

## FITXES ©

Reflexions per a professionals dissenyadors i creatius que dirigeixen estudis consolidats.

### Definició de rols de treball

El potencial de creixement de l'estudi com a conseqüència de la divisió i coordinació del treball.

Per Fernando Del Vecchio.

Desembre 2010

Traducció al català: Marta García.

Abril 2011

---

### Dificultats

Molts directors d'estudis de disseny i empreses creatives, em manifesten la dificultat de no tenir rols definits amb els seus socis.

En les seves pròpies paraules: *"no hem definit què ha de fer cada un de nosaltres, i això ens porta dificultats, perquè de vegades (dos socis d'un estudi) fem les mateixes coses, i en altres oportunitats, no fem coses que hem de fer, pensant que l'altre les està fent."*

Això no passa únicament en estudis i empreses acabades de constituir. També passa en empreses amb anys en el mercat, acostumats a treballar d'acord amb les mateixes pràctiques dels inicis.

En alguns casos, cada soci es defineix a si mateix com a dissenyador (o creatiu) "todòleg": fa (o intenta) fer de tot (el que pot, o sap), amb resultats ... no del tot efectius. Vegem un exemple d'emprenedor todòleg, en aquesta publicitat de Banc Santander UY: "La història de Beto Carreteiro<sup>1</sup>".

Les pràctiques esmentades no van ser un problema a la primera etapa de l'estudi, on la quantitat de projectes era fàcilment administrada. No obstant això, en la mesura que passen els anys, i la quantitat de projectes comença a créixer (en el cas de respondre efectivament a les demandes de clients), la dificultat comença a ser evident a causa dels efectes d'una gestió inadequada. Aquesta gestió inadequada, moltes vegades, porta a la pèrdua de clients, a la disminució de la quantitat de projectes i a la disminució dels ingressos.

Hi ha un altre aspecte, no sempre evident, com a conseqüència de la manca de definició de rols de treball: la contínua negociació entre socis, per encarregar-se de situacions no rutinàries, o d'aspectes que no tenen directament a veure amb els aspectes creatius o "divertits" del treball. Aquesta contínua negociació té com una de les seves conseqüències el desgast en la relació entre socis, que en ambients de disminució d'ingressos i pèrdua de clients i projectes, pot ser detonant d'una crisi encara més gran.

### Una bona decisió

Una bona decisió, és definir rols de treball des del punt de vista funcional. És a dir, determinar qui serà responsable de la funció de producció, qui de la funció d'administració, qui de la funció comercial, etc.

### La modificació dels hàbits

El procés de presa de decisió és diferent al procés d'implementació de la decisió. Per això ens resulta bastant fàcil prendre una decisió, i no tant implementar-la.

---

<sup>1</sup> La història de Beto Carreteiro (aportació de María Beis, de l'estudi Quantika de Montevideo, Uruguay): [http://www.youtube.com/watch?v=L49X8v\\_BbM](http://www.youtube.com/watch?v=L49X8v_BbM)

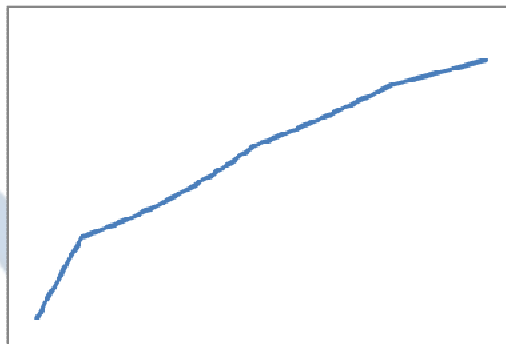
No sempre és fàcil implementar decisions que modifiquen hàbits instal·lats i per això és que es necessita certa disciplina. En paraules de Richard Farson<sup>2</sup>:

*"La gent és capaç de dur a terme canvis duradors en ella mateixa només a través del compromís amb una disciplina contínua. Per exemple, les dietes molt estrictes no funcionen, però una modificació permanent dels nostres hàbits alimentaris sí. Acudir a clíniques especialitzades no funciona (després que les visites acaben), però la pràctica diària de l'exercici, fer gimnàstica o aixecament de peses, sí. El mateix s'aplica en l'administració. El canvi durador només prové de l'adopció de principis sòlids d'administració que es practiquin permanent i continuadament. No existeixen les solucions ràpides"* (Farson, 1997, p. 117).

La implementació i permanència d'aquesta modificació d'hàbits tampoc és simple, perquè els socis tenen el poder i la capacitat de canviar d'opinió, deixant de banda allò en el que es van comprometre, per fer el que els agrada (en lloc de fer el que l'estudi necessita).

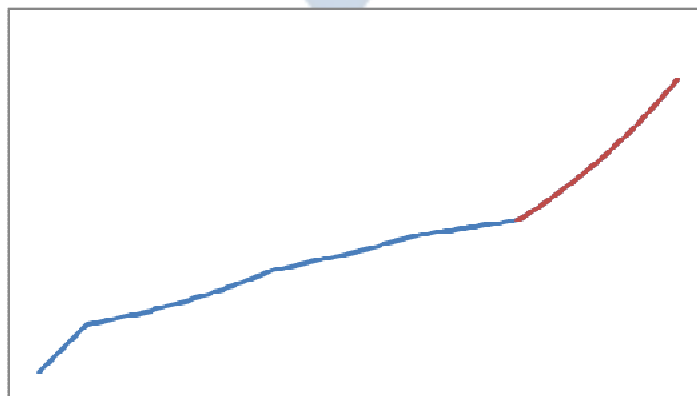
### Els resultats del patró de conducta

La manca de definició de rols, que deriva en fer diverses vegades el mateix i no fer coses que han de ser fetes, porta a un resultat com el següent:



Durant un temps, la quantitat de projectes i ingressos creix, per estabilitzar-se en un determinat nivell. Aquest nivell és la dimensió del negoci que l'estudi pot administrar, tenint en compte la seva manera de treballar.

La definició de rols específics pot ajudar a portar la dimensió del negoci a un altre nivell (creixement addicional de projectes i ingressos, representat en vermell):



El motiu és el següent: la definició de rols permet que cadascú faci el que ha de fer, concentrat en la seva funció (esperant i confiant en que el seu soci també faci el mateix).

<sup>2</sup> Farson, R. (1997). Administració de l'absurd. Mèxic: Prentice Hall.

La concentració en el rol permet conèixer més a fons la funció, aprenent a resoldre dificultats en menor quantitat de temps. Però a més, permet començar a veure aquelles activitats que no realitzàvem i que hem de resoldre, simplement perquè abans no érem conscients de la seva existència.

Finalment, la definició dels rols evita la negociació entre els socis sobre qui hauria d'encarregar de realitzar certes activitats que apareixen de tant en tant, evitant la pèrdua de temps i energia.

Això també implica, en molts casos com a conseqüència del creixement de la dimensió del negoci, un altre canvi: la forma com coordinem el treball<sup>3</sup> (motiu d'una futura fitxa de reflexió).

### **Heaven & Hell**

Aquesta definició de rols no és el paradís. Evidentment, hi ha tasques més "divertides", entretingudes, o relacionades directament amb el que més m'agrada fer que altres (com en el cas del rol de producció, o disseny).

Però, com a emprenedor, com a director del nostre propi estudi, el nostre rol excedeix l'ésser dissenyador o creatiu. Quan puguem comprendre i assumir això, veurem la nostra feina des d'un punt de vista completament diferent, i potser, fins i tot gaudim d'aquelles tasques "desagradables" que avui ens toquen, com la d'administrar l'estudi o aconseguir nous clients.

---

<sup>3</sup> Per als interessats, poden veure els diferents tipus d'organitzacions que sorgeixen de les diferents formes com coordinem el treball en "Disseny d'organitzacions eficients" de Henry Mintzberg.