

1. DIRECCIÓ ESTRATÈGICA

Les definicions de *direcció* que hem vist en la introducció incorporen a aquest concepte diversos elements que caracteritzen i condicionen la manera d'actuar d'aquell o aquells que han de dirigir una organització.



Atenció

En aquest curs parlarem de “direcció estratègica”, de manera que cal ser conscients que afegir el qualificatiu *estratègica* significa la incorporació d'alguna característica o condicionant específic a l'acció de dirigir.

1.1. EL SIGNIFICAT D'ESTRATÈGIC

A l'hora de dirigir una organització, com en general a l'hora d'emprendre qualsevol projecte o actuació en la nostra vida professional o personal, hem de tenir en compte la naturalesa diversa dels reptes als quals ens enfrontem i com condicionen la nostra presa de decisions:

- D'aquesta manera, la persona que té la responsabilitat de dirigir una organització ha de saber destriar, allò que és **urgent** d'allò que no ho és, i posar els mitjans corresponents per resoldre-ho.

Per exemple, el Departament de Salut Pública d'un ajuntament ha de poder actuar immediatament si es detecta un brot epidèmic en un equipament públic, com ara un poliesportiu.

- Però el/la directiu/iva ha de ser capaç també de no oblidar allò que és necessari, allò que permet que l'organització pugui funcionar en el dia a dia i porti a terme les seves tasques habituals: la **gestió quotidiana**.

Així, per exemple, el Departament de Salut Pública d'un ajuntament realitza normalment inspeccions en establiments de restauració per analitzar les seves condicions sanitàries.

- Igualment, ha de poder tirar endavant els **projectes específics** en els quals l'organització estigui participant, encara que la supervivència de l'organització no en depengui en sentit estricte.

Per exemple, el Departament de Salut Pública d'un ajuntament pot tirar endavant un projecte de promoció dels productes alimentaris locals en els mercats municipals com a part d'una dieta saludable.

El/la directiu/iva ha de conjugar, en definitiva, actuacions de naturalesa diversa assignant recursos tan eficients com sigui possible a unes i altres, per tal d'assegurar que l'organització avança cap al futur assolint els seus objectius.

En aquest context, quan ens referim a allò que és “estratègic” volem expressar aquell tipus d'actuacions i de decisions que porten associades, que impliquen no tan sols avançar cap a un objectiu preestablert, sinó fer-ho transformant



Imagina una situació urgent, una activitat necessària i un projecte de la teva organització. Reflexiona sobre les seves diferències en termes de gestió.

alhora la realitat de la mateixa organització i/o de l'entorn en el qual opera, de manera que aquesta organització es trobi progressivament en millor disposició per assolir noves fites en el futur. És aquesta **naturalesa transformadora**, de canvi intencionat, la que resulta inherent a l'adjectiu *estratègic/a*. I conduir el canvi exigeix lideratge.

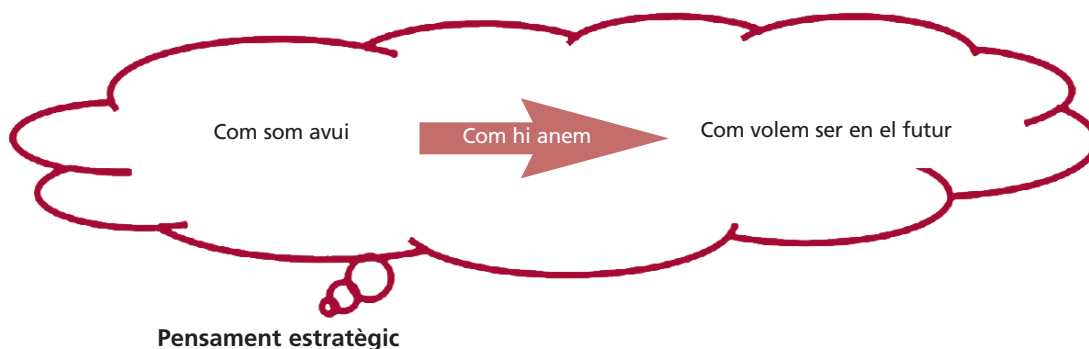
Per aquest motiu, sovint s'identifica direcció estratègica amb lideratge, malgrat que es tracta de qualitats interrelacionades, però diferents.

En altres paraules, qualsevol actuació (urgent, habitual, circumstancial) pot ser estratègica en funció de l'enfocament que se li proporioni. Però, lògicament, per poder parlar d'actuacions estratègiques cal que s'hagi definit (de manera explícita o no) una estratègia per a l'organització.

1.2. PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA I DIRECCIÓ ESTRATÈGICA

L'exercici d'una direcció amb caràcter estratègic requereix la utilització del pensament estratègic com a forma de raonar i prendre decisions. Aquest **pensament estratègic**, com s'observa al quadre 1, es basa en:

- Coneixement profund de la realitat; en el nostre cas, de la realitat de l'organització que es dirigeix.
- Establiment d'unes fites de futur (com es veurà més endavant, d'uns objectius centrals que anomenem "missió i visió de l'organització").
- Determinació dels camins que cal seguir per passar de la realitat actual al futur desitjat (les estratègies).



Quadre 1. El procés de pensament estratègic

Habitualment, les organitzacions que operen utilitzant el pensament estratègic concreten aquest en un exercici de planificació. L'existència d'un **Pla estratègic**, però, no garanteix que la direcció de l'organització acabi actuant d'acord amb els principis del pensament estratègic. En sentit contrari, la no existència d'un Pla estratègic tampoc implica automàticament que no es pugui dirigir estratègicament l'organització.