitat.

Un **escriptori de treball** ha de poder satisfer les necessitats de l'assistent/a de direcció a l'hora de desenvolupar la seva feina, de manera que serà important:

- Mantenir la superfície de l'escriptori ordenada.
- Tenir el telèfon al costat de l'escriptori que resulti més còmode per facilitar la presa dels missatges.
- Avaluar quins equips, safates, organitzadors verticals i altres elements són necessaris.
- Mantenir en ordre els materials col·locats als calaixos.
- Col·locar la pantalla de l'ordinador frontalment a la cadira, per evitar males postures.
- Condicionar una àrea per poder treballar amb documents confidencials o amb tasques urgents especials.

- Arxivar la documentació en el lloc corresponent. En el cas que es porti l'arxiu de manera setmanal es convenient col·locar els documents per ordre de data, i la més recent sempre ha de ser la primera.
- Fixar un recordatori en un lloc visible per a les tasques que s'han de fer en un moment o en una hora específics.

Vegeu el punt "Criteris ergonòmics mínims" al contingut de l'apartat dos d'aquesta mateixa unitat.

Caldrà que la cadira compleixi els **principis ergonòmics** per poder treballar còmodament sense haver de pensar en els riscos laborals.

1.4.4 L'organització de l'espai

Pel que fa a l'organització de l'oficina, és important evitar els espais diàfans, ja que **compartimentar** fonamenta la concentració i ajuda a tenir l'espai organitzat. Un espai organitzat crea un entorn on el treballador se sent confortable.

Les noves tendències en l'organització dels espais assenyalen que el primer que s'ha de fer abans d'organitzar és **netejar la zona** i organitzar-ne el contingut, descartant tot allò que ja no s'utilitzi.

En una oficina organitzada, les coses han d'estar a mà, sobretot les que s'utilitzen habitualment, com armaris, arxivadors, impressores, fotocopiadores (per bé que aquestes, pel nivell de soroll que impliquen, poden estar en un espai tancat creat a propòsit)... També és important que tota la documentació que encara és de paper tingui una zona de guarda i custòdia, i no cal que estigui a prop, ja que bàsicament formarà part dels arxius.

En oficines grans hi hauria d'haver pissarres blanques o imantades, i suros o panells on els treballadors puguin posar les notes que no han d'estar sobre la taula de feina.

1.5 Naturalesa de l'acte organitzatiu i distribució de les tasques

L'organització és una activitat bàsica que serveix per a agrupar i estructurar els recursos humans d'una empresa, amb la finalitat d'arribar a assolir els objectius que s'han marcat. Així, mitjançant l'organització les persones s'agrupen per realitzar millor les tasques. També incideix directament en l'equilibri i la rendibilitat del treballadors i, per tant, en la seva salut física i mental.

Des de sempre, l'home ha tingut una **inclinació natural** per buscar la manera d'agrupar i simplificar les activitats que fa dins de la seva tasca productiva, independentment de l'objectiu que es persegueixi.

Si hi haguessin poques tasques, no caldria l'organització dels recursos humans; una sola persona seria suficient per fer les tasques existents. Però a una empresa hi ha moltes més tasques que les que pot assumir una sola persona i l'organització es fa necessària: cal **coordinar les persones** que hi treballen a fi d'assolir els objectius.

De manera que, en general, quan parlem de l'**acte organitzatiu** o, simplement, d'organitzar, estem fent referència, entre altres coses, a:

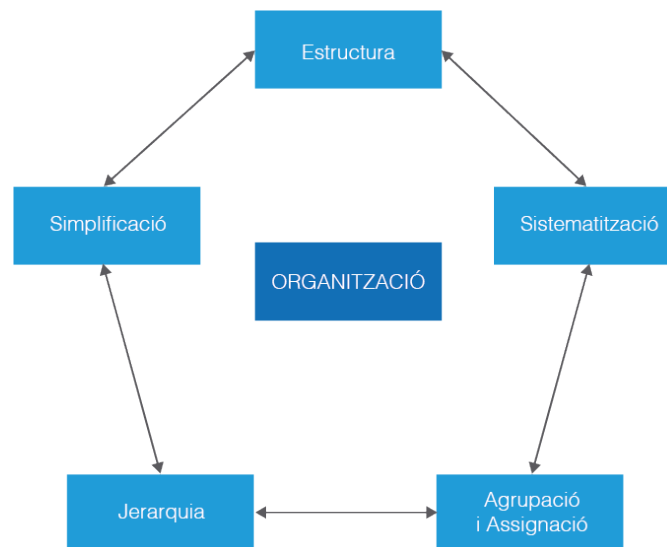
- L'acte d'organitzar en si mateix.
- L'acte d'integrar i estructurar els recursos tant materials com humans existents així com els òrgans involucrats en la seva administració.
- L'acte d'establir relacions entre els recursos humans.
- L'acte que serveix per a assignar les retribucions de cadascun dels treballadors.

I les **funcions** que s'estableixen són:

- La identificació i classificació de les activitats que requereixen organització.
- L'agrupació de les activitats necessàries per poder complir amb els objectius.
- L'assignació de cada grup d'activitats a un responsable – administrador dotat d'autoritat suficient per poder-ho supervisar.
- L'estipulació de coordinació horitzontal (en un mateix nivell organitzatiu) i vertical (entre oficines generals, una divisió i un departament) en l'estructura de l'empresa.

Els elements bàsics en l'organització són cinc (vegeu la figura 2.2) ; tot i que en destaquen dos de màxim interès i estudi, l'agrupació i la simplificació:

- **Estructura:** l'organització necessita un marc on els seus treballadors puguin realitzar les tasques, i per això estableix les funcions, jerarquies i activitats que són bàsiques per obtenir els objectius.
- **Sistematització:** fa referència al fet de coordinar totes les activitats i recursos que té l'empresa per facilitar l'eficiència.
- **Agrupació i assignació:** poden ser tant d'activitats com de responsabilitats. A l'hora d'agrupar, el que fem és especialitzar i, a l'hora d'assignar, cada grup especialitzat treballa en les tasques que se li han encomanat.
- **Jerarquia:** el fet d'organitzar vol dir que hi ha sempre un responsable, per tant, sempre es produeix una relació jeràrquica.
- **Simplificació:** fa referència a les funcions. Si s'estableixen mètodes senzills, fàcils i eficaços, s'obtindran millors resultats.

FIGURA 1.3. Elements bàsics en l'organització

1.5.1 Agrupació

L'agrupació ajudarà a construir una estructura que vindrà determinada pel tipus i el nombre de llocs de treball (serà necessari que estiguin junts). Serveix, per tant, per a crear un organigrama i, a més a més, coordinar el treball de l'organització.

L'agrupació pot anar referida tant a activitats com a responsabilitats, de manera que la primera acció que s'adopta en l'organització és agrupar les activitats per àrees; com ara:

- **Per temps.** Les agrupacions es formen segons el moment en què es realitza el treball. Així els diferents grups porten a terme el mateix treball però en diferents moments del dia, per exemple fer rajoles per torns en una fàbrica.
- **Per processos o equips.** Aquesta àrea pot servir de base per crear unitats departamentals, màrqueting i publicitat, comptabilitat i finances, processos i producció...
- **Per coneixements i habilitats.** Porta a una forta especialització, que en certes empreses és molt necessària. Per exemple, en el cas de les diferents tasques que es fan en un laboratori farmacèutic, o en un hospital, on s'agrupen, entre d'altres, els ginecòlegs en un departament, els anestesistes en un altre i els reumatòlegs en un de diferent.
- **Per seqüències.** Es dona quan a l'organització hi ha nivells intermedis.
- **Per funcions.** És una manera d'agrupar per activitats similars o anàlogues. El criteri que es busca per agrupar-les és la funció primordial que tenen, per exemple una empresa de fundació pot distingir entre els tallers de fundació, els que fan soldadures i els que fan els acabats.
- **Per productes.** És una agrupació que es dona especialment en aquelles empreses on es fabriquen diverses línies de productes. Es treballa d'acord

amb un producte principal, o bé per grups de productes relacionats entre si. Per exemple, un restaurant pot separar, tant organitzativament com espacialment, el bar del menjador, o una empresa que fabrica vaixelles pot, en un altra línia de producció, fabricar rentaplats.

- **Per territori.** És una agrupació que sovinteja quan els sectors estan allunyats o quan el tram d'operacions o de personal és molt gran. Per exemple, quan un forner abasteix a diversos pobles on té espais per a venda, i té la seu central i de producció en un lloc concret.
- **Per clients.** Basat en el fet de servir a diferents compradors o empreses comercials.

1.5.2 Simplificació

En l'àmbit empresarial, la simplificació del treball és una tasca que es fa constantment a través de la utilització dels **plans organitzatius**. Serveixen per aplicar, de la millor manera possible, les tècniques que faciliten la realització de les tasques.

Administrativament parlant, la simplificació respon a qualsevol tipus de mètode o recurs que ajudi a disminuir o **reduir la quantitat d'esforç necessari** per executar una tasca determinada i concebuda. Una simplificació del treball, doncs, pot ser la clau per augmentar la productivitat i rendibilitat dels treballadors.

Alguns dels **objectius** que persegueix la simplificació són:

- Reduir al mínim l'esforç, ja sigui mental o físic, de la tasca concreta que cal portar a terme.
- Millorar el funcionament dels equips o l'organització, a través de diferents mètodes com ara: la redistribució de funcions, la reducció de fases, la combinació o eliminació de tasques i la tabulació del treball.
- Optimitzar i aprofitar els recursos de què es disposen.
- Millorar la seqüència del treball dins de les diferents fases i àrees que l'integren, per exemple: una disminució de tràmits i una eliminació, unió o combinació de formes d'impressió.
- Millorar l'aprofitament dels recursos humans a través d'accions concretes com ara una reducció de desplaçaments aprofitant per fer diferents coses en un sol viatge, i així evitar pèrdues de temps innecessàries.
- Millorar les activitats de tràmits documentals i rutinaris significa estalviar en temps i poder avançar en altres tasques.

No sempre és fàcil saber **on es pot simplificar**, sobretot perquè en un procés, o en un flux de treball, sovint és més fàcil afegir fases i tasques que no pas eliminar-ne. Aleshores, on podem fer les accions de simplificació? Hi ha tres grans grups:

- En processos i fluxos de treball. De vegades menys és més. Com menys fases de vegades és millor i es requerirà menys esforç. De vegades en la documentació que cal preparar hi ha fases que no són necessàries, de manera que cal anar al gra i saber els barems que s'han d'utilitzar perquè la documentació sigui l'adequada.
- En l'ús de les eines. No per tenir més eines la feina surt millor. És important tenir les eines adequades per a cada fase i acció. No per tenir dos ordinadors treballarem el doble, però sí que serem més productius si l'ordinador és potent i ens permet una bona velocitat de navegació.
- En els hàbits. Ja hem vist que l'hàbit de planificar és essencial, per tant els hàbits i les rutines ajuden a la productivitat i han de ser senzills i simples perquè permetin complir les funcions per a les quals s'han creat.

1.5.3 Distribució racional de les tasques al llarg de la jornada

Els procediments diaris ajuden a establir l'ordre cronològic i la seqüència de les activitats que s'han de seguir en la realització d'un treball repetitiu. El principi bàsic d'una bona administració del treball és el manteniment d'una distribució de les tasques; de manera que s'utilitzin degudament totes les habilitats laborals i personals dels treballadors.

Una de les normes més importants és que, a mesura que avança la jornada laboral el rendiment és menor, ja que es va acumulant el cansament. De manera que, per fer una distribució racional, és bàsic conèixer les **corbes de rendiment**. Són majors en horari de matí, ja que la persona està descansada i assoleix més productivitat, i aniran disminuint a mesura que avanci el dia.

És aconsellable no deixar mai per a darrera hora les activitats que resulten tedioses, difícils o complicades, ja que el cansament no permet estar concentrat ni ser creatiu al 100%.

Com que no tothom disposa de les mateixes prioritats o horaris, com a assistents de direcció haurem d'ajustar les tasques en funció de les següents **variables**:

- L'agenda del cap.
- Els horaris de les administracions públiques.
- La naturalesa de les pròpies tasques.
- Els horaris de les empreses amb les quals es tenen relacions (tant clients com proveïdors).

La persona que és capaç d'organitzar l'activitat laboral d'una jornada també podrà fer la planificació d'altres períodes de temps més amplis.

1.6 Delegació

Hi ha qui diu que liderar i delegar van de la mà. Per a algunes persones delegar és fàcil, però, en canvi, per a altres, deixar en mans d'un subordinat fins i tot la tasca més senzilla esdevé una missió impossible, ja que consideren que són més eficients si la fan ells. El primer pas per **saber delegar** és, doncs, acceptar que un mateix no ho pot fer tot.

Delegar consisteix en encarregar certes tasques a d'altres persones perquè les realitzin sota la nostra responsabilitat. Quan deleguem, el que estem fent és alliberar part del nostre temps per poder-lo destinar a altres activitats dins de la jornada laboral. Per tant, la delegació es pot convertir en una **font de previsió** per a l'empresa i de motivació per al treballador.

A través de la delegació del treball, la persona responsable de l'equip pot saber les diferents capacitats dels seus membres i així preveure imprevistos; fins i tot podrà premiar i/o pujar de categoria la persona a qui ha delegat una sèrie de tasques i les ha fet de manera correcta i adequada. De fet, el treballador rep el concepte de delegació de tasques de manera positiva, com un premi, sempre que la delegació sigui real, no perquè el cap es vol treure feina de sobre i ho acaba delegant tot.

La delegació suposa noves funcions respecte a les habituals i, a més a més, augmenta la percepció de confiança. Això provocarà la millora de les tasques quotidianes i la relació amb l'empresa. Es recomana que la delegació es faci en tasques que tinguin diferents nivells de dificultat o responsabilitat.

Com a caps d'un equip, el repte no és delegar com més millor sinó de forma correcta i efectiva només les tasques que ens podem treure de sobre per **aprofitar el temps** en altres de més urgents o que ningú altre pot solucionar.

En qualsevol cas, la delegació ha de ser organitzada **prèviament**, establint prioritats en les tasques que es delegaran. A més a més, hi ha tasques que es poden delegar i tasques que no. Alguns exemples de tasques que es poden delegar són: la realització de fotocòpies, el redactat de certs correus o la realització d'algunes trucades. En canvi, tasques que no es poden delegar són: les signatures d'un conveni, els acords en les reunions o les entrevistes importants.

Quan deleguem una tasca s'han de **tenir en compte** els següents punts:

- La delegació pot ser puntual per a la realització d'una tasca en concret o bé permanent en el temps per realitzar sempre la tasca delegada en cas que sigui necessari.
- La delegació pot anar referida a una tasca delimitada exactament perquè es coneixen perfectament els passos que s'han de seguir, o bé es pot delegar el que es coneix com una "forquilla d'actuació", perquè no es coneix amb exactitud la dimensió de la tasca i per tant és millor delegar amb una certa flexibilitat.

- La delegació la fa un superior que disposa dels atributs i responsabilitats per a la tasca.

1.6.1 Procés de la delegació

Saber quan ha arribat l'hora de delegar adequadament és clau, però com s'ha de fer? El procediment més adequat és el següent:

1. S'han d'**analitzar les necessitats**. Normalment les accions que fan perdre temps i que pot fer un subordinat són delegables sempre, per tant, s'ha de saber quines són les prioritats, ja que justament les tasques que apareixen com a prioritàries seran les que no es poden delegar.
2. S'han d'**explorar les opcions**. S'ha de saber quina persona és l'adequada per delegar-li una tasca; ha de ser la que tingui els coneixements adequats i la motivació suficient.
3. S'ha de **documentar** i establir el procediment. Abans de delegar és important documentar els coneixements i procediments que fan que l'empresa funcioni correctament. Tenir una documentació clara, completa i accessible és essencial per delegar amb eficàcia i permetre a d'altres membres continuar en el punt en què s'inicia la delegació, que pot ser a la fase inicial, a la fase intermèdia o a la fase final, segons quines siguin les necessitats.
4. S'ha d'**establir una data de finalització** determinada, o *deadline*, per tenir la tasca feta i un sistema de seguiment per comprovar els progressos que es van fent.
5. **Desenvolupar un pla d'acció**. L'ús de la tecnologia pot ajudar a assignar, controlar i gestionar el treball delegat. De fet, hi ha programes que permeten la delegació de tasques, com per exemple *Brilliant Meeting*. De fet, l'ús de la tecnologia encara és més adequada quan l'equip format es troba en diferents ubicacions geogràfiques.
6. **Saber comunicar** i fer-ho constantment. La comunicació ha de ser clara, concisa i coherent. Recorda que ordre i contraordre és igual a caos!.
7. **Fomentar la confiança**. De fet, la confiança és un dels aspectes més importants en la delegació, i no només ha de ser unidireccional, sinó que és convenient que sigui bidireccional: el cap confia en els subordinats i els subordinats confien en el cap.

En la professió dels assistents de direcció la creença que s'és imprescindible en l'empresa és una barrera important personalment i impedeix l'acció de delegació en altres persones.

1.7 Habilitats de relació interpersonal per optimitzar el temps

El terme *interpersonal* es refereix a la relació i/o comunicació que l'assistent estableix en si mateix; per tant, és un concepte lligat al d'**autoestima**. Si és té una alta autoestima, també es té estabilitat i equilibri emocional; elements indispensables en la consecució dels objectius professionals que com a assistents ens proposem.

Sovint l'assistent de direcció és el centre de l'oficina i, com a tal, ha de superar-se constantment i ha de tenir excel·lents relacions amb els companys de treball i amb altres persones alienes a l'empresa. Així, podríem establir que hi ha **tres tipus** de relacions interpersonals referits als assistents de direcció:

- Les relacions amb el cap, que es fonamenten en l'efectivitat, la productivitat, la utilitat i l'obediència en els límits precisos.
- Les relacions amb els companys de treball, que s'han de basar en el respecte, el bon tracte i la cooperació.
- Les relacions amb persones externes a l'empresa, com ara: clients, proveïdors, premsa...

Per tant, podem entendre que les **habilitats interpersonals** són les capacitats que tenen els assistents de direcció per treballar i cooperar, amb els qui els envolten, en l'àmbit laboral, establint una fita per aconseguir i organitzant el treball diari, per no ser un obstacle per a la resta de les activitats que fan els companys i/o el cap.

Les habilitats interpersonals que cal desenvolupar per optimitzar el temps de treball són: la iniciativa, la proactivitat, la creativitat i la innovació, així com també l'autoconeixement, l'autoimatge i l'autoestima. Totes aquestes habilitats van interrelacionades, ja que sovint no podríem entendre'n unes sense les altres.

1.7.1 Iniciativa i proactivitat

Iniciativa i proactivitat són conceptes que van íntimament lligats, ja que es refereixen a la capacitat d'**anticipar-se als esdeveniments**, actuant de manera adequada i correcta.

Davant d'una situació difícil, i fins i tot adversa, un assistent de direcció proactiu **pren decisions** sense necessitat que ningú li digui res; té iniciativa i actua en conseqüència. Així, podem dir que entenem la **iniciativa** com la predisposició a emprendre accions, crear oportunitats i millorar resultats, sense necessitat d'un requeriment extern que ens porti a fer-ho. La iniciativa es recolza en l'autoresponsabilitat i l'autodirecció.

Alhora, tenir iniciativa suposa tenir una actitud proactiva que ens permet, amb la maduresa suficient, **assumir les conseqüències** de les accions empreses. Podem definir la **proactivitat** com l'actitud en la qual l'assistent assumeix el ple control de la seva conducta laboral de manera activa; fet que implica prendre iniciatives en el desenvolupament d'accions creatives i, de vegades, una mica agosarades per tal d'obtenir millors. Les característiques de les persones proactives són:

- Busquen respostes als problemes en comptes d'esperar a que passi alguna cosa.
- No es limiten a efectuar les activitats que se'ls demanen sinó que busquen més informacions per millorar les tasques ja existents.
- Adapten la seva manera de fer a les condicions de l'entorn.
- Tenen capacitat per subordinar els impulsos als valors.

Exemple de proactivitat

Per exemple, en un cas de sol·licitud de reunió no prevista pel mateix dia, però de caràcter urgent, la persona proactiva agafarà l'agenda del seu cap immediat i mirarà com té el dia i la possibilitat de buscar espai per a la reunió, i avisarà el cap del buit horari i de la necessitat pel caràcter urgent de la reunió.

1.7.2 Creativitat i innovació

Les empreses, cada cop més, fomenten el **pensament creatiu** entre els seus treballadors, ja que cada dia sorgeixen noves demandes i necessitats que cal atendre, per continuar sent competitius.

El concepte *innovació* està lligat al de *creativitat*, com també ho està el concepte de *renovació*. El pensament creatiu consisteix en el desenvolupament de noves idees, conceptes i projectes amb un cert nivell d'originalitat.

Exemple d'innovació

Per exemple, en el cas dels assistents, no es tracta de crear noves aplicacions que ens ajudin a l'elaboració de la correspondència, sinó de veure, d'entre les existents, la que s'adapta millor a les nostres necessitats i adaptar-la a les nostres característiques.

1.7.3 Autoconeixement, autoimatge i autoestima

Dintre de les relacions interpersonals hi ha també un grup d'habilitats que ens permeten ser emocionalment equilibrats; ens referim a l'autoconeixement, l'autoimatge i l'autoestima. A aquests tres elements s'hi ha d'afegir treballar la **paciència**, un altre dels requisits per tenir un bon ambient de treball.

Les accions que impliquen l'autoconeixement, autoimatge, autoestima i la paciència ens permetran, entre altres coses:

- **Controlar les emocions negatives.** Per aconseguir l'objectiu de mantenir unes relacions adequades, un ambient de treball agradable, les accions s'han de basar en el respecte, en el fet de saber comunicar i actuar amb sinceritat i, sobretot, en el fet de no utilitzar mai, a l'hora de parlar d'una altra persona, un to agressiu o acusador. S'ha d'acceptar que cada membre de l'equip té el seu caràcter i que no hi ha cap pretensió de voler-los canviar. Potser canviar certes actituds pròpies afavorirà les relacions interpersonals i de ben segur que les actituds dels altres llavors també canvien.
- **Invertir el temps necessari** que la relació demani. Les relacions interpersonals laborals, com les privades, s'han de cuidar, s'han d'incentivar i si hi ha mals entesos no es poden deixar a l'aire, cal resoldre'ls al més aviat possible. No s'ha d'arribar ni al desgast ni a que esdevingui una mala relació perquè, a la llarga, evidentment afecta la feina i la productivitat. Els mals entesos a la feina solen ser força habituals, de manera que desfer-los i prendre el temps que calgui per fer-ho és important.
- **Saber escoltar i comprendre** que en les relacions no s'és l'únic participant. No hi ha cap relació interpersonal que es pugui mantenir si només s'expressa una de les dues parts. Tota interacció té, com a mínim, dos participants, i ambdues parts han d'interactuar; si un no sap escoltar, la comunicació es tornarà unilateral i no es podrà basar en una bona relació.
- **Evitar tant com sigui possible l'aïllament** respecte a la resta de companys. Això no sempre està en mans de l'assistent de direcció, excepte si és introvertit, perquè pot ser que el cap ho vulgui així.
- **Crear un ambient constructiu** que fomenti que tothom se senti a gust, que es treballi en un marc agradable i que ajudi a consolidar les relacions interpersonals. En el cas que a l'oficina hi hagi gent d'edats diverses és important escoltar a tothom i no menystenir idees i/o opinions que altres hagin manifestat.
- **Mantenir una comunicació oberta**, sincera i respectuosa. S'ha de mostrar una actitud que inspire confiança tant en les paraules com en els fets. Per tant, s'ha de ser conseqüent amb les idees, per bé que en algunes ocasions això pot arribar a crear certes enveges i/o antipaties.
- **Mantenir un tracte igualitari** amb tots els companys, no cal creure's superior ni imprescindible (torres més altes han caigut). Com es pot evitar? Demanant consell i suggeriments als companys, de manera que es mostri la confiança amb la resta de l'equip, o dialogant quan calgui.

El desig de treballar de manera correcta obliga, en certa mesura, a un nivell d'autoexigència molt alt, però això permetrà que l'ambient laboral sigui més satisfactori, autèntic, efectiu i productiu. Tractar cada persona que treballa a l'empresa de manera singular i d'acord amb la seva personalitat, i realitzant les tasques que es tenen marcades, fa que les relacions interpersonals siguin les correctes.

Finalment, no oblidem que un assistent de direcció ha de comprendre les actituds dels altres i viceversa, ja que això configura els equips de treball. Cal tenir en

compte que les maneres de reaccionar i de relacionar-se tenen una clara influència sobre el treball i sobre la **productivitat**.

2. Gestió de la planificació, eines de control i criteris de qualitat

Gestionar, controlar i treballar la qualitat requereix observació i mesura; la finalitat és poder disposar d'una informació que permetrà regular i **prendre les decisions** que l'empresa cregui més convenients.

Com a assistents de direcció, és important que sapiguen **gestionar les tasques planificades** degudament. Això implica conèixer les eines que podreu utilitzar, com ara gràfics i mètodes de control, que us donaran una imatge clara de com s'estan desenvolupant les tasques previstes.

D'altra banda, per obtenir una bona gestió del temps, uns millors resultats en les tasques i uns bons nivells de productivitat, caldrà que tingueu en compte els principis bàsics d'eficiència, eficàcia i efectivitat; coneguts com **les 'tres es'**.

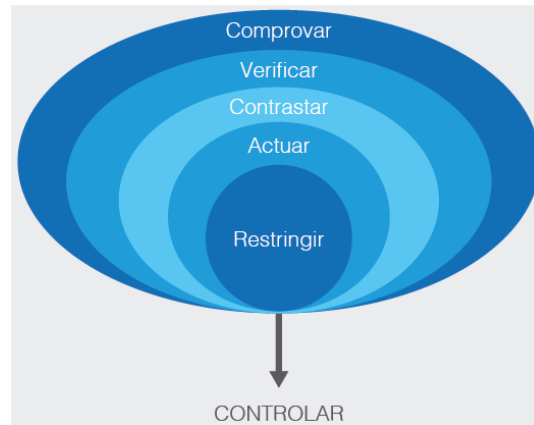
Un altre factor clau serà propiciar i mantenir un ambient agradable a la feina que permeti treballar més a gust i amb més ganes. En aquest sentit, serà clau aplicar els principis **ergonòmics** (referits al mobiliari), **mediambientals** (quin tractament hem de fer dels residus que generem) i de **qualitat** (compliment de requisits bàsics) en el desenvolupament del vostre treball com a assistents de direcció.

2.1 Utilització de gràfics i mètodes de control de projectes

En temps moderns com els que vivim, es fa impensable pensar en desenvolupar tasques d'assistent de direcció sense les eines informàtiques, de manera que caldrà que tinguem elevats coneixements sobre les **aplicacions de gestió** que tenim el nostre abast.

Controlar significa **comprovar i verificar** amb la finalitat de mantenir un sistema estable i/o garantir l'eficiència del procés de decisió; però controlar també significa, entre d'altres, regular, contrastar, actuar sobre una variable o restringir-ne el comportament (vegeu la figura 2.1).

El control neix, per tant, de la necessitat que té l'empresa d'assolir els seus objectius. Per aquest motiu les eines de control i els criteris de qualitat ajuden a saber **en quin estat és troba l'empresa**. Els gràfics i mètodes de control més utilitzats són: el diagrama de Gantt i el mètode PERT, per bé que n'hi ha molts més.

FIGURA 2.1. Accions implicades en l'acte de controlar

2.1.1 El diagrama de Gantt

El diagrama de Gantt, també conegut com el cronograma de barres, consisteix en una eina gràfica que mostra el temps de dedicació prevista per a diferents tasques i activitats al llarg d'un temps determinat. Es tracta d'una de les eines més utilitzades per a temes de gestió i planificació.

L'essència del diagrama de Gantt és visualitzar el **període de duració** de cada activitat que es va realitzant, prenent unes dates d'inici i de finalització, i el temps total que és necessari per a cadascuna d'elles. Tot i que ens permeti visualitzar el temps de cadascuna de les activitats, l'ús d'aquesta eina té uns punts forts i uns de febles, que cal conèixer:

- Els **punts forts o avantatges** del diagrama de Gantt són:
 - La claredat amb què permet, amb un cop d'ull, prendre consciència de la realitat.
 - La capacitat per a integrar la informació més important.
 - La simplicitat permet una major concentració en els aspectes importants.

- Els **punts febles o desavantatges** del diagrama de Gantt són:
 - Pot ser massa senzill per a la gestió de projectes complexos.
 - No és gaire útil si el projecte és molt dinàmic.
 - Per a projectes petits, no és una eina útil.
 - No és indicat per a projectes de configuració lineal.

Per fer correctament aquest diagrama, abans haurem de fer un **recompte previ de dades**, tot seguint el següent procediment:

1. Fer una llista de temes i tasques de cada un dels temes.

2. Detallar les tasques seqüencials que depenen una de l'altra i detallar les tasques paral·leles que puguin realitzar-se contemporàniament.
3. Determinar la durada tot ordenant per tema i tasca segons data d'inici i de finalització.
4. Assignar recursos i especificar la persona responsable per cada una de les tasques i/o accions.
5. El dia de revisió, realitzar el que es coneix com una marca, per exemple una fletxa, per saber en quin punt ens trobem i un altra tipus de marca, per exemple un quadrat o un cercle, per saber quins són els moments clau que han d'estar preparats.
6. Preveure un pla de gestió de risc incorporant-lo des de la fase de planificació i posant-lo en pràctica durant tot el procés d'execució del projecte a través de l'establiment de mesures de seguiment.

El diagrama de Gantt facilita la visió i precisió de l'**estat real d'un projecte**, dividit en diferents tasques; gràcies a això, optimitzem els recursos empresarials i la mà d'obra en la gestió de les tasques.

Per fer un diagrama de Gantt podem fer servir diverses eines informàtiques, tot i que la més bàsica seria l'Excel; per exemple Microsoft Project, OPenProj, VisualProject, GanttProject, Smartdraw o Mindmanager. A banda d'ajudar-nos en el seu disseny, ens permeten fer un seguiment del temps de les accions o projectes, tot creant els gràfics corresponents.

Un dels requisits del diagrama de Gantt, i que més dificultats comporta per a la direcció del projecte, és l'**establiment de prioritats**. Es porta a terme en funció de tres variables:

- **Recursos:** disponibilitat, efectivitat i acompliment són els tres factors que s'han de conèixer per poder gestionar els recursos adequadament.
- **Activitats:** assoliment, dependències, implicacions i objectius són les variables que cal analitzar en aquest cas.
- **Temps:** terminis d'entrega de les tasques i activitats, termini màxim d'execució del projecte, però també els terminis de resposta de proveïdors i subministraments.

Com dissenyar una gràfica de Gantt

Un cop hem fet un recompte de dades i hem triat l'aplicació informàtica que farem servir, ja podem dissenyar el nostre diagrama de Gantt. Per crear-ne la gràfica, els passos bàsics que hem de seguir són els següents:

1. Dibuixar les columnes i files que formaran part del gràfic, en les quals anirem col·locant tota la informació que sigui necessària. El nombre de

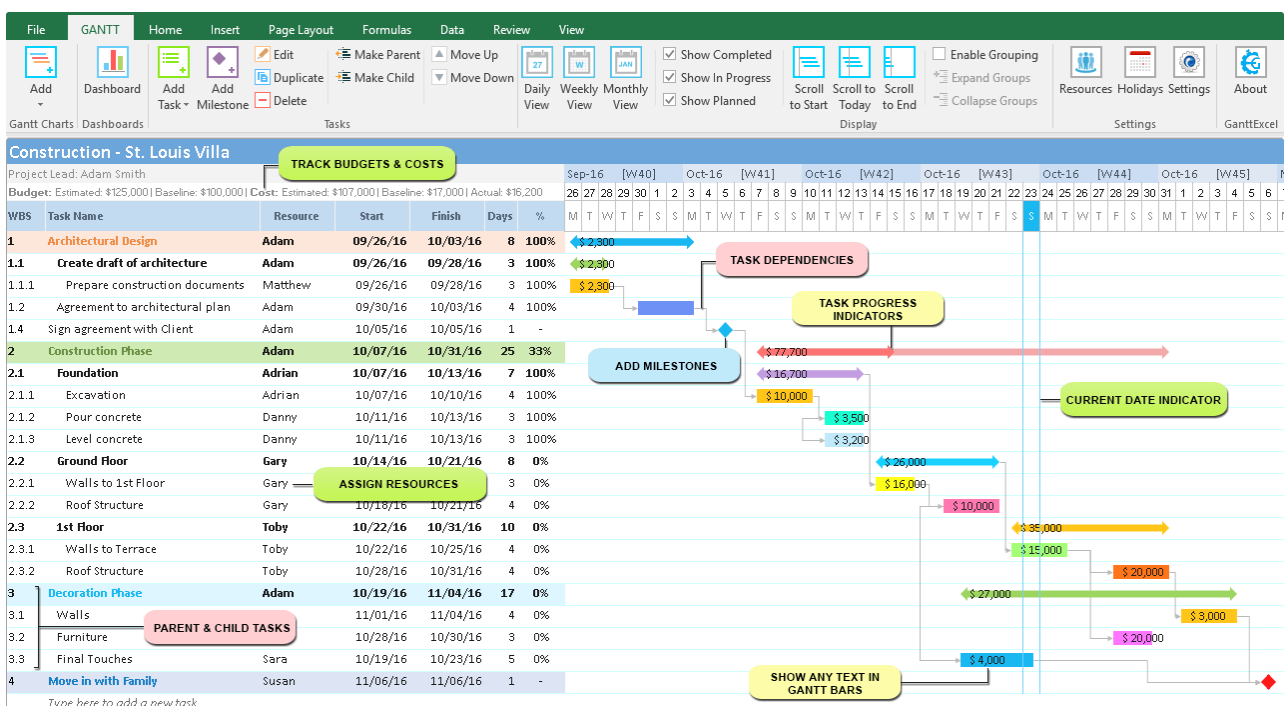
columnes i files depèn de la quantitat de dades que es vulgui incloure en el gràfic.

- En les files de la primera columna col·locarem totes les activitats que s'han de fer, una sota de l'altra.
- En la fila de la segona columna col·locarem les dates estimades d'inici de cada activitat.
- En la tercera columna apuntarem la data estimada de finalització o tancament de cada activitat.
- En la quarta columna col·locarem el temps total estimat per la durada de cadascuna de les activitats, tenint en compte la unitat de temps seleccionada (dies, setmanes mesos). És molt important tenir en compte el temps de demora de l'activitat.
- A continuació es dibuixarà un conjunt de columnes que anirà al costat dret de la taula, just després de la quarta columna en la qual ubiquem la durada total de les activitats.
- Marcarem el moment actual del projecte i traçarem una línia vertical que començarà el dia, la setmana o mes corresponent a la data.

Exemple de diagrama de Gantt

La figura 2.2 és el resultat de treballar amb el programa GanttProject. Com es pot apreciar, hi ha com a base un full de càlcul, però després aquesta aplicació permet afegir, completar, dibuixar totes aquelles dades que hi hem anat introduint.

FIGURA 2.2. Diagrama de Gantt fet amb el programa Ganttproject



2.1.2 El mètode PERT

Un altre model d'optimització del temps és el mètode PERT (de *Project Evaluation and Review Techniques*; és a dir 'tècniques d'avaluació i revisió del projecte'). Es tracta d'una eina de planificació i control que permet als usuaris una millor **gestió del temps**. Un cop s'emplena, obtenim el resultat més òptim d'una seqüència d'activitats en un temps establert.

El PERT interrelaciona cada tasca segons els recursos assignats a cadascuna. El diagrama permet establir relacions a partir de les dependències de les activitats d'un projecte. Si és necessari lliurar una activitat per començar la següent, situarem a continuació la segona tasca; i així successivament. Cap activitat es pot realitzar abans que finalitzi una anterior.

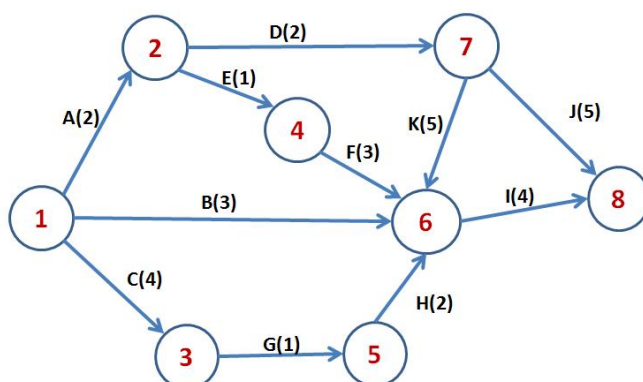
Aquesta tècnica serveix per a conèixer les **rutes de treball òptim**. Per exemple, si per realitzar la tasca C es necessita lliurar l'activitat A, el PERT ens avisarà que haurem de finalitzar A abans que ens posem a treballar la C. Pura lògica que, a priori, no té major dificultat, però que es complica en el moment en què, a l'entrar en l'execució d'una sola activitat, se n'afecten altres.

Com utilitzar, doncs, el mètode PERT? La tècnica que utilitza aquest mètode és la del **diagrama de fletxes**, fet que permetrà unes relacions de precedència i dependència; de manera que ens permetrà determinar quines activitats han d'acabar-se per poder iniciar-ne d'altres.

Exemple d'ús del mètode PERT

En aquest exemple exposem el model més senzill resultant d'aplicar la tècnica PERT. A la imatge de sota, els números representen les etapes i cada lletra representa les operacions per assolir-les. Com podem apreciar, tenim 8 etapes (amb números) i 11 operacions (amb lletres). Cada operació té assignada una temporització que s'ha establert en el seu moment i que se sol establir en setmanes, i sempre dependent del tipus de projecte. Així, per passar de l'etapa 1 a la 2, necessitem fer l'operació A, que té una durada de dues setmanes i, per tant, el termini pel nus 2 és de dues setmanes.

FIGURA 2.3. Model senzill d'aplicació del PERT



Javiersole.com

La premissa bàsica és que quan seguim un camí, el temps total és la suma dels temps de les operacions que el formen. Així, per arribar a l'etapa 6, tenim diversos camins:

- $A + E + F = 2 + 1 + 3 = 6$ setmanes
- $A + D + D = 2 + 2 + 5 = 9$ setmanes
- $B = 3$ setmanes
- $C + G + H = 4 + 1 + 2 = 7$ setmanes

En aquest cas, el camí mínim crític, és a dir, el que ens cal fer a l'hora de programar les accions i que, per tant, haurem de considerar, és el camí més llarg, el de 9 setmanes. Perquè per poder arribar a l'etapa 6 requereixo obligatòriament haver fet les etapes 2 i 4. Aquest camí s'ha tingut en compte considerant el projecte d'esquerra a dreta (de l'inici del projecte al final), si ho consideréssim de dreta a esquerra (des del final del projecte a l'inici), molt probablement tindriem terminis diferents.

2.2 La millora de resultats; les 'tres es', rendibilitat i productivitat

La consecució dels objectius tant professionals com personals necessita l'ús d'una sèrie de recursos que poden ser econòmics, materials, temporals, humans... Caldrà gestionar-los adequadament per tal d'administrar-los bé i aconseguir els objectius que l'empresa es planteja.

Per obtenir una bona gestió del temps cal, com a punt d'inici, tenir una bona organització i planificació del treball. De manera que es puguin assolir els millors resultats en les tasques per les quals s'ha contractat una persona, en aquest cas, l'assistent de direcció. Per aconseguir aquest objectiu, haurem d'aplicar un principi bàsic, conegut amb el nom de les 'tres es': **eficiència, eficàcia, i efectivitat**.

Moltes vegades diem que un treballador és eficient quan el que volem dir realment és que és eficaç. Diem que una campanya ha estat eficaç quan el que volem dir és que ha estat efectiva. Això ens mostra que, sovint, tant en l'àmbit personal com sobretot en l'àmbit dels negocis, els termes eficiència, eficàcia i efectivitat s'utilitzen com a sinònims, quan en realitat hi ha matisos que els diferencien.

Només quan coneixem perfectament aquests matisos l'empresa pot calcular i avaluar correctament la tasca de la plantilla i determinar els processos més adequats, així com aplicar accions més oportunes per a la millora contínua.

Un altre element important és el **llindar de rendibilitat**. Quantes tasques pot assumir una persona sense deixar de ser rendible? I una empresa, quants costos pot assumir? Temps, quantitat de feina i costos invertits són elements que s'hauran de contraposar amb els ingressos obtinguts.

La relació existent entre el que es produeix (producció total) i el temps invertit, més altres factors o recursos que necessitem per produir-ho, rep el nom de **productivitat**. Es tracta, per tant, d'un concepte que es centra en el quant: quants recursos cal invertir per tal d'obtenir els màxims ingressos?

Així, si tinguéssim en compte en què es fixa cadascun dels elements mencionats implicats en la millora dels resultats (eficàcia, eficiència, efectivitat, llindar de rendibilitat i productivitat), obtindríem la taula [2.1](#).

TAULA 2.1. Relació dels diferents elements que intervenen en la millora de resultats

Eficàcia	Eficiència	Efectivitat	Llindar de rendibilitat	Productivitat
Què	Com	Per a què	Quants costos?	Quants recursos?
Resultats previstos	Optimització de recursos	Recursos adequats	Beneficis suficients	Recursos ajustats

2.2.1 Eficiència, eficàcia i efectivitat

En l'àmbit laboral, l'objectiu és aconseguir un òptim resultat amb una mínima inversió de temps, esforç i medis per part de la persona encarregada de la tasca; encara que, sovint, el ritme de treball del dia a dia no permet ser conscients de la necessitat de reconèixer els diverses mètodes d'optimització del temps. Per tant, és bàsic que el principi de les **'tres es'** regeixi en tot moment (vegeu la figura 2.4).

FIGURA 2.4. Les 'tres es' aplicades a l'assistent de direcció

Però, per evitar mals entesos en els termes, el millor és que l'empresa els tingui clars. Les diferències són les següents:

- **Eficiència.** Fa referència a la capacitat de disposar d'algú o d'alguna cosa per aconseguir l'objectiu amb el mínim de recursos possibles. En altres paraules, aconseguir que els màxims resultats siguin els previstos a partir d'uns recursos mínims, per exemple que un treballador aconsegueixi generar 10 peces amb la meitat de la matèria primera que un altre. De manera que l'eficiència se centra en el **com**.
- **Eficàcia.** Fa referència a la capacitat d'obtenir l'efecte desitjat o previst. És a dir, el grau de consecució d'uns objectius determinats. L'eficàcia està directament relacionada amb l'optimització dels procediments. Per tant, l'eficàcia se centra en el **què**.
- **Efectivitat.** Fa referència a la relació d'equilibri que han de mantenir els conceptes d'eficiència i d'eficàcia i dona com a concepte la capacitat de portar a terme el màxim treball previst amb els menors recursos possibles. En altres paraules, és la capacitat o habilitat per obtenir un determinat

resultat a partir d'una determinada acció. Se centra en el **perquè o per a què**.

Les empreses busquen que l'excel·lència empresarial es doni en tots els seus àmbits. Cal recordar que, per arribar a l'excel·lència, cal eficiència, i que organitzar, planificar i gestionar correctament el temps permetrà a l'assistent de direcció ser valorat en el seu lloc de treball.

Així, per ser un bon assistent de direcció, haurem de saber en quin moment hem d'utilitzar cada una de les 'tres es', ja que hi haurà tasques on haurem de ser eficients, altres on no importaran tant els recursos que consumim per fer-les (donada la importància de la matèria), i altres on haurem d'utilitzar només alguns recursos i temps que el cap ja ens haurà indicat en el seu moment.

Per defecte, sempre ens guiarem per l'eficiència, excepte que el nostre cap ens indiqui el contrari.

2.2.2 Llindar de rendibilitat de l'activitat de l'assistent de direcció

Una de les tendències en les empreses modernes és canviar la naturalesa del **treball administratiu**. De fet, els directius d'empreses modernes fan, amb els seus ordinadors, part dels treballs que abans elaboraven les secretàries, actualment anomenades assistents de direcció. De fet, fins i tot el canvi de nom és molt representatiu de l'augment de tasques i funcions d'aquest lloc de treball.

Doncs bé, el llindar de rendibilitat se centra en el *quant*: quantes tasques pot assumir una persona sense deixar de ser rendible?; quants costos pot assumir l'empresa sense deixar de ser rendible? En ambdues preguntes, la **quantitat** de temps i de costos invertits suposa un factor clau i s'haurà de contraposar amb els ingressos obtinguts.

Ja és cosa del passat pensar que les secretàries poden treballar per la mateixa companyia, i fins i tot pel mateix cap, tota la vida. Les reestructuracions corporatives, la globalització o internet han fet **canvis de paradigmes** en tots els departaments i jerarquies de treball. Fins al punt que, dintre d'aquests canvis, a l'assistent de direcció se li demana que assumeixi responsabilitats d'antics càrrecs intermedis que desapareixen a causa de les noves maneres d'estructurar l'organització.

Complir tot el procés és fonamental per aconseguir el que es coneix com a llindar de rendibilitat de l'activitat de l'assistent de direcció. A aquest procés, també cal afegir-hi la planificació i organització de les activitats, que han de permetre un nivell més alt de productivitat del treball que han de fer.

A més, també serà imprescindible aplicar-hi els mètodes i tècniques de gestió del temps, a través de les eines que siguin més apropiades per a processos d'organització de l'agenda, a curt, mitjà i llarg termini.

Com calcular el llindar de rendibilitat?

Qualsevol mètode que fem servir, haurà de fer referència a un ús eficaç dels recursos, així com al fet d'establir normes de rendiment respecte a les activitats que s'estan fent. Dit d'una altra manera: els mètodes que utilitzem ens permeten l'eliminació de moviments innecessaris; mentre que les tècniques ens ajuden a saber la mesura del treball que es necessita.

Per calcular el llindar de rendibilitat hi ha diversos mètodes, però un dels més efectius és el que fa referència a com mesurar el treball per obtenir la millor rendibilitat. Aquest mètode està configurat per les següents **passes**:

1. La selecció de la tasca o del treball que s'ha de fer.
2. El registre del mètode actual per poder fer una observació directa.
3. L'examen crític del mètode actual, de manera ordenada i sistemàtica.
4. El desenvolupament de mètodes alternatius; idear nous mètodes més pràctics, econòmics i eficaços.
5. Avaluació de resultats del mètode actual.
6. Implementació del nou mètode, com si es tractés d'una pràctica habitual.
7. Control, seguiment i manteniment del nou mètode d'una manera regular, a través d'instituir inspeccions periòdiques.

El llindar de rendibilitat (també anomenat punt mort) en l'activitat de l'assistent de direcció serà el moment en què s'igualen els **ingressos derivats** de les tasques realitzades, amb els **costos totals** (despeses fixes i variables) que han estat necessaris per realitzar les tasques encomanades.

Per calcular els costos totals, haurem de conèixer quins elements aniran computats dintre dels costos fixos i quins dintre dels costos variables:

- **Costos fixos totals (Cf)**: totes les despeses que es generen amb independència de la producció que l'empresa obtingui. En altres paraules, existeixen encara que l'empresa estigui tancada i no estigui generant cap activitat: rebut de la llum, els sous, el lloguer del local...
- **Costos variables (CV unitaris)**: totes les despeses que es generen en funció de la producció obtinguda per l'empresa; en conseqüència, no hi haurà costos si l'empresa està tancada i seran més elevats si l'empresa és productiva, per exemple: despeses de telèfon, paper consumit, energia consumida mentre l'ordinador està encès.

Així, si sumem els costos fixos (Cf) i els costos variables, obtenim el **cost total de producció (CT)**: $CT(q) = Cf + CVu(Q)$

Al costat oposat dels costos, hi tenim els **ingressos**, que són les partides econòmiques que recollim gràcies a la realització de l'activitat. Per exemple, l'import que obtenim per la venda del producte i/o servei. Això fa que els ingressos siguin totalment variables, perquè la realització de l'activitat anirà acompanyada pel nombre de vendes que tinguem.

Els **ingressos totals** (I) que l'empresa obté, s'obtenen multiplicant el nombre d'unitats venudes (Q) pel preu de venda unitari (P) d'aquestes unitats; la fórmula es pot expressar de la següent manera: $I = P \cdot Q$

Les **funcions de l'assistent de direcció** no intervenen directament en l'activitat de producció i venda, però la bona realització de les seves tasques repercutirà de forma indirecta en l'augment d'aquesta productivitat i en la generació de guanys empresarials. Per tant, haurà de vetllar per l'obtenció del llindar de rendibilitat en totes les tasques que faci.

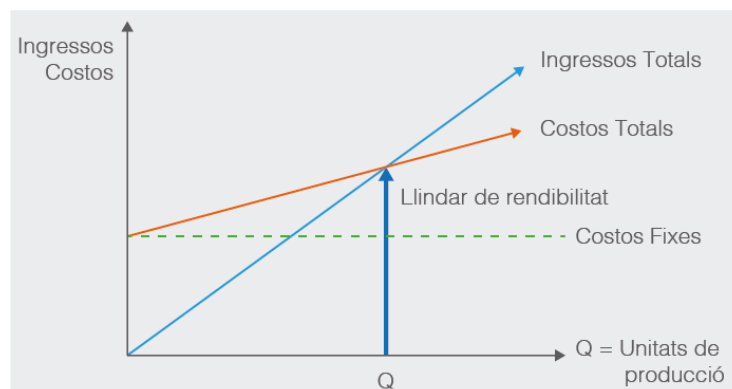
En conseqüència, tenim que, per determinar el llindar de rendibilitat, s'han d'**igualar els ingressos totals (I) amb els costos totals (CT)**: els ingressos totals que s'obtenen amb les vendes derivades de l'activitat empresarial han de cobrir la totalitat de costos totals que han estat necessaris durant la realització de l'activitat. Mentre que, gràficament, podem representar aquest fet amb un diagrama de Gantt; matemàticament la fórmula és la següent:

$$I = CT \text{ per tant } P \cdot Q = Cf + CV_u \cdot Q$$

$$Q = \frac{CF}{P - CV_u}$$

On Q (llindar de rendibilitat) representa el nombre mínim d'unitats que l'empresa necessita produir i vendre per tal que el benefici obtingut sigui zero. Si la venda respon a un número més alt, l'empresa comença a tenir beneficis; per sota de la Q l'empresa té pèrdues (vegeu la figura 2.5).

FIGURA 2.5. Llindar de rendibilitat



Per tant, l'ús del llindar de rendibilitat en el cas de l'assistent de direcció és un **indicador de l'eficàcia**. Quan aquest indicador se supera, és una prova clara que el treballador està desenvolupant les tasques de manera eficient.

2.3 La productivitat

La productivitat és un concepte que vincula tres elements: el que es produeix (producció total), el temps que es triga i els factors o recursos que necessitem per produir-ho. Si a l'hora d'establir el llindar de rendibilitat la clau era la quantitat de costos, el factor clau de la productivitat és la **quantitat de recursos**.

Hi ha diversos **factors que determinen la productivitat**. Cal pensar que els ingressos que els treballadors produeixen poden estar relacionats a moltes causes; més enllà de les hores que puguin treballar, aquestes causes poden ser: disposar d'ordinadors de darrera tecnologia, tenir els programes més moderns per poder fer traduccions de cartes en diferents idiomes, tenir aplicacions que permetin traslladar els dictats orals automàticament a escrits... Cadascun d'aquests factors permet una productivitat més alta, ja que es necessitarà menys temps per poder fer moltes més tasques.

A l'hora de parlar de productivitat, també apareix el concepte antònim, la improductivitat, que també pot venir motivada per un conjunt de factors que, ja sigui de manera combinada o aïllada, propicien el fet que en determinats moments se sigui menys productiu. Alguns dels **factors que generen improductivitat** són:

- Massa feina. Tenir un excés de feina provoca una reacció d'angoixa que fa que es treballi malament i sota pressió. De manera que si bé evitar-ho no és fàcil, una delegació de certes tasques pot abaixar el nivell d'estrès que provoca tenir massa feina.
- Mal ambient i poca comoditat. Un ambient de treball poc favorable repercuteix en la feina i, per tant, en la productivitat. Però un ambient incòmode, on hi ha males cadires, ordinadors lents, taules inapropiades, programes obsolets, així com situacions molestes per als treballadors, fan que la improductivitat sigui més baixa.
- Fer un descans durant la jornada de treball. Un petit descans per relaxar la ment és necessari. No es pot treballar 8 hores seguides sense cap tipus de descans; això provoca vista cansada, baixada de productivitat, baixada d'eficàcia i desmotivació.
- Mala organització i planificació. La planificació sempre és important en qualsevol departament empresarial i, per tant, també en el dels assistents de direcció. Com menys ordre i menys clares siguin les tasques que manen fer, més improductivitat.
- Conciliació laboral. En tant que aquí hi juguen dos factors, un intern (dins l'empresa) i un extern (fora de l'empresa) se sap que la conciliació (com ara una flexibilitat horària, fer certes tasques des de casa, no estar obligat a fer hores extres...) permet una millora de la productivitat.

El simple fet de **cagdirar les situacions** que afavoreixen la improductivitat donarà lloc a una millora en la productivitat.

2.3.1 Com calcular la productivitat?

Per saber la productivitat d'una empresa, hi ha diverses fórmules matemàtiques que podem aplicar. La primera és la més senzilla, i s'hi posen en joc els recursos i la quantitat de producció. Els **factors de producció** són aquells recursos que s'utilitzen per obtenir prestacions de serveis o per a la fabricació de bens. Quan una empresa aconsegueix augmentar la seva producció, utilitzant la mateixa quantitat de recursos, mantenint la mateixa producció amb un menor consum de productes, o produeix més quantitat en menys temps, es pot afirmar que està produint de manera eficient.

La fórmula per saber la productivitat segons els factors de producció és aquesta:

$$P = \frac{QPO}{RFu}$$

- P = Productivitat
- QPO = Quantitat de producció obtinguda
- RFu = Recursos o factors utilitzats

A banda, el terme *productivitat* també s'utilitza per comparar els treballadors que fan les mateixes tasques o per a activitats que s'assemblen, utilitzant com a mesura comparativa el temps que necessiten per fer aquesta activitat, servei o producte. Per això, a l'hora de parlar de productivitat, el **factor temps** és clau. El que es fa és mesurar els ingressos generats durant una mesura de temps concreta. Per tant, haurem de relacionar els següents elements: el total d'ingressos de l'empresa en l'any, el nombre de treballadors de què disposa l'empresa i les hores de treball fetes aquest any.

La fórmula per saber la productivitat segons el factor temps és aquesta:

$$P = \frac{I}{Nt} \cdot Nht$$

- P = Productivitat
- I = Ingressos
- Nt = Nombre de treballadors
- Nht = Nombre d'hores treballades

Aquesta segona fórmula es pot aplicar en diversos punts, ja que la seva missió és la de poder comparar entre dos elements: ja sigui un únic subjecte en el mateix

moment o moments diferents, o bé entre dos subjectes diferents en el mateix moment o moments diferents. És a dir, l'**aplicació de la segona fórmula** pot dur-se a terme:

- En diferents espais de temps (mes, setmana, dia...)
- En diferents departaments (fàbrica, administració, oficina d'una ciutat concreta o, en cas de franquiciat, a alguna de les franquícies...)

En definitiva, la productivitat és el resultat del quocient d'aquesta divisió, de manera que, en cas que l'empresa vulgui **fer pujar la productivitat**, haurà de portar a terme algunes accions; com ara:

- Reduir el nombre de treballadors amb el mateix nombre d'hores de treball i mantenint el nivell d'ingressos.
- Reduir el nombre d'hores treballades amb el mateix nombre de treballadors i mantenint el nivell d'ingressos.
- Apujar el nivell d'ingressos amb el mateix nombre de treballadors i el mateix temps treballant.

2.4 Criteris ergonòmics mínims

L'oficina és el lloc de treball de l'assistent de direcció. Estudis recents mostren que una oficina ben dissenyada augmenta un 20% la productivitat però, malauradament, també demostren que sovint les oficines actuals estan mal dissenyades; de fet, indiquen que l'espai que es perd pot arribar a un 40%. Si una oficina és el centre neuràlgic de l'empresa on es centralitzen i administren les activitats de l'organització, cal que la seva **funcionalitat** sigui la més correcta. Només així podrà obtenir un guany tant per als treballadors que hi treballen, com per a la millora i augment de la productivitat de l'empresa. Per això és imprescindible tenir una oficina "com cal".

Entre els diferents elements que fan que una oficina sigui un lloc adequat per treballar, hi ha tres criteris importants: la **llum**, l'**ambient** i el **mobiliari**. Evidentment, no totes les oficines són iguals, ja que no totes les empreses són iguals. Caldrà, doncs, distingir si estem davant d'una oficina d'empresa petita, d'una de gran o d'una empresa descentralitzada o bé centralitzada (vegeu la taula 2.2).

TAULA 2.2. Tipus d'oficina segons el seu personal i recursos

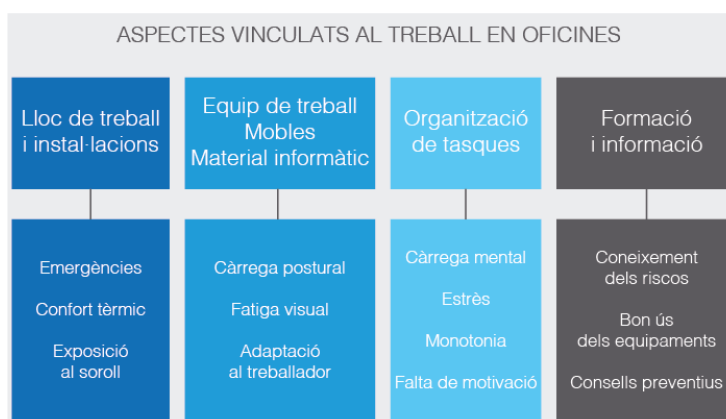
Tipus d'oficina	Recursos i personal disponibles
Oficina d'empresa petita/gran	Una oficina d'empresa petita no compta amb gaires recursos, perquè s'han de dedicar als llocs de treball on es disposen els processos clau de l'empresa. Es diferencia d'una empresa gran, que compta amb molts recursos i no centra la seva dedicació únicament i exclusiva als llocs on imperen els processos clau.

TAULA 2.2 (continuació)

Tipus d'oficina	Recursos i personal disponibles
Oficina d'empresa descentralitzada	Disposa dels recursos de personal i materials en funció de la importància que tinguin en els seus processos de suport en el departament on es trobin.
Oficina d'empresa centralitzada	Ha de contemplar la capacitat de recursos i personal que poden donar suport, segons el departament que ho sol·liciti.

La qualitat del treball a l'oficina és la suma de molts factors; tant pel que fa al disseny del mobiliari (la taula, la cadira, les pantalles d'ordinadors, el telèfon), com pel que fa als factors ambientals (llum, soroll, espais...). Així, des del punt de vista de la gestió dels riscos laborals –i, per tant, dels criteris ergonòmics mínims amb què hem de treballar els assistents de direcció– haurem de tenir cura, primer de tot, de garantir quatre punts (vegeu la figura 2.6):

FIGURA 2.6. Aspectes vinculats al treball que es fa dins d'una oficina



- Un **disseny adequat de les instal·lacions** garanteix disposar de les condicions ambientals correctes, complint els requisits mínims en matèria d'higiene i seguretat. Aquest punt afecta emergències, climatització, aïllament acústic, il·luminació correcta...
- Una **selecció adequada dels equips** que es compren: taules, cadires, llums, equips informàtics, programes... En el cas del mobiliari, el compliment dels requisits de qualitat ergonòmica permetrà prevenir una bona part de les molèsties de tipus postural, tan freqüent en els assistents de direcció i en altra gent que treballa en oficines. La selecció d'equips informàtics adequats, així com dels complements, és important per prevenir alteracions o molèsties visuals.
- Una **organització adequada de les tasques**, evitant sistemes de treball que portin a situacions d'estrès, desmotivació i altres alteracions que perjudiquin la rendibilitat dels treballadors.
- Fer una tasca de **formació i informació** dels treballadors, ja que, sense aquests dos elements molt probablement les tres qüestions anteriors no resultarien eficaces. És evident que, si ens posen les aplicacions més modernes però no ens formen per fer-les servir, difícilment podrem treballar de la manera adequada. Saber com ajustar el mobiliari, el posicionament

corporal o les direccions lumíniques, entre altres coses, forma part de la formació i de la informació del personal treballador.

L'ergonomia és el conjunt de coneixements científics de caire multidisciplinari que s'apliquen en un espai laboral, per tal d'adequar el treball, els sistemes productius i l'ambient a les capacitats i limitacions físiques i mentals de la persona treballadora, tot optimitzant l'eficiència, la seguretat i el benestar. L'objectiu de l'ergonomia és adaptar el treball a les capacitats i possibilitats de l'ésser humà.

Dins del món de la **prevenció de riscos laborals**, l'ergonomia és una tècnica preventiva que té com a objectiu adaptar les condicions i organització del treball a l'individu. És per això que estudia tant l'espai físic com l'ambient tèrmic, els sorolls, les vibracions, les postures de feina, el desgast energètic, la càrrega mental, la fatiga nerviosa, la càrrega de treball i, a més a més, tot allò que suposi un perill per a la salut del treballador, tant física com mental.

Treballar en una oficina comporta una sèrie de riscos laborals derivats de les diferents interaccions entre el treballador i el seu lloc de treball. Aquests riscos poden generar trastorns o donar lloc a diverses lesions. Alhora, trobem diverses **causes dels riscos laborals**; tenim:

- Els originats per moviments repetitius.
- Els originats per postures forçades.
- Els derivats de vibracions, aplicació de la força, il·luminació, soroll, fred, calor...
- Els derivats de la càrrega física, mal d'esquena, lesions al canell, a la mà, al colze...

A banda, els riscos laborals es poden agrupar en tres grans grups:

- Els riscos deguts a la **càrrega postural**, quan les característiques de la feina són mobilitat restringida i postures inadequades. Els elements de treball són l'espai, la cadira, la taula i la ubicació de l'ordinador, i les possibles afectacions a la salut són: incomoditat, molèsties i lesions musculars i trastorns circulatoris.
- Els riscos deguts a les **condicions ambientals**, en què les característiques de la feina són tres: il·luminació, soroll i climatització. En el cas de la il·luminació, els elements de treball són els reflexos i enlluernaments, els forts contrastos i una mala il·luminació. En el cas del soroll, tenim el condicionament acústic, i que hi hagi fonts de soroll constant, per exemple una fotocopiadora. Respecte a la climatització, tenim una mala regulació de la temperatura, aire excessiu i falta de neteja. Les afectacions que podem trobar per la il·luminació són la fatiga i les alteracions visuals; respecte al soroll, una manca de concentració i, pel que fa a la climatització, malestar, trastorns respiratoris i molèsties oculars (per exemple: sequedat als ulls).

Risc ergonòmic

El risc ergonòmic és la probabilitat de patir un esdeveniment advers o no desitjat (accident o malaltia) en el lloc de treball, com a fruit de l'incompliment d'algun dels tipus d'ergonomia existent.

- Els riscos deguts a **aspectes psicosocials**. Aquí també trobem tres característiques de la feina, que són: el tipus de tasca, l'organització de la feina i la política de recursos humans (RH). Els elements són, respectivament: els programes informàtics, els procediments de treball i el tipus d'organització. Finalment les possibles afectacions són, pel tipus de tasca, la insatisfacció, per l'organització del treball, les alteracions físiques i, per la política d'RH, trastorns de la son, nerviosisme, depressió i disminució del rendiment, entre d'altres.

Per evitar els riscos, s'han d'adoptar una sèrie de **tècniques** que ajudaran a fer la feina més fàcil i, per tant, augmentaran el nostre llinar de rendibilitat. De fet, tots aquests elements i situacions que poden suposar un risc laboral fan que l'ergonomia es classifiqui en diferents **àmbits d'estudi** (vegeu la taula 2.3).

TAULA 2.3. L'ergonomia: àmbits d'estudi i tècniques desenvolupades

Àmbits d'estudi de l'ergonomia	Característiques	Tècniques relacionades
L'ergonomia geomètrica	És la part que estudia l'entorn del treballador posant èmfasi en les dimensions i característiques del lloc de treball, les postures i els esforços que fa l'individu. Exemples: comandaments, senyals, màquines, eines...	L'ergonomia de la postura
L'ergonomia ambiental	És la part que estudia els factors mediambientals que envolten el treballador i que incideixen en el comportament, el rendiment, el benestar i la motivació. És evident que un ambient que no reuneix les condicions ambientals adequades té conseqüències en la capacitat mental i física del treballador. En són exemples: la ventilació, la música, l'ambient tèrmic, la il·luminació, el soroll...	L'ergonomia de les condicions ambientals
L'ergonomia temporal	És la part que estudia la feina en el temps. Es vol saber com es distribueix la feina, per exemple, al llarg de la jornada, el ritme amb què es treballa, les pauses que es fan.	L'ergonomia en els aspectes psicosocials

Si tenim en compte els tres àmbits d'estudi, sabrem també els principis ergonòmics que haurem d'establir a la nostra oficina; l'**àmbit d'aplicació** d'aquests principis seran:

- Els espais del treball.
- El disseny i comandament dels comandaments i controls.
- La quantitat i qualitat de la informació tractada.
- El nombre i distribució de pauses al llarg de la jornada.
- La càrrega física de la feina en relació amb les capacitats de l'individu.
- La càrrega afegida per les condicions ambientals.
- El mètode i ritme de feina.
- La possibilitat de modificar l'ordre de les tasques, canviar de postures...

2.4.1 L'ergonomia de la postura

El primer que hem de saber, per tal de corregir la nostra ergonomia postural, és quines postures fem malament i com repercuteixen en el nostre cos (vegeu la taula 2.4). Si volem evitar aquest tipus de **riscos posturals**, hi ha una sèrie d'elements que haurem de tenir en compte; com ara: l'entorn de treball, la cadira, el reposapeus, la taula, la col·locació dels equips informàtics i l'adaptació correcta dels programaris.

TAULA 2.4. Causes i conseqüències de les males postures

Zona afectada	Causes	Conseqüències
Coll	L'ordinador està mal col·locat: està massa alt o de costat.	Mals de cap i dificultat de concentració.
Espatlla	Tenir la taula massa alta o massa baixa i/o no recolzar els braços en el teclat.	Dolors cervicals. Pinçaments.
Esquena	La cadira és inadequada o està mal ajustada.	A banda de l'esquena, també poden fer mal les natges i les cuixes. Dolor lumbar.
Mà o canell	Treballar amb una taula massa alta, un teclat mal dissenyat i/o fer un mal ús del ratolí.	Formigueig als dits i la mà. Tendinitis.
El cos en general	Tenir poca mobilitat per mantenir sempre la mateixa postura, degut a treballar en una taula petita i/o tenir poc espai per moure's.	Malestar a les articulacions. Tensió muscular. Estrès. Disminució de la flexibilitat.
El cap / la ment	Fer poques pauses, degut a una feina intensa per mala organització.	Fatiga mental. Nerviosisme. Irritabilitat. Insomni.

L'entorn de treball

Hem de procurar que l'entorn de treball sigui espaiós; així podrem evitar adoptar postures forçades i/o estàtiques. És convenient deixar el perímetre de la taula per aprofitar la superfície de treball i permetre que ens puguem moure. Darrere de la taula hi ha d'haver, com a mínim, 2 m² per poder moure la cadira. A més a més, també s'ha de tenir en compte l'alçada del pla de treball, l'espai reservat per les cames i les zones d'abast òptimes de l'àrea de treball. En aquest cas, les recomanacions ergonòmiques són:

- Respecte a l'**altura** de la taula: s'entén que és satisfactòria quan podem mantenir els braços en posició horitzontal o lleugerament cap avall; varia en homes i dones (vegeu la taula 2.5).

TAULA 2.5. L'altura de la taula

Homes	Dones	Tipus de feina
68 cm	65 cm	Davant teclat
77 cm	74 cm	De lectura/escriptura

- Respecte a l'**espai** reservat per a les cames, els mínims són: 70 cm d'amplada per 65 cm d'altura.

- Respecte a l'**abast** òptim en el cas de feina en pla horitzontal, les mides idònies varien en homes i dones, segons la llargària del braç (vegeu la taula 2.6).

TAULA 2.6.
L'abast a la
taula

Homes	Dones	Abast
68 cm	55 cm	Fins on arriba el braç
77 cm	35 cm	Àrea de treball sobre la taula

La cadira de treball

La cadira de treball ha de ser l'adequada, ja que la seva forma afecta diversos aspectes, des de com posicionem el tronc, fins a la mobilitat de l'espatlla i de les cames. Així, a l'hora d'escollir una cadira hem de tenir en compte: la forma, la mida, les dimensions i els ajustos adequats, perquè el nostre cos estigui en la posició més correcta possible. És important que la cadira permeti la mobilitat de l'esquena i de les cames i que s'adapti als moviments del treballador.

Els elements que ha de tenir la cadira són: seient, respall, elements de regulació, complements i rodes; tots ells han de tenir un disseny ergonòmic per garantir el nostre confort i evitar les males postures (vegeu la figura 2.7):

- El **seient** de la cadira ha de ser estable i garantir la llibertat de moviments i postura còmoda. Millor si té una forma quadrangular amb les cantonades rodones i sense arestes ni cantonades dures. La vora davantera ha de ser arrodonida i corbada per evitar les compressions sota les cuixes i els genolls. L'altura del seient s'ha de poder regular.
- El **respall**, l'altura del qual ha de ser, com a mínim, fins a la part mitjana de l'esquena. Però si la majoria de les tasques es desenvolupen davant de l'ordinador caldrà que sigui més alt, reclinable i regulable en alçada. No ha de ser massa ample en la part superior per no treure mobilitat als braços; a més a més es recomana que no sigui massa tou, que permeti la transpiració així com l'intercanvi de calor.
- Els **reposabraços** ajuden a treure tensió a la musculatura. És convenient que tinguin una amplada de com a mínim 6 cm i que d'un material no sigui rígid. La longitud ha de permetre recolzar el braç i un cantó de la mà.
- Els **elements de regulació**, que han de ser fàcils d'utilitzar i accessibles quan estiguem asseguts.
- Les **rodes**, que han de ser de gir. Per garantir l'estabilitat, ha de recolzar-se en 5 braços de suport al terra, formant una base de suport de, com a mínim, 50 cm.

FIGURA 2.7. Elements d'una cadira ergonòmica

El reposapeus

Si quan ajustem l'altura de la cadira respecte de la taula no podem posar correctament els peus a terra és convenient utilitzar un reposapeus antilliscant. Les dimensions més recomanades són: 35 cm de profunditat, 45 d'amplada i una inclinació entre 5 i 15 graus (vegeu la figura 2.8).

FIGURA 2.8. Mesures d'un reposapeus

La taula de treball

És possible que pensem que totes les taules d'oficina són bones, però no és així; hi ha unes característiques que ens ajudaran en la nostra tasca diària i impediran

que tinguem molèsties al coll i les espatlles. Les **característiques** d'una taula ergonòmica són les següents:

- El tauler ha de tenir les dimensions necessàries per poder distribuir correctament totes les eines de treball, ordinador, notes per escriure, telèfon, safates de distribució... Els acabats han de complir les mesures de seguretat: contorns i voreres arrodonides i els cables dels ordinadors i impressores han d'estar correctament electricats per evitar que estiguin solts i puguin provocar accidents.
- Les mides han de ser mínim de 160 cm d'amplada x 90 cm de profunditat, les més recomanables: 180 x 180 cm. L'alçària ha de ser de 72 cm fins a 75 cm per a usuaris molt alts.
- L'ús de complements com ara superfícies auxiliars, suports de monitors, aixecateclats, poden ajudar a la funcionalitat ergonòmica.
- Sota la taula ha de quedar un espai lliure de mínim 70 cm d'amplada per 65 d'altura per permetre els moviments de les cames. Si no hi ha calaixos millor (evitem els cops).
- Complementos convenients: un faristol per col·locar documents, arxivadors independents que s'adaptin millor a l'espai disponible i plànols auxiliars com ara ales o superfícies per a reunions.

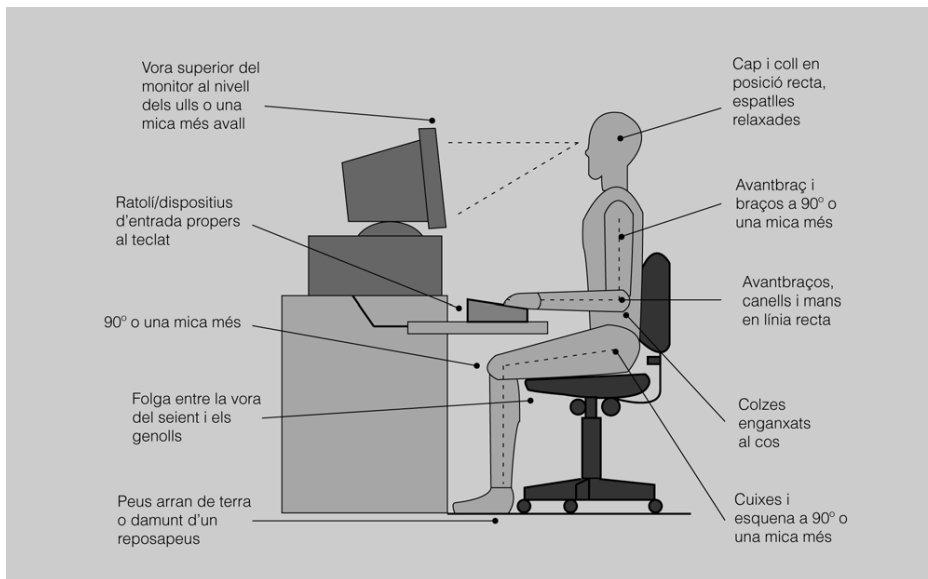
Els equips informàtics

La **col·locació dels equips informàtics** ha de ser la següent (vegeu la figura 2.9):

- L'ordinador ha d'estar centrat. Si està a un costat de la taula obliga a treballar amb torsió de tronc i girar el cap, i això provoca esforços estàtics a l'esquena i la zona de coll i espatlles.
- La pantalla ha d'estar a la distància suficient perquè no suposi cap problema per a la vista, és a dir, uns 55 cm.
- Que hi hagi lloc suficient per recolzar braços i canells.
- A la pantalla, els caràcters s'han de poder veure perfectament definits i amb una dimensió suficient per poder ser llegits. La imatge ha de ser estable i sense brillantors, s'ha de poder ajustar la llum i el contrast per adaptar-los a les condicions de l'entorn.
- L'altura del monitor esdevé adequada quan la vorera superior és a l'altura dels ulls o una mica per sota, és a dir, entre 43 i 47 cm per sobre del tauler de la taula.
- El teclat ha de ser amb tecles mat, lleugerament corbades, mòbil, inclinable i independent de la pantalla. S'ha de situar a uns 10 cm mínim de la vorera de la taula per poder recolzar canells i braços, en cas que el teclat no disposi de reposamans; si en té, amb 10 cm n'hi ha prou.

- El ratolí s'ha adaptar a la configuració de la mà, la "boleta" del ratolí ha de quedar sota els dits i no sota la palma de la mà. La superfície on es col·loca ha de permetre el lliure moviment.

FIGURA 2.9. Posició correcta davant l'ordinador



Els programes informàtics

Com que els programaris són eines que canvien amb certa celeritat, és convenient tenir sempre les actualitzacions a punt. Els programes han d'estar **adaptats a les tasques que hem de desenvolupar**, han de ser fàcils d'utilitzar i estar adaptats al nivell de coneixements i experiència dels usuaris. Per això són importants els cursos de formació.

A banda, no es podrà utilitzar cap element de control o vigilància, sense haver informat prèviament els treballadors i sense haver-ho consultat als representants sindicals.

2.4.2 L'ergonomia de les condicions ambientals

El que ens envolta ens ajuda a ser millors, no només com a persones, sinó també com a professionals. Per això unes condicions ambientals són bàsiques perquè puguem desenvolupar, sense problemes, les nostres tasques d'assistents de direcció.

Per tenir unes condicions ambientals adequades, i segons la normativa existent (RD 486/1997, sobre disposicions mínimes de seguretat i salut), els punts que cal tenir en compte són:

- La **temperatura de l'aire**. S'estableix el que es coneix com a temperatura confort en els treballs sedentaris, si és època d'estiu la temperatura acon-

l·lable és entre 23° i 27° i a l'hivern entre 17° i 24°C. S'ha demostrat, però, que el millor és no sobrepassar els 26°.

- La **humitat de l'aire**. Haurà de ser entre el 30 i el 70%, excepte en els espais on hi hagi risc d'electricitat estàtica, que haurà d'oscil·lar entre el 30 i el 50%. Si la humitat és massa baixa, hi influeix la sequedat i afecta les mucoses, sobretot oculars, i les persones que utilitzen lentilles. En canvi, si és massa alta hi ha risc de fongs.
- El **soroll**. Cal que sigui el mínim possible per no interferir mai en la comunicació. Per tant, es poden adoptar dues mesures: d'una banda, tenir equips amb una mínima emissió sonora i, de l'altra, optimitzar l'acústica de la sala. Per atenuar els sorolls (fotocopiadores, ordinadors, telèfons...) es poden recobrir els sostres, les parets i els terres amb materials que absorbeixen el soroll o mampares, o compartimentar els espais de treball. Un espai diàfan és més sorollós que un espai compartimentat. Per evitar el soroll exterior es pot utilitzar aïllant en parets, sostres i terres, i si és viable posar dobles finestres.
- Les **vibracions** també es consideren riscos, ja que poden produir incomoditat i alteracions de la salut, com ara: trastorns al sistema nerviós central, alteracions de tipus vascular, lesions físiques... Exemples de coses que provoquen vibracions: els equips d'aire condicionat, les impressores d'impacte, la proximitat al trànsit rodat... Com que de vegades les vibracions no són pròpies de l'oficina, l'únic que es pot arribar a fer són accions pal·liatives com ara instal·lar sistemes antivibradors sobre els pisos.
- La **il·luminació**. És imprescindible tenir les condicions de visibilitat adequades per moure's i desenvolupar les tasques encarregades. Una bona il·luminació porta al confort i a una bona percepció visual, de manera que si no es tenen en compte factors com el nivell de llum, les tasques que cal fer, el contrast entre els objectes que s'han de manipular i l'entorn i l'edat del treballador, molt probablement s'arribarà a una fatiga visual, ja sigui per haver forçat massa la musculació ocular o perquè hi ha un efecte de contrast massa fort sobre la retina. Què es pot fer per evitar-ho? Són possibles diverses accions:
 - Que el llum es col·loqui en un angle de visió superior a 30° respecte a la visió horitzontal.
 - Que el llum porti difusors per impedir la visió directa de la làmpada
 - Que la col·locació dels llums a l'hora de fer la reflexió sobre la taula no coincideixi amb l'angle de visió de l'assistent de direcció.
 - Que les taules no siguin brillants ni de materials foscos.
 - En cas d'haver-hi llum natural, les finestres han de tenir estors o cortines que no impedeixin l'entrada de la llum però sí l'enlluernament.
 - Que hi hagi un mínim de llum (lux), que ha d'anar de 500 a 1.000 lux.
- Els **colors**, si la tasca requereix de concentració és convenient que els colors siguin clars i/o neutres; oblidem els vermells, són massa estimulants, els grocs i taronges es consideren excitants, els blaus i verds relaxants.

2.4.3 L'ergonomia en els aspectes psicosocials

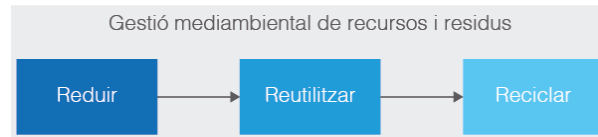
Els aspectes psicosocials són més difícils de detectar que els posturals o els ambientals, però sempre cal tenir present les següents recomanacions, de manera que, com a assistents de direcció, puguem marcar correctament els ritmes de treball, i evitar el cansament físic i mental. Les **recomanacions** més destacades són:

- Evitar un conjunt de situacions com ara: sobrecàrrega mental, repetició constant que pugui portar a la monotonia i per tant a la insatisfacció, pressió inadequada dels temps en què s'han de fer les tasques, situacions d'aïllament que impedeixen el contacte social (taula massa allunyada, manca de pauses), jornades excessivament llargues...
- Millorar la comunicació i la manera de tractar els conflictes.
- Distribuir millor el temps i les prioritats de les activitats.
- Fer un ús adequat del temps lliure.
- Practicar algunes tècniques de relaxació.

2.5 Criteris mediambientals per a l'eliminació de residus

Com en qualsevol altre lloc de treball, les oficines generen residus. La producció de residus suposa una despesa per a l'empresa; principalment pel cost de les matèries primeres, la mà d'obra i l'energia perduda, tant en el procés de generació com en el d'eliminació. Per tant, és important plantejar-se una gestió ambiental, a fi de reduir l'impacte ambiental provocat per l'activitat, així com gestionar els recursos i els residus que es provoquen. Encara que puguem pensar que l'impacte és baix, sempre hi ha accions i mesures de prevenció que ens poden permetre reduir, reutilitzar, reciclar els residus que generem; són les anomenades **accions mediambientals**, també conegudes com **les 'tres erres'** (vegeu la figura 2.10):

1. Reduir: és la disminució en l'ús de matèries en origen; si consumim menys, generem menys residus.
2. Reutilitzar: és l'acció que permet allargar la vida d'un producte mitjançant usos similars o alternatius d'un material. Un cop el producte ha complert la seva funció original, pot tenir una funció alternativa que permet fer-ne un nou ús.
3. Reciclar: és la recuperació d'un recurs ja utilitzat per generar un nou producte.

FIGURA 2.10. Les 'tres erres' per a la gestió mediambiental

Una bona gestió dels diferents materials i elements que integren el dia a dia a les oficines passa pels següents **hàbits i principis**:

- Fer campanyes d'informació i conscienciació entre els treballadors a fi de fer una correcta separació i gestió de residus.
- Informar els treballadors dels perills dels productes químics que es poden utilitzar habitualment, de manera que no deixa de ser, també, una mesura preventiva contra els accidents laborals.
- Aplicar les 'tres erres'.
- Fer un inventari on consti cada tipus de residu, la quantitat i la periodicitat amb què es produeixin així com assenyalar-ne la destinació final.
- Separar els residus i tenir els contenidors que els són propis per poder-los gestionar com a residus.
- Propiciar la gestió de residus mitjançant les bosses de subproductes.
- Dipositar en punts nets els residus que no tenen cap substància perillosa.
- Lliurar els residus contaminants o perillosos als gestors autoritzats.
- No abocar a la xarxa de sanejament públic les restes perjudicials pel medi aquàtic, com ara, irritants, tòxics, corrosius...
- Comprar sempre i en la mesura del possible, materials que es puguin recarregar, com ara bateries i cartutxos de tinta.
- Que hi hagi contenidors específics per a residus higiènics.
- Evitar productes que tinguin molt d'embalatge de manera que reduïrem la generació de residus.
- Evitar l'adquisició de productes manufacturats sota condicions d'explotació laboral.

En tota oficina, hi ha una sèrie d'elements que podem gestionar per fer-ne un bon consum. Ens referim a l'aigua, l'electricitat o el paper; entre d'altres recursos materials.

2.5.1 Utilització de l'aigua

Les polítiques de salut han ajudat l'individu a entendre la importància de l'aigua i que cal prendre'n diàriament per millorar el benestar personal; així, el seu

consum a les empreses ha augmentat considerablement. Però tot i que el recurs de l'aigua es considera renovable, la seva qualitat disminueix i, per tant, requereix tractaments per mantenir-la al nivell esperat. El cost real de l'aigua és superior als costos de subministrament i depuració, de manera que és important fer un ús racional del consum. En el cas de les oficines, hi ha un consum molt elevat als lavabos, i per tant cal utilitzar **sistemes d'estalvi**, com ara:

- Temporitzadors en les aixetes d'aigua.
- Difusors, limitadors de pressió o airejadors per limitar els consums a cabals inferiors a 8 litres per minut en aixetes.
- Cisternes de doble càrrega o d'interrupció de descàrrega.
- Sistemes de temporització o limitació de cabals per a les fonts de consum humà.
- Monocomandaments d'aixetes d'aigua calenta i freda.
- Aixetes de retrocés automàtic o de cisternes amb possibilitat de parar la descàrrega d'aigua.

2.5.2 Utilització d'energia

És evident que el consum d'energia suposa un dels costos més elevats dins de l'empresa. A l'oficina, cada cop hi ha més aparells elèctrics; de manera que gestionar l'estalvi és important. Algunes de les **pràctiques per reduir el consum** són:

- Configurar els ordinadors amb "estalvi d'energia".
- Apagar els ordinadors, impressores i altres aparells electrònics un cop finalitzi la jornada de feina, ja que qualsevol equip fa un consum d'energia mínim.
- Apagar la pantalla de l'ordinador quan no s'estigui utilitzant (reunions, esmorzar, dinar...).
- L'únic protector de pantalla que estalvia energia és el negre, és bo tenir-lo activat perquè actuï després de 10 minuts d'inactivitat.
- Climatització, utilitzar-los quan és realment necessari, minimitzar els sistemes de calefacció o aire condicionat en les sales que no estan ocupades, sales buides, fora de les hores de treball. Mantenir les temperatures de confort i garantir que es programin per funcionar exclusivament en períodes de feina. Finalment, també garantir que les portes i finestres estiguin tancades mentre funcionin els equips de climatització per impedir pèrdues i malbarataments.

- Aprofitar la llum natural al màxim possible, organitzant els llocs de treball de manera que rebin aquesta llum. Apagar els llums innecessaris i garantir una gestió apropiada dels tubs fluorescents i bombetes ja que són residus especials.

2.5.3 Utilització del paper

Per bé que les noves tecnologies han contribuït a reduir el consum de paper, encara no és una reducció significativa en moltes oficines. La producció de paper té conseqüències negatives en el medi ambient, degut al consum de recursos naturals com arbres, aigua i energia, així com la contaminació causada per blanquejadors de clor o derivats que generen residus organoclorats ecotòxics i bioacumulables. Decantar-se per comprar un paper que eviti aquests organoclorats serà un pas important; cal buscar les qualificacions **TCF** (totalment lliure de clor) i **ECF** (lliure de clor elemental). Un cop sabem quin paper cal utilitzar, el següent pas serà fer-ne un **consum racional** que ens permeti l'estalvi de costos i espais. Algunes recomanacions són:

- Evitar-ne el ús sempre que sigui possible, com ara: guardar els documents en format digital, optimitzant el nombre de còpies necessàries, compartir informació en lloc de generar còpies per a cada persona, aprofitant les possibilitats de la intranet, correus electrònics, tenir-ho en un núvol d'empresa...
- Utilitzar preferentment el paper reciclat.
- Evitar imprimir documents innecessàriament o aquells que tenen molts espais lliures, com per exemple presentacions en PowerPoint.
- Abans d'imprimir, comprovar les possibles errades així com les millores que puguem fer al document. Per fer-ho podem fer ús de la tècnica de vista prèvia, així podem ajustar els marges, la divisió dels paràgrafs, la paginació correcta, la reducció de la mida de les fonts...
- Utilitzar el paper per ambdues cares, sempre que sigui possible, a l'hora de fotocopiar o imprimir.
- Utilitzar els mitjans de comunicació electrònics en la mesura del possible per reduir l'ús de les impressores.
- Reutilitzar el paper que hagi estat imprès només per una cara per fer esborranys, bloc de notes...
- Imprimir en qualitat esborrany per evitar el mal ús de la tinta i facilitar-ne la reutilització, especialment en el cas de documentació interna i del reciclatge.
- Reciclar el paper inservible, fent ús dels contenidors col·locats a l'oficina per a això. A l'hora de reciclar, cal recordar que s'ha d'estripar tot el que porti noms o adreces o altres dades per evitar problemes amb la Llei de protecció de dades.

- Pel que fa als residus, cal tenir una paperera al costat de la taula que permeti la reutilització i el reciclatge.

2.5.4 El material d'oficina

El material emprat a una oficina és molt heterogeni, i normalment són productes de baix cost que habitualment es compren en grans quantitats; ens referim a: bolígrafs, marcadors, correctors, carpetes de plàstic, gomes, clips... Tot aquest tipus de material genera impactes ambientals importants i habitualment relacionats amb l'ús de substàncies químiques perilloses que contenen plàstics, dissolvents agressius, compostos orgànics volàtils, metalls pesats...

Un bon ús d'aquests materials i una compra responsable pot evitar gastar innecessàriament i, encara que no siguin molt cars, pot arribar a representar un bon estalvi per a l'empresa al llarg de l'any. Els criteris mediambientals que cal considerar, sobre els materials que més s'utilitzen en les oficines, els podem veure reflectits a la taula 2.7.

TAULA 2.7. Criteris mediambientals que cal considerar pel que fa al material d'oficina

Producte o material d'oficina	Característiques que s'han d'evitar	Alternatives de consum
Arxivadors, carpetes, fundes, dossiers, material d'enquadernació	Materials compostos, productes de PVC	Productes de cartó reciclat, de polipropilè o de polietilè
Retoladors, bolígrafs, llapis, marcadors	Productes d'un sol ús, de PVC, lacats, a base de dissolvents orgànics	Altres plàstics de tipus degradable, metall, fustes, recarregables, sense lacar, tintes ecològiques, llapis fluorescents secs
Barres adhesives, coles universals	Productes amb dissolvents orgànics	Productes de base aquosa, recarregables
Cintes adhesives	Productes de PVC	Productes de polipropilè o d'acetat de cel·lulosa

Queden, finalment, altres materials que per la seva composició han d'anar directament a **reciclatges especials**; parlem dels tòners d'impressores i fotocopiadores, els cartutxos d'impressores d'un sol ús o les bateries d'un sol ús; entre d'altres.

2.6 Principis de qualitat aplicables a l'organització

Qualsevol empresa que vulgui ser competitiva necessita una **política de qualitat** adequada i aplicada a tots els àmbits de funcionament de l'organització. Els processos de qualitat tracten d'aconseguir l'excel·lència empresarial en la producció de béns i serveis. L'aplicació d'aquests processos ajuda a perfeccionar el funcionament intern, millora la imatge pública de l'empresa i ajuda a posicionar-la tant dins com fora del país.

La qualitat es defineix com el grau de compliment d'una sèrie de requisits a l'hora de realitzar les tasques. La qualitat es veu regulada per les **normes ISO 9000** i

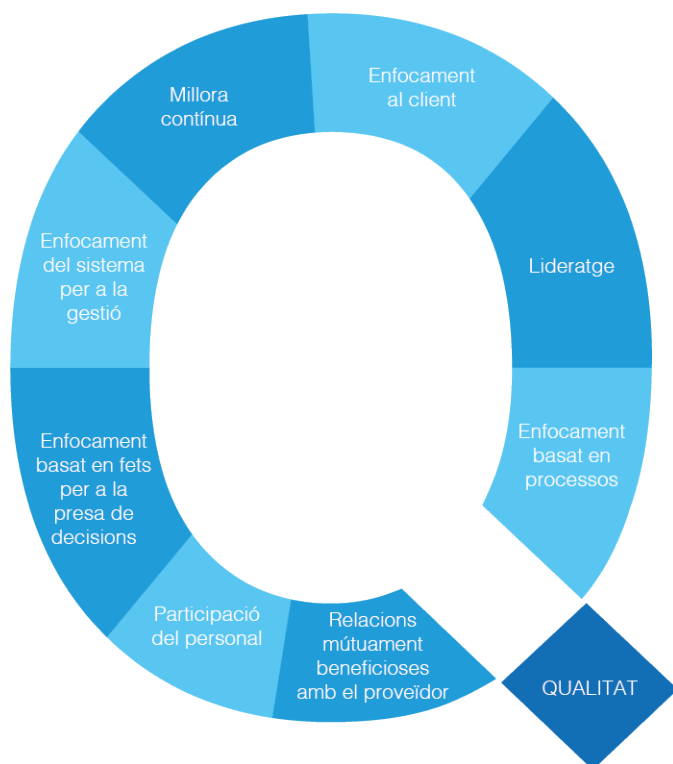
la seva derivada, que és la ISO 9001:20015, mitjançant les quals l'organització és capaç de proporcionar, de forma coherent, productes i/o serveis que satisfan les necessitats del client, d'acord amb els reglaments que s'han d'aplicar.

Segons les normes ISO, tenim una sèrie de principis generals vinculats a la qualitat, que es poden veure reflectits, de manera directa o indirecta, en l'activitat professional de l'assistent de direcció i de coordinació d'equips. Els vuit principis de qualitat aplicables segons les seves responsabilitats dins de l'organització són els següents (vegeu la figura 2.11):

- **Enfocament al client.** Les empreses depenen dels seus clients i, per tant, han de comprendre les seves necessitats actuals i futures, per poder satisfer tots els seus requisits. Les necessitats dels clients són dinàmiques, canvien al llarg del temps, i no oblidem que cada cop són més exigents i estan més informats. Per tant, l'empresa ha d'oferir diferents solucions mitjançant els productes i serveis, de manera que dins del marc dels serveis trobem les tasques de l'assistent de direcció: comunicar, tenir capacitat de resposta i comprensió cap al client.
- **Lideratge.** El líder estableix les línies d'actuació de l'empresa. Ha de crear i mantenir un ambient intern on tots els treballadors es vegin involucrats. Una manera de fer-ho és a través de l'assistent de direcció, que ha de ser capaç de transmetre les ordres i propostes no només als treballadors sinó a altres càrrecs directius.
- **Participació del personal.** Sense treballadors no hi ha empresa, de manera que la comunicació i participació són bàsiques, ja que permetran obtenir un compromís que beneficiarà l'organització. La comunicació interna és clau, i saber-la conduir encara més, una tasca bàsica de l'assistent de direcció.
- **Enfocament basat en processos.** Un resultat s'aconsegueix quan les activitats i els recursos es gestionen com un procés. Gestionar les reunions, els esdeveniments, els viatges, els arxius, la documentació serà bàsic perquè el procés funcioni. Totes aquestes tasques les porta a terme l'assistent de direcció.
- **Enfocament del sistema per a la gestió.** Identificar, entendre i gestionar els processos com un sistema contribueix a l'eficiència i eficàcia d'una empresa. La tasca de l'assistent de direcció, tenint en compte les tres es, és una peça clau per a aquest sistema de gestió.
- **Millora contínua.** La millora contínua dels processos s'assoleix amb el conegut "cicle PFVA", és a dir: planificar, fer, verificar i actuar. L'assistent participa en tots els moments del cicle.
- **Enfocament basat en fets per a la presa de decisions.** L'anàlisi de dades i d'informació porta a la presa de decisions. El que no es pot mesurar no es pot controlar, per tant, la gestió de dades és important i, freqüentment, part d'aquesta gestió la porta l'assistent de direcció.
- **Relacions mútuament beneficioses amb el proveïdor.** Una empresa i els seus proveïdors són interdependents; així, qualsevol relació que sigui

beneficiosa permet augmentar la capacitat d'ambdues parts. Les reunions i la comunicació que s'estableix entre elles és bàsica perquè la relació funcioni. Són tasques que porta a terme l'assistent de direcció.

FIGURA 2.11. Aplicació de la 'Q' de qualitat dins d'una organització



Finalment, a banda de totes aquestes aplicacions, una de les tasques de l'assistent de direcció és l'**atenció al públic**. En aquest sentit, l'aplicació de la Q de qualitat exigirà els mínims següents:

- Educació, coneixements de protocol i amabilitat en el tracte.
- Coneixement i aplicació dels protocols d'atenció als clients.
- Destresa en l'elaboració de la documentació escrita, així com coneixement eficient dels mètodes de classificació i arxiu d'aquesta documentació.
- Coneixements d'idiomes; com més nivell, millor. No es tracta de saber-ne molts, però malament, sinó de saber-ne pocs, però amb el màxim nivell possible.
- Discreció i tacte.
- Assertivitat, proactivitat, motivació i habilitats comunicatives.

Organització de viatges corporatius

Maria Abril Sellarés, Sònia Menéndez Stabilito

Organització d'esdeveniments empresarials

Índex

Introducció	5
Resultats d'aprenentatge	7
1 Planificació i logística en l'organització de viatges	9
1.1 Viatges nacionals i internacionals	9
1.1.1 L'espai de Schengen	10
1.1.2 L'organització del viatge	11
1.1.3 Tendències en el món dels viatges corporatius	12
1.1.4 Mitjans i rutes de transport	13
1.2 Viatges corporatius; planificació i seguretat	16
1.2.1 La planificació del viatge	19
1.2.2 Les assegurances de viatge	23
1.2.3 La seguretat en les dades	25
1.3 L'organització del viatge; política corporativa i pressupostos	26
1.3.1 Com dissenyar la nostra política de viatges	27
1.3.2 El pressupost	30
1.3.3 Llistes de comprovació i confirmació	32
1.4 Els mitjans de pagament	33
1.4.1 La liquidació	35
1.4.2 Serveis especials dins d'un viatge corporatiu	36
1.5 Tasques de l'assistent de direcció amb relació al viatge	37
1.5.1 El "programa-agenda" de viatges corporatius	38
2 Organització del viatge i requeriments dels serveis	41
2.1 Documentació i informació necessària anterior al viatge	41
2.1.1 Altra informació pràctica	44
2.2 Ús d'agències de viatges; condicions de la contractació	47
2.2.1 Els tipus de reserves i la seva gestió	49
2.2.2 Les tarifes; concepte i tipologia	51
2.2.3 La gestió de les crisis	53
2.2.4 Els drets dels viatgers	55
2.3 Característiques i funcions dels organismes oficials a l'exterior	60
2.3.1 Les ambaixades i consolats	61
2.3.2 Oficines comercials a l'exterior	62
2.3.3 Les oficines de turisme; concepte i tipologia	64
2.3.4 Acords bilaterals entre països	66
2.4 Documentació i informació necessària posterior al viatge	66
2.4.1 Informe econòmic i justificants	67
2.4.2 Factures proforma i factures definitives	71
2.5 Tasques finals: seguiment d'acords, avaluació de resultats i arxivament	72
2.5.1 Avaluació i anàlisi de resultats	73

Introducció

En el món de l'empresa, es pot viatjar per dos motius: sota el concepte de fer negocis, reunions, fires, congressos... o com a incentiu, per premiar alguns dels seus treballadors. Si són pocs viatges, la tasca la pot realitzar l'assistent/a de direcció, però el més convenient és estar sempre assistit per un professional dels viatges, els agents de viatges, i més concretament per les agències de viatges que s'especialitzen en el món corporatiu.

Planificar un viatge corporatiu no és gens senzill, ja que hi ha un conjunt de variables que l'afecten, ja sigui de manera directa o indirecta, com ara: per què es viatja? (si és una reunió, una fira, un congrés, una visita a alguna empresa subsidiària o empresa amb la qual es mantenen relacions comercials, si és un premi per als treballadors més eficients...); de quina manera es viatja? (en l'àmbit nacional o en l'àmbit internacional; si és per Europa o altres continents, i què signifiquen les cultures pròpies de cadascun d'ells); què es necessitarà per fer el viatge? (el transport, l'allotjament, els restaurants i altres serveis); en quina època es viatja? (si és a l'hemisferi nord o el sud i quina documentació es necessitarà); l'assistent fa totes les gestions o rep l'ajuda d'una agència de viatges?, o com es gestionaran els pressupostos del viatge?

Aquest procés es duu a terme al llarg de tres etapes: la preparació abans del viatge, estar pendent de les necessitats durant el viatge i el tancament després del viatge.

A la primera unitat, "**Planificació i logística en l'organització de viatges**", es tracta com negociar l'organització de viatges nacionals i internacionals, atenent als terminis fixats i complint les normes internes, amb la qual cosa s'aconsegueix la màxima rendibilitat i eficiència en el desenvolupament i la millora de la qualitat del servei.

Així, en primer lloc s'analitzarà què són i què signifiquen per a l'empresa els viatges corporatius. En segon lloc, com s'organitza un viatge i quins tipus de viatge corporatiu hi ha. En tercer lloc, la documentació necessària abans i després de la realització d'un viatge de negocis. I, finalment, tractarem la figura de l'assistent de viatges quan esdevé el gestor màxim del viatge, cas en què rep el nom de *travel manager*.

Respecte a la segona unitat, "**Organització del viatge i requeriments dels serveis**", s'aprofundeix en temes com les reserves, els drets dels viatgers, amb especial èmfasi en el fet que som membres de la Unió Europea, UE, ja que des de la UE s'han establert un conjunt de normes comunitàries que afecten totes les legislacions dels seus estats membres.

A més a més, també es tractaran les funcions i tasques de les institucions públiques que representen el país fora de les fronteres pròpies, ambaixades, consolats, oficines comercials i fins i tot les oficines de turisme. Per acabar amb aquesta

unitat, el tractament del pressupost i els justificants són part ineludible que cal examinar, com també el seguiment, l'avaluació i l'anàlisi dels resultats un cop finalitzat el viatge.

Finalment, per assolir correctament els continguts d'aquesta unitat és molt important que es treballin totes les activitats i exercicis que es proposen al material web.

Resultats d'aprenentatge

En finalitzar aquesta unitat, l'alumne/a:

1. Organitza viatges i desplaçaments nacionals i internacionals, complint els objectius i procediments establerts.

- Preveu les necessitats logístiques de viatges per a les reunions i esdeveniments corporatius.
- Descriu els elements en l'organització de viatges nacionals i internacionals.
- Valora la idoneïtat del mitjà de transport en cada cas, tenint en compte la disponibilitat i els condicionants de temps i pressupost.
- Negocia les condicions amb agències de viatges o altres proveïdors del servei.
- Té en compte les possibles contingències, minimitzant-les i preparant alternatives viables.
- Prepara l'agenda de treball que es desenvoluparà durant el viatge.
- Prepara la informació/documentació necessària sobre l'agenda, el transport principal i els transports addicionals fins arribar a la destinació.
- Obté informació sobre els requisits de documentació, permisos, divises, canvis de fus horari, vacunacions, control de duanes i protocol i usos del país de destinació.
- Analitza els aspectes de seguretat apropiats, en funció del tipus de reunió, viatge o esdeveniment corporatiu organitzat i/o els seus assistents, i com pot afectar l'organització.
- Utilitza per escrit i oralment amb fluïdesa les dues llengües oficials, la llengua anglesa i una segona llengua estrangera en les comunicacions i l'organització de viatges corporatius a l'estranger.

1. Planificació i logística en l'organització de viatges

La necessitat que representa per als directius o certs grups de treballadors fa que viatjar no es contempli com una activitat d'oci, sinó com un **viatge de negocis**. En algunes ocasions els viatges que preparen les empreses són per recompensar o donar les gràcies als seus treballadors. En aquest cas, ens trobem davant dels anomenats viatges d'incentiu. Però, sigui per una o altra raó, a l'hora de preparar i gestionar un viatge, ja sigui nacional o internacional, hi ha moltes coses que cal tenir en compte: documentació, restaurants, hotels, lloguers d'espais...

Un **viatge corporatiu** és una inversió i, independentment de l'objectiu que persegueix, ha de resultar rendible a l'empresa.

1.1 Viatges nacionals i internacionals

En el món empresarial la globalització afecta cada cop més la mobilitat dels treballadors i dels caps de departament. Si a més a més ens trobem davant d'empreses grans, amb un nombre alt de personal és evident que el nombre de viatges corporatius augmenta considerablement. Normalment en aquests casos es pot arribar a crear una figura dins l'empresa que rep el nom d'**agent o gestor de viatges** (*travel manager*), però si l'empresa no és excessivament gran la responsabilitat d'aquesta tasca pot caure en l'àmbit de les responsabilitats de l'assistent de direcció.

De manera que la creixent activitat comercial de les empreses espanyoles, l'expansió cap a noves àrees geogràfiques i el context global interior (Espanya) més inestable, fan necessària la incorporació de les polítiques de viatge dins de les empreses, adaptades als escenaris reals. Tot això implica unes **polítiques de viatges corporatius** que ens ajudin i permetin organitzar, gestionar, controlar i optimitzar les despeses dels desplaçaments corporatius, sempre sense comprometre la seguretat, la comoditat ni el treball dels viatgers de negocis.

No és una tasca senzilla, ben al contrari, es mostra complexa i clau per gestionar de manera adequada tots els viatges que es fan en una empresa. Els **objectius que s'han d'assolir** a l'hora de gestionar els viatges són:

- Estalviar costos directes però també indirectes.
- Vetllar per la satisfacció dels treballadors i caps que han de viatjar, que ve condicionada pels serveis que s'hagin negociat, l'organització dels processos de reserva, la liquidació de les despeses i la solució dels problemes que sorgeixen durant els viatges.

- Aconseguir una experiència de viatge corporatiu agradable.
- Realitzar una organització eficaç dels processos.
- Ser totalment transparent en els temes: organització, volum i costos.

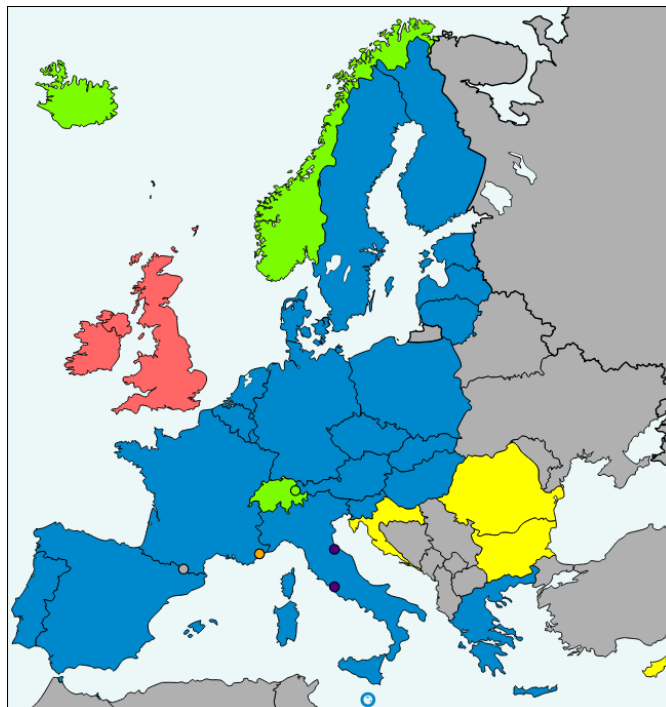
1.1.1 L'espai de Schengen

El nostre cap pot viatjar tant per Espanya com per qualsevol país per motius de feina, i per tant hem de tenir en compte que no tots els països tracten el tema de les fronteres de la mateixa manera. A l'hora de preparar qualsevol viatge de negocis tindrem en compte si el viatge és d'àmbit nacional o d'àmbit internacional, i dins l'internacional si és un viatge cap a la Unió Europea (UE) o cap a altres països fora la de Unió Europea que participen del que es coneix com a espai Schengen o a països fora de la UE i també de l'espai Schengen.

L'espai Schengen és una àrea que comprèn 26 països europeus, que han abolit els controls fronterers en les conegudes com a fronteres internes.

L'espai Schengen va ser creat l'any 1995 per suprimir les fronteres entre els països integrants de la UE, però hi ha països de la UE que no estan adherits a aquest tractat. En el cas espanyol el trànsit duaner es caracteritza per la integració europea. Degut a aquesta unió es permet **que les mercaderies circulin amb llibertat i facilitat**, i s'han suspès els impostos entre els estats membres. La figura 1.1 mostra la configuració actual de l'espai Schengen:

FIGURA 1.1. Mapa de l'espai Schengen (2018)



- En blau, països de la Unió Europea **dins de l'espai Schengen**: Alemanya, Àustria, Bèlgica, Dinamarca, Eslovàquia, Eslovènia, Espanya, Estònia, Finlàndia, França, Grècia, Hongria, Itàlia, Letònia, Lituània, Luxemburg, Malta, Països Baixos, Polònia, Portugal, Rep. Txeca i Suècia
- En verd, països fora de la Unió Europea, però **dins de l'espai Schengen**: Noruega, Suïssa, Islàndia i Liechtenstein.
- En groc, països de la Unió Europea actualment fora de l'espai Schengen, però obligats a unir-se: Xipre, Bulgària, Croàcia i Romania.
- En vermell, països fora de l'espai Schengen, però amb participació parcial: Irlanda i Regne Unit (*Brexit*).
- En cercles, microestats europeus fora de l'espai Schengen, però amb les fronteres obertes: Mònaco, San Marino i la Ciutat del Vaticà.
- En gris, països fora de l'espai Schengen; incloent-hi Andorra.

1.1.2 L'organització del viatge

En la vida professional, a l'empresa, hi ha dos tipus de viatges:

- Els **planificats**, en què l'assistent de direcció mostra totes les competències organitzatives en la preparació dels viatges. Aquests viatges poden ser o bé periòdics, com ara assistència a reunions, visites a d'altres empreses, viatges d'incentius, fires, convencions..., o bé programats; en aquest segon cas es basaran en les necessitats de l'empresa: visitar instal·lacions pròpies o franquícies, reunions per negociar acords, tractar amb nous proveïdors... Com que es poden preparar amb temps, la inversió serà més rendible tant en diners com en temps respecte al segon grup de viatges, els imprevistos.
- Els **imprevistos**, en què l'assistent mostrarà els dots de rapidesa i eficàcia. Es tracta de viatges que tenen un caràcter inesperat ja que s'ha produït algun esdeveniment excepcional o imprevisible, com ara una reunió convocada a darrera hora, una catàstrofe natural, un accident a l'empresa... A banda de la rapidesa en la preparació, es necessita seguretat perquè es puguin complir els objectius pels quals es viatja: arribar a la destinació al més ràpid possible i de la millor manera possible.

I, com en la vida personal, en el marc de l'organització podem utilitzar empreses d'intermediació per preparar un viatge d'una manera més àgil i senzilla. Aquestes empreses són les **agències de viatge (AV)**.

Les AV són empreses privades de serveis que fan d'intermediàries entre els seus clients i els proveïdors que creen els diferents productes/serveis turístics i es dediquen a facilitar la realització dels viatges als usuaris mitjançant l'acompliment de diferents funcions. Per l'assistent de direcció utilitzar aquestes empreses

d'intermediació quan els viatges són llargs i cal utilitzar un volum important de proveïdors és una solució esplèndida per garantir que tot estarà organitzat.

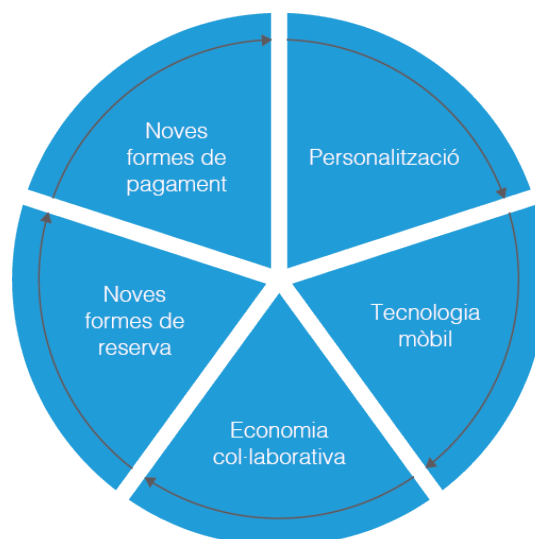
Hi ha diferents tipus d'AV. Entre les més importants, destaquem:

- Agències **majoristes o operadors turístics**: són les que projecten, elaboren i organitzen tota classe de serveis i paquets turístics perquè altres AAVV els vinguin.
- Agències **minoristes**: són les que venen els productes de les majoristes.
- Agències **mixtes** (majoristes-minoristes): simultaniegen les activitats dels dos grups anteriors.
- Agències **emissores**: són les que es troben en el país d'origen del comprador. Sovint quan els seus clients són empreses i tenen un volum alt de vendes, acaben tenint una agència prop de les empreses, conegudes com a *In-plants*, amb les quals treballaran habitualment els assistents de direcció.
- Agències **receptives**: són les que es troben en la destinació del comprador, solen ocupar espais poc visibles per al públic en general, però treballen braç a braç amb les emissores i si es dediquen a l'empresa s'anomenen *In-plants*.
- Agències de **viatges virtuals**: també conegudes com a OTA, estan en constant creixement. L'ús en xarxa és ràpid i senzill, i ofereixen tant serveis individualitzats com paquets turístics (conjunt de productes i/o serveis).

1.1.3 Tendències en el món dels viatges corporatius

Donada la globalització i el món d'internet, es fa evident que els viatges corporatius també evolucionen. Hi ha cinc tendències que estan transformant el món dels viatges corporatius (vegeu la figura 1.1).

FIGURA 1.2. Noves tendències en els viatges corporatius



És evident que els viatges corporatius continuen absorbint i aplicant noves eines i aplicacions inspirades en els viatges de plaer i al mateix temps es posen al dia amb les economies de compartir. La **personalització** passa per les innovacions com ara el *big data*, les targetes virtuals i les xarxes socials, que permeten donar un nivell de serveis i preferències que fan que el viatger de negocis senti que el tracten de manera exclusiva.

A banda, a mesura que el ritme del **canvi tecnològic** s'accelera, el mercat prepara noves formes de compra, de gestió i d'experiències de viatge. De manera que en un concepte de mercat global i cada cop més connectat, és important que aquesta tipologia de viatges, els de negoci, s'adapti tan aviat com sigui possible als canvis.

1.1.4 Mitjans i rutes de transport

Els viatges de negoci són el que s'anomena una **activitat transversal**, perquè té impactes en la pràctica totalitat de les àrees de les organitzacions. Malauradament, l'última responsabilitat en matèria de polítiques de viatges ha recaigut principalment en els departaments de finances i compres, que han aportat una visió i acció molt esbiaixada en matèria econòmica, ja que ho han associat fonamentalment a la voluntat d'estalviar i reduir costos. Per tant, hem de pensar que un viatge de negocis pot obrir mercats, pot permetre l'obtenció de millors preus, pot ajudar a fer nous clients... de manera que el concepte **invertir** en aquests viatges corporatius ha de ser tant o més important que el d'estalviar.

Quan parlem de rutes, el primer que hem de tenir clar és que no tots les territoris són iguals, i que per tant la mobilitat en cadascun d'ells és variable i pot anar d'una bona xarxa a una infraestructura deficient. En el cas de les rutes nacionals, el territori espanyol en si mateix és molt variat, la seva orografia ha fet que durant dècades fos relativament difícil arribar a certs punts. Els casos de les illes Balears i Canàries són bons exemples. Però passa el mateix amb les rutes europees, ja que el continent planteja una orografia de contrastos travessada pel mig per grans rius, com el Rin o el Danubi i per una de les serralades més importants, els Alps.

Els tipus de transport que podem trobar són:

- **Transport regular.** És un servei públic gestionat i realitzat tant per una empresa pública com per una empresa privada. Segueix una ruta establerta i concertada amb el ministeri de transport corresponent de cada país. L'origen i la destinació són sempre els mateixos. Els horaris i una part de les tarifes, en alguns països, són regulades per l'Administració. Aquest tipus de transport reuneix unes característiques mínimes:
 - En infraestructures, per exemple estacions d'origen, intermèdies i destinació final amb tot tipus de serveis per a la càrrega i descàrrega de passatgers, per a la venda de bitllets, per a la informació de rutes i horaris als passatgers...

- En el trajecte, per exemple: atenció personalitzada al viatger per mitjà d'hostesses, depenent del tipus de viatge i la durada.
- **Transport discrecional o xàrter.** S'aplica als mitjans de transport noliejats o llogats per empreses particulars, normalment turístiques. S'ha de tenir en compte que quan es lloga no es lloga un determinat nombre de places del mitjà de transport sinó el mitjà complet (ja sigui tren, avió, autocar...). Per tant, en comptades ocasions una empresa utilitzarà aquest sistema tret que no sigui un viatge de negocis sinó un incentiu.
- **Transports sense ànim de lucre.** Són realitzats per les empreses per desplaçar regularment els seus treballadors, amb mitjans mòbils de la seva propietat i com una activitat d'atenció al personal; això passa normalment a la ciutat.

Les rutes per carretera

Les principals carreteres espanyoles, en origen, tenen una estructura bàsicament radial amb centre a la capital del país. De fet, i com curiositat, a la plaça del Sol de Madrid hi ha una placa on s'estableix el km 0. Les històriques vies radials que han rebut el nom de “**carreteres nacionals**” retolades en vermell i sota la nomenclatura N avui deixen pas a autovies i autopistes, retolades en color blau sota la nomenclatura A i AP. El transport es caracteritza per una extensa xarxa viària que, si s'hi sumen les vies ràpides (autopistes i autovies), és de les més extenses d'Europa.

L'any 2014 la xarxa de carreteres era de més d'1,1 milions de km. La totalitat de la xarxa de carreteres està integrada a la Xarxa de Carreteres Europees (vegeu la imatge 1), un sistema creat per la UE que pretén la normalització i unificació de totes les carreteres dels seus estats membres, la responsabilitat de la qual correspon a la Comissió Econòmica de les Nacions Unides per a Europa (UNECE). La numeració europea no té en compte ni el tipus de carretera ni la presència de mars o muntanyes que puguin interrompre'n el recorregut.

En el cas espanyol les carreteres tenen, a més a més, una denominació pròpia a banda de l'europea, que es retola en color verd llima sota l'esquema E-XX i que identifica de manera única cada via dins del sistema transnacional del continent. Així, l'autopista AP-7 retolació espanyola a escala europeu s'anomena E-15.

Els **autobusos** de línia regular, sent un negoci, són de titularitat pública i les diferents autoritats permeten a diverses empreses explotar comercialment els recorreguts sotmesos a un règim de concessions. La titularitat depèn de l'àmbit territorial. Si es troben dins d'una comunitat autònoma (CA), són competència d'aquesta comunitat i, en canvi, si passen per diferents CCAA la titularitat és del govern central. Malgrat aquest principi hi ha algunes excepcions que sobrepassen els límits de la CA. Aquest transport ofereix a més a més la possibilitat d'arribar a totes les capitals de província, així com a la major part de municipis de més de 100.000 habitants. Els operadors més importants en territori espanyol són Alsà (que és el principal proveïdor d'autobusos ja que és la companyia que ofereix un

major nombre de connexions i és present a quasi totes les estacions), Avanzabus, Socibus, Hife, Samar, Lycar o Monbus per tot el territori iber. Després tenim companyies com Eurolines, Flixbus, Autna, Iberocoach, o OUibus que fan rutes internacionals que connecten la península amb Portugal o França.

No obstant la bona xarxa de carreteres habitualment utilitzada pels comercials d'una empresa, amb cotxes particulars, i els bons transports que abracen tota la península, els directius quasi no la utilitzen, ja que sol ser un transport lent que ja havia estat substituït inicialment pels avions en recorreguts nacionals i ara, per la xarxa viària dels trens d'alta velocitat, s'està apreciant un canvi de paradigma d'ús molt important.

En el cas europeu, allà on arribi l'avió o el tren, no dona opció, en el cas de viatges corporatius, a l'ús del transport d'autobusos fora de les ciutats.

Les rutes per ferrocarril

En aquest cas Espanya també té una extensa xarxa ferroviària que mostra el mateix concepte antic de les carreteres, és a dir, radial. A més a més es caracteritza per la seva interconnexió entre els diferents mitjans de transport (línies urbanes, metropolitanes i interurbanes). L'entrada a partir dels anys noranta del tren d'alta velocitat i la seva xarxa extensiva ha fet que certa part dels viatges de negocis hagin deixat d'utilitzar el cotxe, l'autobús o l'avió i agafin els trens ràpids, segurs i confortables.

La companyia principal és **RENFE** però hi ha algunes CCAA que tenen xarxa pròpia, com Catalunya amb els Ferrocarrils de la Generalitat de Catalunya (FGC) o el País Basc amb Euskotren.

Una de les característiques de la xarxa ferroviària espanyola és que és d'una via més ampla comparada amb les grans xarxes europees, fet que l'ha mantingut força aïllada en les seves comunicacions internacionals fins a l'arribada dels trens d'alta velocitat. Els primers van ser els Talgo i ara l'AVE.

La irrupció de l'**alta velocitat** ha disparat la competència entre l'avió i el tren en recorreguts de llarga distància dins de la península. L'exemple més clar el tenim en el cas de l'anomenat corredor Madrid-Barcelona, on el tren ha desbancat l'avió i gaudeix d'una quota de mercat del 65% segons dades estadístiques de l'Institut Nacional d'Estadística, INE.

Respecte a Europa, el posicionament europeu dels trens espanyols és relativament recent: les línies directes de l'AVE a França molt probablement obriran noves perspectives de transport en el turisme de negocis, però, ara com ara, l'avió continua sent el transport més utilitzat.

Les rutes aèries i marítimes

Es considera transport aeri el servei que té com a finalitat el trasllat d'un lloc a un altre de passatgers o càrrega, mitjançant la utilització d'una aeronau. Dins de

Rècord històric

De fet, l'any 2016 es va batre un rècord històric en l'ús dels trens d'alta velocitat, més de 35 milions de passatgers. Són dades de RENFE (2017), recollides a la revista *Hosteltur* (goo.gl/tg4WB1).

l'àmbit civil, el transport aeri pot ser regular (amb calendaris, horaris establerts i itineraris autoritzats) i xàrter o no regular (sense calendari, ni horaris ni itinerari establert i autoritzat, depèn de la demanda dels usuaris).

Espanya té **48 aeroports** classificats d'interès general. A l'article 149 de la Constitució espanyola, el punt 20 parla de la titularitat de ports i aeroports d'interès general. L'ens autònom **Aeroports Espanyols i Navegació Aèria (AENA)**, que es va crear l'any 1991 i esdevé societat mercantil estatal l'any 2011, participada en un 51% per l'ens públic ENAIRE, és l'encarregat de la gestió i explotació dels serveis aeroportuaris.

A l'actualitat a Espanya operen, a banda de les línies aèries pròpiament espanyoles, línies procedents de multitud de països. Tenen destinacions arreu del món, però els principals nusos de connexió són Europa i l'Amèrica Llatina. L'any 2017 Espanya tenia 12 aerolínies comercials de transport de passatgers. Entre les més conegudes tenim: Iberia, Air Europa, Air Nostrum, Canaryfly, Vueling...

Les distàncies en els viatges corporatius se solen mesurar per temps, i l'avió és un dels sistemes que ajuda a escurçar-lo. El trànsit aeri està extraordinàriament regulat i ordenat. Tenim el que es coneix com a passadissos aeris (com si parléssim d'autopistes) amb diferents altures que sobrevolen per tots cinc continents. És evident que és el sistema internacional que cal utilitzar per als viatges corporatius.

Pel que fa a les **rutes marítimes**, només són utilitzades en pocs casos quan parlem de viatges d'empresa. Les principals rutes marítimes nacionals són les que connecten la Península amb les illes Balears, Canàries i les ciutats de Ceuta i Melilla. En aquests casos, el transport és en el sistema de ferri o transbordador, ja que són petites travessies i el volum d'hores és menor que el que utilitzen els vaixells de cabotatge.

1.2 Viatges corporatius; planificació i seguretat

Quan una empresa està a primera línia de competència i envia els seus millors directius a **buscar nous mercats**, consolidar els existents, pot fer-ho per diverses vies: acompanyant autoritats nacionals (el rei, el president del Govern, les autoritats competents, directors de servei...) o fer-ho de manera individual. Però no sempre obrir mercats és el més difícil, sovint el que és més difícil és **conservar-los**, cuidar-los i mimar-los.

Els viatges que fan els empresaris no són de vacances ni de plaer. La seva agenda ha de ser completa, les reunions han d'estar ben organitzades i cal procurar no deixar res a la improvisació per possibles problemes contractuals que puguin sorgir. És en aquests casos, que es reconeixen els bons assistents de direcció. Però de vegades els viatges nacionals i internacionals no tenen perquè ser exclusivament de negocis, dependrà de les necessitats i motivacions del cap.

Una de les principals causes de l'augment de viatges corporatius és l'**augment de la internacionalització** de les empreses espanyoles. La recerca de nous mercats

o la consolidació de les aventures internacionals iniciades anys enrere són dues de les raons per les quals cada any augmenta el pressupost en viatges corporatius dins del teixit empresarial espanyol.

Per l'assistent de direcció el viatge suposa un desplaçament del seu cap immediat fora de la ciutat per un temps determinat i per motius professionals. Normalment són programats amb anticipació, però en alguns casos són improvisats si es dona alguna circumstància que fa que s'hagi de sortir de viatge amb una certa celeritat.

Partint de quin és l'objectiu del viatge, la planificació, l'organització i la tria de la millor manera de viatjar, les tasques de l'assistent de direcció són múltiples i, si bé algunes poden semblar similars, com ara fer les diferents reserves, preparar l'agenda del cap, buscar les informacions necessàries i adequades per a cada reunió, no és menys cert que cada viatge té uns objectius ben definits i que cal assolir. Les tipologies dels viatges corporatius poden ser:

- Del tipus **rutinari**, de manera que, quan es planifica el primer ja es té la informació global per a la programació dels següents.
- Del tipus **especial**, en què la planificació requerirà una programació molt més acurada i no sempre és fàcil obtenir tota la informació per preparar-los de manera correcta.

Algunes de les **raons o motivacions** que es donen en els viatges corporatius poden ser:

- Reunir-se amb els clients, per consolidar les relacions existents, iniciar-ne de noves i tancar contractes que ajudin a consolidar algun segment de mercat en el qual l'empresa estigui interessada
- Assistir a sessions de capacitació, de formació i d'informació dels mètodes més avançats en temes de producció, distribució i venda.
- Assistir a conferències o fires amb l'objectiu de fer publicitat i promoció dels productes i consolidar la imatge d'empresa.
- Assistir a inspeccions.
- Altres objectius que siguin beneficiosos per a l'empresa.

Quan el director de l'empresa ha de fer un viatge, pel motiu que sigui, es presenten diverses qüestions que s'han de **tenir en compte**:

- Com s'acudirà a la cita?
- Quins mitjans de transport s'utilitzaran?
- Com es diu la ciutat o lloc de la cita?
- Quants dies durarà el viatge?
- On passarà les nits?

- Què farà durant les hores en què no està reunit? On pot anar? Què pot fer?
- Quin coneixement té de l'idioma del país on va?
- Quines referències té de la gent i dels costums del país on va?

Com es poden respondre aquests punts? Un assistent de direcció pot optar per:

- Treballar i respondre tots aquests punts **de manera individual**, cosa que implica fer totes les tasques, com ara: reservar l'avió, l'hotel i els restaurants, buscar els intèrprets i/o traductors necessaris, mirar tota l'oferta cultural i lúdica del país...
- **Tenir acords amb agències de viatges** que es dediquin al sector del negoci i que per la seva especialització puguin donar sortida de manera immediata a totes les preguntes que abans hem formulat.

Les **agències de viatges (AV)** són empreses mercantils que venen tot tipus de solucions a l'hora de fer un desplaçament, independentment de les motivacions que puguin tenir els seus clients. És justament el fet de les diferents motivacions el que ha provocat que les agències s'hagin anat especialitzant al llarg del temps i que avui trobem agències que es dediquen exclusivament a viatges de negocis.

La **tasca principal** de les AV és la d'intermediació entre els clients i els proveïdors de productes i serveis turístics. Però també poden crear productes i serveis a mesura que les demandes dels clients es van repetint i així donar satisfacció a les empreses que requereixen la seva acció.

En definitiva, els **viatges corporatius** suposen una partida important per a moltes empreses. Es requereix una planificació del viatge tan correcta i detallada com sigui possible, per optimitzar tots els recursos que es necessitaran. En aquests tipus de viatges hem de buscar **experiències transformadores**; és a dir, nous conceptes que ajudin a fer millors connexions entre les persones que participaran en el viatge, i al mateix temps amb els llocs per on es mouran i els amfitrions que tindran.

L'**adaptació** és, per tant, una paraula clau, tant en matèria de seguretat com d'assistència, ja que cada vegada és més alta la internacionalització i el dinamisme de les empreses en el món dels negocis.

Malauradament, encara estem molt lluny de l'assoliment del 100%, per part de les empreses, d'entendre com n'és d'important tenir una **política de viatges corporatius**. Així, a partir d'un informe realitzat per *Guild of European Business Travel Agents*, GEBTA (www.gebta.es), amb la col·laboració d'AON (www.aon.es) i Healix (www.healix-spain.com), es determina que només el 55% de les organitzacions espanyoles encara no han definit ni escrit les polítiques dels viatges corporatius.

GEFTA és el principal referent dels viatges corporatius a Espanya. **AON** és empresa en serveis de gestió de riscos, intermediació d'assegurances i reassurances. I **Healix** és una empresa de serveis de seguretat, d'assistència sanitària i assistència en viatge internacional.

1.2.1 La planificació del viatge

La responsabilitat de la preparació planificada d'un viatge, també dels que s'han de fer per qüestions d'urgència, és de l'assistent de direcció, i ha de **cobrir quatre aspectes**:

- El viatge pròpiament dit, anada i tornada.
- L'estada a la destinació corresponent.
- El programa de treball que s'ha de dur a terme.
- La recopilació i arxiu de les conclusions després de la tornada.

Perquè un viatge corporatiu sigui totalment eficaç i eficient, hi ha una sèrie de punts que cal tenir en compte:

1. Cal tenir ben definida la **política de viatges corporatius** de l'empresa. En altres paraules, és convenient acotar les necessitats que té la nostra empresa. Per què? Perquè no sempre el que és més barat és més eficient, ni el que és més car és més còmode. Per exemple, si el teu cap ha de fer amb certa regularitat viatges transoceànics, una bona opció respecte a la classe de seient i espai a l'avió és la Business abans que la Turista, ja que encara que el bitllet sigui més car, també anirà més descansat i, per tant, la seva rendibilitat a la feina augmentarà. D'altra banda, també hem de pensar en els següents temes per obtenir més eficiència: les escales, la distància des dels aeroports secundaris o la proximitat de l'hotel al lloc de la reunió...
2. La implantació de polítiques de viatges corporatius permet mantenir els **estàndards de qualitat** i això, de rebot, ajuda a aconseguir estalvis importants, tant de temps com de diners.
3. Fer les **reserves amb antelació suficient**. Les tarifes aèries i hoteleres barates de darrera hora són poc freqüents, de manera que cal ser previsor i reservar amb suficient antelació per intentar obtenir els millors preus en tarifa Business i en tarifes d'hotels de negocis, que són bàsicament amb els que treballarem. D'aquesta manera, és possible establir estàndards que facilitin els controls i permetin millorar els negocis, per exemple, quan s'escull una companyia aèria o un hotel, l'empresa pot oferir exclusivitat a canvi de millors preus.

Ser previsors

Organitzar un viatge amb antelació estalvia temps i diners a l'empresa. La previsió és un dels elements clau en aquest tipus d'organització.

4. **L'optimització de les reunions.** En cas que el cap hagi de fer diversos viatges perquè té assumptes en diferents empreses, una bona manera d'optimitzar els costos és veure quines reunions es poden agrupar per proximitat de les empreses (dins d'una mateixa ciutat o en ciutats properes) o quines fires o congressos es produeixen també geogràficament a prop, de manera que amb un sol viatge pugui fer diferents accions.
5. Formar un **equip responsable del sector.** Si l'empresa té un alt nombre de viatges anuals, és força aconsellable que tingui un equip responsable dels viatges corporatius. D'aquesta manera es pot verificar la necessitat d'adoptar eines com ara reserves directes, control de despeses, la millor manera d'organitzar els viatges segons el pressupost de què es disposi, entre d'altres.
6. Cada cop més l'**ús de línies de baix cost** (*low cost*) ens ajuda a reduir els costos dels viatges, però el confort dels avions no és precisament el millor. Per tant, només és aconsellable l'ús de línies de baix cost quan les distàncies són relativament curtes (entenent com a curt aquell viatge que no dura més de dues hores).
7. Fer una **gestió global de les despeses** del viatge. Sovint posem l'atenció en l'estalvi puntual del preu d'un servei (avió, hotel, fira...) i això ens fa perdre de vista altres costos. Un percentatge important de les despeses del viatge són els àpats, el transport, les entrades..., per tant, no ens centrem únicament en el preu del vol o el de l'hotel.
8. Sovint, buscar els serveis de manera individual no és garantia que obtinguem millors preus. Hi ha agències de viatges que, pel volum de serveis que mouen, ens poden oferir millors preus. Per tant, **prendrem les decisions al final**, quan tinguem totes les dades necessàries per saber què escollim com a millor opció.
9. Hem de parar molta atenció amb la **itinerància de dades mòbils** en els mòbils d'empresa. Els caps necessiten, en la mesura que la feina ho requereix, tenir aquestes itineràncies de dades. Per tant, haurem de buscar les millors opcions, ja que a la llarga pot resultar un cost important.

L'assistent de direcció i la planificació del viatge

En sintonia amb el cap, l'assistent de direcció farà un primer esborrany sobre els objectius, les tasques del viatge, els mitjans de transport... Els elements que caldrà treballar són:

1. **L'objectiu de viatge:** una fira, una reunió amb altres directius, o amb clients o amb proveïdors, perquè es tracta d'un incentiu...
2. **La destinació:** què és important que sapiguem de la destinació. No serà el mateix que el viatge duri només unes hores que duri més d'un dia, el nivell d'informacions ha de ser equitatiu amb el temps d'estada.

3. **Itinerari d'anada i de tornada.** Saber si és directe o si s'han de fer parades o escales; què es preveu si s'han de fer escales; si és més convenient que sigui per terra, mar o aire...
4. L'itinerari, per tant, marca el **transport preferent que volem utilitzar**: el cotxe, el tren, l'avió, el vaixell... L'itinerari és una eina de treball, concretament, un document on es determina el pla de viatge i on es mostren, com a principals, els següents elements:
 - Horaris: les dates de sortida i d'arribada, la durada del viatge, si es tracta només d'unes hores o bé alguns dies, l'estada inicial, previsió de retards...).
 - Forma de viatjar: tren, cotxe, avió...
 - Localització.
 - Trobades.
 - Reserves.
 - Persones o empreses amb les quals es tindrà contacte (telèfon, *email*, o altres formes de localització).
5. Si el viatge és curt, el document també ho serà, però si el viatge dura alguns dies, l'itinerari pot ser un dossier amb força folis (convenient fer-ho de manera digital i que el cap ho porti al seu mòbil). És molt convenient tenir una **còpia del viatge** del cap, així se sap en tot moment (si no es viatja amb ell) en quin moment de l'agenda es troba, i en cas que ens truqui saber actuar de la manera més ràpida possible i més eficaç. Si l'assistent és previsor també prepararà alguna còpia més, per si un superior o altres membres de l'organització ho demanen perquè necessiten parlar per qüestions internes de l'empresa, com ara autoritzar uns pagaments, o donar el vistiplau a alguna decisió.
6. Les **activitats inicials** que en principi s'hagin de realitzar: l'agenda de reunions, els expedients de treball: informes, contractes, els contactes establerts...
7. Logística, finançament i documentació:
 - La **logística** necessària, que es pot referir a l'oficina, per exemple, l'ordinador portàtil, els arxius, el telèfon mòbil...
 - El **finançament**: targetes de crèdit, xecs de viatge, moneda diferent a la pròpia (divises)...
 - La **documentació necessària**: DNI, assegurances mèdiques, carnet de conduir, certificat de vacunació, visats...
8. **Serveis complementaris** en la destinació: com ara altres serveis de locomoció per a desplaçaments curts (taxis, metros, busos, entre d'altres), i quines alternatives d'oci cultural i esportiu hi ha a la zona.
9. **Hora i adreça** completa de les reunions. La distància i el temps estimat en el desplaçament d'una reunió a una altra. I el nombre de persones amb les quals es fa cada reunió i els càrrecs en els seus corresponents organigrames, així com els seus telèfons de contacte.

10. **Documentació en paper per lliurar** a les persones amb les quals es mantindran les reunions.
11. **Informació addicional** sobre l'empresa o empreses que es visitaran: estat financer i comercial, reputació en el mercat, polítiques mediambientals...
12. **Altres elements** que es poden afegir quan es prepara el viatge corporatiu: targetes de visita, bloc de notes, mapes de la ciutat i plànols dels transports públics i còpies de totes les reserves (avui es pot fer tot això en format digital).

Amb totes aquestes dades, com a assistents de direcció, ja podem iniciar la preparació del **dossier del viatge**. Ho podem fer tasca per tasca, amb cadascun dels proveïdors i prestataris dels serveis, o bé posar-nos d'acord amb una agència de viatges i col·laborar-hi per obtenir uns resultats òptims. Tant si ho fem d'una manera com d'una altra haurem de:

- Buscar la ruta més idònia.
- Escollir el transport més adequat tenint en compte les preferències i gustos del cap.
- Acordar preus.

En tot moment, haurem de tenir en compte la categoria i nivell adequats per al cap, **preservant la imatge de l'empresa**. És a dir, un director general no viatjarà mai amb autobús o a classe turista d'un avió; no es tracta que el cap, de manera individual, ho vulgui o no, es tracta de la imatge de l'empresa.

Amb independència del que vulgui el cap i amb les necessitats pròpies que té la imatge de l'empresa, hi ha un conjunt de tasques que podríem considerar principals a l'hora de fer la **gestió dels viatges corporatius**:

1. Negociar amb proveïdors i agències de viatges.
2. Establir socis contractuals preferents.
3. Definir les polítiques de viatge.
4. Participar en la redacció de contractes.
5. Optimitzar la compra de tots els serveis de viatge.
6. Controlar la qualitat dels serveis i dels processos.
7. Mantenir sempre oberts els canals de comunicació interna.
8. Participar en els processos de millora contínua.
9. Estar en contacte directe amb el departament de finances per temes de la liquidació del viatge.

10. Realitzar la gestió d'esdeveniments, incentius i reunions, conegut com a MICE (*Meetings, Incentives, Congresses, and Events*).
11. Vetllar per la seguretat i les assegurances més adequades que s'aplicaran al viatge.
12. La comunicació mòbil durant els viatges.
13. Tenir coneixements sobre el mercat dels viatges d'empresa.
14. Tenir capacitat de gestió i negociació.
15. Tenir coneixements d'informàtica.
16. Conèixer les interconnexions de l'empresa.
17. Tenir dots de lideratge i disposar com a mínim d'un bon nivell d'anglès.

Quan es planifica la **logística**, l'**objecte** i l'**estratègia de la reunió**, és important no posar una reunió darrere d'una altra. Una cosa és amortitzar el viatge i l'altra ofegar el cap. La durada d'una reunió no sempre és previsible, per tant, confeccionar l'agenda de manera correcta és vital perquè el viatge del directiu sigui eficient i eficaç.

1.2.2 Les assegurances de viatge

Les assegurances de viatge **cobreixen les incidències** que es poden donar al llarg d'un viatge, i que poden anar referides, tant al previatge, com ara una cancel·lació o canvi de dates, com durant el viatge, una pèrdua d'equipatge. Es pot contractar una pòlissa per a un viatge concret, per a un de llarga durada i fins i tot per a diversos que es puguin fer al llarg d'un any.

En definitiva, l'assegurança del viatge és un producte assegurador que permet a l'usuari realitzar viatges **protegit i despreocupat** per qualsevol tipus d'incidència que es pugui produir durant el viatge. Són les empreses de gestió d'assistència o entitats asseguradores les que ofereixen assegurances. Els seus treballadors ofereixen un servei en permanència, és a dir, durant les 24 hores del dia, perquè no podem oblidar que una incidència es pot generar a qualsevol hora del dia o de la nit.

Normalment, les incidències que contempen les asseguradores venen determinades per malalties, accidents, però és evident que quan es treballa amb grups específics com poden ser les empreses, es poden donar altres incidències i es poden determinar en els contractes que es formulin amb aquestes empreses, de manera que pot haver-hi una assistència legal, per cancel·lacions de reunions i tornada amb anterioritat, o bé si es posposen i cal allargar l'estada, cosa que implica un canvi de transport i potser una nova reserva d'habitació.

Una **assegurança** és, per tant, un contracte pel qual una companyia asseguradora indemnitza o cobreix les despeses derivades d'un dany produït a una persona (assegurat) d'acord amb les garanties convingudes i mitjançant el cobrament anticipat d'una prima.

Quina **durada** ha de tenir? Evidentment, no és el mateix assegurar una persona que de manera privada faci un viatge que fer-ho amb un cap de departament que constantment hagi de viatjar. Sovint, l'assegurança se subscriu pel temps que dura el viatge, però en el cas dels negocis es pot fer un contracte especial que permet allargar-lo en el temps i utilitzar-lo a mesura que es necessiti.

Evidentment, el **preu final** és més car com més petita sigui la pròrroga o més cops l'ampliem, i per tant ens hem de plantejar si ens interessa fer l'assegurança cada vegada o senzillament donar l'ordre d'allargar-la. És una qüestió de temps, i ja sabem la importància que té gestionar-lo correctament.

Les **cobertures** de les quals hem de disposar en una assegurança de viatge han de cobrir les contingències que es tenen en els viatges corporatius, com poden ser accidents laborals, pèrdua de connexió de vols, substitució de personal, o despeses de reincorporació del treballador repatriat, despeses de teràpia psicològica per seqüeles d'un segrest i servei de recuperació de dades en equips informàtics.

Pel que fa als destinataris, les empreses poden contractar aquestes assegurances tant per als seus treballadors comunitaris com extracomunitaris, i normalment les companyies asseguradores ofereixen diferents **modalitats de contractació**. Entre les modalitats més modernes en temes d'assegurances de viatges corporatius, tenim les següents:

- Els **bononegocis**. Serveixen per a cobrir els desplaçaments dels treballadors de petites i mitjanes empreses en viatges de 90 dies consecutius.
- Assegurances de **viatges Business**. Assegurances d'assistència per a empreses que desplacen comercials, consultors, tècnics, executius i comandaments intermedis en viatges arreu del món.
- Assegurances de **viatges desplaçats**. És un tipus d'assegurança anual per a aquelles empreses que desplacen els seus treballadors, becaris i/o voluntaris, en viatges per tot el món, de llarga durada.
- Assegurances de **viatges Platino**. Van dirigides exclusivament a directius i als seus familiars, i cobreixen les necessitats que puguin sorgir en els seus desplaçaments durant 90 dies consecutius.
- Assistència en **viatges d'empreses**. Per a aquells viatges amb una durada determinada i no superior a 365 dies.
- Assistència en **multiviatges anuals** d'empreses. Cobreix tots els viatges professionals de menys de 90 dies realitzats durant un any.

Assegurances espanyoles

Entre les empreses d'assegurances espanyoles que cobreixen les contingències dins del món empresarial, tenim:
 AXA Assistance, Europ Assistance, Mapfre Seguros, Allianz Assistance, FIATC, ERV Seguros...

Per tant, la seguretat dels treballadors és fonamental i, de fet, avui en dia es contempla com un **deure de protecció** (*duty of care*) i, per tant, es passa a

considerar responsabilitat de l'empresa la seguretat dels seus treballadors quan estan en un viatge de negocis. Aquesta seguretat ha de contemplar aspectes anteriors al viatge i durant el viatge, a més a més de proporcionar als treballadors una informació adequada abans que es desplacin.

1.2.3 La seguretat en les dades

En els viatges d'empresa una de les preocupacions més important és la seguretat en les dades i, per aquest motiu, s'ha convertit en un requisit crític a nivell d'empresa a l'hora de fer la gestió dels viatges. Molts dels viatgers utilitzen les xarxes dels hotels, les xarxes dels aeroports i les xarxes d'altres empreses... I, si bé cada cop més es prenen mesures per constatar la seguretat d'aquestes xarxes, de vegades hi ha qui no en pren o qui no en pren en prou quantitat.

Una dada molt significativa és l'informe de l'empresa d'auditoria KPMG on s'indica que el 37% dels **robatoris de dades** estan vinculats al disc dur, el 19% a còpies de seguretat, l'11% a CD-Rom i el 7% a les claus USB, de manera que és molt important per a l'empresa tenir ben garantides les dades que s'utilitzaren durant els viatges de negocis que facin els seus treballadors. Una de les actuacions recomanades és utilitzar una plataforma comuna per a tota la gestió dels viatges.

Des de fa quasi una dècada, l'Agència nacional de Sistemes d'Informació de França, va crear una sèrie de consells per disminuir l'impacte de la pèrdua de dades que posteriorment va recollir el **Portal d'Administració electrònica**, PAE, (goo.gl/pdLBNv). Les recomanacions més importants inclouen accions abans, durant i després del viatge.

Abans del viatge es recomana:

- És convenient que l'empresa tingui ordinadors, telèfons i material tècnic dedicat exclusivament a les persones treballadores que viatgen per motius de feina.
- Si el viatger porta el seu equip, és convenient que només porti les dades que necessita. És preferible que hi hagi poques coses a l'ordinador i que s'accedeixi a les dades sensibles quan faci falta, utilitzant una xarxa segura o fins i tot una bústia de missatgeria dedicada exclusivament a la transferència de dades xifrades.
- Fer que tots els equips tinguin els mateixos paràmetres de defensa a més a més de desactivar tots els enllaços que no s'utilitzin, com ara el Bluetooth, sistemes per compartir fitxers, Wi-Fi, és bo que la pantalla tingui un filtre anticuriós. Algunes accions que es poden fer a més a més són: esborrar tot l'historial de navegació, esborrar les claus, les *cookies*, els fitxes temporals. I més important encara és que els comptes, mentre s'està de viatge, no han de tenir mai drets d'administrador.

Durant el viatge es recomana:

- Tenir sempre a la vista els equips (ordinador, tauleta, mòbil...) No portar mai cap equip amb dades dins de la maleta. Si en algun moment s'obliga a deixar l'equip en una consigna o similar, el que s'ha de fer és treure les targetes SIM, les bateries i tot allò que pugui ajudar els lladres de dades.
- En cas que les autoritats locals escorcollin l'equip i s'hagin de proporcionar les claus d'accés, és important informar l'empresa al més aviat possible i, si s'ha d'emprendre alguna acció legal, trucar a l'ambaixada o consolat i informar-se de quines vies d'actuació són les correctes per poder procedir legalment.
- No connectar els equips a llocs perifèrics informàtics que no siguin de confiança. Molt de compte amb les claus USB.
- Abans d'iniciar el viatge de tornada, cal netejar els equips d'historials, claus, fitxers temporals... En la mesura que sigui possible, s'ha de fer un enviament de dades a la xarxa segura de l'empresa o a una bústia especial creada per a la transferència de dades de la mesura més segura possible.

Després del viatge es recomana:

- Canviar les claus d'accés que hagin estat utilitzades durant el viatge i evidentment no tornar-les a utilitzar.
- En el cas que a l'empresa hi hagi servei tècnic – informàtic és important fer analitzar els equips que s'hagin utilitzat. Però, en tot cas, sempre és imprescindible fer un test antivirus i una revisió *anti-spyware*.

1.3 L'organització del viatge; política corporativa i pressupostos

Són molts els factors que cal tenir en compte a l'hora d'organitzar qualsevol viatge corporatiu. Per això tenir una política de viatges és important; ha de ser molt sòlida i contemplar una sèrie de procediments a diferents nivells. Per tant, establir tots els procediments és una tasca a la qual cal dedicar un temps i no deixar res a l'atzar.

La **política de viatges corporatius** d'una empresa és un conjunt de regles escrites i distribuïdes als treballadors de l'empresa que permeten a les organitzacions gestionar, controlar i optimitzar la partida dels viatges corporatius, per tal de generar estalvis, sense comprometre la qualitat, la seguretat ni la comoditat del desplaçament dels viatgers, com tampoc la feina dels treballadors que es desplacen per qüestions de feina ni la consecució dels objectius pretesos.

Les polítiques establiran tots els procediments rellevants en temes de **seguretat** i de **despeses** que genera el viatge, tot tenint en compte els valors més convenients i les despeses que cada activitat necessària pot crear.

D'una banda, hem d'entendre que són responsabilitat de cada treballador les despeses de viatge i la representació, però també ho són les despeses dels dinars/sopars de negocis. Per tant, el que és més desitjable és que s'apliqui el sentit comú a l'hora d'autoritzar l'ús dels fons de l'empresa.

Atès que els viatges són una part integral de les activitats comercials, hem d'avisar els nostres treballadors que recordin totes les pautes que estan marcades en la documentació que recull les polítiques i procediments dels viatges corporatius.

Pel que fa a l'**àmbit d'aplicació**, les polítiques s'aplicaran tant en l'àmbit local com regional, nacional i internacional i, de fet, s'hauran de preveure diferents conceptes de despeses ja que els àmbits tenen costos diferents, per exemple, la despesa d'un dinar a Barcelona pot ser inferior/superior a la despesa d'un dinar que a París, Berlín o Nova York. És important, per tant, tenir cura que la política de despeses no només sigui la correcta sinó que s'actualitzi anualment, si escau.

L'incompliment de les polítiques pot generar retards, cancel·lacions, reemborsaments o sancions disciplinàries que poden arribar, en el seu grau màxim de sanció, a l'acomiadament del treballador.

L'**objectiu** de la política de viatges serà establir uns estàndards sistemàtics, raonables i responsables, així com supervisar les despeses dels viatges de negocis i de representació. La seva funció serà permetre a les corporacions **controlar les despeses** en referència als viatges i en l'organització dels esdeveniments.

1.3.1 Com dissenyar la nostra política de viatges

Els passos que hem de seguir per dissenyar una política de viatges escaient a la nostra empresa són els següents:

1. **Definir els objectius.** Entre d'altres conceptes tenim: mantenir els costos baixos garantint als treballadors que estiguin segurs i còmodes i ajudant-los a prendre decisions sobre els viatges. A l'hora de definir els objectius es pot utilitzar la tècnica coneguda com **SMART** (vegeu la taula taula 1.1) per fer-ho de manera correcta:
2. Garantir que la política de la nostra empresa reflecteixi les **necessitats dels treballadors** que han de viatjar.
3. Tenir una **selecció de destinacions**, que s'escolliran entre els més visitats o utilitzats pels treballadors que han d'anar a fer negocis. En aquesta selecció farem, a més a més, una llista de coses necessàries (vols, hotels, restaurants) que contemplin les necessitats reals i que es relacionin estretament amb les activitats de l'empresa. Aquesta llista és també un ajut important a l'hora de controlar les despeses, ja que a tothom li agrada el luxe i tenir el millor, però

potser l'empresa no s'ho pot permetre. De manera que quan es confecciona la llista, cal que realitat dels proveïdors s'adeqüi a la realitat de negoci empresarial; així el que farem és delimitar per exemple, la categoria dels hotels, la classe de seient en un vol o la categoria dels restaurants, entre d'altres.

4. Un cop hem treballat la llista i la selecció de les destinacions, cal **donar més d'una opció** al treballador, ja que sent coneixedor del territori sabrà quines ofertes són les que més s'ajusten a la necessitat de negoci.
5. Fixar nomes clares per a tots els aspectes relacionats amb el viatge. Ha de ser **universal**, és a dir, aplicable a tothom per igual perquè no hi hagi dubtes (a excepció del director general, o el president de la companyia). Caldrà, doncs, definir tots els aspectes, des de les regles a l'hora de reservar els vols, fins a les polítiques en matèria de despeses i/o de regals.
6. Utilitzar de manera permanent els **canals de comunicació interna** per garantir que tothom sap en què consisteix la política de viatges. De manera que tots els documents rellevants han d'estar disponibles per a tots els membres de l'empresa. La comunicació interna per internet és l'eina clau, però també podem tenir una plataforma de viatges dins de la pròpia pàgina web a la qual només puguin accedir els treballadors.
7. La comunicació s'ha de fer **de manera clara**, inclosa la que es dirigeix als comandaments i/o caps, perquè puguem garantir-ne el compliment.
8. Portar una correcta gestió de les **despeses del viatge**. Una mala gestió pot costar diners a l'empresa.

TAULA 1.1. Significat de l'acrònim 'SMART'

S	<i>Specific</i> (específic)
M	<i>Measurable</i> (mesurable)
A	<i>Achievable</i> (realitzable)
R	<i>Realistic</i> (realista)
T	<i>Time-bound</i> (limitat en el temps)

Així, quins són els **elements que s'han d'incloure** a la política de viatges?

- Reserves aèries.
- Reserves hoteleres.
- Lloguer de cotxe.
- La utilització de transports, com ara els taxis, trens o els més adients que tinguin la destinació (per exemple, en el cas de Venècia, l'ús dels *vaporetos* és imprescindible).
- Les normes per a les despeses en el lloc; aquí s'inclouran els àpats, les despeses d'invitacions i les trucades telefòniques.
- La seguretat relacionada amb els viatges, tant en termes de seguretat personal com de material de treball.

- Les normes en matèria de regals i favors que es poden fer o rebre durant els viatges de negocis.
- Els processos d'autorització que han de seguir els treballadors i els gerents.
- El sistema o sistemes de pagament de qualsevol despesa que es produeixi durant el viatge.

Millores pràctiques de la política de viatges corporatius

A l'hora de redactar la política de viatges, és important tenir en compte els següents **principis**:

- No serveix tot per a tothom ("no al cafè per a tots"). S'inicia reflexionant sobre la naturalesa de l'organització. És estricta, oberta, adaptable...? La resposta donarà una primera idea de com redactar la política de viatges.
- És important insistir en el fet que els treballadors es llegeixin el manual de les polítiques de viatges corporatius, perquè garanteix la seva pròpia seguretat i clarifica el que s'ha de fer en una situació d'emergència i amb quina/es persones es podran posar en contacte.
- És convenient no oblidar cap mena d'acció i de detall, per exemple incloure com anar a l'aeroport, com tornar-ne, fins a quin punt està permès combinar el viatge de feina amb el viatge d'oci... Són alguns dels punts que recolliran.
- És important que hi hagi l'opció de poder escollir entre una selecció d'hotels de la mateixa categoria d'estrelles i del mateix tipus d'habitació (estàndard, executiva, júnior, júnior suite, suite, apartament de luxe...)
- Assenyalar clarament que complir les polítiques marcades garanteix el pagament ràpid en qualsevol tipus de despesa addicional que es pugui produir.

D'altra banda, també és recomanable que, com a assistents, participem del **procés de millora contínua** en els viatges corporatius. Alguns elements que entren en aquest procés de millora són:

- Gestionar els esdeveniments, congressos, incentius i reunions.
- Gestionar la comunicació mòbil durant els viatges.
- Tenir coneixements sobre el mercat dels viatges d'empresa, capacitat de negociació, coneixements informàtics, conèixer les interconnexions de l'empresa, tenir dots de lideratge i disposar d'un bon nivell d'anglès.
- Gestionar la liquidació de les despeses de viatge.

1.3.2 El pressupost

El pressupost és la suma de tots els **costos i despeses que es preveuen**, per a cobrir les necessitats que tindrà el viatge en qüestió. Evidentment, tot viatge ha de tenir un pressupost i ajustar-s'hi és una tasca de vegades complicada però de gran importància.

Però quines són les despeses ineludibles que hem de posar en el pressupost? I, més encara, com fem front a les despeses clau? El primer que hem de tenir clar és que els viatges corporatius són **imatge de l'empresa**; són una de les eines que permeten fer l'expansió d'una empresa, l'eix que ajuda a crear vincles, conèixer altres realitats i augmentar les vendes. La inversió, per tant, caldria considerar-la obligatòria i optimitzar el pressupost que s'adeqüi millor al viatge que s'hagi de realitzar.

Quan es pressuposta hi ha conceptes que entenem com a **despeses habituals** (desplaçament, allotjaments, dietes) i altres que considerem **imprevistos**, al voltant del 10% del pressupost total. Però també s'hi ha d'afegir el cost en el camp dels **recursos humans (RH)**: considerant el cost del temps invertit del treballador, en funció del seu sou i afegint els guanys que podrien generar-se si no estigués de viatge.

Les eines i els principis a l'hora de valorar els pressupostos són els següents:

- **Viatges amb avió.** Per bé que als directius (i no directius) els agrada volar en classe Business, hi ha ocasions en què realment no compensa. El millor és limitar aquests tipus de bitllet als vols de llarga durada i optar per la classe turista per a desplaçaments que es poden considerar de curta durada.
- **Viatges addicionals.** Ha de quedar clar que les despeses cobertes són aquelles que únicament es relacionen amb el viatge de negocis, ja sigui un esdeveniment, una reunió o una formació, i que, per tant, els viatges d'oci o altres despeses han de sortir de la butxaca del treballador. Com que hi pot haver l'ús de transports addicionals per moure's per la ciutat, és convenient deixar clar que s'ha de buscar el transport més efectiu des del punt de vista dels costos, tenint en compte el temps utilitzat durant el desplaçament (seria inadmissible com a despesa, utilitzar una gòndola a Venècia, una calessa a Sevilla, o un trineu arrossegat per *huskies*, entre d'altres).
- **Allotjament.** És convenient donar una certa autonomia, en el sentit que puguin escollir d'entre la selecció d'hotels que haurem fet prèviament. També podem fixar els preus per a cada ubicació i indicar al treballador que no superi el límit fixat (en cas que vulgui superar-ho la diferència anirà a càrrec del treballador). És important especificar que la reserva sempre ha de ser respecte a una habitació estàndard, i que quedi clar si totes les despeses que es puguin generar, com ara el minibar, la wi-fi o la bugaderia estan o no cobertes.
- **Els àpats.** La política de dietes per a menjars pot ser, a partir de la cultura de l'empresa, o molt explícita o poc detallada. Moltes empreses prefereixen

destinar una quantitat diària fixa que s'ha de repartir entre l'esmorzar, el dinar i el sopar, de manera que mentre el treballador no superi el límit fixat pot utilitzar la quantitat fixada com més li convingui i en el cas que sobrin diners retornar-los a l'empresa. El que sí que és convenient incloure és una clàusula sobre el tema de les begudes alcohòliques, que ha de contemplar que aquestes begudes seran abonades pels treballadors excepte que estiguin amb un client.

- **Les propines.** Cada país ha anat adoptant una cultura de propines totalment diferent, alguns (com els EUA) entenen que és necessari deixar sempre una propina, d'altres (com Suècia) no hi veuen la necessitat. Per tant, en el tema de les propines caldrà establir un criteri perquè el treballador no tingui cap confusió. L'empresa pot cobrir fins a un 20% de les propines però només quan s'inclouen dins de la factura com un càrrec de servei. Si un viatger decideix afegir més quantitat dinerària, haurà de posar-ho de la seva butxaca i només el gerent decidirà si finalment n'assumeix el cost l'empresa o definitivament paga el superàvit el treballador.
- **Acords amb altres empreses.** Els taxis, el pagament de quilometratge, les tarifes d'aparcament i les nits dels hotels ocupen una part considerable de les despeses destinades a viatges. Una bona solució és intentar crear acords tancats amb determinades empreses o grups empresarials del sector turisme, per obtenir uns beneficis econòmics com ara: preus més baixos, descomptes, ràpel, aplicacions de taxis, de pàrquings...
- **Socialització.** L'acció de socialitzar comporta moltes coses, com ara que els treballadors acabin tenint despeses de menjar i begudes perquè han convidat els clients. És evident que el treballador ha de conèixer els límits i que sovint que s'utilitzen aquestes eines i a canvi s'espera a curt o llarg termini un retorn (ROI) del que hem invertit. La millor manera de gestionar aquestes despeses és fixar un límit o rang i advertir que serà necessària l'autorització de la gerència per a qualsevol desemborsament que estigui per sobre de la quantitat fixada.
- Conèixer els anomenats **programes de fidelització.** Es podran estalviar molts diners si s'utilitzen sempre els mateixos proveïdors o establiments i es fa ús de les seves promocions per a clients habituals.
- Tenir la **tecnologia adequada**, ja que permetrà millorar els processos i mantenir un control exhaustiu dels costos dels viatges. Però també podem utilitzar les noves tecnologies, que, molt probablement, en alguns casos ajudaran a reduir els costos perquè no es fa el viatge, per exemple fer una reunió per Skype, Hangouts, Webex o alguna plataforma de comunicació.

Com es determina el pressupost?

No sempre és possible tenir-ho tot controlat, però si hi ha un històric, és a dir, si hi ha un comportament habitual dels treballadors que viatgen per negocis i també el conjunt de despeses anteriors, podem determinar les pautes que podem fixar

dins de les polítiques de gestió i per tant preveure aproximadament futurs costos de viatges de la manera més aproximada possible.

Per tenir-ne un bon control podem demanar als treballadors que facin un **informe de despeses**; amb data, quantitat, categoria, ubicació i propòsit del viatge (un Excel és un full de càlcul perfecte per poder fer-ho ràpid i de la manera correcta). A més a més, és convenient que quedi indicat si volem que conservin tots els tiquets o només els que superin una quantitat determinada.

Full de liquidació de viatges

Amb la finalitat de comprovar que les despeses s'han ajustat al màxim possible al pressupost inicial, al full de liquidació de viatges s'adjuntaran, amb dues columnes, d'una banda el pressupost i de l'altra la suma de les despeses totals.

És bàsic que el treballador, a la tornada del viatge, tingui un temps suficientment prudencial per remetre les seves despeses. Això permetrà a l'empresa mantenir un flux de caixa estable i quadrat. També ha de quedar marcat quan es produirà la liquidació de les despeses. En funció de la quantitat gastada, pot ser una bona idea clarificar qui ha d'aprovar les despeses en cada cas.

Seguretat i prevenció

D'altra banda, també necessitem que quedin clars els procediments en matèria de **seguretat i prevenció**, ja que la seguretat i la prevenció, així com el benestar dels treballadors, han de ser el centre de tota política de viatges. Cal tenir en compte que, mentre duri el viatge els treballadors són **responsabilitat de l'empresa**.

És per això que és de vital importància que quedin recollits els procediments que poden **donar una resposta àgil**, ràpida i eficaç davant de qualsevol risc per a la seguretat personal, condicions climàtiques, inestabilitat política... en un país estranger. Parlem de qüestions com ara: clarificació de les accions que s'han d'adoptar en cas d'emergència, amb qui posar-se en contacte, amb quins serveis sanitaris tenim tractes... Tot ha de quedar molt clar i perfectament mesurat.

Un cop l'empresa hagi creat la política de viatges corporativa, no és sobrer saber que n'opinen els treballadors, tot subratllant els beneficis que aquesta política aporta. Cal aclarir els canals de reserva preferents i explicar els motius de les decisions adoptades. Una bona pràctica és **involucrar els treballadors** en qualsevol iniciativa que els afecti.

Si es tenen en compte aquestes accions i d'altres, el que aconseguirem és que la política de viatges corporatius evolucioni i millori gràcies als suggeriments que s'aniran recollint en versions successives del document.

1.3.3 Llistes de comprovació i confirmació

És important tenir una llista que ens ajudi a controlar tots els elements que configuren els viatges. A banda, és important que aquesta llista es vagi omplint a mesura que es vagin fent les comprovacions, així garantirem que res quedi sense verificar. Les **accions que cal recordar** que hauran d'incloure les llistes són les següents:

- Comprovar que el DNI, passaport i visat estiguin en regla.
- Comprovar que els noms que apareguin en les reserves d'avió, hotel, restaurants, lloguer de vehicles siguin els correctes.
- Verificar que la informació de la destinació estigui preparada.
- Donar el número del telèfon mòbil perquè si hi ha qualsevol dubte pugui posar-se ràpidament en contacte amb tu, com a assistent de direcció.
- Comprovar que totes les assegurances que comporten els viatges estiguin al corrent de pagament i s'hagin contemplat per a un viatge en concret.
- Recordar comunicar als diferents prestataris de serveis les incidències que es poden donar abans de sortir o si tenim algun directiu que té alguna discapacitat.
- Recordar comunicar si hi ha necessitats nutricionals.
- Confirmar el check-in de les maletes en cas que aquestes s'hagin de facturar.
- Realitzar la facturació del vol en línia fins a 36 hores abans de la sortida. Si no hi ha seient reservat sortirà per defecte a l'hora de treure la carta d'embarcament.

1.4 Els mitjans de pagament

Tot viatge té una sèrie de despeses; algunes es poden fer des de la seu central de la pròpia empresa, com el pagament de l'avió, algunes reserves d'hotel, lloguer de vehicle, i d'altres s'han de pagar obligatòriament al lloc de destinació. D'altra banda, hi ha diferents factors que tenen com a objectiu **estalviar diners**; són, entre d'altres: els mètodes d'autorització, l'ús de les tecnologies, el límit de les despeses, els acords amb els proveïdors, la recuperació de l'IVA, la captura digital de documents...

A l'hora de gestionar les despeses d'un viatge corporatiu, aquelles que no s'han pogut pagar des de l'oficina de la seu central les ha de pagar el directiu o treballador que viatja per compte de l'empresa, de manera que, primer de tot, cal tenir en compte dos conceptes de despesa:

- Les **despeses essencials per al viatge**: avió, tren, cotxe de lloguer i hotel. Molt habitualment són efectuades a través d'una agència de viatges però també les podem controlar i efectuar des de l'assistència de direcció amb l'ajuda del departament de finances.
- Les **despeses que té el viatger en la destinació**, com ara: restaurants, desplaçaments amb taxi, pàrquing. Sovint se solen utilitzar targetes de crèdit.

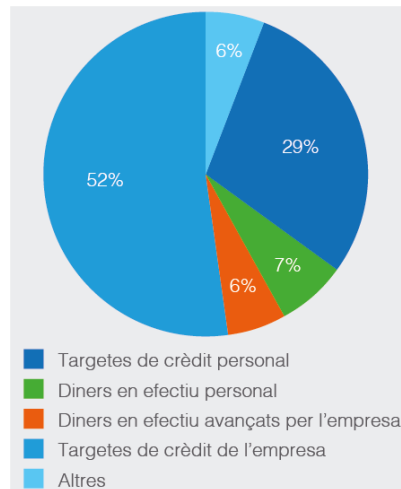
Així mateix, és important tenir **acords amb proveïdors i límits de despesa**. Els acords permeten un control de les despeses. És un seguiment més senzill i, com a conseqüència directa de l'acord i del volum de consum, s'arriba a l'estalvi. Cal indicar que, en el cas espanyol, la majoria de les empreses, segons Diners Club un 70,2%, tenen limitades les despeses en el concepte de restaurants.

Els mitjans de pagament de què poden disposar els directius són quatre:

- **Diners en efectiu.** Anys enrere era l'habitual. Ara denota una imatge poc professional i com a mètode és poc segur en cas de robatori o pèrdua. En l'àmbit administratiu i comptable es fa més complicat de gestionar i controlar l'efectiu lliurat i els pagaments realitzats. Per cada viatge en moneda estrangera, l'empresa s'ha de posar en contacte amb el banc per obtenir els diners en qüestió i segurament en funció del país pot ser complicat obtenir la divisa en qüestió.
- Els **xecs de viatge**. Pot semblar un sistema obsolet, però en certs països, com Canadà i EUA encara tenen un ús força freqüent. Són documents emesos pels bancs que poden canviar-se per diners en efectiu o permeten fer pagaments. Equivalen a una quantitat fixa i són nominatius, de manera que només els pot cobrar i utilitzar el titular i, en cas de pèrdua, es poden recuperar els diners. A la pràctica és un sistema força segur durant el desplaçament i facilita la tasca de registre de despeses. Llavors, quin és l'inconvenient? Quan els transformi en líquid (diner en efectiu i limitat) el directiu haurà administrar-se, una tasca que no sempre és fàcil en un viatge d'empresa. A més a més, si un establiment no accepta el xec, el directiu haurà de buscar un banc per obtenir diner en efectiu.
- Les **targetes**. Utilitzar una targeta corporativa en el punt de venda potser és l'opció més econòmica per viatjar a l'estranger. A banda de l'estalvi que suposa en diners també ho és en temps i proporciona una major seguretat en el pagament. Administrativament, el control de despeses esdevé una tasca més senzilla i efectiva, ja que tant el directiu com l'empresa podran fer un millor seguiment de les despeses i es poden evitar certs fraus a través dels sistemes de gestió de l'emissor de la targeta. Les targetes poden ser:
 - **De dèbit**, un mètode ideal per a qui li agrada controlar les despeses. Els inconvenients són: que té una quantitat limitada, que en el cas d'empresa pot ser força alta però pot no ser suficient en algunes ocasions i es pot clonar fàcilment.
 - **De crèdit**. A l'hora de viatjar sol ser molt usual, però té un inconvenient important: es pot superar el pressupost per la capacitat d'endeutament que permet, a banda que també pot ser clonada fàcilment.
- El **pagament centralitzat**. Es tracta d'un sistema que fa que el directiu intervingui el mínim en el control de despeses i podrà dedicar-se de ple en l'objecte del viatge. El pagament centralitzat és quan l'empresa paga per avançat les despeses fixes o essencials del viatge.

Tal com podeu veure a la figura 1.3, més del 80% de les empreses utilitzen les targetes de crèdit i el pagament en metàl·lic cada cop està més en desús.

FIGURA 1.3. Percentatge d'ús dels mitjans de pagament



<https://www.dinersclub.es/blog/business/gestion-gastos-viajes-corporativos>

1.4.1 La liquidació

Els processos de liquidació manuals segueixen sent alts, un 35%; si bé ja fa més d'una dècada que s'han començat a introduir els mètodes d'automatització, que ara són del 13%. La captura digital, és a dir, la **digitalització dels tiquets** és una de les solucions més efectives per controlar les despeses dels viatges corporatius. La digitalització permet:

- Fer-ne un bon seguiment.
- Fer un estalvi de temps, ja que agilitza les tasques administratives.

Però també disposem del que és conegut com a **travel account**, un sistema que permet pagar totes les despeses de viatge dels treballadors de forma centralitzada. És una targeta de crèdit, sense emissió de plàstic, és a dir, una targeta virtual que confereix a l'empresa multitud d'avantatges, entre els quals destaquem el fet de poder donar a l'empresa informació detallada de totes les despeses i les múltiples variants de classificació d'aquestes despeses, per exemple, fer-ho per centre de cost, nombre de treballadors i fins i tot pel número de projecte pel qual es viatja. Els **avantatges** que ofereix aquest sistema són:

- Informació detallada i agrupada de les despeses de viatge per un major control i estalvi en aquestes partides.
- Amplia i completa la cobertura d'assegurances d'accidents i d'assistència de viatges.

- Servei de conciliació: permet contrastar i verificar les despeses de l'establiment respecte a la factura de l'agència de viatges.
- Servei personalitzat, ja que permet tenir un gestor comercial per a l'assessorament i optimització dels processos.
- Adaptació a les necessitats de l'empresa.

Finalment, el fet de poder **recuperar l'IVA dels tiquets** que presenten els viatgers és el benefici principal a l'hora de realitzar una política de despeses.

1.4.2 Serveis especials dins d'un viatge corporatiu

Quan es preveu un viatge de negocis hi ha una sèrie d'elements bàsics que per la seva condició els tenim sempre en compte, com ara el transport i l'allotjament. Tanmateix, hi ha altres elements als quals haurem de parar atenció:

- Els **menús**. En el cas que el directiu mengi a l'hotel o bé en un restaurant previst abans de sortir de viatge, haurem de saber si té alguna al·lèrgia o condició especial (és vegetarià, religió) que facin que a l'hora de reservar els àpats hàgim d'avisar amb temps per evitar problemes després.
- Els **coffice** (vegeu la figura 1). És una nova manera de treballar (antigament s'anomenava oficina mòbil). Un *coffice* no deixa de ser la contracció de dues paraules: *café + oficina*. Podem preveure si a les destinacions on va el nostre cap hi ha aquestes cafeteries oficines, on no es paga pel consum d'un cafè, sinó pel temps que es necessita. Per exemple, es preveu una reunió amb un client i pensem que durarà una hora; doncs paguem una hora i trenta minuts (més val prevenir) i durant aquest temps, el cap i els clients tenen accés lliure a wifi i barra lliure de cafès, pastes dolces, menjar salat o refrescos, entre d'altres.

Top Coffices in NYC



A les 'Coffice' no es paga pel consum d'un cafè, sinó pel temps que durarà la reunió.

Alguns *coffice* permeten adquirir abonaments per hores, dies i/o setmanes, fet que garanteix tenir un lloc adequat de reunió, hi ha una màquina que registre l'entrada i assenyala el temps de què es disposa. Com que és un lloc per treballar, no hi cap cambrer que destorbi ni soroll o crits com podria ser en un bar típic.

La decoració dels locals sol ser moderna, funcional, amb endolls per carregar el mòbil, el portàtil, tenen impressora, wifi i fins i tot paper i bolígraf en cas necessari. Els més sofisticats també arriben a tenir sales de reunions on poder fer presentacions, amb projector i pantalla. Mentre que no cal reservar els espais oberts, si cal fer-ho per a la sala de reunions.

1.5 Tasques de l'assistent de direcció amb relació al viatge

Entre totes les tasques que té l'assistent de direcció també hi ha la de gestionar els viatges corporatius; és a dir, fer de *travel manager*. Malauradament, no és una tasca senzilla, ja que cal gestionar el pressupost en relació amb les persones implicades. De manera que cal una bona formació i coneixements específics per obtenir una gestió de qualitat que s'adapti a les necessitats de l'empresa, del mercat i, per descomptat, als treballadors que viatgen.

Què demanarem, doncs, a l'assistent de direcció? Primer de tot, que tingui un perfil polivalent, ja que haurà de ser expert en moltes àrees com la negociació, la logística, el protocol, la gestió d'equips... Però a més a més també ha de saber entre d'altres coses:

- **Conèixer el sector turístic** i com es mou, i més concretament en la tipologia de turisme de negocis, amb èmfasi en la gestió tant dels equips com dels recursos i dels pressupostos. En funció de l'organització de l'empresa pot dependre de les àrees de Recursos Humans, Finances, Compres, Direcció...
- **Conèixer l'entorn.** El sector del turisme i dels negocis està fent un salt qualitatiu i quantitatiu cada cop més ràpid, les necessitats, les tendències, les TIC aplicades a les reserves i a la gestió del viatge en general fan que aquest coneixement sigui bàsic per avançar. Això requereix una actualització i formació constants.
- **Ser analític**, ja que ha d'analitzar dades contínuament, al llarg del dia i del mes; ha de controlar les despeses supervisant que s'acompleixin les normes i que no se sobrepassin els pressupostos.
- **Tenir un tracte correcte** amb l'equip i amb els proveïdors, ja que el tracte sol ser directe i assolir la satisfacció del treballador que viatja per negocis no sempre és una tasca senzilla. Sempre ajuda que el tracte sigui cordial i agradable, i també empàtic. Si per una banda és important el tracte amb els treballadors, no ho és menys amb els proveïdors; hem de poder facilitar les negociacions i sobretot tenir presents aquells que es consideren preferents i/o homologats per l'empresa.
- **Tenir una alta capacitat de negociació.** No només cal saber negociar en termes econòmics, sinó que també cal tenir present altres factors com ara les necessitats, els tipus de viatge, la personalitat dels viatgers... En qualsevol negociació, independentment del producte o servei, és necessari cenyir-se al pressupost i, si és possible, optimitzar-lo. Aplicar una política *win to win* sempre és positiu, sobretot en els casos de llarg termini, on molt probablement l'estalvi en les tarifes no és el més important i no es tradueix en un estalvi real. Per a la negociació dels serveis necessaris per a la realització dels viatges d'empresa (principalment, allotjament, transport, i restauració) caldrà:
 - Revisar moltes tarifes.

- Tenir en compte les tendències del sector i de la pròpia empresa.
 - Revisar les necessitats dels treballadors respecte al viatge.
 - Gestionar les despeses del viatge. A vegades, estalviar en un principi pot resultar més car a la llarga, o a l'inrevés. Per exemple, en un entorn de gestió manual, mitjançant tiquets de paper per a les despeses, un allotjament que inclou les begudes pot ser un estalvi, ja que probablement tinguem un tiquet lleugerament més car; però després arribaran X tiquets sobre temes de begudes que s'hauran de gestionar, controlar, revisar... Tot això suposa despeses de gestió considerables. En qualsevol cas, si contemplem els tiquets en paper, el treballador estarà content, perquè podrà beneficiar-se d'un plus d'estalvi amb el qual no comptava.
 - Intentar incloure el que es coneix com a “altres afegits” que el proveïdor ens pot oferir i que complementen el preu base i donen valor al servei.
- **Mantenir la calma** en tot moment i ser capaç de treballar sota pressió, ja que en nombroses ocasions haurem de fer front a situacions de tensió, en les qual s'han d'aportar solucions ràpides i eficaces.
 - **Capacitat de coordinar** totes les demandes i requeriments dels treballadors, dels proveïdors i de la pròpia empresa.
 - **Saber prioritzar.** Poder arribar a diferents peticions de viatges per a les mateixes dates, per exemple una convenció que suposarà el desplaçament de desenes de treballadors i a la vegada una reunió d'un alt directiu a l'altra punta del món. Hem de pensar què és el més urgent o més important, a què hem de dedicar més temps i recursos per assolir una òptima gestió.
 - **Tenir flexibilitat** per permetre i ajudar que hi hagi unes relacions fluïdes i aportar solucions quan calgui.

1.5.1 El "programa–agenda" de viatges corporatius

El “**programa–agenda**” és un document que permet garantir el compliment i el control de les despeses sense renunciar a la llibertat dels treballadors a l'hora d'escollir les opcions més convenientes per als seus viatges. Defineix les tasques que han de ser completades i les persones responsables de l'execució i gestió. I també **regula**, entre altres aspectes:

- L'àmbit territorial dels viatges corporatius.
- El pressupost.
- El tipus de transport, hotels o restaurants admesos.
- La gestió de pagaments.

En aquest sentit, hem de diferenciar (i mai confondre) les despeses de representació respecte a les despeses de viatge:

- **Despeses de representació:** estan destinades, tal com el seu nom indica, a “representar” l’empresa davant els clients i proveïdors; són, per exemple: els àpats amb els clients o certes begudes.
- **Despeses de viatge:** són despeses que es generen per la pròpia activitat de la força de venda; són, per exemple: els desplaçaments, els taxis, la manutenció o l’allotjament dels treballadors.

Per bé que són partides diferents, en certes ocasions les despeses de representació i de viatge se solapen i es confonen, com per exemple un sopar amb certs clients després d’un seminari.

2. Organització del viatge i requeriments dels serveis

Com a assistents de direcció haurem de planificar viatges per al cap immediat i, de vegades, per a altres directius de l'empresa. Per fer-ho, és important saber què necessitarà tant **abans del viatge**, és a dir, la documentació i la informació corresponent a l'hora de planificar el viatge, com **després del viatge**, és a dir, els informes econòmics, els justificants i les factures.

Gestionar les reserves, conèixer els drets dels viatgers (dins i fora de la UE), tractar amb les ambaixades, amb els consolats són tasques que, si s'està avesat al món turístic, potser no seran gaire difícils, però si tenim mancances, les agències de viatges dedicades al món corporatiu poden ser un bon aliat per sortir-ne airosos i garantir l'èxit de l'operació.

Finalment, un cop finalitzat el viatge, també haurem de fer un seguiment dels acords i l'avaluació i anàlisi dels resultats.

2.1 Documentació i informació necessària anterior al viatge

Un cop sabem on, quan i amb qui es farà el viatge, el següent que ens hem de plantejar és la documentació que es necessitarà. La taula 2.1 mostra el tipus de documentació que necessitarà un ciutadà de la Unió Europea, depenent de la zona on viatgi. Destaquem la importància dels següents **documents**: el passaport, el visat, la llicència de conducció, el certificat de vacunes i la divisa.

TAULA 2.1. Documentació necessària segons el país de destinació

Tipus de document	Dins de la UE i de l'espai Schengen	Fora de la UE, però dins de l'espai Schengen	Fora de la UE i de l'espai Schengen
Document identificador	DNI en vigor	DNI en vigor	Passaport en vigor; alguns països només admeten passaports electrònics. Passaport en vigor i visat, segons el país.
Llicència de conducció	Vàlid l'espanyol	Vàlid l'espanyol	No és vàlid l'espanyol per a tots els països. Es necessitarà una llicència internacional
Certificat de vacunes	No calen certificats especials	No calen certificats especials	Calen certificats especials en alguns països, per exemple, alguns països africans: Kènia, Tanzània, Botswana...
Targeta de salut	Targeta europea	Targeta internacional	Targeta internacional
Divisa	La majoria dels països tenen €	La divisa pròpia	La divisa pròpia

Un **passaport** és un document que acredita la identitat i nacionalitat d'una persona i que és necessari per viatjar a determinats països. És important assegurar-nos que no estigui caducat. També hi ha països que no tenen bones relacions entre

ells, per exemple Israel i els països àrabs, de manera que tenir segons quins visats al passaport pot provocar que no es pugui viatjar i que sigui necessari fer un nou passaport. Quan tinguem dubtes, el millor que podem fer és preguntar al Ministeri d'Assumptes exteriors.

Ministeri d'Assumptes Exteriors

La seva pàgina web és goo.gl/QEumwu; trobareu pestanyes de consultes i formularis per resoldre les qüestions que formuleu.

Hi ha tres tipus de passaports: els ordinaris, el diplomàtics i els oficials i de servei. El passaport **ordinari** és individual, amb valideses diferents segons l'edat dels sol·licitants: si es tenen menys de cinc anys en la data d'expedició, la validesa és de dos anys; si se'n tenen menys de trenta, la validesa és de cinc anys; a partir dels trenta la validesa és de deu anys. Aquest és el passaport que habitualment haurem de tenir en compte per als viatges dels nostres directius. El lloc on es tramita és a comissaries i prefectures superiors de la Policia espanyola. El passaport **diplomàtic** està tramitat pel Ministeri d'Assumptes Exteriors.

Pel que fa als **visats**, com a assistent de direcció i perquè el cap no s'hagi de preocupar de res, s'han de fer els tràmits que cada país requereixi amb el temps suficient; d'aquí la importància de la planificació. Però pot passar que, de vegades, sigui un viatge no previst i que, per tant, els processos de preparació siguin més ràpids del que és habitual i que els terminis per obtenir el visat ja s'hagin acomplert. De fet, poden passar dues coses:

- Que no hi hagi cap altra opció per obtenir el visat, i que per tant el viatge s'hagi de posposar o cancel·lar.
- Que el país permeti obtenir El visat a l'aeroport. És una via ràpida i molt segura, però el cap haurà d'estar pendent d'aquest tràmit. Per exemple, per anar a Rússia cal mínim un mes d'anticipació al viatge per sol·licitar el visat, però en canvi per anar a Turquia es pot comprar al mateix aeroport. Normalment, la venda de visats és al costat de control de passaports.

Exemple d'un cas complicat de tramitació del visat

Un viatge a l'Aràbia Saudita. És un viatge que s'ha de preparar amb temps perquè aconseguir tota la documentació que se sol·licita per al visat és llarg i un xic enrevessat:

- S'ha de tenir una invitació de l'empresa local segellada pel Ministeri d'Economia del país.
- S'ha d'escriure una carta de sol·licitud de visat dirigida al consolat saudita que ha d'estar legalitzada per la cambra de comerç d'aquí (Barcelona, Madrid, Bilbao...); és a dir, de la ciutat espanyola on l'empresa tingui la seu social.
- Cal emplenar un formulari per internet, però que està escrit en àrab. Curiosament si volem copiar i traduir no es pot, de manera que l'única opció és agafar un intèrpret i que ens ajudi a fer aquest tràmit.

Com podem observar, és tan complicada aquesta tramitació que el millor que podem fer és contractar el servei d'una agència especialitzada de viatges; serà un estalvi de temps, de preocupacions i d'energia.

Els visats poden ser de diferents tipus:

- **Visat de treball.** Se sol·licita per anar a un país a treballar sempre que la persona que ho demani hagi estat contractada per una empresa del país

de destinació. Pot ser renovat, tenint en compte les condicions legals que marki cada país. Evidentment un viatge corporatiu no entra en aquest tipus de viatge.

- **Visat de trànsit.** Se sol·licita per a aquells viatgers que han de fer escales aèries en un país abans d'arribar al país de destinació. Aquest és un dels visats que haurem de tenir en compte.
- **Visat de turista.** Se sol·licita per a la realització de viatges a d'altres països en qualitat de turista. Aquest tipus de visat no permet la realització de negocis en el país que es visita. La seva durada va des de dies fins a sis mesos. Tal com hem comentat, no pot ser utilitzat per fer negocis.
- **Visat d'estudiant.** Dirigit a aquelles persones que estan matriculades en un centre educatiu durant la realització dels seus estudis. Tampoc serà el que s'utilitza per part dels treballadors d'empresa. Encara que facin estudis de reciclatge o formació, els períodes són molt més breus que els que recull el visat d'estudiant.
- **Visat diplomàtic.** Utilitzat pels ambaixadors i funcionaris diplomàtics de carrera i els seus familiars. Aquest visat no s'utilitza en les empreses.
- **Visat de periodista.** Tampoc s'utilitza en les empreses, excepte que l'empresa sigui de comunicació.
- **Visat d'entrada.** Es tracta d'una forma que tenen els governs de controlar el trànsit d'estrangers. És una autorització per poder presentar-se a una duana migratòria del país de destinació i sol·licitar l'entrada formal. Aquests visats poden ser de dos tipus: el d'immigració, que suposa una autorització per residir en el país de forma permanent, i per tant no és el que s'utilitzarà per part de l'empresa, i el del passaport, que permet l'accés a un país per a una visita de durada definida, que és justament aquest el que s'utilitzarà.
- **Visat de sortida.** Hi ha alguns països que demanen un visat als seus ciutadans quan surten del país, per exemple la Xina, Vietnam, Corea, Cuba, Veneçuela, Equador... Tampoc és un visat que haurem de tenir en compte.

El **visat** és un document (normalment un segell) que dona validesa al passaport en determinats països i que és expedit per les autoritats frontereres. La possessió d'un visat no garanteix l'entrada al país; l'entrada la determina l'oficial de migració que hi ha a les duanes.

Pel que fa a la **llicència de conducció**, de vegades és més barat llogar un cotxe que desplaçar-se en taxi per la ciutat; això dependrà del pressupost existent i sobretot de si el directiu té la voluntat de conduir o no. El carnet de conduir internacional és un document fàcil d'obtenir però es necessita un cert temps per gestionar-lo. És convenient confirmar les normes que regeixen a cada país per evitar sorpreses inesperades i poc desitjables.

El tema de les **vacunes** pot esdevenir complicat, perquè hi ha països que només recomanen vacunar-se d'algunes coses mentre que d'altres obliguen a la vacuna-

Informació sobre vacunes

Una pàgina web que pot ajudar, i molt, és: goo.gl/nYJF67 de la Generalitat de Catalunya. També la pàgina del Ministeri de Sanitat, Consum i Benestar Social: goo.gl/i5nDPV.

ció. A més a més, la legislació és canviant, de manera que cal estar informat amb temps per preveure el tema de les vacunacions i fins i tot de les profilaxi.

Finalment, en el cas d'haver de fer un **canvi de divises**, cal saber que l'euro és la moneda oficial de 19 dels 28 estats membres de la UE (sense comptar el Regne Unit, pel tema del *Brexit*). Els altres països de la UE que no utilitzen l'euro són Bulgària, Croàcia, Dinamarca, Hongria, Polònia, República Txeca, Romania i Suècia.

A més a més, hi ha països que han adoptat aquesta moneda de manera unilateral i que no són membres de la UE: Montenegro i Kosovo. Altres països, com els territoris o departaments d'ultramar francesos també utilitzen l'euro: la Guaiana francesa, Guadalupe, Martinica, Mayotte, Reunió, i les col·lectivitats de Saint Barthélemy, Saint-Martin, Saint-Pierre i Miquelon i les Terres Australs i Antàrtiques franceses, que també tenen l'euro per la seva dependència directa de França. L'euro també és acceptat a Cap Verd.

Hi ha altres territoris ubicats a Europa i frontereres amb l'Eurozona, com Gibraltar, Akrotiri i Dhekelia, la Batllia de Jersey i la Batllia de Guernsey; cal veure que passarà amb el Brexit, perquè són dependents del Regne Unit.

Com a assistent de direcció i preveient les necessitats que pot tenir el cap, podem demanar divises al banc, però en el cas de no fer-ho, caldrà avisar al cap que pot canviar-les a l'aeroport d'arribada, en qualsevol casa de canvi o al banc, i finalment recordem que sempre queda la **targeta de crèdit**.

D'altra banda, hem de preveure que hi ha països que tenen restriccions sobre què fer amb la seva moneda; és a dir, que no es pot treure moneda a partir d'una quantitat determinada.

Finalment queda una altra forma, cada cop més residual, de disposar d'un mitjà de pagament, ens referim als **xecs de viatge**, que emeten generalment els bancs o les grans agències de viatges i que es venen als viatgers que signen un document quan el compren i després un altre cop, a efectes d'identificació, davant de la persona encarregada de fer-lo efectiu.

2.1.1 Altra informació pràctica

Per tal d'assegurar-nos l'èxit, haurem de conèixer les coses bàsiques del país on el cap té pensat viatjar per motius de negoci. De fet, el que més importa saber és el **protocol empresarial** que té el país: com saludar, com vestir adequadament, els temes de conversa que s'han d'evitar, quan donar la targeta de visita...

Altra informació important fa referència als **dispositius electrònics**. Els endolls no són iguals arreu; tenim entrades planes, rodones, de dos, triangulars, de preses de terra... (vegeu la figura 2.1). Una eina important, que pot ser una de les millors coses que podem tenir per ajudar al nostre cap, és un adaptador de corrent que pesi poc i tingui diverses entrades que es puguin combinar a tots els països on estan

Convertidors de divises

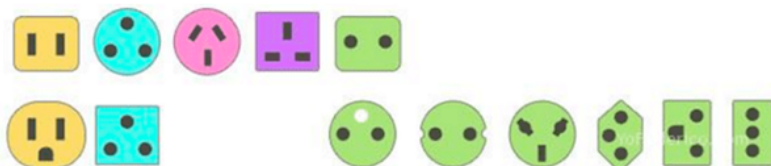
Per internet hi ha multitud de pàgines web que permeten veure les paritats de les diferents monedes, només cal cercar les paraules 'convertidor de divises'; per exemple: bit.ly/2POVvLp, bit.ly/2BoJ9AL o es.coinmill.com.

Protocol empresarial

Una pàgina web molt útil per a qüestions de protocol és aquesta: goo.gl/uufk7Ee.

previstos els viatges. L'únic problema és que és una peça que és fàcil perdre, per tant, cal tenir-ne en estoc; recordeu: no sempre els hotels i les empreses disposen d'adaptadors.

FIGURA 2.1. Tipus d'endolls



Creative Commons



Adaptador de corrent (model Kensington).

El següent element que cal tenir en compte és la **zona horària**. Si hi ha molta diferència horària es pot donar el que es coneix com a jet-lag. En aquests casos, cal ser previsor i evitar programar reunions només aterrar, cal estar en plenes facultats per fer una negociació i també presentables, anar a una reunió suat o amb la roba arrugada dona no només mala imatge del teu cap sinó de l'empresa que representa.

És important preveure els **canvis d'horaris**, perquè no és gens agradable despertar el cap a les quatre de la matinada perquè contesti preguntes de l'oficina.

Fusos horaris

Una pàgina web molt útil on podem obtenir tota la informació sobre fusos horaris és: bit.ly/2sLPS1g.

Un altre aspecte important és l'**equipatge**. Pensem que a l'hora de volar tenim la possibilitat de fer servir de dos tipus d'equipatge, el de mà i cabina i el que necessita ser facturat i que haurà d'anar a la bodega. A l'hora de preveure l'equipatge caldrà tenir en compte dues coses: el nombre de dies en què el directiu ha d'estar fora i si durant la seva estada té esdeveniments com gales oficials, sopars de compromís, activitats lúdiques...

L'ideal és una maleta feta de materials lleugers amb rodes. Compte amb les de tapes dures, perquè tal com es tracten a l'aeroport, és més fàcil que es trenquin que no pas les que són de roba amb reforços a les cantonades. Si es pot no embarcar la maleta millor, així que haurem de tenir en compte les mesures que la companyia aèria requereix per portar-la a la cabina de l'avió. De vegades la facturació i la recollida és un temps inestimable pel cap i no el vol perdre, però és que a més a més si la porta a la cabina sap del cert que la maleta estarà sempre custodiada pel cap i d'aquesta manera desapareix la por d'una maleta perduda.

Equipatge de mà i facturació

Com que algunes companyies aèries admeten només un equipatge de mà, s'ha de pensar que com a mínim la maleta ha de tenir la capacitat pel portàtil, el mòbil, els carregadors, i després la roba que el cap vulgui portar. Evidentment si el cap viatja més d'un dia i té un sopar de gala i altres activitats protocol·làries no quedarà cap més remei que pensar en la facturació de la maleta, per tant quan es reservi el bitllet cal incloure-la.

També és important l'elecció del **mitjà de transport** i els horaris, de manera que caldrà que vagi en funció dels horaris de les reunions i sempre pensant en els

fusos horaris, el temps de desplaçament, tant des del lloc d'origen com en el lloc de destinació. Pot ser que l'empresa on es tingui la reunió estigui als afores de la ciutat i per tant no s'ha de tenir en compte només el temps d'arribar del transport a l'hotel, sinó també de l'hotel al lloc de la reunió.

Per evitar problemes d'horaris, i atès que els avions poden patir retards a l'hora de sortir del lloc d'origen, és important calcular els temps amb previsió; així evitem que el cap arribi tard o no arribi a alguna de les reunions programades.

En el cas que, com a assistent de direcció, t'ocupis de les reserves, els bitllets es poden reservar per internet en les empreses d'intermediació existents, a les pàgines web de les companyies de transport, o bé deixar-ho en mans de l'agència de viatges amb la qual s'hagi arribat a l'acord per portar tot el tema de viatges corporatius. Dins de l'àmbit del transport, també haurem de tenir present els trasllats en el lloc de destinació.

Pel que fa als **hotels**, si bé no sempre es pot evitar, és convenient que les reunions que es programin no coincideixin amb les activitats de la ciutat de destinació que facin que aquestes tinguin els hotels plens i, per tant, sigui difícil trobar allotjament o que se'n trobi a uns preus excessius. Un exemple seria posar reunions d'un Banc Internacional quan hi ha el *World Mobile Congress* a Barcelona; molt probablement això farà que molts directius d'altres bancs no puguin assistir-hi.

Opinió dels hostes

Abans de reservar una habitació a un hotel, és aconsellable visitar la pàgina web de l'hotel o d'alguna empresa de reserves hoteleres, i consultar les opinions dels clients, així se sabrà la conveniència, o no, de l'elecció.

En el cas que les empreses estiguin ubicades als afores de les ciutats, el més convenient és buscar hotels propers a les empreses, encara que es quedi un xic desubicat de la zona centre. A banda de l'estalvi de temps, també hi ha un estalvi de diners, perquè la proximitat pot fer que s'hi pugui anar a peu.

Els hotels de negocis han de disposar d'una sèrie de comoditats dirigides a satisfer les necessitats d'aquesta tipologia de clients. Algunes de les prestacions que haurem de tenir en compte són:

- Que hi hagi **wi-fi a l'habitació**. Si bé entre els països de la Unió Europea ja no hi ha *roaming*, sí que existeix aquest cost en altres països, per tant aquesta prestació és bàsica que es doni en els hotels escollits.
- Que l'hotel tingui el que es coneix com un **business corner** amb ordinadors, impressores, paper... És ben cert que amb les noves tecnologies cada cop s'utilitza menys aquest espai, però no sempre podem estar connectats a xarxa, així que és important que l'hotel encara mantingui aquest tipus de servei.
- Que l'hotel tingui **espais per fer reunions informals**. No sempre les negociacions es fan a la taula de negociacions. De vegades s'obtenen bons resultats fora del marc establert, però evidentment aquest tipus de reunions requereix una certa confidencialitat, i per tant és un valor afegit.
- A una part dels directius els agrada fer alguna activitat esportiva; que l'hotel tingui un **espai de fitnes**, o un parc proper per fer esport o una piscina són també altres valors que fan decantar per escollir aquest i no un altre hotel.

Finalment, també serà de molta utilitat saber les distàncies (i el temps) existents a l'hora de fer un **trasllat entre els llocs**, per exemple: de l'hotel a la fira, de l'hotel a la sala de reunions d'un altre hotel, de l'hotel a la fàbrica i/o empresa... Sovint en una agenda es marquen diferents reunions al dia; tenir la previsió del temps que trigarà el cap per anar d'un lloc a l'altre és bàsic per no fer tard enlloc.

Una de les eines que caldrà utilitzar és el **GPS**. Tot i que algun cop pot fallar ara com ara és la més eficaç per saber la via més recta i directa per arribar als diferents llocs previstos.

2.2 Ús d'agències de viatges; condicions de la contractació

Les empreses competitives envien, d'una banda, els seus millors directius i tècnics a la conquesta de nous mercats, i de l'altra volen premiar la fidelitat, l'eficiència i/o rendibilitat d'alguns treballadors a través d'un premi que pot ser un viatge, conegut amb el nom de viatge d'incentiu.

En el cas d'anar a la conquesta de nous mercats, no és suficient obrir-lo sinó conservar-lo, cuidar-lo i mimar la possible clientela. Els **motius dels viatges** poden ser, entre d'altres:

- Tancar contractes, ja sigui de compra o venda de productes i/o serveis.
- Publicitat i promoció de productes, així com transmetre clarament la imatge de l'empresa: donant conferències, muntant estands de productes, anant a fires...
- Recollir informació i formació dels mètodes més avançats i avantguardistes en producció, distribució i venda.

Les **agències de viatges (AV)** són empreses turístiques dedicades a assessorar, vendre i organitzar viatges i altres serveis turístics tot mediant entre els clients i els proveïdors de viatges (aerolínies, hotels, restaurants i altres serveis). Les AV tenen tres finalitats fonamentals per desenvolupar:

1. **Assessorament.** Ofereixen informació de les diferents ofertes existents en el mercat turístic i que s'adeqüen millor als clients que ho sol·liciten.
2. **Intermediació.** Són les mediadores entre els clients i els proveïdors, de manera que entre les diferents tasques que realitzen trobem: la venda de bitllets d'avió, les reserves d'allotjament, els lloguers de cotxe...
3. **Organització.** En el sentit que creen paquets de viatge on s'inclouen totes les activitats i serveis que el client ha demandat.

Atès que internet està canviant els paradigmes de venda, les AV estan tractant d'adaptar-se al màxim possible a les demandes dels clients, de manera que cada cop més personalitzen els viatges, i per tant també els viatges corporatius.

Dins de les diferents condicions que ens ofereixen les AV a l'hora de **contractar un servei**, hem de tenir en compte:

- El tipus de contracte.
- La informació que ens facilita l'agència.
- Les conseqüències de cancel·lar un contracte ja firmat i formalitzat.
- L'obligació de contractar una assegurança de viatge.
- Les possibilitats que tenim com a clients a l'hora de resoldre conflictes sorgits amb l'agència.

Pel que fa als **tipus de contracte** amb els quals treballarem amb l'AV; en trobem tres tipus:

- Contracte **de serveis sols**. L'empresa facilita un element aïllat al client, per exemple, el bitllet d'avió, una reserva d'allotjament o un lloguer de cotxe, entre d'altres. Aquesta és una de les possibilitats que podem utilitzar, si bé no és la més convenient perquè els costos acaben sent molt alts.
- Contracte de **programa d'un dia**. Són un conjunt de serveis i activitats programades que no es consideren un viatge combinat degut a la seva durada. L'empresa és responsable d'informar de tots els aspectes mencionats. En aquest cas, els costos s'ajusten molt més bé als nostres pressupostos, de manera que és una bona opció.
- Contracte **de viatges combinats**. L'AV posa a disposició del client un conjunt de serveis i activitats programades amb una durada superior a 24 hores (allotjament, transport, restaurants, lloguer de cotxes...). S'entén com el viatge combinat pròpiament dit, en el qual no podem triar perquè s'ofereix tancat. Només es considera viatge combinat quan el paquet inclou l'allotjament. Opcions similars són:
 - El que es coneix com a paquet turístic, on podem escollir, en línies generals, un transport i un allotjament, mentre que la resta de serveis no són una prioritat en si mateixa. És evident que aquesta és la millor opció sempre que el nostre treballador hagi de fer més d'un dia estada i per tant necessiti hotel.
 - També podem optar pel que es coneix com un viatge fet a mida, on podem triar els hotels, els transports i tot allò que els nostres treballadors necessitin.

Pel que fa a la **informació que ens facilita l'agència**, cal saber que tota informació mostrada per una AV ha de ser veraç, precisa i d'utilitat; si no és així ens trobem davant d'un cas d'una AV fraudulenta. És important mencionar que, un cop s'estigui en contacte amb un treballador de l'AV aquest està obligat a mencionar el cost total del producte que vulguem comprar, així com la possibilitat d'exigir

un dipòsit. A més a més, haurà de mencionar quines són les conseqüències en cas d'anul·lació.

La informació ha de ser tan completa com sigui possible i incloure quan una agència pot eximir-se de la **responsabilitat** de ser l'organitzadora. Es donen dos casos on queda eximida d'aquestes responsabilitats:

- Quan els serveis contractats no poden ser facilitats per raons no imputables a l'AV.
- Quan no s'hagi arribat al nombre d'inscripcions en l'activitat, sempre que l'AV ho hagi especificat en el seu moment abans de firmar el contracte.

A banda, hi ha diverses **conseqüències per cancel·lar un contracte ja firmat i formalitzat**. La principal és l'obligatorietat d'abonar una quantitat determinada, que pot ser parcial o total, segons el dia en què es faci. De manera que la quantitat serà menor si el desistiment del contracte es realitza amb més de 15 dies d'anticipació. A mesura que ens anem apropant al dia assenyalat per sortir de viatge, la quantitat és superior, fins al punt que si el desistiment es produeix el mateix dia haurem de pagar la totalitat del que hem contractat (això sempre tenint en compte que no sigui per una causa considerada de força major i inevitable).

També cal tenir present l'**obligació de contractar una assegurança de viatge**. A l'hora de contractar un servei o diversos (un combinat de serveis), en el preu queda inclosa una assegurança que ha de cobrir els danys corporals que pot patir el viatger durant el seu trajecte. No obstant això, hi ha la possibilitat de contractar, de manera voluntària, una assegurança addicional d'assistència sanitària, d'accidents o fins i tot de cancel·lació de viatges. Totes tenen costos relativament baixos i garantirem que el treballador viatgi amb tota la tranquil·litat deguda.

Finalment, també haurem de valorar les possibilitats que tenim, com a clients, a l'hora de **resoldre conflictes que sorgeixin amb l'agència**. En cas que no estiguem conformes amb les prestacions dels serveis que hem contractat, podem presentar una queixa formal a través dels anomenats fulls de reclamació. És molt recomanable que conservem tots els fulletons publicitaris, ja que tenen la mateixa validesa legal que un contracte. També podem anar a un tribunal ordinari per demandar l'incompliment o mal compliment del que s'ha contractat.

Podem contractar diferents tipus d'assegurances per als nostres treballadors, però recordem que són de caràcter voluntari.

2.2.1 Els tipus de reserves i la seva gestió

Per reserva entenem la prevenció o la prudència de contractar en el present els serveis que ofereixen les AV, per gaudir-ho en un temps futur. El sector turístic tradicionalment alterna la temporada alta, de forta demanda dels seus productes, amb la temporada baixa, en què sobren llits i seients d'avió, per evitar costos massa alts.

La reserva sorgeix com una iniciativa que ofereix solucions a les conseqüències negatives de la improvisació, tot permetent pal·liar, en part, la corba de l'activitat turística.

La **reserva** és un acord verbal o escrit entre l'AV i l'empresa pel qual la primera es compromet a prestar els serveis acordats per a una data determinada i l'empresa es compromet a pagar el cost que tingui.

Les reserves són un servei més que les AV posen a la nostra disposició. Si preveiem que els nostres treballadors hauran de fer al llarg de l'any diversos viatges, podem preveure hotels, vols i altres serveis que resultin necessaris. Reservar amb antelació permet a l'empresa estimar el nombre de persones que gaudiran d'aquest servei. La pràctica de reservar és molt comuna, de manera que han anat apareixent diferents tipus de reserva, entre les quals destaquem:

- **Individuals**, per a algun dels nostres treballadors en concret. Molt habituals entre els responsables de departament o tècnics altament qualificats.
- **Grupals**, per a un conjunt de persones, normalment més de deu. L'avantatge? Beneficiar-se de descomptes especials pel nombre de persones que sortiran de viatge. Aquest tipus sovint es fa servir en el món empresarial quan el que s'ha programat és un viatge d'incentiu.
- **Contingents**. Els serveis contractats es reserven per successius períodes de temps, és a dir, quan es contracta el paquet en més d'una ocasió. Això passa quan sabem que cal fer diverses reunions en altres llocs i hi han d'anar altres caps de departament més d'un cop a l'any.
- **En cadena**. Serà el menys utilitzat per nosaltres, perquè són paquets turístics que es fan en vol xàrter. Hi ha una subcategoria, les anomenades reserves en sèrie, que es donen quan no coincideixen les dates d'entrada i sortida, però els llocs i els allotjament són els mateixos, l'únic que varia són els vols.
- Els anomenats **Foreign Individual Travel (FIT)**. Es tracta d'un paquet turístic que no té data exacta ni d'entrada ni de sortida. Només els utilitzarem en casos molt específics, per als caps de departament que no saben si la reunió on van es pot allargar més del que és degut o quan el que es vol és obrir nous mercats, per exemple.

Els vols xàrter

Un vol xàrter no es comercialitza per les línies habituals. Es tracta de llogar un avió complet amb la intenció que en disposem sense cenyir-nos als horaris habituals de les rutes comercials dels vols regulars perquè volem una certa exclusivitat. Per exemple, quan lloguem un avió per a tot un equip de futbol o per als atletes olímpics que representen un país.

Els procediments de reserva

Abans de fer una reserva, com a assistents haurem de preveure moltes variables i haurem de ser molt prudents a l'hora de contractar els serveis que ofereix l'agència de viatges. La reserva sorgeix com una iniciativa que ofereix solucions a les conseqüències de la improvisació. Els avantatges canvien segons com la duem a terme:

- **Mitjançant agència de viatges:** podem planificar el ritme de vendes i podem distribuir els costos.
- **Per nosaltres mateixos:** tenim la seguretat de poder gaudir dels serveis en el moment que vulguem, i tenim la confiança de no trobar-nos amb sorpreses desagradables, com ara: bitllets exhaurits, allotjaments complets, sales de reunions molt cares...

Els mitjans de comunicació en la gestió de les reserves

Internet ha canviat moltes coses, i avui en dia la intermediació o **agències OTA** (és a dir, agències que ofereixen els serveis en línia) faciliten cada cop més àgilment i amb una gran immediatesa tots els serveis que necessitem. Però és evident que si no coneixem la ciutat on ha d'anar el cap, i tot el que aquesta ciutat comporta, podríem fracassar. En aquest sentit, la publicitat i informació dels serveis turístics que trobem arreu mostren el caràcter competitiu d'aquest sector. Per tant, serà necessari que l'agència de viatges que contractem sigui capaç de:

- Detectar les necessitats reals dels clients.
- Crear nous productes, ofertes, promocions, descomptes...
- Estimular necessitats dels clients.
- Informar i orientar personalment sobre els serveis.
- Proporcionar tot tipus de serveis complementaris.

Tendències com la consolidació de la despesa en una agència especialitzada, el treball amb proveïdors estratègics, l'automatització de processos o l'autoreserva (*self-booking*) per a operacions repetitives se sumen a la posada en marxa de polítiques de viatges de negoci amb els **objectius** d'optimitzar els comptes, de viatjar amb la millor qualitat possible (que no significa el més car possible) i augmentar al màxim possible la comoditat dels viatgers.

2.2.2 Les tarifes; concepte i tipologia

S'entén per **tarifa** el preu que es paga per un servei o un treball. Pot ser una llista de preus o quotes a pagar que s'exigeixen per utilitzar un servei o accedir

a un producte, per exemple, la tarifa d'un hotel, d'un transport de viatgers, l'assegurança d'accidents o el dret a l'equipatge personal.

Les tarifes, si són **de caire públic**, estan regulades pels organismes que ofereixen la prestació, i això fa que siguin un preu fix i que en la majoria de les ocasions hi hagi un preu màxim. Si són **de caire privat**, el preu s'emmarca en els límits que l'Estat ha proposat, i això facilita la competència entre empreses.

Tota tarifa està regulada per un **règim jurídic**. Quan l'Administració fixa el preu de la tarifa, aquesta està subjecta a certs límits:

- **Legalitat.** Inicialment la tarifa es fixa de manera lliure, excepte aquells casos en què existeix una fixació perquè hi ha un servei concret que cal cobrir.
- **Irretroactivitat.** Les tarifes són només aplicables en aquells serveis que oficialment compten amb una taxa que s'ha de pagar. Si no és així, la tarifa no es pot exigir al consumidor.
- **Proporcionalitat.** Com que la tarifa es fixa en funció del cost marginal, és a dir, a partir de l'increment que pot patir un preu segons la producció realitzada, si la base es modifica, la taxa de la tarifa també es modifica.
- **Efectivitat.** La tarifa es correspon únicament i exclusivament a un servei prestat. En cas d'haver-hi nous serveis hi haurà noves tarifes.

Podem trobar diferents **tipus de tarifes** a l'hora d'organitzar un viatge corporatiu. Les tipologies dependran del producte i/o servei de l'empresa turística. Tenim, entre d'altres tarifes:

- **Tarifa Rack.** Utilitzada pels hotels. Es tracta del preu que un usuari pagarà per la reserva d'una habitació, sense cap mena de descompte. És el preu més alt. En el cas dels avions, no tenen restriccions. Tenen validesa per a un any des de la data d'emissió i són les de primera classe, classe club o business i turistes.
- **Tarifa promocional o especial.** En el cas dels avions, ofereix una reducció sobre la tarifa normal en classe turista, té unes condicions per establir-se com per exemple, ser-hi a la destinació entre de 3 a 6 mesos. Quan l'estada és curta, s'exigeix passar la nit del dissabte a la destinació. El màxim d'estada pot ser fins a 6 mesos. Té despeses per canvis i cancel·lacions, i la reserva és anticipada de 7, 14 o 21 dies.
- **Tarifa FIT.** *Full Individual Tarif.* És una tarifa per a viatgers individuals que es dona als agents de viatges i és més barata que la tarifa Rack.
- **Tarifa Bulk (BT).** Similar a las FIT però obliga les agències a bloquejar les places d'avió. És un xic més barata que la FIT.
- **Tarifa comercial:** és la que s'utilitza per al mercat corporatiu.

- Tarifa **d'agència de viatges** (també coneguda com a tarifa confidencial, neta o creativa). S'aplica quan es realitza un contracte previ amb una agència de viatges. No són tarifes que estiguin publicades i es donen exclusivament entre les agències i les companyies aèries.
- Tarifa **industry**. Utilitzada pels membres del sector turístic. S'atorga amb la identificació prèvia de l'usuari.
- Tarifa **Grp**. Són Tarifes Grups segons el volum de gent. Com més gent, millors preus.
- Tarifa **per llarga estada**. És el preu que cal abonar en cas que l'estada sigui superior a un mes.
- Tarifa **plana**. És especial i consisteix en cobrar una quantitat fixa a l'usuari, independentment del temps que estigui utilitzant el servei.
- Tarifa **Lay Over**. Tarifa que ha pagar l'usuari per un vol que hagi cancel·lat.
- Tarifa **Air Crew**. Tarifa que s'estableix amb una línia aèria un cop s'hagi firmat un contracte.
- Tarifa **PASS**. Són cupons de vol que s'han de comprar fora del país al qual es viatjarà. Segons les companyies, varien les condicions, però generalment aquest tipus de tarifa exigeix un mínim de cupons, un temps màxim de validesa i que el transport internacional s'efectuï amb la mateixa companyia o companyia associada. Normalment la companyia amb aquestes tarifes sol exigir que es marqui la ruta i que es tanqui el primer vol.

Després hi ha moltes companyies aèries que afegeixen **altres** tipus de tarifes, com ara:

- Tarifa bàsica, si només es viatja amb equipatge de mà.
- Tarifa clàssica, si es viatja amb maleta per facturar i es pot escollir seient.
- Tarifa flexible, si cal tenir flexibilitat a l'hora de realitzar canvis en la reserva.

2.2.3 La gestió de les crisis

Sovint, hi ha una acció a la qual no pensem atenció i hi hauríem de dedicar el temps que necessita: gestionar una crisi és tant important com gestionar diferents elements que integren el viatge corporatiu.

Per tramitar la gestió de crisis es fa a través d'un document on es contemplen totes les possibilitats que poden portar a una crisi, i es deixa una "porta oberta" a possibilitats que inicialment no hem contemplat.

Una crisi és una **situació imprevista** que pot tenir greus conseqüències, una situació difícil i complicada. Tot i que no sempre ha de ser d'una extrema gravetat, sí que és clar que afectarà l'empresa i el desenvolupament de la seva activitat econòmica.

Amb quins **tipus de crisis** ens podem trobar?

- Vagues de transports.
- Accidents de trànsit o de transport en general.
- Grans problemes meteorològics o catàstrofes naturals (tempestes, temporals, huracans, erupcions volcàniques, terratrèmols...), inestabilitat sociopolítica (grans manifestacions, revoltes...) i tancament sobtats...

Un **pla de crisis** de viatges d'empresa ha d'incloure una llista de previsions i directrius a seguir en cas d'haver d'afrontar una situació que ho requereixi. Si hem previst com reaccionar, haurem previst quines pautes cal seguir, amb quines persones hem de contactar, quin missatge hem de donar, com posar-nos-hi en contacte...

Això permetrà accions ràpides i eficients. No oblidem que la capacitat de reacció permetrà **minimitzar els possibles efectes negatius**, però també servirà per controlar que les persones que no es posin nervioses, no entrin en pànic i no sàpiguen què han de fer. Però en un pla de crisi no hem de tenir en compte només els treballadors, sinó que hem d'incloure els col·laboradors i els proveïdors ja que serà normalment a través d'ells que podrem actuar de la manera més correcta.

Què hem de considerar com a **important** en un pla de crisis?

1. Determinar les possibles crisis que es poden donar; això dependrà del país de destinació, de l'entorn.
2. Valorar la gravetat i conseqüències de les possibles crisis.
3. Determinar l'exposició al risc, és a dir, un cop identificats els elements que poden portar a una crisi, hem d'estudiar el nivell d'exposició dels treballadors i de les companyies.
4. Fer un repartiment de responsabilitats. En la gestió d'una crisi molt probablement hi haurà diferents departaments involucrats.

Davant d'una situació de crisi, ens poden ser de gran utilitat les *Convention Bureau*. Es tracta d'organitzacions sense ànim de lucre que actuen com a oficines d'informació sobre reunions i congressos, i tenen com a principal objectiu posicionar les seves ciutats, regions o països al mercat com a lloc per celebrar reunions, afavorint una estratègia de desenvolupament turístic i de negocis. Per això són tan interessants dintre del marc d'un viatge corporatiu.

'Convention Bureau'

Trobareu més informació sobre els *convention bureau* a:
bit.ly/2BoKyr1.

Quins són els **avantatges** de les *convention bureau*? Des de l'orientació sobre el programa social, la gestió de candidatures, la gestió de permisos en via pública,

fins a l'oferiment de seus singulars o l'establiment de punts d'informació turística en els hotels o en el recinte firal.

Absència d'estacionalitat

Els viatges de negocis difereixen d'altres tipus de viatge pel fet que els viatgers han d'estar disposats a gastar més diners en temes com l'allotjament en hotels i restaurants. Com a avantatge, els viatges de negocis no tenen una temporada alta, perquè les reunions, les conferències i altres esdeveniments corporatius que tenen al llarg de l'any poden tenir lloc durant tota la temporada.

2.2.4 Els drets dels viatgers

Com que ens trobem dins de la UE, en el cas dels drets dels passatgers veurem els que es corresponen a aquest col·lectiu, ja que segons l'article 28 del Tractat de Funcionament de la Unió Europea, la unió duanera, caracteritzada per l'absència de fronteres interiors, constitueix un element fonamental de la UE que s'aplica a tots els intercanvis. A més a més, gràcies a l'establiment del codi duaner comunitari es garanteixen les aplicacions uniformes de les normes per part de les administracions duaneres dels estats membres.

La legislació de la UE, **Reglament europeu 261/2004** de normes sobre compensació i assistència als passatgers aeris, garanteix els drets bàsics de tots els passatgers. Evidentment cada tipologia de transport té les seves normes, de manera que cal veure cadascun dels transports.

Els passatgers a l'hora de viatjar dins de la UE tenen una sèrie de drets a l'hora de **portar certes mercaderies**, en línies generals, per bé que després cada transport pot determinar els límits que creu convenient: tabac, alcohol i begudes alcohòliques per a ús personal però no per revendre. Les quantitats que s'entenen d'ús personal són: 800 cigarrets, 200 puros, 1 kg de tabac, 10 litres de licors, 20 litres de vi enriquit (porto, xerès, ranci...), 90 litres de vi i 110 litres de cervesa.

Respecte als **diners**, a l'entrar o sortir del territori de la UE s'ha de declarar davant les autoritats duaneres tot import efectiu igual o superior a 10.000 €, o el seu equivalent en altres divises.

Drets dels viatgers segons el mitjà de transport

Transport aeri: goo.gl/bBVmGq.

Transport ferroviari a: goo.gl/aChJZb.

Transport d'autobusos i autocars a: goo.gl/C66ZZb.

Transport marítim a: goo.gl/p9EfHJ.

Drets al transport aeri

Les normes de la UE s'apliquen als passatgers que surten dels aeroports situats en algun dels territoris d'un estat membre i a tots els que arriben a aquests aeroports des d'un tercer país, quan el vol és operat per una companyia de la UE.

Des del novembre del 2006 hi ha unes normes precises respecte al **transport de líquids** (aigües, sopes, cremes, gels, xampús, locions, xarops, olis, perfums, escuma d'afaitar, desodorants), aerosols i gels en l'equipatge de mà. A l'hora de passar-los per les duanes no poden superar els 100 ml i s'han de col·locar amb una bossa de plàstic transparent amb autotancament que no superi els 20x20 cm (1 litre). Es permet una bossa per passatger.

Les **begudes alcohòliques** amb graduació de 70% en endavant es consideren substàncies prohibides en l'equipatge de mà, però també està prohibit en el facturat, perquè es consideren substàncies explosives o inflamables. Quan la graduació és inferior al 70% la beguda es podrà transportar segons la normativa de líquids en l'equipatge de mà, un màxim de 100 ml posats també en bossa transparent amb autotancat. Si es vol transportar una major quantitat de begudes alcohòliques s'hauran de portar en l'equipatge facturat (màxim 5 litres). Però és important tenir en compte les normatives de cada país.

Les **medicines** (cal portar en la mesura del possible les receptes mèdiques) i els **perfums** poden passar el control de seguretat sense necessitat d'anar en una bossa transparent.

En el cas de comprar begudes o perfums dins de l'aeroport s'han de presentar empaquetats en les bosses de seguretat homologades que donen a les botigues de venda de l'interior de l'aeroport on també hi va el rebut de compra i que no es pot obrir fins a la destinació final. Hi ha algunes companyies aèries, com ara Turkish Airlines o Latam Airlines que restringeixen el pas de líquids comprats en els *duty free*, no permeten superar els 100 ml.

Respecte als objectes que punxen o tallen i que es podrien arribar a utilitzar com a armes, per exemple, tisores, tirabuixons, ganivet multiusos...) no estan permesos a la cabina de l'avió.

Els **drets dels passatgers** inclouen:

- El dret a la informació.
- El dret al reemborsament o modificació de trajectes si el seu vol es cancel·la o es denega l'embarcament.
- El dret al reemborsament si el vol es retarda durant cinc hores o més.
- El dret a l'assistència i, en determinades circumstàncies, el dret a la compensació en el cas de cancel·lació, gran retard o embarcament denegat.
- El dret a reclamar i a tenir accés a compensacions.
- El dret a viatjar de les persones amb minusvalidesa o mobilitat reduïda en les mateixes condicions que altres ciutadans.

La legislació europea també estipula **qui és el responsable** en cas de greus retards, morts, lesions o equipatges extraviats, per garantir que el passatger obtindrà el que per dret li correspon. La Comissió Europea ha desenvolupat una aplicació per a *smartphones*, amb la finalitat que els passatgers usuaris d'aquests telèfons puguin

comprovar els seus drets de forma immediata amb relació a cada problema que se'ls pugui presentar mentre són a l'aeroport.

Finalment, els vols d'anada i tornada es consideren dos vols diferents encara que formin part d'una única reserva. En alguns casos la companyia aèria que opera el vol pot no ser la mateixa a la qual se li va comprar el bitllet. En cas de problemes, només la companyia que opera el vol pot considerar-se responsable.

Drets al transport ferroviari

La norma que regula el transport de passatgers ferroviaris a la UE és el **Reglament (CE) 1371/2007**, del Parlament Europeu i del Consell, de 23 d'octubre de 2007, sobre els drets i les obligacions dels viatgers de ferrocarril.

Al comprar un bitllet com a passatger de tren, no et poden cobrar més degut a temes de nacionalitat o pel lloc on es compra. Els drets assenyalen que els països europeus poden decidir aplicar o no els drets que contempla la UE als trens nacionals (urbans, suburbans, regionals...) i als internacionals en què el punt de sortida o punt d'arribada estigui fora de la UE.

En el cas de **retard i cancel·lacions** es té dret a obtenir la informació pertinent i permanent mentre duri la situació. En cas que el retard sigui superior a una hora, els drets que emparen els passatgers són:

- Possibilitat d'anul·lar el viatge i sol·licitar el reemborsament immediat de l'import del bitllet (en alguns casos de l'import íntegre i en altres només la part del bitllet no utilitzada).
- Possibilitat de tenir dret de tornar al punt de partida inicial en cas que el retard impedeixi complir el propòsit del viatge.
- Dret a tenir el transport fins a la destinació final al més aviat possible (o en una data posterior de l'elecció). Pot tractar-se també d'un transport alternatiu quan el tren s'hagi quedat bloquejat i el servei estigui aturat.
- Dret a menjar i beure en funció del temps d'espera.
- Dret a allotjament si l'espera es perllonga fins al dia següent.
- No hi ha dret a reemborsament en el cas que abans d'adquirir el bitllet s'avisí el passatger del retard que del tren.
- En el cas d'acceptar el transport alternatiu fins a la destinació, és possible que es tingui dret a una compensació equivalent a:
 - El 25% del preu del bitllet, si el tren té un retard d'entre una i dues hores.
 - El 50% del preu del bitllet, si el tren té un retard de més de dues hores.
- En el cas que s'entengui que no s'han respectat els drets, es pot reclamar a la companyia ferroviària, que té un mes de termini per respondre.

- En cas de pèrdua o deteriorament de l'equipatge facturat, hi ha dret a la indemnització, excepte que no estigüés empaquetat correctament, no fos apte per al transport o per la seva naturalesa es considerés especial. Es contemplen diferents imports segons els casos.
- En el cas de lesions o mort a conseqüència d'un accident ferroviari, els passatgers (o les persones a càrrec seu) tenen dret a una indemnització i a rebre un pagament anticipat en un termini de 15 dies per atendre les necessitats econòmiques immediates. Els drets també contemplen les indemnitzacions pertinents.

Drets al transport d'autobús o autocar

La legislació de la UE en aquest tema es contempla en el **Reglament 181/2011**, del Parlament Europeu i del Consell, de 16 de febrer de 2011, sobre els drets dels viatgers d'autobús i autocar i que modifica el Reglament 2006/2004.

Els drets es refereixen, sobretot, als serveis de llarg recorregut, és a dir, a més de 250 km amb origen o destinació en un país de la UE, per bé que alguns països també ho apliquen a tots els serveis regulars.

Com passa en el transport aeri i ferroviari, es contemplen una sèrie de drets respecte a **retards i cancel·lacions**.

- Si un servei de llarg recorregut es retarda més de dues hores o es cancel·la, hi ha el dret o bé de reemborsament del bitllet i, en el seu cas, el viatge de tornada al primer punt de partida, o bé que es doni el transport, en condicions similars, fins a final de la destinació i sense cost addicional.
- Dret a reclamar més tard, si no donen opcions, a exigir el reemborsament del bitllet més una indemnització equivalent al 50% del seu preu.
- Si el viatge (llarg recorregut) i durada prevista de més de tres hores es cancel·la o la sortida es retarda més de noranta minuts, dona dret a:
 - Menjar i beguda, en funció del temps d'espera i/o retard.
 - Fins a dues nits d'allotjament amb un cost màxim de 80€/nit; el transportista no està obligat a procurar l'allotjament si el retard es deu a condicions meteorològiques extremes o a una catàstrofe natural.

En cas d'**accidents**, també es donen els drets d'indemnització i assistència; en cas de defunció es podrà derivar a les persones que depenguin del difunt.

En cas de **pèrdua d'equipatge** o altres pertinences per motiu d'accident, la companyia ha d'indemnitzar els passatgers només en el cas de llargs recorreguts. A més a més, si fos necessari, el transportista hauria de prestar assistència en certes coses, com ara: primers auxilis, menjar, roba, transport i allotjament.

En cas que el passatger consideri que no se li han respectat els seus drets, es pot reclamar al transportista en un termini de tres mesos a partir de la data en què ha

succeït el problema. Després de rebre la reclamació, el transportista tindrà un mes per prendre nota i tres mesos per donar una resposta definitiva.

Drets al transport en vaixell

La UE també contempla els drets dels passatgers en temes de vaixells a través del **Reglament 1177/2010**, del Parlament Europeu i del Consell, de 24 de novembre de 2010, sobre els drets dels passatgers que viatgen per mar i per vies navegables i que modifica el Reglament 2006/2004.

Com sempre, la normativa es refereix als membres de la UE. En primer lloc, al comprar el bitllet no pot cobrar-se més per temes de nacionalitat o del lloc on es compra.

En cas de **retard o cancel·lació** que no permetin fer l'embarcament, els drets es poden exercir o bé al sortir d'un port de la UE, amb qualsevol transportista o bé a l'arribar a un port de la UE, amb qualsevol transportista. Aquesta norma, no s'aplica en els següents casos:

- Quan els vaixells transportin menys de 13 passatgers.
- Quan els vaixells no tinguin més de 3 tripulants.
- En aquells vaixells que cobreixen distàncies inferiors a 500 m, només d'anada.
- En aquells vaixells considerats històrics.
- En els vaixells d'excursió i turístics que o bé no tinguin instal·lacions d'allotjament o bé les estades nocturnes no siguin superiors a les dues nits a bord.

Si el servei pateix un retard o una cancel·lació, els passatgers tenen dret a una informació adequada i oportuna sobre la situació mentre dura l'espera. Només en el cas que el servei es cancel·li o es retardi més de 90 minuts el viatger podrà optar o pel reemborsament del seu bitllet, i en el seu cas, el viatge de tornada gratuït al primer punt de partida, o bé per un transport, en condicions similars, fins a la destinació final, tan aviat com sigui possible i sense cost addicional.

Si la sortida es retarda més de 90 minuts, els passatgers en la majoria dels casos tindran dret a: menjar i beure en funció del temps d'espera i allotjament, si l'espera es perllonga fins al dia següent.

Si el retard del vaixell a la seva destinació es retarda més d'una hora, hi ha dret a indemnització. Segons el retard, l'import serà equivalent al 25% o al 50% segons el preu del bitllet. Però no es rep cap indemnització si el retard es deu a condicions meteorològiques extremes o a una catàstrofe natural.

El **termini de reclamació** al transportista és de dos mesos a partir de la data del succés. Després de rebre la reclamació, el transportista tindrà un mes per donar-hi resposta i dos mesos perquè aquesta sigui definitiva.

En cas d'**accident**, si el passatger pateix lesions té dret a rebre una indemnització del transportista o de la seva assegurança; si mor els seus hereus podran rebre aquesta indemnització. També hi ha indemnització en cas de pèrdua o danys a l'equipatge, els vehicles i altres pertinences per un accident marítim. En el supòsit de mobilitat reduïda, també s'indemnitzarà la pèrdua o danys a la cadira de rodes o altres equipaments de mobilitat i se'n pagarà íntegrament la reparació o substitució.

A més a més, també es contempla la possibilitat que el transportista faci un avançament de diners per necessitats immediates en casos de lesions o morts degudes a: naufragi, sotsobre, xoc, explota o s'incendia, té deficiències...

Finalment, es poden fer reclamacions en cas de **pèrdua o danys durant un accident marítim**. La reclamació es planteja al tribunal del país on el transportista tingui la seva seu principal o permanent, en el lloc de partida o arribada del passatger, on el passatger tingui el domicili permanent, sempre que el transportista s'hagi establert en aquest país i estigui subjecte a la seva jurisdicció, i finalment també es podrà fer en el lloc on s'hagi fet la contractació del viatge, sempre que el transportista s'hagi establert en aquest país i estigui subjecte a la seva jurisdicció.

Per fer aquest tipus d'accions judicials es disposa de dos anys, per bé que la data exacta d'inici és variable ja que va en funció de la naturalesa de la pèrdua o dels danys ocasionats.

En cas de **pèrdua o danys a l'equipatge**, s'ha d'informar per escrit al transportista. És aconsellable fer-ho a l'hora de desembarcar o al final, quan es lliura l'equipatge. Com a molt tard 15 dies a posteriori des que s'ha produït el desembarcament o lliurament d'equipatges. Si no es fa així es perd el dret d'indemnització.

2.3 Característiques i funcions dels organismes oficials a l'exterior

Quan planifiquem i organitzem un viatge per als nostres directius, s'intenten contemplar el màxim de factors, però en algunes situacions, mentre són a la destinació del viatge, poden necessitar l'assistència i ajuda d'alguna administració nacional.

Per exemple, imaginem que el nostre cap ha hagut de viatjar a Roma i li roben la cartera amb tota la documentació que l'identifica. L'única opció que té és, primer, fer la denúncia davant la policia i després amb aquesta denuncia anar a l'**ambaixada** –això en el cas de Roma, si fos una altra ciutat no capital de país, aniria al **consolat**– i sol·licitar que li facin un carnet d'identitat provisional perquè pugui tornar a casa. Des de la seu central, posem que estigués a Barcelona, poca cosa podríem fer.

A més d'ambaixades i consolats que ajuden els viatgers en els diferents problemes que puguin tenir al país destinació en què es trobin, també hi ha organismes que s'encarreguen d'enfortir les relacions internacionals entre les empreses espanyoles

i els mercats exteriors. Són les **oficines comercials a l'exterior**, que ajuden a afavorir les exportacions i representen les necessitats dels empresaris espanyols en territori estranger.

2.3.1 Les ambaixades i consolats

Una **ambaixada** és la representació diplomàtica d'un govern davant el govern d'un altre país. L'ambaixada no és només l'edifici, sinó els càrrecs i les oficines que té el màxim responsable, que rep el nom d'ambaixador. És la persona responsable de l'ambaixada i com a diplomàtic representa l'Estat que l'ha nomenat representant en un país estranger.

Aquest organisme té una missió diplomàtica permanent i suposa una representació d'un país en un altre que s'ofereix com a amfitrió. L'acord entre tots dos es recolza en diferents tractats de tipus internacional, on queda registrat el dret internacional, amb un conjunt de principis que afirmen que tot país té el dret a comptar amb una representació de la seva terra en un altre país, i que l'organisme que representarà l'ambaixada tindrà un estatus extraterritorial.

Per tant, en comptes de regir-se pel dret del país on té la seu l'ambaixada, l'**ambaixador** es regeix per les normes del país que representa, ja que són organismes que es consideren part del territori al qual pertanyen i responen davant d'ell. A més a més, l'ambaixador té immunitat diplomàtica.

Algunes de les **funcions** de les ambaixades són:

- Difondre i protegir els interessos del seu país davant el país on està destinat.
- Informar el govern que representa dels esdeveniments polítics, socials, econòmics i militars del país on està situada.
- Preparar les visites d'estat.
- Ratificar qualsevol tipus de tractat, acord...
- Promoure les bones relacions entre ambdós països.
- Fomentar el creixement econòmic, científic, cultural...
- Assessorament protocol·lari, sobre temes de precedències, quan s'han d'organitzar actes on alguns dels convidats ostentin un càrrec públic.
- Ser un mitjancer entre el país representat i el país on es troba, i també ho pot ser per arbitrar respecte a d'altres països.

Un **consolat**, com una ambaixada, representa l'administració pública d'un país a l'estranger, però les seves funcions són menys que les de l'ambaixada, ja que depèn d'ella.

El territori físic del consolat es considera propi del país amfitrió i no del país que representa el consolat. El màxim representant rep el nom de cònsol i no té immunitat diplomàtica. Entre les **funcions** que té destaquem:

- Atendre i assessorar les necessitats dels ciutadans desplaçats.
- Tramitar visats i altres documents als ciutadans del país que representa.
- Renovar passaports i altres documents oficials.
- Informar a les persones sobre assumptes relacionats amb la seguretat social.
- Cuidar els nacionals detinguts o empresonats i vigilar els procediments legals i judicials que se'ls fan.

A banda dels consolats tradicionals, també hi ha una figura administrativa que és coneguda com a **consolats honoraris** o agències consulars. Es tracta d'un tipus d'oficines que són gestionades per una empresa, no per funcionaris, i per aquest motiu tenen les seves competències molt limitades. La seva tasca principal és ajudar i assessorar les persones a canvi d'un preu establert.

Així doncs, normalment els problemes que pugui tenir un home de negocis quan viatgi són resolts normalment pels consolats. A les capitals dels països trobem les ambaixades, que normalment tenen un departament que és el consolat i que es pot trobar tant a la capital com a altres ciutats importants.

Les ambaixades tracten temes més diplomàtics, de representació, de visites d'Estat, mentre que els consolats s'encarreguen de l'operativa diària que li plantegen els seus ciutadans quan visiten les destinacions. Al país de destinació hi ha només una ambaixada, mentre que pel que fa a consolats n'hi poden haver diversos, segons la importància de les ciutats i de les necessitats que s'hi detectin.

En el cas d'**Espanya**, tant les ambaixades com els consolats depenen del Ministeri d'Assumptes Exteriors, Unió Europea i Cooperació, amb la següent pàgina web: bit.ly/2TAcH5N

2.3.2 Oficines comercials a l'exterior

Les oficines comercials són un instrument que té l'Administració pública espanyola i/o autonòmica per donar suport a la internacionalització de les empreses (vegeu la figura 2.2 i la figura 2.3).

FIGURA 2.2. Oficines comercials espanyoles a l'exterior

www.icex.es

FIGURA 2.3. Oficines exteriors de comerç i inversions de Catalunya

www.web.gencat.cat

Xarxa d'oficines

En el cas espanyol hi ha una xarxa d'oficines econòmiques i comercials a l'exterior, que podeu consultar en el següent link: goo.gl/sVVTyH. I en el cas català, també hi ha aquesta xarxa d'oficines, anomenades Oficines Exterior de Comerç i Inversions: goo.gl/GWDoZ9.

La xarxa en què s'integren les oficines desenvolupa funcions institucionals, d'informació econòmica, de gestió d'instruments financers, de suport oficial a la internacionalització i també activitats de promoció i assistència comercial, entre altres.

Les empreses que busquen nous mercats en aquesta xarxa poden trobar tot un seguit d'**informacions i accions**, com ara:

- Saber com està el mercat, ja que la xarxa fa una prospecció de valoració i coordinació de plans generals sectorials de promoció en el mercat local.
- Tenir a l'abast l'organització d'activitats específiques de promoció en el mercat laboral i, en particular, d'aquelles actuacions de promoció comer-

cial desenvolupades per la xarxa, com ara: fires, exposicions, missions comercials, viatges empresarials de prospecció de mercats, campanyes publicitàries...

- Tenir assistència i suport a través del subministrament d'informació sobre mercats exteriors i oportunitats comercials, de l'elaboració d'estudis de mercat sectorials, de la informació sobre concursos i licitacions internacionals i altres aspectes rellevants per a les empreses.
- Tenir assistència en la preparació i desenvolupament de reunions interempresarials col·lectives, com ara comitès bilaterals de cooperació empresarial o reunions de les cambres de comerç.
- Tenir informació sobre l'oferta exportable espanyola a importadors locals, així com sobre les empreses o agrupacions exportadores i d'aquells aspectes que siguin de l'interès de l'empresa i facin referència al sector exportador espanyol.
- Orientar inversors locals que estiguin interessats en Espanya, o una comunitat autònoma concreta i possibles inversors espanyols en el país de destinació.
- Tenir la informació i seguiment d'aspectes multilaterals, amb especial atenció als projectes de desenvolupament amb finançament d'institucions multilaterals de caràcter econòmic o comercial de les quals Espanya o la comunitat autònoma pertinent sigui membre, així com donar suport a les gestions de les empreses espanyoles en aquests organismes.

2.3.3 Les oficines de turisme; concepte i tipologia

Les **oficines d'informació turística (OIT)** són organitzacions, habitualment públiques i sense ànim de lucre, que tenen com a finalitat orientar, assistir i informar els turistes del lloc de destinació on es troben, tot lliurant informació per facilitar la visita i/o estada en el lloc. Aquesta informació es presenta en diferents suports, com fullets, catàlegs, mapes d'ubicació, aplicacions mòbils, pantalles interactives, explicacions directes d'informadors...

L'**economia de les OIT** depèn normalment dels organismes públics. És per aquest motiu que en les OIT s'intenta mantenir la neutralitat dels serveis i l'orientació que ofereixen, així com la millora en la mesura del que és possible a l'hora de donar la qualitat de la informació.

Pot vendre productes? Sí, però la seva tasca principal és la d'orientar l'usuari, donant suport a les destinacions que hagin tingut valoracions positives en anys precedents, i adaptant-se a les diferents necessitats i desitjos de les persones que van al lloc.

El **tipus d'informació** és molt divers, ja que intenta abastar tota l'oferta turística que es doni en el lloc on estan ubicades: hotels, restaurants, agències de viatges,

transports, horaris, centres de salut, lloc d'interès turístic, esdeveniments, rutes i itineraris, horaris, tarifes, suggeriments de seguretat, retorn de l'IVA, *merchandising* i fins i tot ajuden a fer certes reserves; en molts països fins i tot la reserva de la primera nit d'hotel.

N'hi ha de diversos tipus. La **classificació de les OIT** depèn de diferents conceptes:

1. Dependència governamental:

- Nivell estatal: són les oficines nacionals de turisme.
- Nivell autonòmic:
 - Nivell comarcal i/o provincial fan referència als consells comarcals i les diputacions.
 - Nivell local, els ajuntaments.

2. Situació geogràfica:

- En origen, són aquelles que estan situades en territori estranger, per exemple OIT d'Espanya a Roma.
- En destinació turística, són aquelles situades en territori nacional. I dins del territori podem trobar:
 - De costa o litoral (tant en origen com en destinació).
 - Urbana (tant en origen com en destinació).
 - En destinació d'interior (només pot ser en destinació).
 - Fronterera (les principals les trobem als ports i aeroports).

3. Segons la situació bàsica que desenvolupen:

- Per a la promoció i captació de turistes (en origen).
- Per orientar i assistir els turistes (en destinació).

4. Segons les temporades de funcionament, en funció del temps que estiguin oberts durant l'any:

- Temporals, només obren en els períodes de més aflluència turística.
- Permanents: obren tot l'any.

5. Segons qui gestiona el servei d'informació:

- Pública: gestionada per un ens de l'administració pública.
- Privada: gestionada per entitats, on no hi ha participació ni gestió pública.
- Mixta: gestionada i finançada amb fons públics i privats; un exemple és el que es coneix com a consorci.

6. Segons l'espai físic que ocupen:

- Fixes: sempre al mateix lloc.
- Mòbils: són itinerants; un bon exemple és el bus turístic.
- Estands: es col·loquen allà on en determinats moments hi ha un esdeveniment important, per exemple les fires de turisme.

2.3.4 Acords bilaterals entre països

Al llarg dels anys, els països han estat capaços de fer pactes i acords i evidentment moltes d'aquestes accions han beneficiat i segueixen beneficiant el turisme i, per tant, els viatges corporatius. Els acords poden ser de caràcter social, econòmic o polític.

Quan un directiu de l'empresa viatja a un país on hi ha establerts acords bilaterals, s'haurà de tenir en compte l'existència d'aquests acords, i veure què cobreixen: si aspectes sanitaris, supressió de visats, cooperació empresarial, cooperació turística...

Els acords de caràcter comercial que s'efectuen entre l'Estat espanyol i qualsevol altre estat poden arribar a tractar aspectes tan rellevants com ara: el trànsit comercial, trànsit de mercaderies, tarifes duaneres, polítiques d'estada, temes turístics... Gràcies al fet de trobar-se dins de la UE el ciutadà espanyol ha obtingut una sèrie de drets i obligacions, així com millores en les condicions econòmiques a l'hora de viatjar. Quan parlem d'acords bilaterals, n'hi ha dos tipus, principalment:

- Els **tractats internacionals** que porten a terme dos o més estats, que es comprometen a complir amb unes determinades obligacions i tenen naturalesa jurídica.
- Una **convenció**, que no té caràcter oficial ni naturalesa jurídica però que els estats porten a terme de manera general.

Perquè hi hagi un **vinde entre dos països**, dins d'un acord bilateral, aquest no ha d'estar, necessàriament, regulat per un organisme legislatiu, ni pels propis caps d'Estat.

2.4 Documentació i informació necessària posterior al viatge

A la tornada d'un viatge de negocis és important elaborar un **informe**, és a dir, un document que inclogui tota la informació recollida durant els diferents esdeveniments, reunions i/o fires, així com totes les despeses amb justificants i les factures corresponents.

A l'hora de **gestionar les despeses** d'un viatge corporatiu, els pagaments essencials (transport, hotel i cotxe de lloguer, com a bàsics) són efectuats des del lloc d'origen, però les despeses en què incorre el viatger quan és a la destinació s'efectuen normalment amb targeta de crèdit, per tant, restaurants, desplaçaments amb taxi, pàrquings, peatges...

2.4.1 Informe econòmic i justificants

A l'hora de fer un informe de viatge (si bé depèn del tipus d'empresa ja que cadascuna té el seu propi protocol d'actuació per emplenar els informes), hi ha una sèrie de dades que s'hi inclouran, i s'afegirà, a més a més, una comparativa de despeses i dels objectius assolits amb la finalitat de conèixer l'impacte que ha tingut en l'empresa. El recull de totes les dades, tant quantitatives com qualitatives és conegut com a **informe final**.

Les **dades que haurem de trobar** en qualsevol informe per considerar-lo complet són les següents:

1. La data d'anada i de tornada del viatge.
2. Comportament de compra:
 - Per aerolínia: la ruta i la classe.
 - Per destinació: l'hotel.
 - Per agència de viatges.
3. Motiu que ha originat el viatge de treball.
4. Persona que ha preparat el viatge i persona que l'ha autoritzat.
5. Adquisició interna en l'empresa, incloent-hi el nombre de persones de l'empresa que participen en el viatge i el departament al qual pertanyen.
6. El quilometratge final, independentment que el cotxe sigui de l'empresa, propi del viatger o de lloguer. Juntament amb el quilometratge també hi haurà els peatges.
7. Bitllets d'altres transports utilitzats dins de la destinació, autobús, metro, tren, taxis...
8. Els àpats realitzats durant els dies de viatge pel total de treballadors desplaçats.
9. El tipus d'allotjament utilitzat, estrelles i nombre de nits en què s'ha pernoctat.
10. Les accions que s'han fet al llarg del viatge.
11. Tots els materials que s'han lliurat, com per exemple: programes, dossiers, cartes d'agraïment...
12. En cas que n'hi hagi hagut, actes protocol·laris i quines normes s'han seguit.
13. El material audiovisual, fotogràfic, vídeo institucional, presentacions de productes...

14. Estalvis fets. Si la proximitat de l'hotel respecte als llocs de reunió o fàbrica ha permès un desplaçament a peu, si dins de l'empresa que es visitava hi havia restaurant, si s'ha viatjat en classe Turista en comptes de classe Business perquè el trajecte no era gaire llarg...
15. Les enquestes, les opinions i l'avaluació.
16. Àrees d'oportunitat. Per exemple, s'ha fet un viatge per visitar diverses empreses del sector agrari, i al mateix temps algunes empreses feien un *workshop*, de manera que es pot estalviar de fer un altre viatge. O bé aprofitar si en comptes de diversos dies de viatge algunes coses es poden fer per Skype i fer el viatge amb els mínims imprescindibles.
17. El retorn de la inversió i el retorn dels objectius.

Les despeses que un treballador genera quan duu a terme les seves tasques professionals en un lloc diferent al lloc de treball habitual són conegudes com a **despeses de viatge o d'empresa**.

A més a més, a l'hora de controlar tots els justificants, si n'hi ha un que no té rebut o tiquet en paper però, en canvi, s'ha produït la despesa (són les despeses de difícil justificació) pel fet mateix del desplaçament. A més a més, hi ha el que es coneix com a dietes i quilometratge, si ha utilitzat vehicle propi.

Una **dieta** és la quantitat econòmica que l'empresa destina a cobrir les despeses relacionades amb la manutenció i amb l'estada del treballador durant un viatge corporatiu. En molts casos la dieta agrupa diferents conceptes que cobreixen de forma genèrica les despeses generades. L'empresa pot o bé pagar una quantitat fixa per un concepte general o bé una quantitat exacta per cada despesa. En general les dietes agrupen dos conceptes fonamentals:

- La manutenció, que són diners que s'utilitzen per a la manutenció del treballador que està de viatge.
- Les despeses de l'estada, que són diners que s'utilitzen per a temes d'allotjament.

D'altra banda el **quilometratge** és l'import econòmic amb el qual l'empresa compensa el treballador per l'ús d'un vehicle privat amb finalitats relacionades amb el negoci. Cobreix totes aquelles despeses que es deriven de l'ús del vehicle, com ara: combustible, desgast, impostos, assegurances, però no cobreix despeses addicionals com peatges i pàrquings perquè aquest es paguen a banda.

Models d'informe econòmic

Cada una d'aquestes partides ha de ser considerada com una despesa que ha d'entrar en l'informe econòmic de tancament de despeses relacionades amb el viatge efectuat. L'empresa pot utilitzar tres mètodes diferents:

- Un **model fix**. És quan l'empresa fixa una quantitat per a una despesa o un conjunt de despeses. D'aquesta forma, la companyia renuncia a un control exacte de la despesa per facilitar les tasques relacionades amb la revisió i validació de les despeses de viatge. La dieta esdevé una mena d'assignació màxima de la qual el treballador pot disposar per sufragar una despesa d'empresa.
- Un **model per despesa**. En aquest cas, la despesa s'ha de justificar mitjançant un comprovant i/o factura. Per tant, hi ha més visibilitat sobre la quantitat de despesa i es reemborsa de forma exacta, però les tasques de revisió es compliquen ja que la gestió de tot el material adicional que serveix com a comprovant augmenta de manera considerable. I, si per la circumstància que sigui el viatger perd algun dels comprovants, corre el risc de no ser reemborsat en aquelles despeses que es controlaven a través d'aquest model.
- Un **model mixt**. En alguns casos, certes despeses es gestionen com a dietes i altres a partir de comprovants. També pot donar-se un cas diferent, en què hi ha una dieta establerta però s'ha de justificar amb un conjunt de tiquets. L'empresa determina si remunera per la quantitat exacta que conforma l'agrupació o fa números rodons en la xifra que suposa una dieta, que, per altra banda, marca la xifra màxima a la qual pot arribar la despesa.

És evident que tot aquest procés de com establir les dietes ja s'haurà marcat en la política de despeses de viatges, de la qual hem fet esment amb anterioritat, on s'hauran assenyalat amb precisió mil·limètrica tots els elements que conformen la devolució de les despeses.

La justificació de les despeses

L'empresa pot exigir **informació contextual del viatge**, per exemple, el nombre de clients que s'han visitat, les persones que han assistit a la reunió o al dinar/sopar, el motiu del viatge, l'aprovació del supervisor i fins i tot els comprovants més específics de les despeses realitzades.

Independentment de la forma de liquidació que s'hagi establert, en alguns casos es requereix també la presentació dels documents justificants corresponents. Respecte a les despeses relacionades amb la mobilitat o els rebuts relacionats amb els peatges, pàrquings, s'ha d'informar de factors com ara l'objectiu del viatge i el client visitat.

Pot passar que s'utilitzi alguna targeta de viatges que inclogui despeses com ara gasolina, reparacions i peatges; en aquest cas, el procés de gestió queda integrat, però és usual haver de presentar el tiquet com a comprovant. Respecte a la justificació dels quilòmetres, se sol indicar el punt d'origen i el punt de destinació, sense cap comprovant adicional.

Els justificants són l'eina essencial perquè a posteriori es pugui produir un **procés de reclamació**, si no n'hi ha difícilment es podrà provar que s'hagin fet unes despeses determinades.

La liquidació

Tant les dietes com el quilometratge tenen un caràcter compensatori, de manera que el seu reemborsament per part de l'empresa no es pot incloure dins en el concepte sou. L'empresa, per tant, ha d'abonar les despeses com a concepte de despeses i ho pot fer de manera setmanal o mensual dins de la nòmina o fora. És important tenir en compte que el tractament fiscal de la remuneració d'aquestes despeses és un cas particular, ja que sota certs límits no tributen ni cotitzen. Però en el cas de superar els límits establerts, hi haurà una sèrie de conceptes que s'inclouran com a cotització a la Seguretat Social. Per això és important justificar de manera correcta totes les despeses que es produeixin per causa d'un viatge. Per exemple, en el cas de pagar a un treballador un import econòmic fix i periòdic, sense que hi hagi justificants i que no compensi cap desplaçament en concret, s'haurà de cotitzar i tributar per la seva totalitat, perquè es considerarà com un complement salarial més.

Però, quins són els límits? A valor de 2018, són els següents:

- **Despeses d'allotjament:** en municipi diferent, en què hi hagi un excés de l'import justificat; si és dins d'Espanya i amb pernoctació l'excés ha de ser de 53,34€/dia; si és a l'estranger amb pernoctació l'excés ha de ser de 91,35€/dia. Si és dins d'Espanya però sense pernoctació, i fora del municipi habitual, l'excés és de 26,68€/dia; si és a l'estranger i sense pernoctació l'excés és de 48,08€/dia.
- **Despeses de quilometratge:** excés de 0,19 km/h. En aquest cas és essencial tenir en compte el concepte de municipi diferent, ja que això implica que cotitza la totalitat de les despeses de manutenció i estada dels treballadors quan desenvolupen el seu treball en el mateix municipi del lloc habitual de treball.

Despeses de representació vs. despeses de viatge

No es poden confondre les despeses de representació amb les despeses de viatge. Les de representació, tal com indica el seu nom es consideren quan s'ha de representar l'empresa davant de clients i proveïdors, mentre que les de viatge són les que es generen per la pròpia activitat de la força de venda. Així, per evitar confusions, representació i viatge corresponen a dues partides diferents. Però no vol dir que la línia estigui clarament marcada, per exemple, un sopar amb uns clients després d'haver assistit a un seminari.

Avui, i gràcies a les **eines digitals** que tenim, fer una liquidació de despeses pot resultar relativament senzill, ja que en un sol document es poden utilitzar tots els ítems necessaris i aquest document ha de servir tant per a qui presenta el full de liquidació, per a qui el revisa com per al departament comptable de l'empresa a qui arriba el full definitiu.

L'**evolució en la liquidació** va en consonància amb els temps que vivim, però de vegades no va tant ràpid com seria desitjable. Segons un informe fet per Diners Club, els processos de liquidació manual són encara alts, un 35,9%. L'eina més senzilla és utilitzar un Excel. Un 13% utilitza nous processos, en què l'automatització és bàsica i amb les noves aplicacions és més segur. Per exemple n'hi ha algunes que amb un sol clic des del mòbil permeten digitalitzar les despeses i tenir-les ordenades i desades com a nota de despeses.

Així, gràcies a aquestes aplicacions, el revisor rep els informes a temps i el departament comptable amb un sistema totalment integrat té les despeses sota control. Com a exemple, el sistema OCR permet que el justificant quedi automàticament guardat al núvol de la plataforma on s'hagi col·locat, queden ordenats i llestos per poder formar part de les notes de despesa. Malauradament aquest sistema de digitalització l'implementen només un 26,1% de les empreses.

Hi ha també un altre sistema que es pot utilitzar i que es diu *travel account*, que consisteix en pagar totes les despeses de viatge de forma centralitzada. Una targeta de crèdit virtual, sense emissió de plàstic, que confereix a l'empresa molts avantatges.

Aquest sistema permet a l'empresa tenir una informació detallada de tots els pagaments i les múltiples variants de classificació que calguin a l'organització, per exemple, fer-ho per centre de cost i nombre de treballadors, o pel número de projecte pel qual es viatgi.

2.4.2 Factures proforma i factures definitives

La **factura proforma** és un document de compravenda sense validesa fiscal ni comptable, que conté els detalls que posteriorment s'inclouran en la factura definitiva. En realitat, és un document informatiu i mai pot substituir a una **factura definitiva**. Mitjançant aquest tipus de factura el venedor es compromet a proporcionar els productes o serveis especificats a un preu determinat. Per exemple, quan ja s'ha acordat el servei o manifestat la voluntat de comprar X productes, i encara no s'ha pagat, el que es fa és enviar una factura proforma.

La factura proforma s'utilitza molt en el comerç internacional i per això és important que a l'hora d'emetre-la contingui una sèrie de **requisits**, perquè pugui ser considerada vàlida:

- En l'encapçalament ha d'haver-hi el títol "proforma" de manera molt visible, així s'evitaran confusions amb les factures definitives.
- Ha de tenir la identificació del proveïdor i la identificació del client.
- Una descripció dels productes o serveis que es volen comprar o vendre, el seu preu unitari i el seu preu total.

Aquesta tipologia de factura no forma part de la comptabilitat de l'empresa, ja que no es tracta d'una factura definitiva, per bé que el seu contingut és molt similar al d'una factura definitiva.

Evidentment, avui en dia hi ha programes que permeten fer factures proforma de manera automàtica, per exemple Debitoor, Facturascloud o Modelofactura, i enviar-les directament als clients. A més a més, aquests programes estan dissenyats perquè no interfereixin en la comptabilitat de l'empresa, ja que recordem que en l'àmbit comptable no tenen cap validesa.

Després, no es pot oblidar **convertir la factura** proforma en factura definitiva, i això també hi ha programes i aplicacions que ho permeten fer automàticament; les plataformes esmentades anteriorment en són un bon exemple.

2.5 Tasques finals: seguiment d'acords, avaluació de resultats i arxivament

En tornar del viatge i després d'haver fet l'informe pertinent, s'inicia el **seguiment dels acords (segons els objectius)** assolits en el viatge. Per fer aquest seguiment, entre les diferents accions que s'han de realitzar tenim:

- Enviar les cartes d'agraïment, tant a l'organitzador com als membres participants, ja que és una manera de seguir fidelitzant i mantenint els contactes existents o els nous contactes.
- A través de xarxes socials es pot anar enviant periòdicament i amb caràcter de recordatori, en cas que es consideri oportú, tot tipus d'informació relacionada amb el viatge corporatiu i, si escau, amb noves edicions: documents en pdf, vídeos, presentacions en *streaming*...
- Comunicar a la manera d'un informe com ha anat el viatge i els resultats que s'han obtingut. A més a més cal fer els memoràndums de les reunions mantingudes per tenir dades precises sobre els acords i no acords fets.
- Complir les "promeses fetes" (enviar documentació, mantenir el contacte, enviar materials...).
- Utilitzar el viatge com a màrqueting de continguts. Es tracta d'una estratègia que consisteix en detectar les necessitats d'informació dels clients o altres directius i lliurar-la de manera rellevant i en el format més adequat per poder, d'aquesta manera, generar més contactes, vendes, negocis o millores en les relacions internes.

2.5.1 Avaluació i anàlisi de resultats

Les avaluacions es fan amb la **finalitat** de saber com ha anat el viatge i els serveis contractats; concretament l'avió, l'hotel, el lloguer de cotxe i altres serveis que es considerin avaluable. Si el resultat és correcte, es pot seguir amb els prestataris d'aquests serveis, però si no ho és és important redefinir i millorar. Aquestes avaluacions es poden fer via:

- Una **comunicació directa**, per exemple preguntar via telèfon l'opinió dels participants, si escau.
- Una **enquesta de satisfacció** a tots els implicats.

És ben cert que la comunicació en viu sol ser un repte difícil de mesurar respecte al retorn de la inversió. El que és mesurable són els resultats. Per exemple, si el viatge s'ha fet per fer noves aliances, nous acords de venda d'X unitats de producte, de buscar una política homogènia entre les franquícies en cas que sigui un tema de franquícies...

Avaluant totes les àrees involucrades, podem completar l'informe i plasmar tot el que s'ha realitzat en les diferents fases que s'han previst en el viatge. Hi ha diferents vies per avaluar i analitzar. Totes tenen com a objectiu saber la utilitat i el retorn per a l'empresa. Parlem de **retorn de la inversió (ROI)** i/o el **retorn en objectius (ROO)**. Serà important, doncs, que el directiu o treballador que hagi fet el viatge en faci un resum, tan detallat com sigui possible, tant del ROI com del ROO:

- **ROI** és un indicador que permet mesurar el rendiment que s'ha obtingut d'una inversió. Consisteix a quantificar econòmicament els objectius. És el valor econòmic generat com a resultat de la implementació de les diferents accions que han sortit de les decisions preses durant el viatge. Per poder mesurar la rendibilitat, la fórmula tradicional és: **(benefici – inversió)/Inversió**. El resultat és una xifra que representa els ingressos obtinguts per l'acció, descomptant els costos de la inversió, en què evidentment hi haurà els costos del viatge entre altres ítems.
- **ROO** és la valoració qualitativa i quantitativa de l'acompliment dels objectius. Per assolir els objectius definits haurem de tenir en compte les característiques SMART. D'aquesta manera s'obtidran resultats no financers (més visites a la pàgina web, més comentaris positius, enquestes de satisfacció, *imputs* de premsa...). En realitat, el que fan les dades qualitatives i quantitatives és ajudar a analitzar si els objectius que hem preestablert s'han complert en la seva totalitat, només una part o no s'han complert.

En general, sol existir un desconeixement sobre els efectes i la rendibilitat d'un viatge corporatiu, perquè la majoria dels resultats que proporcionen solen ser **immaterials i intangibles**.

Un altra acció que podem fer és la de conèixer les **fortaleses i debilitats** de les diferents àrees que han participat en el viatge. Això ajudarà a saber què s'ha de reforçar per a les properes vegades que es faci un viatge corporatiu similar.

Finalment, queda la darrera fase, que és la d'**arxivar tota la documentació** per tenir-la localitzada en cas d'haver de fer viatges similars. Arxivar ens permetrà fer comparatives i estalviar temps. De fet arxivar no només és recollir un conjunt de dades, sinó gestionar tota la informació i tenir-la disponible per a properes ocasions i que ens ajudi a preparar amb més solvència i rapidesa totes les accions necessàries per al viatge corporatiu.