
Organització i gestió dels recursos humans

M. Dolors Muñoz Soler
Núria Mancebo Fernández
Raül Guerra García

Departament d'Organització,
Gestió Empresarial i Disseny
de Producte

Universitat de Girona. 2006.
1 ed. català. Edició electrònica.



ISBN: 84-8458-228-0

Il·lustració: AMR

Ressenya:

Aquest document és un text-guia destinat als alumnes de l'assignatura de Sociologia de l'Empresa dels estudis de Diplomatura en Ciències Empresarials, dissenyat per facilitar el seguiment i l'estudi de la matèria tant pel sistema presencial com semipresencial. Els autors pertanyen al Departament: DOGEDP, i imparteixen classes en assignatures de Sociologia de l'empresa i Direcció de Recursos Humans.

Tema 1. Empresa i societat. Inicis de la societat industrial.

Tema 2. L'empresa com institució social. Funcions de l'empresa.

Tema 3. La cultura empresarial.

Tema 4. Ètica i responsabilitat social corporativa.

Tema 5. Teories d'organització estructurals.

Tema 6. Teories d'organització orientades al comportament.

Tema 7. Teories d'organització situacionals i/o de contingència.

Tema 8. Estructura, principis organitzatius. Esquemes i gràfiques.

Tema 9. L'empresa com a organització humana.

Tema 10. Anàlisi i descripció de llocs de treball.

Tema 11. Contractació i acolliment de les persones a l'empresa.

Tema 12. Informació i comunicació a l'empresa.

Tema 13. Motivació i satisfacció laboral.

Tema 14. Comandament a l'empresa. Lideratge: estils i teories.

Tema 15. Grups de treball i treball en equip.

Tema 16. Formació a l'empresa.

Portada

Crèdits

Coberta

T.1.- Empresa i societat. Inicis de la societat industrial

Empresa i societat. Inicis de la societat industrial

1. Sociologia
2. Societat tradicional
3. Primera revolució industrial
4. Segona revolució industrial
5. Tercera revolució industrial
6. Les característiques de la societat industrial i postindustrial
7. Bibliografia

Sociologia de l'empresa



1. Sociologia

- La sociologia té per objecte respondre tres interrogants fonamentals per a la vida de les societats humanes:
 - Com explicar l'existència i la permanència de les col·lectivitats humanes, com explicar la inserció de l'individu en aquestes col·lectivitats.
 - Com s'organitzen i s'estructuren els marcs socials de la vida humana.
 - Com es produeix i s'explica el canvi, l'evolució de les societats humanes (Rocher, 1990).

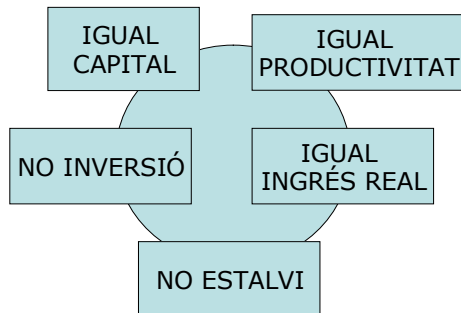
Sociologia de l'empresa



2. Societat tradicional

- Dependència de l'agricultura
- Absència d'especialització professional
- Manca d'integració geogràfica
- Absència d'estalvi (funciona en l'àmbit de la subsistència)

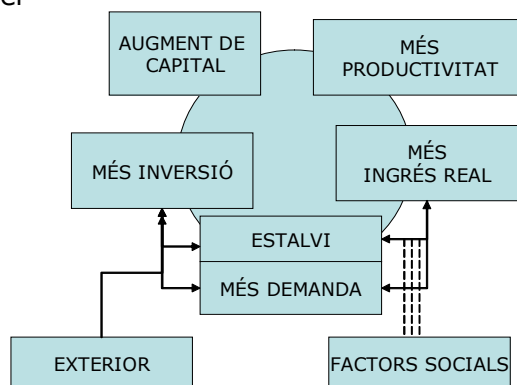
- El cercle viciós de la pobresa



3. Primera revolució industrial

- Ús més productiu dels factors (especialment del factor humà)
- Acumulació de béns productius

- Model de desenvolupament



Primera revolució industrial

- De societat estamental a societat de classes
- Ruptura de les jerarquies tradicionals
- Creació de situacions d'inadaptació i d'alienació dels treballadors
- Situacions creixents de misèria social entre els treballadors industrials
- Inicialment, no valoració de l'obrer com persona
- Augment de la importància del treball en la vida de l'home
- Oposició creixent de les classes socials

"EL DESORDRE SOCIAL"

4. Segona revolució industrial

- Organització científica del treball
- Aprofitament més intensiu dels sistemes de producció
- Concentració industrial
- Aprofitament intensiu del capital humà
- Racionalització i economia dels mitjans existents
- Importància creixent de la gran empresa
- Aparició de la societat anònima (separació de la propietat i del control dels mitjans productius)

Conseqüències

- Institucionalització de la mobilitat social, sistema d'instrucció
- Noves línies d'estratificació dels treballadors a causa de les necessitats de producció
- Aparició de formes de vida específicament industrials: bancs, burocràcia administrativa estatal
- Seguretat social, dret social a la protecció
- Oposició de classes, sindicats i partits polítics de classe
- Separació de les tasques de pensament i d'execució del treball
- Obrer com a "farciment" de la mecanització
- Aparició dels grups de treball
- Sistema de rols de l'empresa industrial
- Aparició de la societat de consum

5. Tercera revolució industrial

- Automoció. Ús de les màquines per controlar altres màquines
- Increment continu de la productivitat
- Processos productius cada vegada més llargs i complexos
- Economia de serveis
- Plantejaments econòmics cada vegada a més llarg termini

Conseqüències socials en el treball

- Cada vegada més el treball és una activitat simbòlica i documental
- La tasca de l'obrer com a complement de l'automatització
- Noves formes de separació entre pensament i execució (planificadors, executors i mantenidors)
- Pèrdua definitiva del pes del treball manual
- Pèrdua de la importància del grup obrer
- Es difumina la lluita de classes
- Intents de superació de l'alienació de l'obrer
- Dissolució progressiva del règim de salaris
- Importància creixent del no-treball
- Cada vegada més la xarxa de treball substitueix el grup de treball

6. Les característiques de la societat industrial i postindustrial

20 característiques:

1. El creixement de la població
2. La urbanització
3. La industrialització
4. El creixement de la mobilitat física
5. L'augment de la mobilitat social
6. L'expansió de la mobilitat psíquica
7. L'acceleració del canvi social
8. L'augment de la importància de la tecnologia
9. La racionalització creixent
10. L'aparició de l'esperit capitalista

Les característiques de la societat industrial i postindustrial

11. La burocratització
12. L'expansió de la democràcia
13. La producció en massa
14. La importància del consum
15. La massificació de la societat
16. La intervenció social
17. La valoració del temps
18. L'estandardització
19. La recerca de la seguretat
20. L'extensió de l'educació

7. Bibliografia

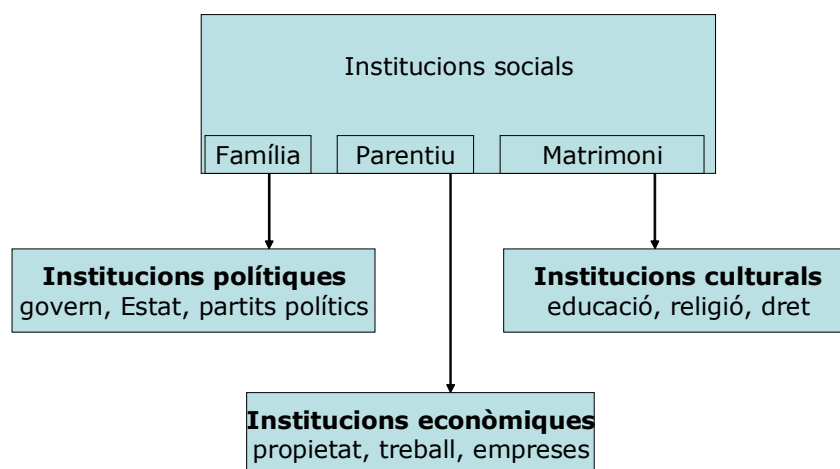
- LUCAS MARÍN, Antonio. *Sociología para la empresa*. Ed. McGraw-Hill, 1994.

T.2.- L'empresa com institució social. Funcions de l'empresa

L'empresa com a institució social.
Funcions de l'empresa

1. L'empresa com a institució
2. Anàlisi de l'empresa
3. Les relacions dins l'empresa
4. Bibliografia

1. L'empresa com a institució



L'empresa com un fet social

- Interès sociològic centrat en la dimensió organitzativa i institucional
 - Els agents socials que intervenen en l'empresa mantenen relacions específiques orientades cap a la producció. Estableixen tot tipus de relacions interhumanes com a resultat d'una presència en un espai (físic o virtual) i d'uns nivells de col·laboració.
 - L'empresa estableix uns objectius particulars. Desenvolupa una certa funció pública i contribueix amb molta eficàcia a satisfer necessitats bàsiques de la societat.
 - L'empresa no és només un factor de reproducció social, sinó també un lloc autocreador de relacions socials i, per tant, de societat.

L'empresa com a organització

- Elements
- Grup de persones associades
- Per assolir una fita comuna
- Que estableixen entre elles, amb aquesta finalitat, relacions formalitzades
- Amb pretensió de continuïtat en el temps
- Amb la possibilitat de substituir els seus propis membres sense que perilli la supervivència de l'organització

Definició:

Estructura relativament estable de papers socials que desenvolupen les persones, segons unes determinades formes socialment sancionades i unificades —per satisfer les necessitats socials importants, tant les bàsiques com les de producció de béns i serveis, mitjançant institucions econòmiques— i formes socialment admeses, les quals tenen com a manifestació actual més important l'empresa.

2. Anàlisi de l'empresa

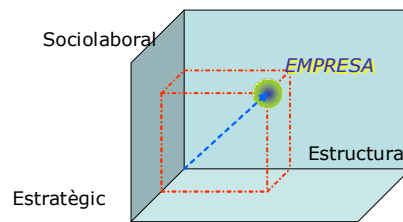
- Què és una empresa?
- Com la volem analitzar?
- Com desenvolupa les seves funcions?

Els elements fonamentals d'organització (Friedmann i Naville):

- Centre de comptabilitat
- Continuitat de l'acció (negoci)
- Domicili
- Treball col·lectiu
- Autonomia

Perspectives d'estudi

- Amb quina perspectiva es vol analitzar?
 - Estructura
 - Estratègia
 - Relacions socials del treball



Funcions de l'empresa

- Econòmica i tècnica
- Satisfacció de necessitats
 - Com a institució
 - Propietat
- D'anàlisi detallat:
 - Funció de producció
 - Funció de gestió dels recursos humans
 - Funció de direcció i lideratge...
- Diferenciadores
 - Branca d'activitat

3. Les relacions dins l'empresa

- Mecanismes psicològics i socials que determinen les relacions dins de l'empresa i el comportament dels seus membres. Elements que cal analitzar:
 - Sistema social de l'empresa
 - Tècnic i humà
 - Nivells i funcions (divisió del treball)
 - Organitzacions informals i espontaneïtat social
 - Distribució i autoritat
 - Distribució jeràrquica
 - Formes d'autoritat (poder legislatiu/administratiu/judicial)
 - Estructura i pressions exteriors
 - Estructura dels competidors
 - Estructura de l'empresa i conflicte
 - Paper dels treballadors en l'estructura empresarial

4. Bibliografia

- ERBES-SEGUIN, Sabine; OLLIER, Pierre. *Sociología del trabajo*. Madrid: Pirámide, 1978.
- FRIEDMANN, Georges; NAVILLE, Pierre; col·laboració de TRÉANTON, Jean-René. *Tratado de sociología del trabajo*. México: Fondo de Cultura Económica, 1963.

T.3.- La cultura empresarial

La cultura empresarial

1. Concepte
2. Característiques
3. La cultura empresarial
4. Tipologies culturals
5. Models culturals
6. Bibliografia

1. Concepte

Conjunt de valors, símbols i rituals compartits pels integrants d'una determinada empresa que descriu la manera com es fan les coses en una organització per solucionar els problemes interns i les relacions amb els clients i proveïdors de l'entorn. (Llopis, 1992)

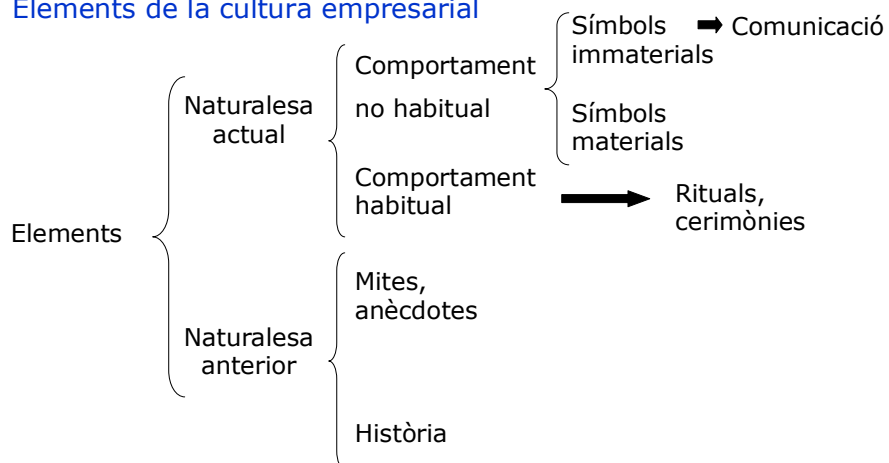
La cultura d'una empresa està formada pels principis, valors i creences de la mateixa empresa, i que no forçosament són la suma dels principis i valors individuals. Aquests principis i valors són deguts a "una manera concreta de fer les coses", més o menys habitual en l'empresa, i sovint es converteixen en el tret característic distintiu i diferenciador.

2. Característiques

- Via important de comunicació
- La cronologia hi va lligada, si és més o menys forta
- Està influïda per l'ambient en què es mou
- Permet diferenciar un grup de personal d'un altre
- La seva utilitat va lligada a la seva fortalesa

3. La cultura empresarial

Elements de la cultura empresarial



Font: adaptació de Claver et al., 1995

Formació de la cultura empresarial

El procés de formació de la cultura empresarial està íntimament lligat al procés de formació de l'empresa. En són elements clau:



el paper dels fundadors



l'evolució en el temps

4. Tipologies culturals

Fortalesa

Factors que cal mesurar:

- El % dels membres de l'organització que mantenen els valors organitzatius
- La proximitat (geogràfica) dels establiments de l'empresa
- La manera en què es produeix la socialització
- La intensitat amb la qual es comparteixen experiències
- El consens directiu
- L'antiguitat de l'empresa

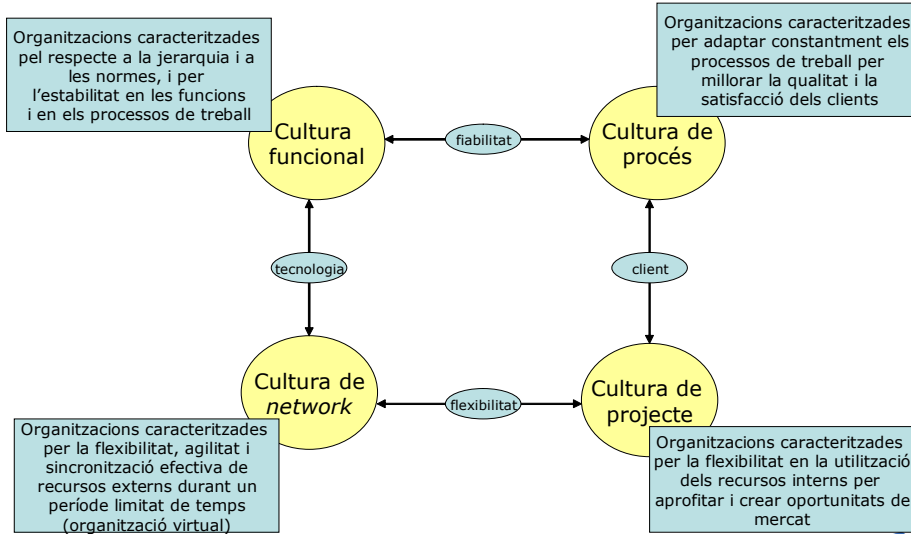
Pautes

- Cultura d'orientació al client
- Cultura de valoració dels beneficis
- Cultura centrada en el personal
- Cultura del control de costos
- Cultura d'orientació tecnològica
- Cultura d'empresa com a institució
- Cultura d'orientació cap a la innovació
- Cultura orientada pel poder

Tipologies en funció de la situació de l'empresa

- Cultura estable
- Cultura reactiva
- Cultura de previsió
- Cultura exploratòria
- Cultura creativa
- Cultura de producció
- Cultura burocràtica
- Cultura professional

5. Models culturals



Sociologia de l'empresa

UdG

Models culturals

Cultura funcional. Context

- Fins fa poc temps la fiabilitat i l'estabilitat eren les consignes de l'empresa.
- Els consumidors eren passius, hi havia més demanda que oferta al mercat, es tenien cicles de temps prolongats i estratègies a 10 anys, amb un grau petit i limitat de competència amb altres empreses, tant en nombre com geogràficament.

Sociologia de l'empresa

UdG

Característiques

- **Avui** en dia les empreses que encara tenen aquest tipus de cultura tenen com a **característiques** predominants:
 - respecte a la jerarquia i a les normes
 - estabilitat en les funcions i en els processos de treball
- **Emfatitzen** els aspectes relacionats amb la tecnologia i la fiabilitat. Es a dir, fan servir els coneixements i els recursos tecnològics que permeten obtenir el millor producte i fer-ho de manera uniforme i estable en el temps.
- Podríem afirmar que el que es busca és l'excel·lència funcional i l'ordre intern dins d'un marc d'entorn estable.

- **Defineixen** una empresa molt estructurada, amb llocs de treball i processos establerts de manera molt clara, i es planifica el treball tenint en compte l'especialització de les persones.
- **Hi ha** línies **jeràrquiques** clares amb separació de la presa de decisions i de l'execució. Els caps manen i els treballadors compleixen les ordres.
- La **lleialtat** és la possibilitat de tenir feina per a tota la vida.
- L'**aversió al risc** fa que s'aconsegueixin resultats estables i positius, però limita les seves possibilitats de creixement, d'innovació o de creació de nous productes per competir en un mercat en canvi continu, on l'oferta es més gran que la demanda, on els clients són més exigents i en el qual hi ha un entorn competitiu i de globalitat.

Exemples

- **Exemples:** banca, assegurances, administració pública.
- Ara bé, s'ha de dir que, en alguns departaments o àrees de les empreses, és necessari que hi hagi una organització amb normativa i control estrictes: comptabilitat, tresoreria, administració de personal, etc.

Cultura de procés. Context

- Per superar els inconvenients de la cultura funcional i forçades pels canvis, moltes empreses han anat fent el canvi (a vegades de manera inconscient) cap a una **cultura basada en la fiabilitat i en l'orientació al client.**
- Igual que en la cultura funcional, els processos han d'estar clarament definits, però amb la possibilitat d'adaptació constant per tal de satisfer les demandes dels clients.
- Aquí el client és el centre d'atenció de tota l'empresa i tots els esforços van dirigits en aquest sentit. Així doncs, els valors culturals que es reforcen són tots els que estan relacionats amb el fet de comprendre les necessitats dels clients, maximitzar la seva satisfacció i guanyar-se la seva confiança.
- **Per això tots els esforços de grup i dels processos són més prioritaris que l'especialització i el rendiment individual.**

Característiques

- Estructures d'organització més planes (horitzontals)
- Procés de presa de decisions més àgil i participatiu
- Enfocament grupal
- Intercanvis de coneixements i d'habilitats interfuncionals
- Apoderament (*empowerment*) / responsabilitat
- Iniciativa / innovació
- El control i l'execució s'integren el més a prop possible del client extern
- Estil de direcció participatiu, orientatiu i capacitador
- Lideratge *versus* direcció de persones

Exemples

- L'exemple podria ser **Hallmark** (creació, producció de targetes de salutació) abans tenia cultura funcional, amb estructura per departaments: **artístic, redacció, gràfic i control de qualitat**. El **temps** per treure un producte al mercat era de **24 mesos**.
- El canvi d'estructura rígida per enfocament grupal —en el qual artistes, creatius, redactors, especialistes de disseny gràfic, impressors i tècnics de gestió de qualitat treballen junts per crear una targeta (des del disseny, el color, el text, i, en fi, tot el procés)— fa que el **temps** de col·locació al mercat sigui **de 3 a 6** mesos, com a màxim.
- Actualment moltes empreses estan en procés de canvi de cultura funcional a cultura de procés.

Cultura de projecte. Context

- Amb la globalització del mercat i amb la tecnologia més accessible, algunes empreses ja no en tenien prou amb la qualitat i la satisfacció del client, sinó que calia buscar altres formes de donar servei al client i de treure nous productes i serveis al mercat en un espai curt de temps.
- Així doncs, a diferència de les cultures funcionals i de procés, la cultura de projecte té un gran component de temporalitat, i la seva característica bàsica és la rapidesa i la qualitat de la resposta amb la optimització màxima dels recursos interns.
- Podríem dir que és una evolució de la cultura de procés, en la qual els esforços es dirigeixen cap al desenvolupament de nous productes en un espai de temps curt, en comptes de tractar un sol producte de manera estable.

Característiques

Prioritats estratègiques:

- **Flexibilitat:** esforç permanent per adaptar-se a noves situacions i per anticipar-se als canvis de l'entorn, identificant i aprofitant les oportunitats que sorgeixen al mercat. Això implica que l'empresa **fomenti** entre els treballadors **comportaments** com ara: **iniciativa, innovació, actuació** (encara que hi hagi incertesa) i **recerca de noves maneres** de fer les coses, sempre en un context d'urgència.
- **Agilitat**
- **Client**

Exemples

- **Exemple: consultora de sistemes** que ha de desenvolupar productes tant diferents com un sistema de control de gestió per una empresa de telecomunicacions o un sistema de gestió integral de recursos humans per una entitat financera, i tot això en un temps molt limitat.
- Exemples en àrees determinades: **desenvolupament de nous productes, R+D, desenvolupament de sistemes.**

Cultura de *network*. Context

- Aquesta cultura, també anomenada **d'associació**, sorgeix quan les empreses decideixen fer servir recursos externs per explotar oportunitats de negoci que necessiten utilitzar tecnologies o canals de distribució que no es dominen.
- Aquí el **projecte** és la raó de ser de l'empresa i la seva estratègia està al voltant de la tecnologia i la flexibilitat.

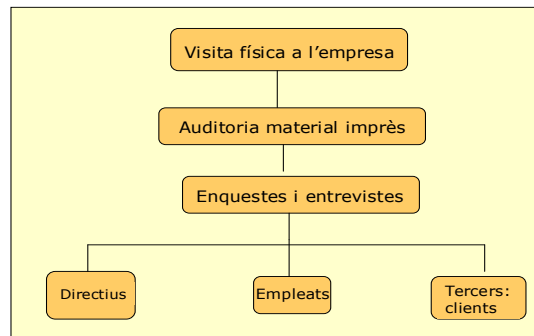
Característiques

- En aquest tipus d'organitzacions, els rols tenen una duració igual a la duració del projecte i es concentren en els aspectes específics de l'empresa.
- L'**èmfasi** rau en l'eficàcia de les persones que treballen en l'equip. Hem de tenir en compte que l'objectiu d'una cultura de *network* és aconseguir equips d'alt rendiment i donar-los llibertat per actuar.
- Aquí els professionals que es necessiten són **persones innovadores i de talent** amb capacitat de treballar en equip aprofitant els coneixements i les habilitats de tots per tal de crear vertaderes sinergies de grup.

Exemples

- Així la producció d'una pel·lícula serà un exemple clar de cultura *network*, ja que requereix l'associació de professionals amb habilitats i competències diferents (il·luminació, so, escenografia, disseny vestuari, maquillatge, edició, etc.) per poder fer un únic projecte en un temps determinat. Quan s'acaba el projecte, s'acaba l'associació dels components de la producció.
- Cada vegada més, ens trobem amb empreses que estableixen aliances d'empreses, per exemple la banca, assegurances, vendes telefòniques... per tal d'explotar oportunitats de negoci, i també, empreses estrangeres que fan servir aquesta fórmula per introduir-se al mercat d'un país, amb l'ajut de socis locals i que responen a aquest model d'implantació.
- També s'ha de dir que moltes cultures *network* o de xarxa, s'han concebut al voltant de la creació de nous productes, mercats o empreses, però una vegada aquests mercats o empreses arriben al seu desenvolupament, sovint son gestionades tenint en compte la cultura funcional, de procés o de projecte.

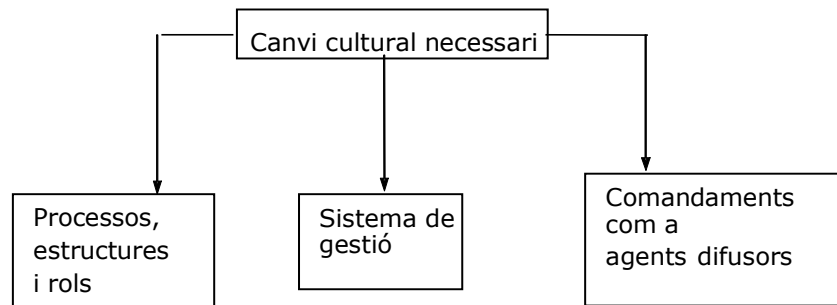
Diagnòstic de la cultura empresarial



Factors que poden influir afavorint o dificultant el canvi cultural

- Una crisi a l'empresa (normalment pot afavorir)
- Canvi de lideratge (afavorir, si compten amb la resposta de la resta de l'organització)
- Canvi d'etapa del cicle de la vida de l'empresa (passar de formació a creixement, afavoreix; passar de maduresa a davallada, dificulta)
- Edat de l'organització (com més jove, menys problemes)
- Mida de l'organització (més fàcil en una de petita que en una de gran)
- Grau d'implantació de la cultura actual (com més implantada, més difícil)
- Absència o existència de subcultures (com més subcultures, més resistència al canvi)

Identificació de les palanques de canvi cultural



Identificació de les palanques de canvi en processos, estructures i rols

Per:

- Assolir més eficiència
- Millorar la productivitat
- Aconseguir una millor orientació al client
- Accelerar la sortida de nous productes al mercat
- Fomentar el treball en equip i l'intercanvi de coneixements

Tot això comporta una nova definició d'estructures (disseny organitzatiu).

Tot això comporta una nova definició de rols.

Identificació de les palanques de canvi en els sistemes de gestió

Els programes de formació i desenvolupament han d'estar orientats a reforçar comportaments i hàbits de la nova cultura.

Gestió de l'acompliment, aquí s'han d'incloure els objectius quantitatius i els qualitius o competències relacionades amb els comportaments que es volen impulsar dins de l'empresa:

- Orientació al client
- Treball en equip
- Identificació amb l'empresa

- Cultura funcional: se seleccionarà en funció dels coneixements tècnics i de l'experiència, i també de l'habilitat per aprendre i perfeccionar aquestes habilitats.

- Cultura de procés: en funció de les habilitats i dels coneixements, i també de les aptituds que promouen la cooperació, la flexibilitat i l'orientació al client intern/extern.

- Cultura de projecte: es convida a desenvolupar habilitats multifuncionals i competències com ara la flexibilitat i la iniciativa.

- Cultura *network*: persones amb capacitats desenvolupades i preparades per aportar valor a l'empresa o al projecte. Innovadores que es relacionin ràpidament amb altres i poder aprofitar talents col·lectius.

Identificació de palanques de canvis

- Amb tot això s'aconsegueix que cada treballador tingui clar què és important i com s'ha de dur a terme. És a dir, no només saben quins són els objectius que s'han d'assolir, sinó també quins són els tipus de comportaments que s'han de fer servir per assolir aquests objectius, els quals es recompensaran al final del cicle de gestió d'acompliment.

6. Bibliografia

- CLAVER CORTÉS, E.; GASCÓ GASCÓ, J. L.; LLOPIS TAVERNER, J. *Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo*. 2a edició, Madrid: Civitas, 1996.
- MARISTANY, J. *Administración de recursos humanos*. Argentina: Prentice Hall, 2000.
- BOXALL, P. F.; PURELL, J. *Strategy and human resource management*. Ed. Houndmills: Palgrave MacMillan, 2003.

T.4.- Ètica i responsabilitat social corporativa

Ètica i responsabilitat social corporativa

1. Conceptes
2. Utilitats
3. Ètica i les persones
4. Responsabilitats dels executius de les empreses
5. Estratègies de desenvolupament
6. Bibliografia

1. Conceptes

- Segons Bohlander, Sherman i Snell (2003), es tracta d'un conjunt de normes de conducta i de criteris morals acceptables que serveix per determinar conductes bones o dolentes.
- Per a Gorosquieta (2001), l'ètica és la ciència del que ha de ser, és a dir, del conjunt de principis normatius que fonamenten els deures i els drets de les persones. Es tracta d'una ciència normativa, pròpia del món dels valors.

Deontologia

És aquella part de l'ètica que procura aplicar els principis i les conclusions de la pròpia ètica a la multiplicitat dels aspectes de la vida de les professions. Una d'aquestes professions és la d'empresari o la de directiu d'empresa.

Consciència moral

És el judici immediat pràctic sobre el caràcter moral de les nostres accions. No és un sentiment humà, sinó que pertany a la intel·ligència humana. Es tracta doncs del mitjà pel qual es pot conèixer què és el bé en un determinat lloc i moment, que té en compte totes les circumstàncies conegudes i conscients del moment i de la situació.

És l'últim judici pràctic de la ment, norma subjectiva de la moralitat, a través de la qual la llei (norma objectiva) es personalitza per assolir la plena eficàcia en l'ordre ètic. Però el valor de la norma de la consciència és diferent al de la llei: la llei obliga; la consciència la manifesta la persona.

2. Utilitats

Ofereix normes organitzacionals, culturals o socials que ajuden a decidir si una conducta és adequada o inadequada. Per tant, l'ètica, igual que els aspectes legals dels recursos humans, es transmet a tots els aspectes de la relació de les persones que treballen a l'empresa.

Per exemple, pot ser que els gerents estiguin sotmesos als objectius de l'empresa de contractar persones dels grups protegits, minusvàlids, etc. Però la manera de tractar-los i supervisar-los entra dins del terreny de la ètica executiva.

3. L'ètica i les persones

L'acompliment de les lleis i el tractament de la conducta dels treballadors són dos aspectes diferents de les tasques d'un gerent. Encara que hi hagi dilemes ètics en la supervisió dels treballadors, la manera com són tractats diferencia, en gran mesura, una empresa ètica de la que no ho és. Bohlander, Sherman i Snell (2003) creuen que una empresa ètica reconeix i valora les contribucions dels treballadors i respecta els seus drets personals.

Moltes organitzacions tenen un codi ètic propi que regeix les relacions amb el personal i el públic en general. Aquest codi escrit centra la situació en els valors ètics i proporciona una base a l'empresa per avaluar els seus plans i les seves accions.

Els departaments de recursos humans han de comunicar les normes i els valors de l'empresa, vigilar l'acompliment del codi ètic i fer complir les normes a tota l'empresa.

Font: Adaptació de Claver et al., 1995

Sociologia de l'empresa



Ètica i les persones

L'ètica sempre va lligada a allò que s'ha de fer. Podem dir que estableix un codi de comportament, l'incompliment del qual no està sancionat, sinó que simplement no és correcte. En les decisions, accions i omissions de l'acció directiva i de l'actuació empresarial podem distingir entre "allò que s'ha de fer per obligació", "allò que s'ha de fer per raons ètiques" i "allò que realment es fa". L'ètica és la part del que s'ha de fer que quedaria fora del marc juridicolegal en el qual es produeix l'acció empresarial. Per tant, l'ètica defineix un conjunt de comportaments i proposa un conjunt de valors.

Font: Adaptació de Claver et al., 1995

Sociologia de l'empresa



Generalment fa referència a les persones. Per tant, en les àrees que té més sentit són les que produeixen relacions entre l'empresa i les persones.

Així, per l'ordre en què es produeixen, podem assenyalar-ne les següents:

1. Les relacions entre l'empresa, els seus directius i la propietat (hi hem de situar els codis de govern de l'empresa, que van més enllà de les responsabilitats jurídiques dels directius i administradors).
2. Les relacions entre l'empresa, els seus clients i proveïdors (que solen generar codis de conducta que impedeixen determinades relacions i que limiten, fins i tot, la possibilitat d'acceptar regals empresarials).

3. Les relacions entre l'empresa i la societat de la qual forma part. Moltes vegades està lligada a la comunicació externa, al respecte pel medi ambient i a la col·laboració en el desenvolupament de programes amb compromís social, a les relacions entre l'empresa i els seus competidors, en termes de respecte de la informació i de la contractació de professionals.

4. I, finalment, les relacions internes entre directius i treballadors, així com les relacions entre els mateixos treballadors.

Aquestes últimes creiem que són les més importants, almenys són les que es donen més sovint, ja que l'opinió dels representants de la marca influeixen en la seva pròpia imatge projectada cap al mercat i cap a la societat on opera l'empresa.

4. Responsabilitats dels executius de les empreses

Visió "tradicional"

- Accionistes



- Agents socials implicats
- Consumidors
- Treballadors
- Proveïdors
- Entitats financeres



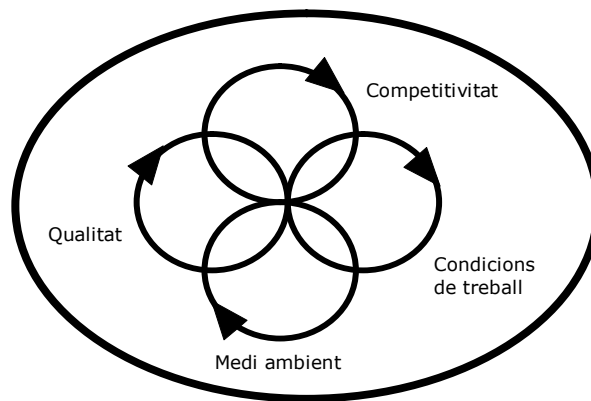
COMUNITAT

Sociologia de l'empresa



Responsabilitats dels executius de les empreses

Responsabilitat social



Sociologia de l'empresa

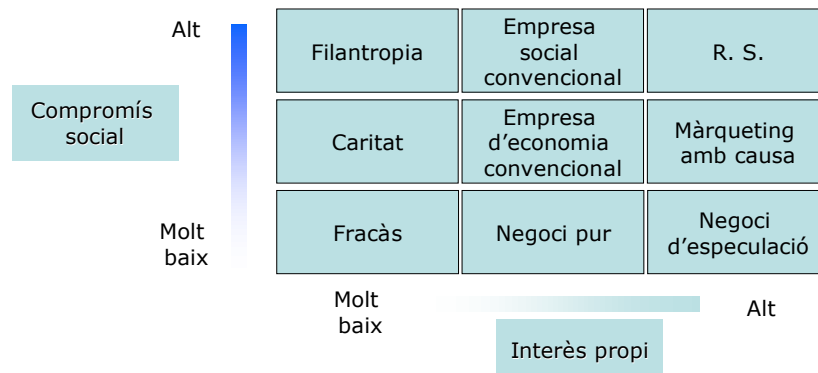


Responsabilitats dels executius de les empreses

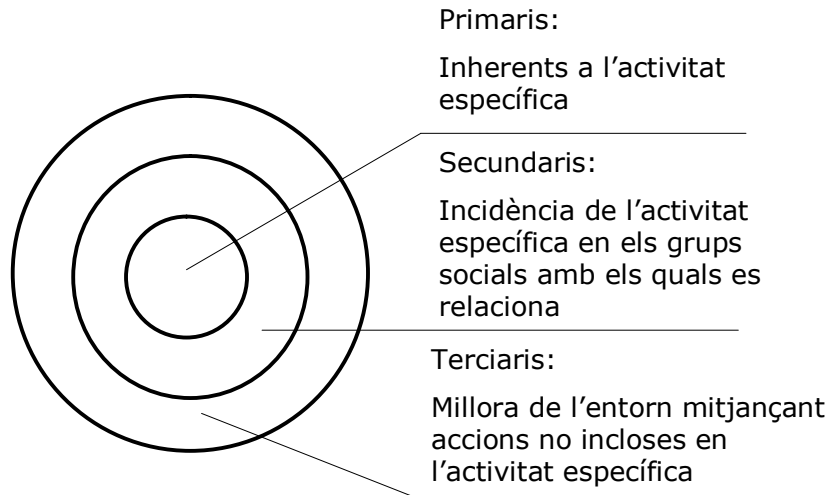
- Responsabilitat social
- Inversió social
- Inversió mediambiental
- Fons ètics

Nova realitat financera, política d'actuació fonamentada en criteris socials i mediambientals.

Responsabilitats dels executius de les empreses



Responsabilitats dels executius de les empreses



Sociologia de l'empresa



Responsabilitats dels executius de les empreses

Primera

- Productes útils per a la societat, en condicions justes.
- Crear riquesa de la manera més eficaç possible.
- Respecte pels drets humans amb condicions de treball dignes que afavoreixin la seguretat, la salut laboral i el desenvolupament humà i professional dels treballadors.
- Procurar l'autocontinuitat de l'empresa i, si és possible, aconseguir un creixement raonable.
- Respecte pel medi ambient. Evitar, en la mesura que sigui possible, qualsevol tipus de contaminació. Minimitzar la generació de residus. Racionalitzar l'ús dels recursos naturals i energètics.
- Complir amb rigor les lleis, reglaments, normes i costums respectant els legítims contractes i compromisos adquirits.
- Procurar la distribució equitativa de la riquesa generada.

Sociologia de l'empresa



Segona. Treballadors

- Oferir qualitat de vida a la feina, amb equilibri amb la vida extralaboral.
- Afavorir la iniciativa, l'autonomia i la creativitat a la feina.
- Proporcionar una feina el més estable possible.
- Facilitar la reinserció laboral a una persona accidentada.
- Formació permanent, qualificació, creixement intel·lectual i foment de la polivalència.
- Assistència sanitària.
- Atenció de necessitats prioritàries, davant de possibles problemes puntuals humans o familiars.
- Preus més econòmics en la compra de productes de l'empresa.
- Informació clara i transparent sobre la situació de l'empresa i les seves perspectives de futur.
- Celebrar col·lectivament èxits assolits o reconeixements rebuts.

Segona. Comunitat

- Facilitar la feina i l'activitat econòmica a la comunitat local o comarcal.
- Contribuir a la millora del medi ambient i de l'entorn. Fer esforços per fer servir productes reciclats.
- Publicitar la promoció de productes, serveis i valors que contribueixin a aconseguir un entorn social més humà.
- Facilitar la integració en el treball de persones disminuïdes (contractant-ne més que els estrictament reglamentaris (2%), contractant immigrants i grups socials amb dificultats per a la inserció laboral).
- Facilitar ajuda als proveïdors per millorar la qualitat del servei i una professionalització més gran.
- Facilitar assessorament i ajuda a la comunitat en les matèries que necessiti, si l'empresa disposa de coneixements i mitjans.
- Col·laborar en la formació en pràctiques d'estudiants de formació professional i universitària.
- Altres.

Responsabilitats dels executius de les empreses

Tercera. Treballadors

- Facilitar la feina a temps parcial a les persones que per necessitat o dificultats ho necessitin, sempre que això no representi una dificultat al procés productiu.
- Flexibilitat d'horari laboral i del gaudi de vacances anuals.
- Facilitar assessorament jurídic.
- Préstecs monetaris limitats a interès inferior al del mercat.
- Bestretes salarials sense interès.
- Ajuts i incentius a la formació.
- Ajuts a plans personals de pensions.
- Afavorir descomptes especials en serveis i comerços de la comunitat.
- Ajuts per a fills en edat escolar.
- Ajuts per menjar fora de casa.
- Facilitar el desplaçament al treball o ajuts per al desplaçament.

Sociologia de l'empresa



Responsabilitats dels executius de les empreses

- Ajuts per accedir a l'habitatge, especialment en cas de mobilitat geogràfica.
- Promoure, i si cal, facilitar mitjans per tenir cura de la salut personal, independentment de la feina.
- Donar informació i mitjans per gaudir d'activitats culturals en el medi.
- Promoure i facilitar la participació a programes d'ajuda a la comunitat o al tercer món.
- Organitzar activitats recreatives i d'oci a l'empresa, i tenir instal·lacions idònies.
- Organitzar celebracions col·lectives per motius diversos aliens a la pròpia activitat laboral per tal de contribuir a la millorar el clima laboral.
- Altres.

Sociologia de l'empresa



Tercera. Comunitat

- Contribuir subsidiàriament a millorar l'entorn sociocultural.
- Col·laborar de diferents maneres amb els centres de formació professional i empresarial.
- Contribuir a difondre els valors d'una "nova cultura d'empresa".
- Gestionar assumptes socials de la comunitat o d'altres, en els quals l'empresa tingui competències reconegudes.
- Participar en projectes de desenvolupament local i regional.
- Oferir cooperació i ajuts en projectes de cooperació amb el Tercer Món.
- Assignar un percentatge dels beneficis al desenvolupament de països emergents (0,7%?).
- Patrocinar activitats artístiques i culturals.
- Ajudar col·lectius necessitats.
- Altres.

Responsabilitats primàries

Incompliments molt greus:

- D'aspectes rellevants de la reglamentació vigent
- De drets fonamentals
- De valors ètics mínims
- De valors ètics o principis establerts en la política d'empresa, més enllà dels mínims socialment tolerables en el mitjà.
- D'algun aspecte reglamentat de menor rellevància o el seu compliment incomplet o no suficientment efectiu.
- De valors aliens al reglament.
- No atendre degudament a cada un dels aspectes inclosos com a responsabilitats primàries.
- Quan davant d'un d'aquests aspectes hi ha una demanda social significativa que pot repercutir desfavorablement en l'eficiència de processos clau o en la imatge d'empresa, la responsabilitat pot ser considerada molt greu.

Responsabilitats secundàries

Molt millorables:

Es tracta d'un incompliment o d'una atenció indeguts a valors ètics no fonamentals o a aspectes inclosos com a responsabilitats secundàries, que per la seva vinculació amb els factors d'eficiència de l'activitat i dels processos productius, amb la demanda social existent pels corresponents grups d'interès o amb antecedents existents en el seu desenvolupament i la relativa facilitat d'aplicació en cost i temps, la facin mereixedora de tal consideració.

També ho són una atenció indeguda a aspectes definits en la política d'empresa i considerats com a responsabilitats secundàries.

Millorables:

Són els aspectes en els quals no es conjuguen els tres factors de simultaneïtat citats en les responsabilitats considerades com a molt millorables, presents amb especial rellevància: influència directa en l'activitat, demanda social de grup d'interès i facilitat d'aplicació.

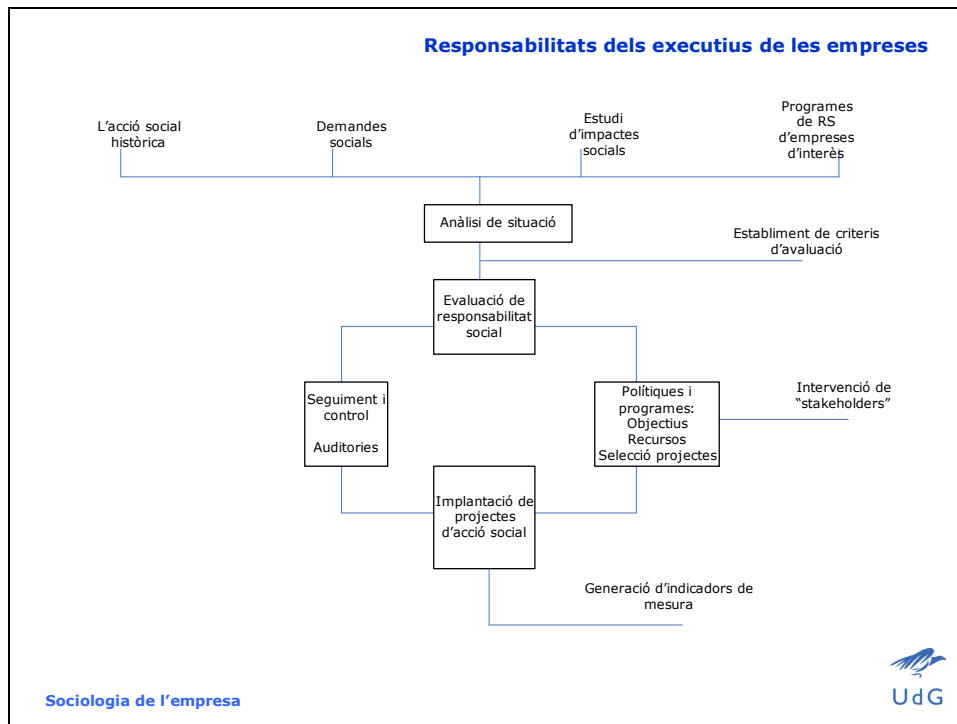
Responsabilitats terciàries

Aconsellables:

Són els aspectes que sense estar inclosos en les responsabilitats anteriors *molt aconsellables*, els fan conuenients per la importància de la necessitat social que tenen i per la seva viabilitat o perquè contribueixen al bon ambient laboral i a la bona relació amb grups d'interès.

Molt aconsellables:

Es tracta d'aspectes que responen a interessos de la política d'empresa, a expectatives de les parts interessades o a demandes socials rellevants i, si la seva aplicació és viable sense afectar el bon funcionament de l'empresa, contribueixen a resoldre necessitats socials i, alhora, a millorar la imatge de l'empresa.



5. Estratègies de desenvolupament

Cultura d'empresa

- "Les tradicions, els costums i els valors compartits"
- La direcció compta amb diferents mitjans:
 - Manifestar un compromís vertader i personal al màxim nivell amb accions concretes de preocupació social
 - Organització de programes de formació per a tots els membres de l'organització

Estructura organitzativa

- És imprescindible aconseguir que tots els directius estiguin sensibilitzats i que actuïn amb coherència.
- El seu exemple i la seva actuació no ètica o d'incompliment dels objectius establerts hauria de generar una resposta contundent de la direcció, la qual podria arribar a l'acomiadament.

Seguiment i control

- Criteris clars i transparents d'avaluació per poder raonar i justificar les accions que es volen dur a terme.
- Seguiment per millorar i motivar el personal pel que es va aconseguint.
- És fonamental fer servir indicadors de mesura.

Comunicació al públic

- Transparència i veracitat
- Comunicació especialitzada
- Facilitar l'efecte multiplicador
- Construir confiança i millorar la imatge corporativa
- Exemple: la memòria anual

6. Bibliografia

- GOROSQUIETA, J. *Ética en la empresa. Teoria y casos prácticos*. 3a edició. Bilbao: Ediciones Mensajero, 2001.
- BOHLANDER, G; SHERMAN, A; SNELL, A. *Administración de recursos humanos*. 12a edició. Madrid: Thompson, 2003.
- MELÉ CARÉ, D. *Raíces éticas del liderazgo*. Ed. IESE. Ediciones Universidad de Navarra, 2000.
- NTP 643: Responsabilidad social de las empresas (I): conceptos generales
- NTP 644: Responsabilidad social de las empresas (II): tipos de responsabilidades y plan de actuación
- <http://www.mtas.es/insht/ntp/index.htm>

T.5.- Teories d'organització estructural

Teories d'organització estructurals

1. Burocràcia de Max Weber (1864-1920)
2. Organització científica del treball de F. Taylor (1856-1915)
3. El procés de direcció de H. Fayol (1841-1925)
4. Bibliografia

1. Burocràcia de Max Weber (1864-1920)

- 1.1. Introducció**
- 1.2. Característiques**
- 1.3. Conseqüències**

1.1. Introducció

- Poder i autoritat, elements comuns a les organitzacions
- Tres tipus d'autoritat segons la legitimació:
 - Autoritat carismàtica
 - Autoritat tradicional
 - Autoritat legal-racional

La forma organitzativa resultant de l'aplicació de l'autoritat legal-racional és la burocràcia, i Max Weber la considera amb el grau màxim d'eficiència.

1.2. Característiques

1. Relacions impersonals regides per criteris formals
2. Divisió del treball i especialització
3. Jerarquia d'autoritat per garantir l'acompliment de normes i coordinació de tasques
4. Descripció detallada dels llocs de treball
5. Establir procediments i normes d'actuació recollides en un manual
6. Contractació del personal segons les capacitats adequades al lloc de treball
7. Decisions documentades per escrit, la qual cosa permet reforçar els aspectes formals
8. Separació entre la propietat de l'organització i la propietat de les persones que hi treballen per tal d'adoptar les decisions racionalment i en benefici del conjunt de l'organització

1.3. Conseqüències

Previstes:

1. Eficiència
2. Increment de la productivitat
3. Equitat
4. Transparència en les decisions

No previstes:

1. Manca de motivació dels treballadors (clima impersonal)
2. No hi ha identificació dels objectius dels membres amb els objectius de l'empresa (insatisfacció en el treball)
3. Massa paperassa i tendència a protegir-se darrera l'acompliment de les normes i procediments, etc. (pèrdua de transparència en les decisions)
4. Rigidesa en les decisions i resistència al canvi
5. Manca de coordinació
6. Només es treballa segons el reglament
7. Pèrdua de productivitat (ineficiència). Els guanys o millores previstes només apareixen a vegades i amb poca incidència

2. Organització científica del treball de F. Taylor (1856-1915)

Principis de direcció científica:

1. Estudi científic del treball
2. Selecció científica dels treballadors
3. Intensa col·laboració entre directius i treballadors, cada un al seu lloc
4. Repartiment de la responsabilitat equitativament
5. Comandament funcional
6. Remuneració segons la tasca feta

3. El procés de direcció de H. Fayol (1841-1925)

- 3.1. Introducció
- 3.2. Planificació a tres nivells
- 3.3. Organització
- 3.4. Comandament o lideratge
- 3.5. Coordinació
- 3.6. Control

3.1. Introducció

H. FAYOL (1841-1925) classifica el conjunt d'operacions que s'han de dur a terme en una empresa assenyalant una sèrie de funcions i proposant una sèrie de principis que s'han de tenir en compte per tal d'acomplir l'activitat de direcció.

Assenyala cinc aspectes que s'han de considerar.

3.2. Planificació a tres nivells

- Previsió decennal o a llarg termini o estratègica
- Planificació anual o a mig termini o tàctica
- Planificació especial, contingencial o *ad hoc*

3.3. Organització

- Dotar l'empresa de tots els elements necessaris per al funcionament

3.4. Comandament o lideratge

Es tracta de fer funcionar les persones que formen part de l'empresa.

1. Conèixer a fons al personal
2. Eliminar els que no són capaços de funcionar bé
3. Tenir ampli coneixement dels convenis que regulen les relacions laborals
4. Donar bon exemple
5. Tenir un control del personal
6. Fer reunions amb els col·laboradors per obtenir unitat de direcció i convergència d'esforços
7. No perdre temps en detalls
8. Procurar que els treballadors siguin actius, tinguin iniciativa i bona disposició

3.5. Coordinació

La recerca de la manera més correcta possible d'establir l'harmonia de tots els aspectes materials i humans, especialment entre les funcions, accions i unitats de l'empresa, per tal d'assolir els objectius proposats.

3.6. Control

Verificar que les operacions van encaminades a aconseguir el que s'ha previst i que el grau d'acompliment del programa d'acció és el que s'havia establert.

4. Bibliografia

- PEÑA BAZTAN, M. *Dirección de personal. Organización y técnicas*. 6a edició actualitzada. Barcelona: Hispano Europea. Col. ESADE, 1993. Cap. 1, pàg. 1-10.
- TENA MILLAN, J. *Organización de la empresa: Teoría y aplicaciones*. 3a edició. Barcelona: Eada Gestión 2000, 1992. Cap. 3, 4 i 5, pàg. 39-85.

T.6.- Teories d'organització orientades al comportament humà

Teories d'organització orientades al comportament

1. Relacions humanes: Elton Mayo
2. Recursos humans: Maslow, Herzberg i altres
3. Processos de percepció i decisió: Carnegie-Mellon
4. Bibliografia

1. Relacions humanes: Elton Mayo

Factors indispensables per a la cohesió del grup:

- Mida
- Competició entre grups (+ cohesió)
- Competició intragrups (- cohesió)
- Estatus del grup
- Objectius: segons el grau de consens en l'elecció i en la manera d'aconseguir-los
- Entorn i grau d'apropament dels participants
- Estabilitat de les relacions

Evolució de la teoria de les relacions humanes

• **Objectiu:** plena utilització dels recursos humans, a més de suport als processos de canvis d'adaptació en diferents aspectes:

- social
- tecnològic
- organitzatiu

• **Trets principals que incorpora:**

- plena utilització del potencial dels recursos humans
- acceptació i tractament del conflicte
- gestió del canvi organitzatiu com una part habitual de la direcció de les organitzacions
- Desenvolupament, millora, perfeccionament i harmonització dels recursos humans

Evolució de les persones influenciades pel procés d'organització:

- 1) Entren disposades a donar tot el seu potencial.
- 2) El procés d'organitzar, que segueix procediments i recursos tradicionals segons les escoles clàssiques, coarta el desenvolupament de les persones i propicia canvis en el seu comportament inicial.
- 3) El resultat: apareixen conductes que només són una ombra del que podrien ser si es fés possible el desenvolupament del seu potencial.

Aquesta teoria suggereix que hi ha alguns trets de les organitzacions que tendeixen a afavorir o a perjudicar el funcionament i el creixement personal dels seus membres amb eficàcia.

2. Recursos humans: Maslow, Herzberg i altres

L'escola de recursos humans genera el moviment anomenat *desenvolupament organitzatiu*:

- **Definició:** "Un esfuerzo planificado que abarca a toda la empresa, dirigido desde la Alta Dirección para aumentar la eficacia y el bienestar por medio de intervenciones planificadas que actúan en los "procesos" de la organización utilizando conocimientos de ciencias del comportamiento" (Berckhard,1973)
- **Objectiu:** compatibilitzar l'acompliment dels objectius de l'organització amb els de les persones que en formen part
- S'estableix un paral·lelisme entre el creixement de l'empresa, perquè es mantingui amb eficàcia i perquè sigui viable, i el creixement personal i psicològic dels seus integrants, en termes d'autorealització, autoestima i benestar o satisfacció.
- Accepta el conflicte i promou la recerca de la compatibilitat entre interessos enfrontats.

3. Processos de percepció i decisió: Carnegie-Mellon

Punts que cal ressaltar:

- **Aspectes** de comportament humans relatius a possibilitats i limitacions de les persones quant a l'adquisició de coneixements i de processament d'informació.
- **Repercussions** de les limitacions per la presa de decisions, i les conseqüències que poden tenir en la gestió.
- **Supòsits** que s'estableixen, tenint en compte bàsicament mercats competitius, sobre la presa de decisions:
 1. L'organització la dirigeix una coalició integrada per grups de diferents interessos que estan en conflicte parcial i permanent, i negocien i fan intercanvi continu de valors.
 2. Les organitzacions practiquen la "quasi-resolució de conflictes", i fan que les diferents parts implicades arribin a un consens.

4. Bibliografia

- PEÑA BAZTAN, M. *Dirección de personal. Organización y técnicas*. 6a edició actualitzada. Barcelona: Hispano Europea. Col. ESADE, 1993. Cap. 1, pàg. 1-10.
- TENA MILLAN, J. *Organización de la empresa: Teoría y aplicaciones*. 3a edició. Barcelona: Eada Gestión 2000, 1992. Cap. 3, 4 i 5, pàg. 39-85.

T.7.- Teories d'organització situacionals i/o de contingència

Teories d'organització situacionals i/o de contingència

1. Introducció
2. Teoria de sistemes
3. Sistemes sociotècnics
4. Sistemes orgànics i mecanicistes
5. Teoria de la contingència
6. Bibliografia

1. Introducció

En aquest grup de teories i com a punt bàsic de referència, tenim l'entorn com un element molt important, amb totes les variables que, sense discussió, incideixen en l'organització, en els procediments i en el funcionament de les empreses.

Estem parlant de la necessitat d'adaptació de tot tipus d'organitzacions al seu entorn amb una especial atenció a les característiques que aquesta adaptació pot imposar a l'organització.

2. Teoria de sistemes

Supòsit bàsic:

- Existència d'una sèrie de característiques comunes a tots els sistemes.

Definició de sistema:

- Conjunt d'elements interdependents que interaccionen entre ells i que la seva combinació forma una totalitat, de manera que el producte total que resulta de la seva activitat és més gran que el que ens donaria la suma de cada una de les seves parts que actuessin separatament.

(Khandwalla, 1977)

Classes de sistemes:

- **Tancat:** es limita a practicar l'autosuficiència i no depenen gens del seu entorn.
- **Obert:** existència condicionada als contactes amb l'exterior. Hi ha una adquisició de recursos per processar els elements necessaris per a la seva activitat i que exporten els seus resultats a l'entorn.

Sociologia de l'empresa



Teoria de sistemes

Subsistemes integrats en el sistema que estudiem

Segons Parsons (1960) podem identificar tres parts principals d'un sistema:

- Subsistema institucional: obté suport social i legitimitat per l'organització.
- Subsistema directiu: coordina activitats internes i externes i ha de solucionar els conflictes.
- Subsistema de producció o tècnic.

Katz i Kahn afegixen tres subsistemes més:

- Subsistema de suport a la producció: aprovisionament i vendes.
- Funció de manteniment de l'estructura de treball: adaptació del factor humà als canvis de l'entorn.
- Subsistema adaptatiu: genera coneixements i aptituds per millorar la relació de l'empresa amb el seu entorn: R+D, canvis organitzatius, etc.

Sociologia de l'empresa



3. Sistemes sociotècnics

Fa un recull dels avantatges de la teoria de relacions humanes, incorpora la teoria de sistemes i es complementa amb una nova i paritària consideració de la tecnologia.

- Dóna la mateixa importància als aspectes socials i psicològics desenvolupats per les persones que formen l'empresa i als aspectes tècnics del treball que duen a terme.
- Suggereix l'optimització conjunta dels sistemes esmentats abans, de tal manera que l'optimització parcial d'un, no produeixi desajustaments importants al conjunt de l'empresa.
- Considera l'entorn com un element important que afecta els fets interns de l'empresa i concedeix un paper primordial a la tecnologia.

4. Sistemes orgànics i mecanicistes

Objectiu inicial:

- Estudi de l'empresa industrial com una comunitat de persones per al treball.

Punt de partida:

- Proper a les teories que mantenen l'existència d'un model comú per a tot tipus d'empresa en qualsevol circumstància.

Resultats:

- Reconeixen que les empreses presenten diferents característiques dels aspectes importants en el funcionament de la seva organització.
- Hi ha dues categories que depenen de característiques diferents: el canvi tècnic i el canvi de mercat.
- Hi ha dues variables més que s'han de tenir en compte: la cultura organitzativa i la capacitat relativa dels directius per dirigir.
- Totes les variables condicionen la forma d'organització que s'adopta.
- Deducció: hi ha dos tipus d'organitzacions:
 1. mecanicista: adequada per entorns estables
 2. orgànicista: adequada per a entorns amb ritme de canvi més gran

5. Teoria de la contingència

Té el fonament en la variació de supòsits més importants que la diferencien de totes les teories que s'han exposat abans.

- Rebuig total a poder establir generalitzacions universalment vàlides per dirigir tot tipus d'organitzacions.
- Creença que les diferents maneres d'organitzar no són igual d'efectives, i reconeixement que l'experiència és un valor que s'ha de tenir en compte. La frase "depèn de..." és crucial i no indica desconeixement dels sistemes per dirigir o organitzar, sinó que accepten que hi ha, per un conjunt de circumstàncies, al menys una forma d'organitzar millor o que sigui la més adequada o més satisfactòria, tenint en compte altres consideracions més àmplies.
- Per a aquesta escola la manera d'assolir una organització òptima pot dependre de:
 1. La naturalesa de l'entorn amb el qual s'ha de relacionar l'empresa.
 2. El nivell d'adaptació de les característiques i la capacitat interna de l'empresa als requeriments de l'entorn.

Teoria de la contingència

Conclusions:

- Serveix per afirmar que els diferents tipus d'entorn, segons el ritme de canvi i de la incertesa, condicionen les empreses de diversa manera per enfrontar-se als diferents tipus de demandes que provenen del seu entorn específic.
- Promou la recerca de les variables o dels fenòmens que condicionen l'organització òptima en una empresa, segons les característiques de l'entorn i de la pròpia empresa (tecnologia, mida, estatus legal, mercats, etc.).
- Indica els tipus d'estructura que poden donar respostes adequades en cada context o situació diferent.

Contribucions més notables:

1. Identificació de variables que tenen un impacte fonamental en el disseny de l'organització (mida, tecnologia, entorn).
2. Poder predir les diferències en l'estructura i en el funcionament de les organitzacions que poden sorgir com a conseqüència de diferències en aquestes variables.

Tendència *soft*

- Actituds, comportaments
- Cultura empresarial
- Direcció participativa
- Flexibilitat, innovació
- Individualització de relacions
- Inversió immaterial
- Lideratge
- Gestió estratègica
- Mecanismes psicològics
- Mobilització de l'element humà
- Funció sense especificar
- Optimització dels recursos humans

Tendència *hard*

- Curt termini
- Treballadors enquadrats
- Inversió material
- Gestió operacional
- Minimització de costos
- Planificació de plantilles
- Òptica jurídica
- Organització científica
- Racionalitat econòmica

Font: " Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo" , Claver Cortés, E.et al., 1995
Sociologia de l'empresa



Consideracions de l'element humà

Concepció tradicional

Personal = cost que s'ha de minimitzar

- amenaça
- curt termini
- quantitatiu
- dependent
- inadaptable
- inflexible
- minimitzar
- resultats

Concepció renovada

Personal = recurs per optimitzar

- oportunitat
- llarg termini
- qualitatiu
- autònom
- adaptable
- flexible
- optimitzar
- mitjans + resultats

Font: *Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo*, Claver Cortés, E. et al., 1995

Sociologia de l'empresa



6. Bibliografia

- PEÑA BAZTAN, M. *Dirección de personal. Organización y técnicas*. 6a edició actualitzada. Barcelona: Hispano Europea. Col. ESADE, 1993. Cap. 1, pàg. 1-10.
- TENA MILLAN, J. *Organización de la empresa: Teoría y aplicaciones*. 3a edició. Barcelona: Eada Gestión 2000, 1992. Cap. 3, 4 i 5, pàg. 39-85.

T.8.- Estructura, principis organitzatius. Esquemes i gràfiques.

Estructura, principis organitzatius. Esquemes i gràfiques

1. Definicions
2. Disseny de l'estructura organitzativa
3. Planificació del disseny (redisseny) organitzatiu
4. Elements del disseny organitzatiu
5. Relacions
6. Tipus d'estructura organitzativa
7. Principis organitzatius
8. Esquemes i gràfiques
9. Bibliografia

Sociologia de l'empresa



1. Definicions

Definició

- Esquema formal de relacions, comunicacions, processos de decisió, procediments i sistemes, dins d'un conjunt de persones, unitats, factors materials i funcions, per aconseguir uns objectius.
- Estructurar d'acord amb els objectius, la situació i les condicions específiques de cada organització o empresa (la complexitat augmenta amb la mida de l'empresa).

Elaboració

Procés lògic que defineix:

- Les activitats que s'han de desenvolupar per assolir els objectius.
- Les persones que les han de dur a terme.
- Els recursos i mitjans que es faran servir.
- Les relacions entre les persones, llocs de treball i unitats de l'empresa.
- Els sistemes i procediments per desenvolupar millor les activitats.
- La millor manera d'utilitzar els recursos.

Sociologia de l'empresa



2. Disseny de l'estructura organitzativa

Procés lògic que defineix:

- Les activitats que s'han de desenvolupar per assolir els objectius.
- Les persones que les han de dur a terme.
- Els recursos i mitjans que es faran servir.
- Les relacions entre les persones, llocs de treball i unitats de l'empresa.
- Els sistemes i procediments per desenvolupar millor les activitats.
- La millor manera d'utilitzar els recursos.

3. Planificació del disseny (redisseny) organitzatiu

1. Subdividir tot el treball en una sèrie de tasques.
2. Agrupar les tasques en llocs de treball.
3. Agrupar els llocs de treball en unitats, sempre sobre una base lògica i amb un cert grau d'homogeneïtzació.
4. Determinar els mitjans i recursos que s'han de fer servir tenint en compte la naturalesa del treball, les modalitats d'execució, els equips, els materials, les condicions de treball, les màquines que s'han d'utilitzar i el local on s'ha de fer la feina.
5. Assenyalar les relacions, és a dir, els llaços i les connexions entre els llocs de treball, unitats i persones per a tota l'estructura.

4. Elements de disseny organitzatiu

Òrgans

- Poden ser unipersonals (Direcció General) o bé multipersonals (Departament de Personal).
- Els òrgans actuen com a centres de decisió o d'execució dins d'una funció organitzativa i tenen assumida aquesta funció.

Elements de disseny organitzatiu

Funcions

- Activitats o grups d'activitats, amb característiques semblants i relacionades, que s'han de fer per poder assolir els objectius.
- Cada tipus de treball diferent (correspondència, manteniment, etc.), cada fase essencial dels processos de l'empresa (fabricació, aprovisionament de matèries primeres, etc.), cada aspecte de l'execució o de la direcció que impliqui un grup d'actes centrats en l'exercici d'una tècnica específica (programació, relacions públiques, etc.) dona lloc a una funció.
- És un concepte abstracte independentment dels òrgans de l'empresa.
- Una funció existeix encara que a l'empresa no hi hagi òrgans o persones específiques perquè la duguin a terme.

- Una mateixa funció pot ser desenvolupada per persones o per òrgans diferents sense que això influeixi mínimament en la seva naturalesa i el seu contingut.
- Tipus de funcions:
 - explícites/implícites
 - principals/complementàries
 - directives/executives
 - generals

Unitats organitzatives

- Es constitueixen quan dues o més persones que desenvolupen una activitat homogènia estan agrupades sota la supervisió d'un cap que té l'autoritat jeràrquica, és responsable de la seva feina i té un cert grau d'autonomia de decisió.
- Tipus:
 - principals/subalternes
 - operatives/funcionals
 - auxiliars

5. Relacions

- Són les **connexions** o llaços que uneixen els diferents elements de l'estructura organitzativa de l'empresa.
- Són el teixit conjuntiu gràcies al qual viu i funciona l'empresa.
- L'estructura està constituïda per l'esquema d'aquestes relacions: segons la forma en què es disposin les relacions, l'estructura assumeix una forma o una altra i pot ser més o menys eficient.
- **Tipus:** n'hi poden haver moltes i variades, però les més normals són :
 - **Jeràrquiques:** entre cap i subordinats. La seva característica és l'autoritat exercida pel cap sobre els seus subordinats directes del treball, dels quals n'és responsable. Aquesta autoritat es manifesta en el comandament i en el poder disciplinari: emetre i/o transmetre ordres, disposicions i normes, i controlar-ne l'aplicació. Pel seu contingut aquesta és la manera més senzilla de relació, que, en el seu estat pur, la trobem en la jerarquia militar.

Relacions

- **Consultives:** entre una persona i una altra, sobre la qual no té autoritat, ni tan sols poder de decisió, amb la finalitat de subministrar assistència, consells o opinions especialitzades. És la relació que es crea entre el cap d'una unitat operativa i un especialista, al qual se li demana una opinió tècnica sobre un assumpte determinat, estudiar un projecte, formular una proposició.
- **Funcionals:** entre una persona o lloc de treball i una altra, que no en depèn jeràrquicament, però sobre el qual el primer té autoritat de decisió limitada en l'àmbit de la pròpia funció. Exemple: entre la direcció de personal i les altres unitats de l'empresa, no lligades amb vincles jeràrquics, quan dóna quines són les normes per a l'admissió, valoració, retribució, etc.; entre el comitè de seguretat i higiene i les altres unitats quan es plantegen les normes de seguretat; entre el departament de mètodes i les seccions de producció, etc.).

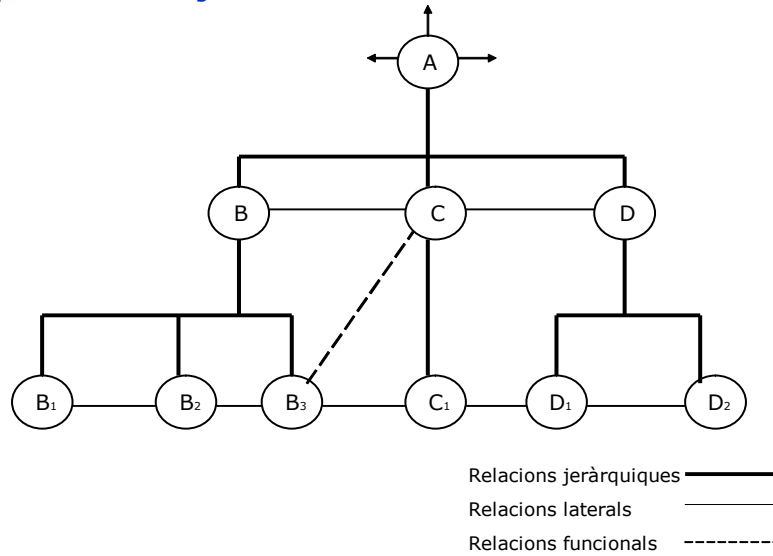
Relacions

- **Auxiliars:** entre una persona o unitat que ofereix l'execució dels treballs de rutina especialitzada (processar textos, secretaria, traducció, etc.) i la persona o unitat que requereix o fa servir aquests treballs, al marge de qualsevol vincle jeràrquic. Perquè es doni aquest tipus de relació, no cal que una de les unitats interessades estigui formalment classificada com a auxiliar, tan sols cal que, en aquest precís moment, actuï en posició auxiliar en relació amb les altres unitats que fan servir el seu treball.
- **Connexió i col·laboració:** quan dos o més òrgans, unitats o persones, entren en relació per examinar i resoldre de comú acord problemes d'interès comú. Exemple: quan el director comercial, el director tècnic i el director de compres busquen i analitzen la manera d'evitar els retards en el lliurament de les comandes. També el cas dels grups, comissions, o comitès constituïts per representants de diferents òrgans de l'empresa.

Relacions

- **Laterals:** els contactes que es produeixen necessàriament entre òrgans, unitats i persones fora de les relacions jeràrquiques, funcionals, consultives i auxiliars a l'hora de fer una tasca. Exemple: l'encarregat dels transports interns que recull el material del magatzem per portar-lo als obrers.

Tipus d'estructura organitzativa

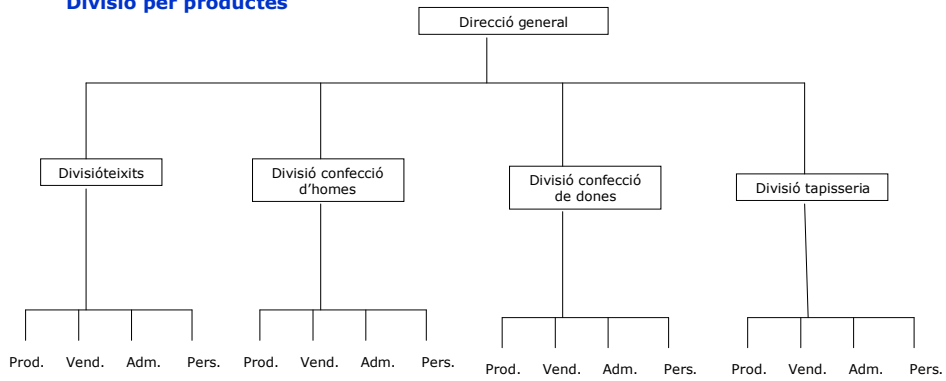


6. Tipus d'estructura organitzativa

- Les estructures organitzatives de les empreses solen ser una combinació, en els diferents nivells, dels diferents esquemes estructurals.
- Cada empresa organitza la seva estructura en funció dels objectius, recursos i tipus d'organització que creu més escaients pel bon funcionament.
- En l'organigrama d'una empresa podem trobar diferents divisions, com ara:
 - divisió per funcions
 - divisió per productes o serveis
 - divisió per processos
 - divisió per equips tècnics
 - divisió geogràfica
 - divisió per projectes
 - divisió per clients

Tipus d'estructura organitzativa

Divisió per productes

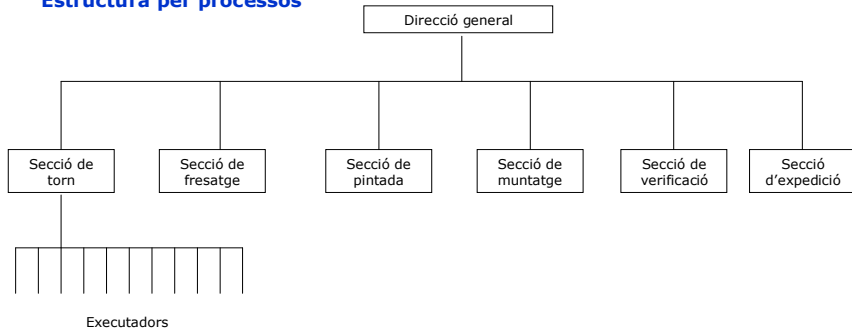


Sociologia de l'empresa



Tipus d'estructura organitzativa

Estructura per processos

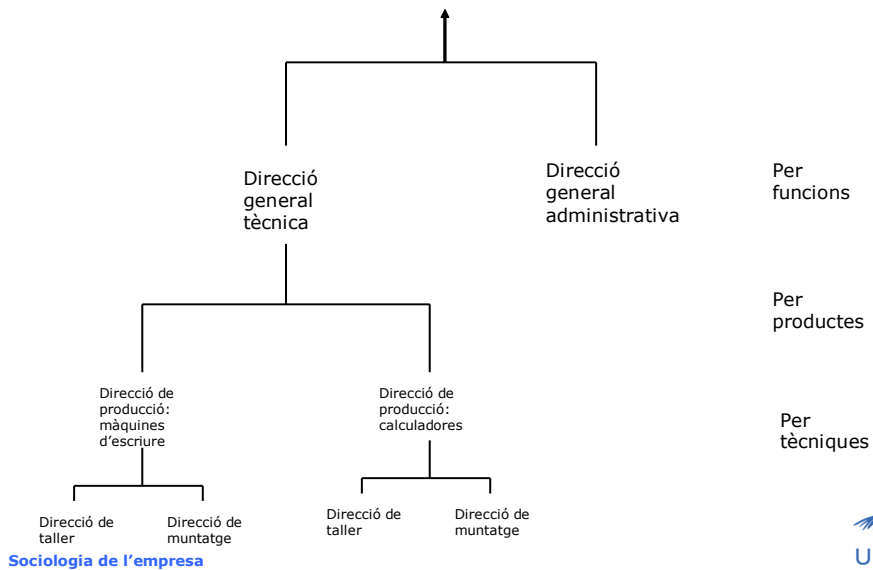


Sociologia de l'empresa



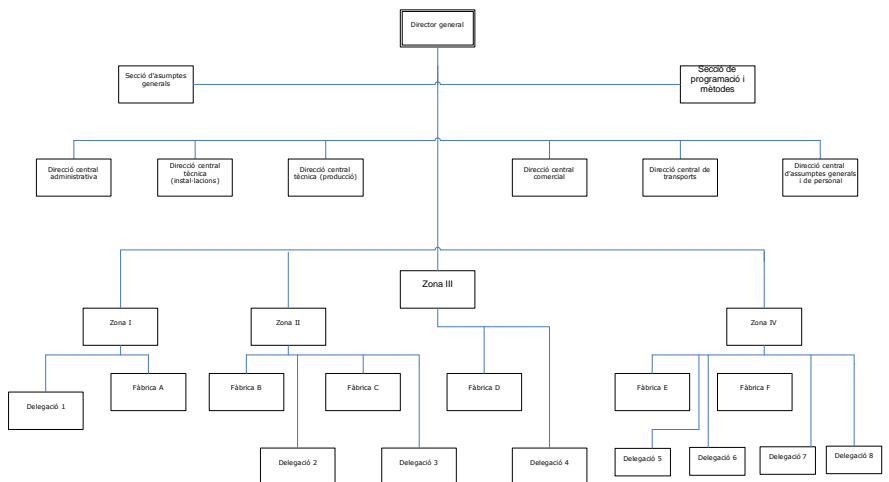
Tipus d'estructura organitzativa

Divisió per funcions, productes i tècniques



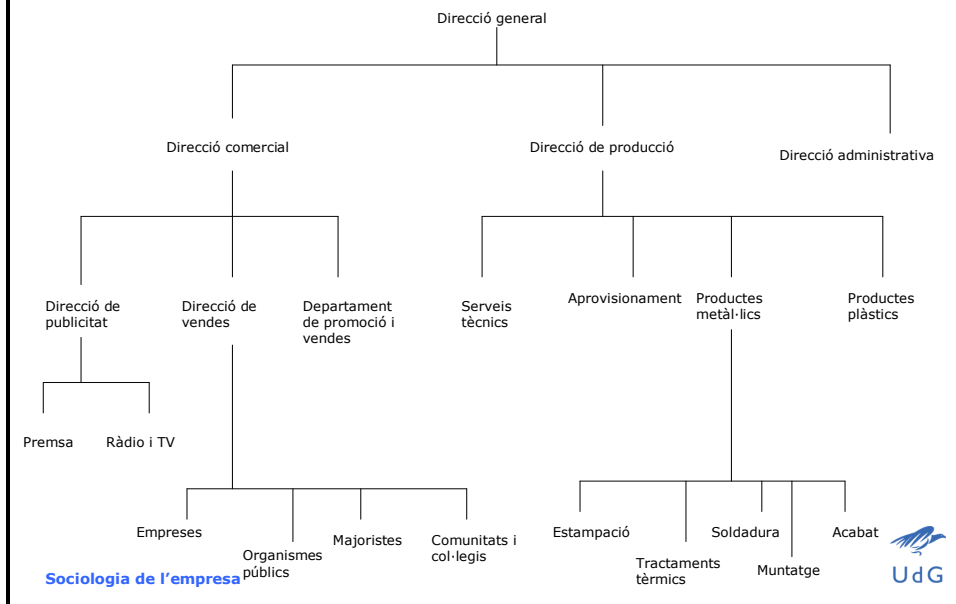
Tipus d'estructura organitzativa

Estructura en base territorial



Tipus d'estructura organitzativa

Estructura combinada per funcions, productes, processos i clients



7. Principis organitzatius

Definició

- Es pot considerar un principi (enunciació, formulació, declaració, proposició) l'expressió breu i senzilla d'una idea de caràcter general sobre les relacions que hi ha entre determinats fenòmens en determinades situacions.
- Un principi ha de tenir validesa en totes les situacions, llocs i temps.
- Implica que, si partim de les mateixes premisses, obtenim els mateixos resultats.

Principis organitzatius

Punts clau més comuns en el disseny d'estructures organitzatives

- Elàstics i flexibles (saber utilitzar-los): adaptació dels criteris importants a les condicions particulars i variables. Fer-ho servir per obtenir resultats positius.
- Definició clara de l'estructura: determinar exactament els continguts i els límits de les feines en els llocs de treball i de les unitats que formen l'estructura, així com els procediments i les relacions d'autoritat que hi ha dins l'estructura.
- Unitat de comandament: l'autoritat sobre cada persona ha de tenir només un superior. Aquest és el criteri per resoldre els conflictes d'autoritat entre els diferents òrgans que dicten normes i instruccions (ordres només d'un cap). Important: clarificació i simplificació de l'estructura organitzativa quant a ordres i instruccions.
- Unitat de direcció (unitat de criteris): adopció de solucions idèntiques en situacions i condicions idèntiques. Seguir un criteri únic per a cada conjunt d'activitats encaminades al mateix objectiu, i afavorir, així, la coordinació dels esforços i de les accions evitant contradiccions.

Principis organitzatius

- Autoritat i responsabilitat d'acord amb les tasques: ningú està obligat a donar compte de les tasques que no li corresponen, i tampoc pot rebre delegació d'autoritat sense que no hagi de donar-ne compte. La responsabilitat ha de correspondre a l'autoritat, encara que avui en dia hi hagi desigualtat de criteris, en funció d'una millora de l'eficàcia.
- Extensió del control que permeti una acció directa i eficaç. En funció del número de persones que permetin, en condicions normals, una acció de direcció eficaç al cap.
- Treballs homogenis o especialització de tasques.
- Localització de l'autoritat als punts clau de l'estructura: l'autoritat ha d'estar en els punts clau de l'estructura per obtenir la màxima eficiència i la millor qualitat de les decisions. Centralització i descentralització són constatacions *a posteriori* per localitzar l'autoritat en el punt òptim. Delegació d'autoritat, com a mitjà per transferir a subordinats una part de les tasques i funcions que corresponen al superior, que es queda amb la responsabilitat.

- Presència de l'autoritat: cal aclarir qui té provisionalment l'autoritat, en absència del titular, per garantir la continuïtat de l'autoritat.
- Grau, amplitud i contingut de l'autoritat segons la posició: el grau d'autoritat creix com més s'acosta al vèrtex de la piràmide, i decreix com més s'acosta a la base.
- Equilibri de les diferents parts d'una estructura.
- Eficàcia: és l'objectiu de l'activitat de direcció.

8. Esquemes i gràfiques

Organigrama

- Representació gràfica de l'estructura organitzativa.
- Ofereixen una visió immediata i resumida de l'articulació de l'estructura d'una empresa o d'una part de l'empresa.
- Funcions. Té com a objectiu subministrar un quadre que posi en evidència:
 - Com s'articulen les diferents funcions dins de l'estructura.
 - Els llocs de treball i les unitats que hi ha, i el lloc que ocupen en l'estructura.
 - Les relacions formals (en primer lloc jeràrquiques, però també les funcionals, consultives i auxiliars), les línies de comunicació i les connexions que hi ha entre els diferents llocs i unitats.

- La funció de l'organigrama és estàtica i dinàmica alhora. És estàtica perquè reproduïx una situació que existeix en un moment concret de la vida de l'empresa. És dinàmica perquè és un instrument de l'activitat directiva, ja sigui per plantejar de manera preliminar l'estudi de l'estructura organitzativa, ja sigui per controlar contínuament l'eficàcia i la validesa de l'estructura i la seva adequació a les exigències variables de l'empresa, o, també, per reformar-la.

Avantatges dels organigrames

- Defineixen clarament les funcions i les tasques, els titulars dels diferents llocs, les línies d'autoritat, les parts de l'estructura sobre les quals incideixen les decisions que es prenen en un lloc determinat.
- Aclareixen les relacions entre els diferents òrgans de l'empresa.
- Obliguen les persones que participen en la seva preparació a un examen a fons, crític i objectiu de la pròpia estructura organitzativa.
- Es poden veure i comprovar defectes, disfuncions, desequilibris i imperfeccions que hi puguin haver en els diferents sectors de l'empresa.
- Faciliten l'orientació dels nous entrants a l'empresa i fa més eficaç la comprensió del rol de cada persona de l'empresa i de l'empresa en conjunt.
- Permeten preveure i programar amb claredat les línies de promoció, assegurar la continuïtat en els llocs fonamentals i preparar les accions de formació.
- Constitueixen una guia per programar i estudiar l'estructura organitzativa i per definir una estructura ideal per als plans d'expansió, per formular programes operatius i per controlar i valorar les reformes d'estructura.
- Donen a les persones de fora de l'empresa una visió general de com està estructurada, dels llocs, de les unitats, de les competències i de les relacions.

Inconvenients dels organigrames

Esquemes i gràfiques

- Simplifiquen la complexa realitat de les relacions que es donen entre els diferents llocs de treball, per això es diu que són limitats i incomplets.
- Gairebé sempre només tenen en compte les relacions jeràrquiques.
- No inclouen les relacions informals (sovint més nombroses i importants que les formals).
- Cal revisar-los i actualitzar-los contínuament, ja que poden resultar obsolets i no correspondre a la realitat.
- Poden oferir una visió molt allunyada de la realitat, ja que reflecteixen les relacions que se suposa o que es voldria que existissin.
- Poden produir situacions en què la gent susceptible d'«estatus», no estigui d'acord amb el fet que es publiqui la seva categoria, sigui perquè creuen tenir dret a un lloc superior que el que s'hi indica, o perquè no aguanten veure's en llocs inferiors als de persones que creuen que valen molt menys.
- Afavoreixen la rigidesa, l'immobilisme, la mentalitat sectorial, la tendència a seguir estrictament els canals de comunicació formal.
- Suposen un cost elevat, sobretot, tenint en compte que, perquè siguin operatius, s'han de tenir actualitzats constantment.

Esquemes i gràfiques

Disseny d'organigrames

- És fàcil, si l'empresa s'acaba de constituir o encara no s'ha constituït, però no ho és tant quan l'empresa o el departament ja funciona i s'ha anat desenvolupant sense una previsió específica.
- Generalment la responsabilitat de la preparació correspon al Departament de Recursos Humans o d'Organització, amb les directius de la Direcció General. També es pot demanar a empreses externes.

Contingut

- Organigrames generals: resum, en un sol gràfic, de tota l'estructura de l'empresa, o bé, d'una gran unitat.
- Organigrames de blocs: ofereixen una visió esquemàtica i de conjunt de l'estructura, d'una gran unitat o d'un sector (Fig.12.7).
- Organigrames detallats: són els que ofereixen una visió de tots els llocs de treball i de tots els nivells, fins el més baix.

Metodologies

- verticals
- horitzontals
- circulars o radials
- gràfiques lineals de responsabilitat
 - descripcions de llocs de treball
- En línies generals han de tenir les dades següents:
 - descripció completa de les principals tasques i funcions del lloc en qüestió
 - Objectius
 - grau d'autoritat i autonomia
 - àrea de jurisdicció
 - davant de qui té responsabilitat
 - tipus, freqüència i contingut de les relacions extrajeràrquiques amb els altres llocs i unitats internes, i les relacions eventuais amb l'exterior
 - instruments, aparells, equips i màquines que es fan servir (continua o intermitentment)
 - mitjans de control i de valoració de la seva actuació

Manual d'organització

- La seva finalitat és reunir en un únic text els organigrames, les descripcions de tasques i les funcions que es fan en els llocs de treball.

9. Bibliografia

- MUÑOZ I SOLER, M. Dolors. "Apunts de la professora de sociologia de l'empresa". Curs 2004-2005
- ZERILLA, A. *Fundamentos de organización y dirección*. Bilbao: Deusto, 1992.
- BUENO CAMPOS, Eduardo. *Organización de empresas: estructura, procesos y modelos*. Madrid: Pirámide, 1996.

T.9.- L'empresa com a organització humana

L'empresa com a organització humana

1. Evolució de la funció de recursos humans
2. L'empresa com a organització humana
3. Tendència de la funció de recursos humans
4. Consideració de l'element humà
5. Bibliografia

Sociologia de l'empresa



1. Evolució de la funció de recursos humans

- Antecedents

El canvi del nomadisme al sedentarisme fa que es busqui una prestació de serveis amb els diferents membres de la tribu en règim de cooperació.

- Esclavitud

Les guerres victorioses van produir esclaus, els quals suposaven riquesa per als seus amos. Els romans van acceptar l'estament dels esclaus i l'aprofitament econòmic que suposaven. El fet del naixement condicionava la condició.

La fidelitat i els bons serveis podien propiciar un canvi d'esclavitud a subordinació, i convertir-se, així, en persona.

Una etapa posterior permetia al llibert, o subordinat, a contractar-se amb terceres persones, i noves condicions socials van relaxar aquesta institució fins quasi bé extingir-la.

Sociologia de l'empresa



- Feudalisme

Decadència i final de l'imperi romà llarg i profund.

La consolidació d'estructures socials afavoreix un nou règim polític: el feudalisme.

El titular del feu concentra poders públics i privats.

Dues classes de servents li presten serveis: uns, com a masovers, entreguen els fruits de la terra i reben a canvi el que es creia necessari per subsistir i la protecció per a ells i les famílies.

Els altres, vinculats per una relació de fidelitat: nobles i soldats que lluiten a les seves ordres a canvi de protecció i dels elements necessaris per cobrir necessitats familiars i personals.

- Els gremis

Nova economia urbana que desplaça al món rural els nuclis feudals. Mercats a les ciutats: artesans suposen prestació de serveis en règim de llibertat.

Treballadors lliures per compte d'altri, agrupats en gremis que regulen el treball del seus membres i lluiten per defensar la seva postura davant de terceres persones.

Estructura jeràrquica: aprenents, oficials i mestres.

Les relacions es deterioren, separació entre jerarquies: oficials i aprenents per una banda (base dels moviments sindicals S. XIX) i mestres per l'altra.

El conservadorisme dels gremis que no s'adapten a les noves corrents socials en propicia la desaparició.

Evolució de la funció dels recursos humans

- El liberalisme

Noves corrents socials, econòmiques i ideològiques.

Aparició d'innovacions tècniques (màquina de vapor).

Llibertat, dret connatural als individus; afirmació de l'individualisme.

Revolució industrial del segle XVIII i la consegüent revolució social.

Manifestació de liberalisme en tots els camps de l'activitat humana, sobretot en l'economia (*laissez faire, laissez passe*), mecanisme automàtic que fa coincidir o harmonitzar l'interès general i el particular dins d'un marc de relacions útils i complementàries.

Salari condicionats per la llei de l'oferta i la demanda.

Maquinisme, aparició de les fàbriques, canvi dels món rural i urbà.

Es produeix una regressió als temps de l'esclavatge (jornades de 14 o més hores, salaris de subsistència, nens explotats, etc.)

Doctrines socialista, marxista i les socials de l'Església per organitzar la societat i evitar les injustícies.

Relacions patró/treballador = jerarquia/dependència.

L'individualisme per sobre de tot.

Sociologia de l'empresa



Evolució de la funció dels recursos humans

- Intervenció de l'Estat

A la primera meitat del segle XIX la situació decadent i de males condicions de vida del proletariat genera desconfiança cap als dogmes bàsics del liberalisme.

Moviments de protesta en contra de la regulació autònoma de les relacions.

L'Estat regula i mediatitza les relacions i condicions de treball, i limita i subordina el dret de propietat al bé comú per suavitzar les relacions entre els grups i evitar la lluita de classes amb el suport al treballador com a ens aïllat.

Establiment de mesures de protecció per evitar accidentalitat; lleis a favor de dones i menors; jornada màxima legal i assistència als obrers. Església i moviments socials amb un corrent general de solidaritat a tota Europa.

Moviments sindicals que adopten la representació i la defensa dels interessos de la professió i dels drets individuals dels associats.

Millora del nivell de vida dels obrers, als EUA, amb força obrera potent, es van configurar les teories d'organització.

Sociologia de l'empresa



2. L'empresa com a organització humana

- El factor humà a l'empresa

S'ha d'analitzar des del punt de vista de la psicologia: inici a principis del S.XX, i passa una sèrie d'etapes fins que es configura com una especialitat important de la psicologia social.

Segons Weiner (1985), objectiu centrat en el comportament humà en el treball.

Segons Robbins (1987), el que la gent fa a les empreses amb la finalitat de millorar la seva conducta en funció dels objectius i de les seves expectatives personals.

S'han de tenir en compte diferents nivells:

1. **Nivell individual**, amb les característiques pròpies i diferencials.
2. **Nivell grupal**, importància dels grups (formals i informals) i de la interacció entre persones.
3. **Nivell organitzacional**, definit pel sistema de rols i normes, xarxes de comunicació, sistema de poder i estructura d'autoritat.

L'empresa com a organització humana

- Definicions d'organització

"Combinació de mitjans humans i materials disponibles, encaminats a aconseguir uns objectius, segons uns esquemes clars de dependències i interrelacions entre els diferents elements." (Zerilli, 1992).

"Tothom és conscient que una empresa és una organització humana, és a dir, que està formada per persones que treballen i que estan coordinades per aconseguir uns objectius o resultats concrets". Perez Lopez (1985).

Inicis:

- W.D. Scott (1903) i H. Münsterberg (1912)
- Anàlisi sobre capacitats individuals

- **Etapes**

Primera etapa:

Primera Guerra Mundial (1914-19)

L'exèrcit americà demana a American Psychological Association la confecció d'instruments selectius per poder classificar els reclutes segons:

- a) capacitats dels individus
- b) necessitats de l'exèrcit

Segona etapa:

A mitjan anys vint. Intent de superar l'excessiva confiança en els tests.

Escola Relacions Humanes de E. Mayo; perspectiva individual de Münsterberg, que aconsella la recerca del millor home possible, per al millor treball possible, amb l'ajustament més satisfactori per ambdós: persona/treball.

Inclou el factor social en la relació laboral.

Tercera etapa:

Els anys posteriors a la Segona Guerra Mundial es van desenvolupar molts dels temes que havien quedat incomplets o que no s'havien investigat, com ara:

- La recerca de l'equilibri entre individu, empresa i societat.
- La consideració de la dimensió racional/irracional de les persones en el punt just.
- La influència de la tecnologia en el comportament humà.
- La interpretació del comportament laboral segons diferents models i teories relatives a l'empresa.
- L'acció sindical i altres.

3. Tendències de la funció de recursos humans

Tendència *soft*

- Actituds, comportaments
- Cultura empresarial
- Direcció participativa
- Flexibilitat, innovació
- Individualització de relacions
- Inversió immaterial
- Lideratge
- Gestió estratègica
- Mecanismes psicològics
- Mobilització de l'element humà
- Funció sense especificar
- Optimització dels recursos humans

Tendència *hard*

- Curt termini
- Treballadors enquadrats
- Inversió material
- Gestió operacional
- Minimització de costos
- Planificació de plantilles
- Òptica jurídica
- Organització científica
- Racionalitat econòmica

4. Consideració de l'element humà

Concepció tradicional

Personal = cost que s'ha de minimitzar

- Amenaça
- Curt termini
- Quantitatiu
- Dependent
- Inadaptable
- Inflexible
- Minimitzar
- Resultats

Concepció renovada

Personal = recurs per optimitzar

- Oportunitat
- Llarg termini
- Qualitatiu
- Autònom
- Adaptable
- Flexible
- Optimitzar
- Mitjans i resultats

5. Bibliografia

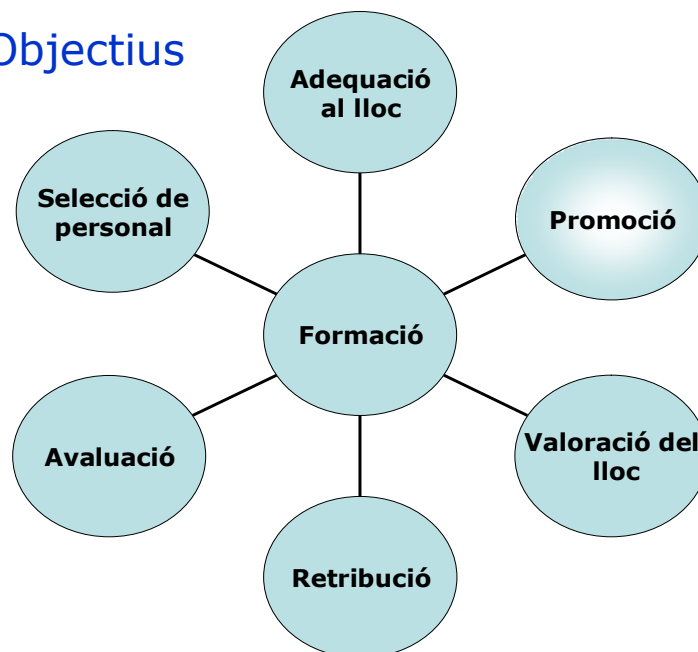
- PEÑA BAZTAN, M. *Dirección de personal. Organización y técnicas*. 6a edició actualitzada. Barcelona: Hispano Europea. Col. ESADE, 1993. Cap. 1, pàg. 1-10.

T.10.- Anàlisi i descripció de llocs de treball

Anàlisi i descripció de llocs de treball

1. Objectius
2. Utilitats
3. Definicions
4. Procés i característiques
5. Interrogants que s' han de respondre
6. Bibliografia

1. Objectius



2. Utilitats

- Optimitza l'estructura organitzativa.
- Racionalitza l'assignació de persones al lloc de treball.
- Millora la planificació i l'efectivitat de la formació.
- Posa les bases del sistema d'avaluació de tasques.
- Permet la valoració dels llocs de treball.
- Serveix de marc bàsic en matèries de seguretat i higiene en el treball.
- És la base de la planificació de carreres (promoció).

3. Definicions

- **Anàlisi:** recopilació d'informació de caràcter general sobre el lloc de treball que servirà de base per elaborar el document.
- **Descripció:** determinació de quina és la informació essencial del lloc de treball que és necessària per desenvolupar la política de recursos humans.
- **Documentació:** redacció final d'un document que recull informació, segons les necessitats i les aplicacions que requereix el procés, en funció de la política de recursos humans.

Anàlisi dels llocs de treball

Procés sistemàtic per determinar les capacitats, les responsabilitats i els coneixements necessaris per dur a terme en l'organització.

Quants?

Empresa A: 75 treb. pot tenir 25 llocs de treball

Empresa B: 90 treb. pot tenir 10 llocs de treball

4. Procés i característiques

- Definició d'objectius i assignació de responsabilitats
- Estructuració i delimitació del procés
- Inici i desenvolupament
- Documentació dels llocs

Característiques

Procés i característiques

- Selectiu (només la informació precisa)
- Estructurat (esquema prefixat)
- Claredat (informació clara, concreta i amb detalls per facilitar la comprensió del procés i concretar responsabilitats, finalitats i tasques)
- Entorn determinat (s'ha de fer tenint en compte el propi context empresarial i organitzatiu)
- Objectivitat (indispensable, determina la necessitat de discriminar entre els aspectes relacionats amb el lloc i els aspectes que són concrets de la persona que l'ha d'ocupar)

Sociologia de l'empresa



Procés i característiques

Anàlisi, mètodes de recollida d'informació

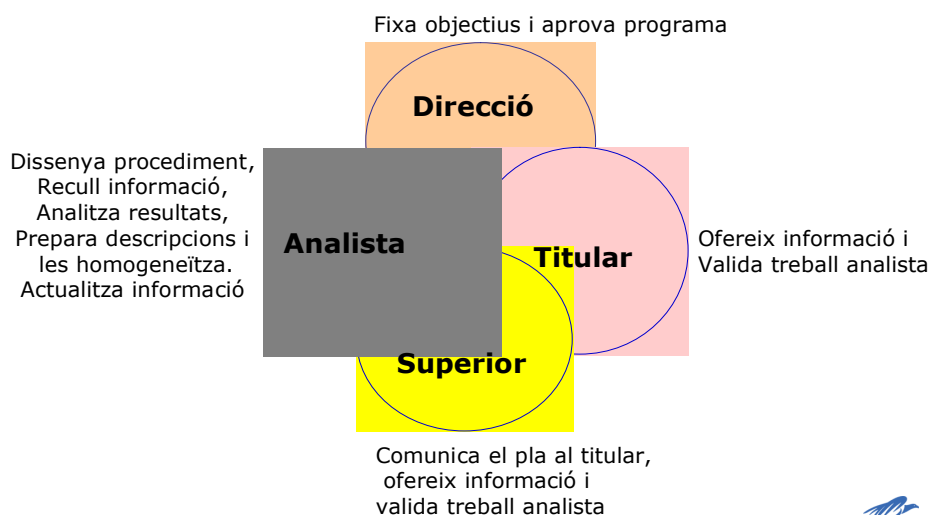
- Qüestionaris
- Observació
- Entrevistes
- Registre dels propis treballadors

Sociologia de l'empresa



Participants en el procés

Procés i característiques



Sociologia de l'empresa



5. Interrogants que s'han de respondre

- Quines tasques es realitzen?
- Com es realitzen?
- Quina és l'última finalitat del lloc de treball?
- Quines característiques ha de tenir la persona que l'ocupa?
- Quina formació necessita l'ocupant?
- Amb quins mitjans ha de comptar?
- Quin és el seu grau de responsabilitat i d'autonomia?
- Amb quina freqüència realitza les tasques?
- Quines relacions manté amb els altres llocs de treball?
- On es desenvolupa el lloc de treball? (lloc físic)

Sociologia de l'empresa



6. Bibliografia

- OLLEROS, Manuel. *El proceso de captación y selección de personal*. Capítulo 3, «Análisis del puesto de trabajo», pàg. 25-44. Barcelona: Gestión 2000, 1997.
- BARRANCO, F. Javier. *Planificación estratégica de Recursos Humanos. Del márketing interno a la planificación*. Capítulo 11, «El análisis de los puestos de trabajo», pàg. 259-283.

T.11.- Contractació i acolliment a l'empresa

Contractació i acolliment de les persones a l'empresa

1. Identificació de la necessitat
2. El procés
3. Bibliografia

1. Identificació de la necessitat

- Planificació dels recursos humans:
 - ampliació/reducció
 - rotació planificada
 - rotació no planificada
 - baixes planificades
 - baixes no planificades...
- Procés d'autorització per iniciar el procés de selecció i contractació:
 - Empreses molt formalitzades: nous llocs de treball
 - Procés de sol·licitud/aprovació/inici... (1 any vista)

2. El procés

- 2.1. Introducció
- 2.2. Anàlisi del lloc de treball
- 2.3. Reclutament
- 2.4. Preselecció
- 2.5. Selecció
- 2.6. Contractació i incorporació

2.1. Introducció

- Anàlisi del lloc de treball
- Reclutament
- Preselecció
- Selecció
- Contractació
- Incorporació

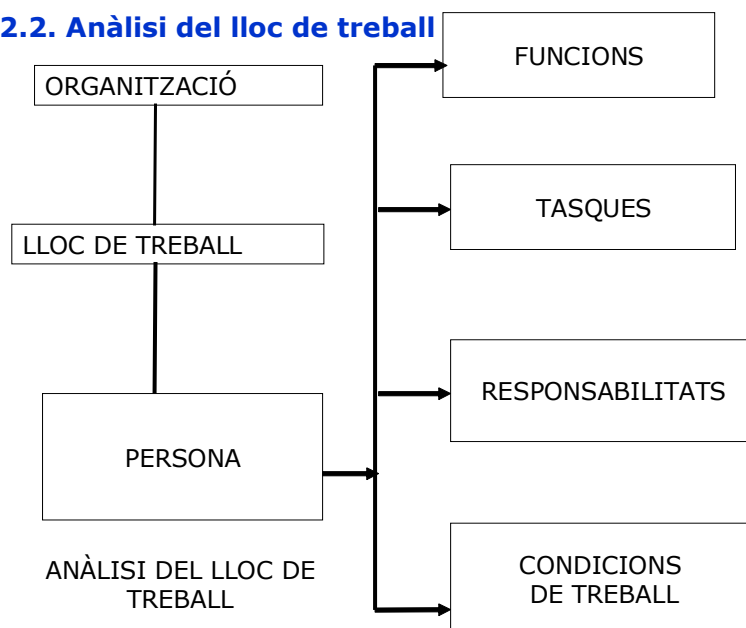
Qui realitza el procés de selecció?

- Intern 100%

?

- Extern 100%

2.2. Anàlisi del lloc de treball



Sociologia de l'empresa



2.3. Reclutament

Fonts de reclutament. Localitzar on es poden trobar individus qualificats.

Mètodes de reclutament. Mitjans específics amb els quals les empreses poden atraure els treballadors potencials.

Sociologia de l'empresa



Fonts de reclutament internes

Reclutament

- Promoció
- Rotació i trasllat
- Altres: familiars i amics, o antics treballadors



• Avantatges:

- Rapidesa
- Fiabilitat
- Integració
- Motivació
- Baix cost

• Inconvenients:

- Estabilitat de la plantilla
- Actitud negativa de caps
- Frustració d'altres empleats

Sociologia de l'empresa



Mètodes de reclutament interns

Reclutament

- Públics
 - anuncis
 - correus electrònics
- Interns
 - reunions
 - planificació flexible

Sociologia de l'empresa



Exemple d'anunci per promoció interna

Es convoquen tres places per oficial de 1a al Departament de Serveis Financers:

➤ Requisits:

- Un any d'oficial de 2a
- Haver fet cursos de formació en banca i borsa
- Coneixements de comptabilitat financera
- Mobilitat geogràfica

Els interessats poden presentar la sol·licitud amb la documentació acreditativa al Departament de Recursos Humans.

Les proves es faran la segona quinzena del proper mes de febrer.

Fonts de reclutament externes

- Borsa de treball
- INEM - Servei Català de Col·locació
- Universitats - Escoles FP
- Associacions professionals
- Anuncis en premsa
- Empreses de selecció, ETT
- Centres de Formació
- Internet (servijob)
- Consultores especialitzades. Head Hunting
- Competidors

Fonts de reclutament externes

Avantatges:

- Major nombre de candidats
- Renovació de plantilla
- Possibilitat d'aportació de noves idees, tècniques de treball o de formació

Inconvenients:

- Cost inicial més elevat
- Inversions en formació
- Integració dels candidats o candidates
- Repercussions en el clima laboral
- Risc d'abandonament de treballadors competents

2.4. Preselecció

- Preselecció dels candidats potencials, caldrà determinar quins entren en el procés de selecció.
- Criteris objectius.
- Quin és el cost de la selecció?
- Quin és el cost d'una selecció errònia?
- Número de candidats que passen el procés de selecció.

Avaluació del potencial del candidat o candidata

1. Aptituds, preparació i coneixements.
2. Motivació personal.
3. Límits de capacitats i intel·ligència.
4. Límits de salut i de temperament.
5. Predisposició a mobilitat.
6. Anys que falten per la jubilació.
7. Nombre de vacants.
8. Nombre i qualitats dels aspirants al lloc de treball (interns i externs).

2.5. Selecció

1. Tècniques de selecció
2. L'entrevista de selecció
3. Test psicotècnics

1. Tècniques de selecció

Cinc grups

1. Entrevistes de selecció

Dirigides, no dirigides i en grup (diversos entrevistadors)

2. Proves de coneixements

Avaluen el grau de coneixements i d'habilitats adquirides a través de l'estudi o la pràctica. Poden ser: orals, escrites o realització de tasques.

3. Tests psicomètrics

Mesuren el comportament, verifiquen la capacitat o l'aptitud per generalitzar i preveure el comportament en treballs determinats.

Es basen en les diferències individuals (físiques, intel·lectuals i de personalitat) i analitzen en què i quant pot variar la capacitat o aptitud de la persona en relació amb el grup que forma el patró de comparació.

4. Tècniques de simulació

El candidat o candidata interactua amb una situació relacionada amb el lloc de treball que suposadament tindria a l'empresa (psicodrama, *role-playing*, dinàmiques de grup).

5. Test de personalitat

Analitza les diferents característiques determinades pel caràcter i pel temperament.

Hi ha dues varietats: **genèric** (trets generals) i **específic** (investiga trets de personalitat concreta)

2. L'entrevista de selecció

Fases

- Presentació, benvinguda i xerrada introductòria.
- Obtenció d'informació dels aspectes: experiència professional, formació i característiques personals.
- Donar informació sobre el lloc de treball.
- Avaluació.

Què ha de fer el candidat o candidata:

- Tenir cura de l'aspecte físic.
- Arribar puntual.
- Respondre a allò que se li pregunta.
- Ser positiu i sobretot tenir confiança en si mateix.
- Quan s'acaba l'entrevista, marxar.

3. Test psicotècnics

Tests psicotècnics que es fan servir en la selecció de personal.

Avaluen:

- La intel·ligència (conjunt de capacitats de raonament, memòria, rapidesa mental, percepció i habilitat numèrica)
- Les aptituds (capacitats necessàries per desenvolupar tasques específiques)
- La personalitat (trets determinats pel caràcter i pel temperament)
- Els interessos i les actituds (predisposició favorable cap a determinades tasques o professió)
- Projectius (trets de personalitat, frustració, ansietat, agressivitat...)

2.6. Contractació i incorporació

- Entrevista final
- Recopilació de la informació
- Contracte
- Formació d'acollida

3. Bibliografia

- DESSLER, Gary. *Human resource management*. Ed. Prentice Hall, 2003.

T.12.- Informació i comunicació a l'empresa

Informació i comunicació a l'empresa

1. Introducció
2. El procés
3. Tipus de comunicació
4. El pla de comunicació
5. Bibliografia

Sociologia de l'empresa



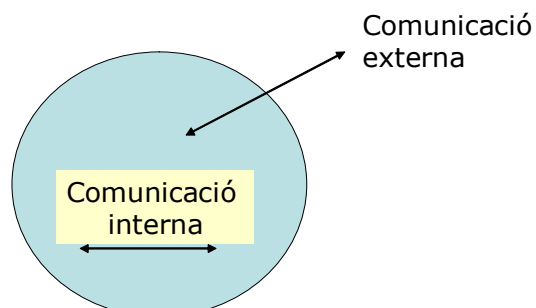
1. Introducció

- 1.1. Abast
- 1.2. Definició
- 1.3. Importància

Sociologia de l'empresa



1.1. Abast



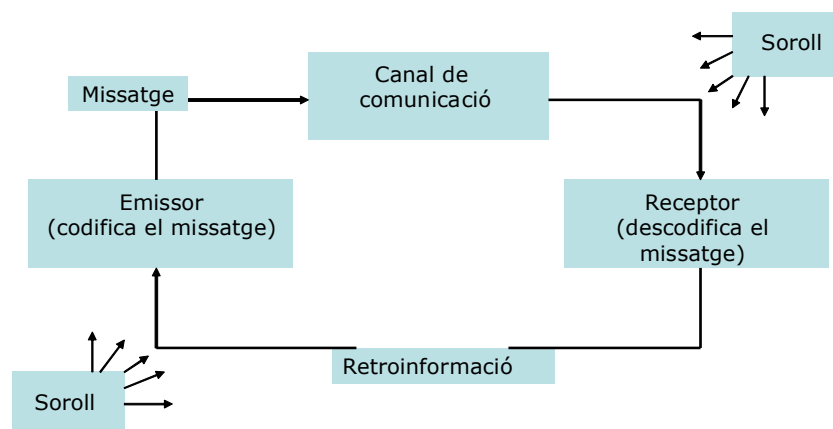
1.2. Definició

- Transmissió d'informació d'una persona (emissor) a una altra persona (receptor), de manera que el receptor arriba a comprendre el missatge rebut.
- Procés mitjançant el qual les premisses decisòries es transmeten d'un membre de l'organització a un altre.
- No hi pot haver una organització sense comunicació.

1.3. Importància

- Una política dissenyada per comunicar la filosofia i les pràctiques directives relatives a les qüestions relacionades amb els empleats i per evitar que els problemes en el treball esdevinguin greus.

2. El procés



3. Tipus de comunicació

3.1. Grau de formalitat

3.2. En funció del sentit del flux

3.3. Mitjà

3.4. Xarxes de comunicació

3.1. Grau de formalitat

- Formal
- Segueix estrictament la cadena de comandament establerta per l'estructura jeràrquica
- Programada i estructurada
- Informal
- Té lloc fora dels fluxos de comunicació formal
- Mitjançant relacions interpersonals

Són complementàries

3.2. En funció del sentit del flux

- **Comunicació descendent:** és la que permet als directius aplicar les seves decisions i influir sobre els treballadors que estan en nivells inferiors de la jerarquia.
- **Comunicació ascendent:** és la que permet als treballadors dels nivells inferiors comunicar les seves idees i sentiments als que prenen les decisions.
- **Comunicació creuada (horitzontal/diagonal):** és la que es facilita entre els diferents departaments o divisions de l'empresa, dins o fora de les àrees funcionals, així com entre els treballadors que ocupen aquests nivells.

3.3. Mitjà

Canals verbals

- Cadena de comandament
- Comitè d'empresa, delegats
- Grups de treball
- Pla d'acollida
- Entrevista de sortida
- Reunions per establir diàlegs
- Telèfon, servei de informació
- Rumors

Canals escrits

- Notes internes
- Enquestes d'actituds
- Programes de suggeriments
- Balanç social
- Revista d'empresa
- Taulell d'anuncis
- Correu electrònic
- Fulletons sobre temes específics

Avantatges	Canals verbals	Canals escrits
	<ul style="list-style-type: none"> • Ràpid • Retroalimentació immediata • Participatiu: preguntes i aclariments 	<ul style="list-style-type: none"> • Registre • Referències • Permet preparació acurada • Uniformitza polítiques i procediments (reducció de costos)
Inconvenients	<ul style="list-style-type: none"> • No sempre estalvia temps • Reunions sense consens 	<ul style="list-style-type: none"> • Volum de documentació • Requereix preparació • Seguiment i resposta per si realment s'ha entès correctament

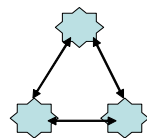
La comunicació no verbal

Dimensions:

- L'expressió de la cara
- La mirada
- La postura, seure, dret o caminar
- Gesticulació amb les mans
- Proximitat
- Contacte físic
- L'aparença personal

Funcions:

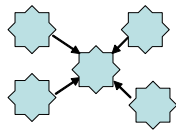
- Emfatitza el comportament verbal (repeteix el que es diu amb gestos: "hola" i donar la mà).
- Expressa emocions i sentiments específics (tristesa o alegria).
- Indica els sentiments de la persona que comunica cap al que rep la comunicació (simpatia, afiliació o desafecció).
- Regula la interacció (demanar la paraula amb un gest).
- Substitueix les paraules (amenaces o aprovacions amb la mirada).
- Orienta la interpretació del comportament verbal (escoltar de forma activa. A vegades, el no verbal pot contradir al verbal).

3.4. Xarxes de comunicació

Hi ha patrons en les comunicacions?

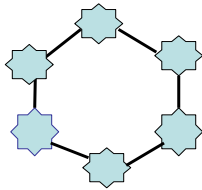
- Dos nivells jeràrquics
- Horitzontal ←→
- Vertical ↑↓

Xarxes de comunicació



Roda

- Són les més centralitzades.
- Per tasques rutinàries són les millors en eficàcia.
- La decisió depèn d'una única persona que coneix la informació.
- El procés de presa de decisions és molt més àgil.



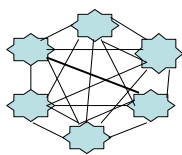
Cercle

- Són les més descentralitzades.
- Són les millors en eficàcia per resoldre tasques que requereixen creativitat.
- Tots els integrants del grup han de tenir la mateixa informació.
- El procés de presa de decisions s'endarrereix.

Sociologia de l'empresa

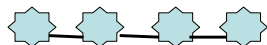


Xarxes de comunicació



Tot canals

- És la xarxa amb més possibilitats.
- Generalment no té més eficàcia que la comunicació centralitzada (roda).

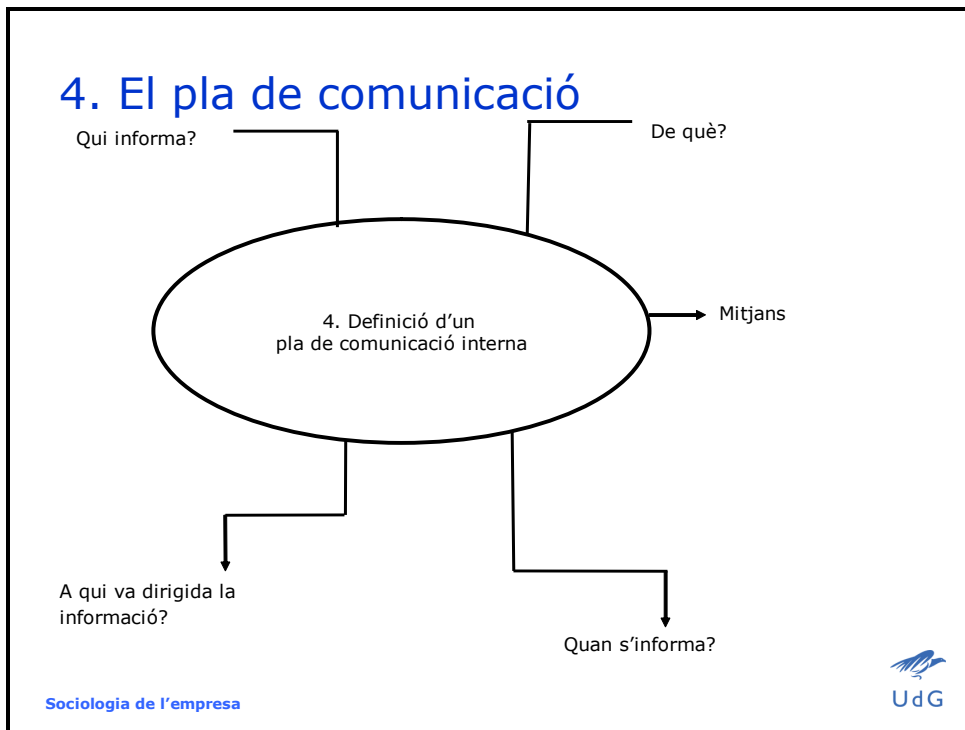
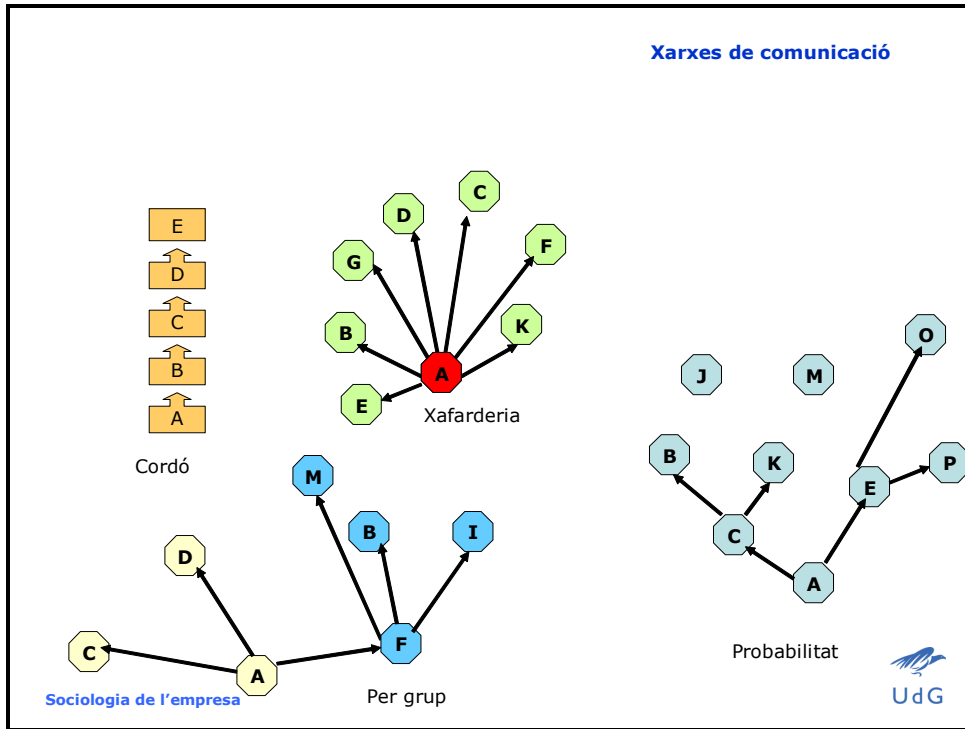


Cadena

- És la xarxa amb menys possibilitats.
- Hi ha una restricció important perquè només té un canal de comunicació.

Sociologia de l'empresa





El pla de comunicació

- Compromís de la direcció
- Diagnòstic de la situació actual (identificar fluxos de comunicació)
- Disseny del Pla (objectius, selecció mitjans, accions, temporalització...)
- Formació i sensibilització
- Implantació i seguiment

El pla de comunicació

Com mantenir una comunicació bidireccional amb els empleats:

- Centrant-se en determinats comportaments
- Mantenint una comunicació objectiva
- Transmetent informació en el moment i en el lloc necessaris
- Centrant la informació negativa sobre els comportaments que pot controlar el treballador

Programes específics

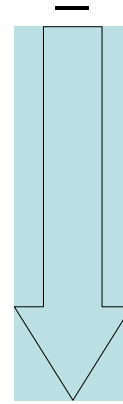
- Acollida - informació
- El manual del treballador:
 - És probablement la font d'informació més important que el Departament de Recursos Humans pot oferir.
 - Malgrat que, algunes vegades, es considera com una eina vàlida per a les grans empreses, les petites empreses també se'n poden beneficiar.
- Comunicacions per escrit:
 - Memoràndums
 - Informes financers
 - Fulletons de notícies
 - Taulells d'anuncis

Eines per a la comunicació

- Comunicacions audiovisuals
- Presentacions en vídeo
- Videoconferències
- Comunicacions electròniques
- Bústia de veu
- Correu electrònic
- Reunions
- Trobades
- Comunicacions informals

Influència

- Fulletons
- Taulell d'anuncis
- Carta nominativa
- Carta manuscrita
- Conversa telefònica
- Discussió en grup
- Conversa personal



Obstacles

Barreres de l'organització social:

- Moltes demandes simultàniament
- Temps
- Absència de planificació
- Absència d'objectius
- Presses
- Cultura oposada a la consulta
- Estructura piramidal massa jerarquizada
- Interrupcions

Barreres personals:

- Creences
- Estat emocional
- Prejudicis
- Codi que es fa servir

Barreres ambientals:

- Soroll
- Disseny mobiliari
- Disseny dels espais
- Distància

Barreres interlocutor:

- Rol
- Estatus
- Inhabilitat social: lloc i moment, estil impositor, vehement, jutjar i valorar, no escoltar, parlar de manera que no s'entén, generalitzacions, etc.

Normes per a una bona comunicació:

- Objectius clars
- Obtenir informació anticipada del lloc i l'auditori
- Explorar, escoltar i observar
- Modificar la manera de comunicar en funció de la receptivitat dels interlocutors
- Procurar evitar les possibles interferències
- Identificar el grau de desig de comunicació del interlocutor
- No interpretar, s'ha de preguntar per evitar errors al processar la informació rebuda
- Si es pregunta, donar temps perquè es pugui respondre

El pla de comunicació

- Basar-se en fets, no en judicis de valor
- Com comunicar: tenir cura de la claredat, de la fermesa i de la qualitat de la veu, i del contacte visual, mentre es comunica. Els gestos i la postura relaxats poden ser més efectius que el contingut
- Comprovar si s'entén el que es vol comunicar
- Evitar estereotips, etiquetes i generalitzacions, també les humiliacions, judicis i valoracions, i les ordres o expressions d'imposició
- Comunicar-se per escrit quan sigui necessari, amb claredat i precisió
- Tenir cura de la comunicació telefònica: identificar-se, no fer esperar, estar a punt per prendre notes, tenir una postura ferma i segura, tenir habilitat d'escoltar, intentar comprendre l'interlocutor i respectar el temps de l'altra persona
- Recollir suggeriments

El pla de comunicació

Cas pràctic:

- Com s'organitza la comunicació en la teva empresa?
- Cal comunicar un fet important que afecta tota la plantilla. Dissenyeu el Pla de comunicació.
 - Com ho resoleu en la vostra empresa?
 - Com us assegureu que la informació ha estat rebuda i entesa correctament?
- Justifiqueu la vostra decisió i perquè rebutgeu els mètodes alternatius.

5. Bibliografía

- DESSLER, Gary. *Human resource management*. Ed. Prentice Hall, 2003.
- GARRIDO, F. Javier. *Comunicación estratégica: las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*. 2a edició. Barcelona: Gestión 2000, 2004.

T.13.- Motivació i satisfacció laboral

Motivació i satisfacció laboral

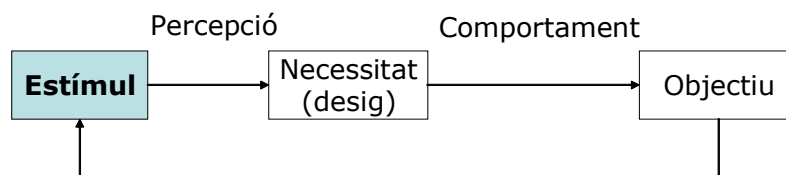
1. Introducció
2. Elements
3. Teories
4. Eines de motivació
5. Conclusions de les teories
6. Satisfacció laboral
7. Bibliografia

1. Introducció

- **Definició:** la motivació és el conjunt de factors que intervenen com a causa de la conducta o del mòbil de l'acció.

2. Elements del comportament humà

- **Estímuls:** se'n reben de tot tipus a través dels sentits, s'hi reacciona amb acceptació o rebuig, i els interpretem amb una forma de comportament.



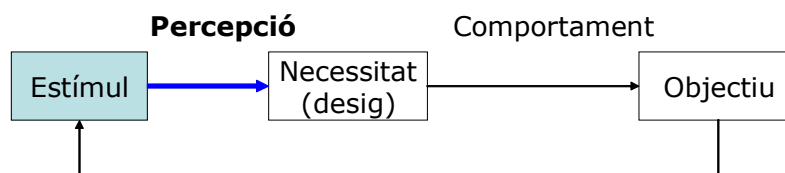
Sociologia de l'empresa



Elements del comportament humà

- **Percepció:** entre la persona i l'estímul hi ha un prisma que dona color a l'estímul i, segons les preferències de la persona, es pot considerar positiu o negatiu i actuarà segons aquest judici.

Hi ha molts factors que influeixen en la percepció (estat de salut, coneixements, emocions, educació, situació social, valors socials, idees polítiques, estat d'ànim, etc.)

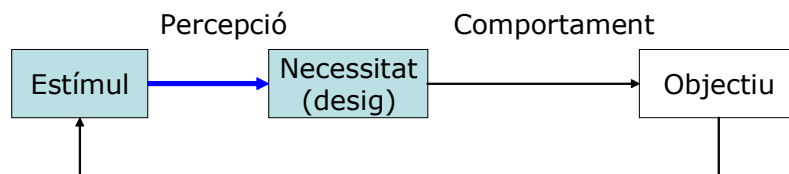


Sociologia de l'empresa



Elements del comportament humà

- **Necessitat i/o desitjos:** tot comportament conscient o inconscient és la recerca d'un equilibri; si l'equilibri es trenca, tenim la sensació del que s'anomena necessitat. Un desig seria una necessitat que es concretaria en una cosa determinada.

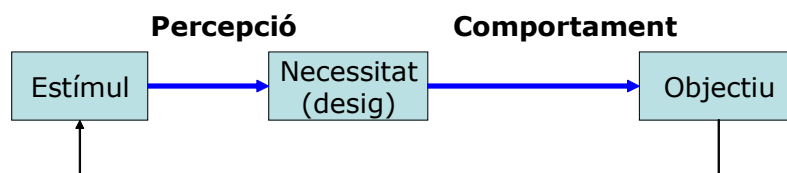


Sociologia de l'empresa



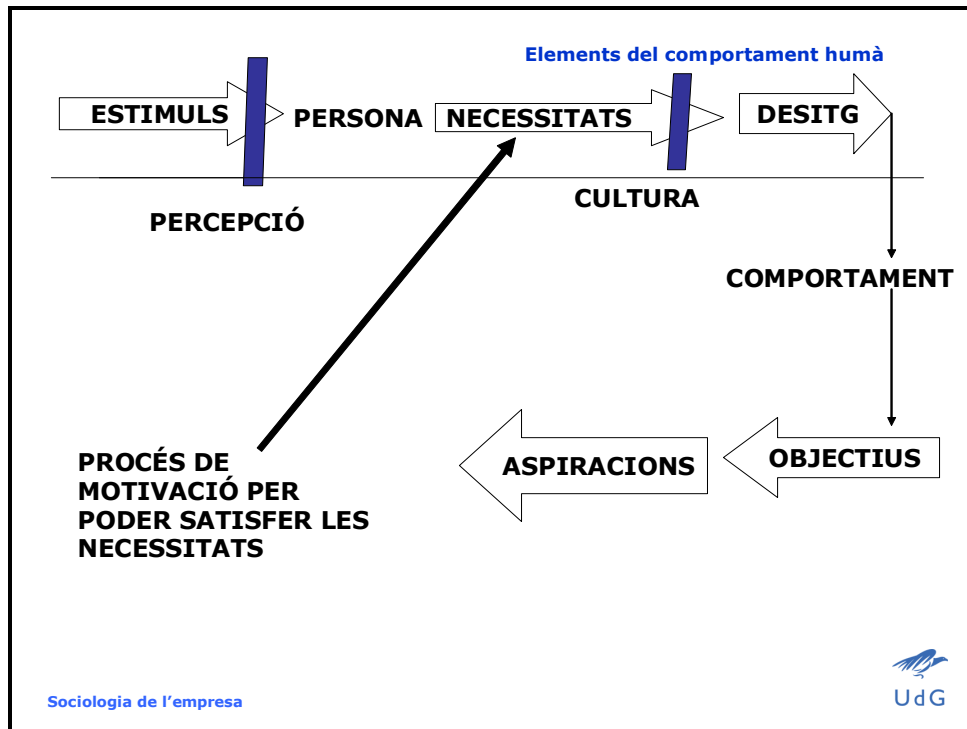
Elements del comportament humà

Per tant, l'estímul, percebut i interpretat, crea una necessitat que es materialitza, segons la seva **cultura**, en un desig i mou la persona a iniciar un comportament determinat que tingui com a **objectiu** la satisfacció d'aquesta necessitat.



Sociologia de l'empresa





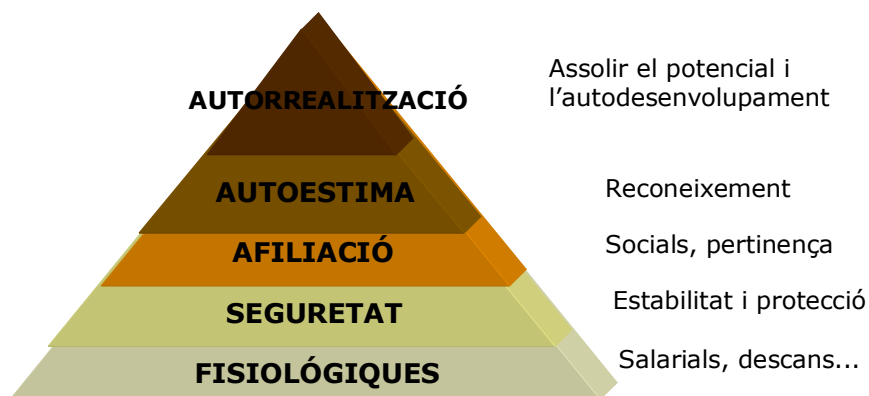
3. Teories

- 3.1. Jerarquia de necessitats. Maslow
- 3.2. Factors higienitzants i motivadors. Herzberg
- 3.3. Equitat. Adams
- 3.4. Expectatives. Vroom
- 3.5. Reforçament de la conducta. Skinner, Thorndike i Spence

3.1. Jerarquia de necessitats. Maslow

Jerarquia en la satisfacció de necessitats. Maslow

- La piràmide de Maslow



Sociologia de l'empresa



3.2. Factors higienitzants i motivadors. Herzberg

- **Higienitzants:** desmotiven, però no solen ser motivadors (salari, ambient de treball, política i organització de l'empresa, instal·lacions, horari, etc.)
- **Motivadors:** si no hi són, hi ha una situació neutre, però si hi són motiven, (funcions, grau de responsabilitat i d'autonomia, formació, desenvolupament de capacitats, iniciativa, creativitat, etc.)

Sociologia de l'empresa



3.3. Equitat. Adams

Teoria de l'equitat. J. S. Adams.

- Teoria de l'equitat: sentiment que s'aconsegueix el que és just segons el que s'ofereix.

Esforç



Resultats



Comparacions o punts de referència

Sociologia de l'empresa



3.4. Expectatives. Vroom

Teoria de les expectatives. Vroom

- València: Desitges... ?
+1 (SI) / 0 (INDIFERENT) / -1 (NO)
- Expectativa: L'esforç dipositat en la feina produirà l'efecte desitjat?
• 0-1 (probabilitat d'ocurrència)
- Instrumentalitat: Un cop realitzo l'esforç, la meua empresa el valorarà i rebré la meua recompensa?
• 0-1 (probabilitat d'ocurrència)

València x expectativa x instrumentalitat = Motivació

Intensitat x probabilitat d'assolir l'objectiu = motivació

Sociologia de l'empresa



3.5. Reforçament de la conducta. Skinner, Thorndike i Spence

Reforçament de la conducta: acceptació o rebuig de Skinner, Thorndike, Hull i Spence

Reforç positiu

Reforç negatiu

4. Eines de motivació

Evolució de les tècniques i eines de motivació

	1900-1950	1950-1990	Després de 1990
Idea sobre la persona en el treball	Tothom és Semblant. Solucions iguals	Models de solucions segons les grans categories	Cada persona és particular
Època	Industrial. Taylor	Models de solucions segons els casos	Gestió empresarial intuïtiva. Visió global i pensament sistèmic.
Motor de la motivació	Por/esperança material o financera	S'escolta adaptació participació	Realització i expressió automotivació

El diners com a factor motivador

- S'ha de tenir preferència clara pels diners i assumir els valors negatius
- S'ha de saber que el diner està íntimament lligat al rendiment
- S'ha de tenir en compte la relació costos/beneficis

Motivar sense diners

- Hi ha diversos estudis que demostren que hi ha altres elements que poden motivar molt més
- Recompenses sense cost: agraïments sincers, felicitacions, assenyalar públicament un treball ben fet, etc.
- Recompenses amb cost: concursos d'idees, viatges i jornades especials, formació, accions i participacions, beneficis socials i sanitaris, etc.

5. Conclusions de les teories

- A) S'han desenvolupat moltes teories sobre la motivació basades en l'anàlisi del comportament humà. El punt en comú és la recerca d'aquesta necessitat, que es considera fonamental en la persona i que es busca satisfer amb el comportament.
- B) La recerca dels factors que motiven el personal és una tasca que requereix temps i dedicació, però el premi sol superar àmpliament aquest esforç i es tradueix en un increment notable de la productivitat.
- C) Hi ha tantes formes de motivació com persones, però la tasca de l'equip directiu es basa en descobrir pautes comunes de comportament per poder anar reduint i eliminant els desitjos insatisfets.
- D) Pel que fa a les eines de motivació, cal incidir en el fet que els diners no són sempre un factor motivador. També hi ha molts tipus de premis formals i informals que són la clau de la motivació moderna en les organitzacions actuals.

6. Satisfacció laboral

- Grau de benestar que experimenta el treballador a causa del seu treball:
 - Contingut de les tasques
 - L'organització del treball
 - El salari
 - La promoció
 - El reconeixement
 - L'estil de comandament

7. Bibliografía

- REES, David W. PORTER, CH. *Habilidades de dirección*. Madrid: Thompson, 2003. (Cap. 6)
- HELLRIEGEL, D.; SLOCUM, J.W. *Comportamiento organizacional*. Madrid: Thompson. Madrid, 2004. (Cap. 5)
- COLLEN, Allan et. All. *Effective behavior in organizations*. Boston: McGraw Hill, international edition.

T.14.- Comandament a l'empresa. Lideratge: estils i teories

Comandament a l'empresa. Lideratge: estils i teories

1. Lideratge o gestió
2. Definicions
3. Estils clàssics
4. Característiques
5. Importància
6. Ingredients
7. Accions
8. Teories de lideratge
9. Conclusions
10. Bibliografia

Sociologia de l'empresa



1. Lideratge o gestió

Diferències entre líder i directiu

Líder

- Sorgeix en el marc del grup i exerceix el poder sobre els membres d'aquest grup (carismàtic, expert, referència...).
- En general, no sol estar integrat dins l'organització ni en l'estructura oficial, ni reconegut per l'autoritat formal, encara que, algunes vegades, sí que és així. (exemple: líders sindicals).
- La seva actuació està orientada a mantenir el grup i a satisfer les necessitats.

Directiu

- Està dotat de poder legítim, coercitiu i de recompensa, que li és atorgat pel poder oficial a l'estructura organitzativa.
- Està investit d'autoritat per la seva posició dins de la jerarquia de l'organització.
- Té assignades competències i funcions específiques dins de l'organització orientades a aconseguir objectius (generalment de tipus econòmic, sota uns criteris de màxima eficiència).

Sociologia de l'empresa



Lideratge o management

- Tant el líder com el directiu han d'estar dotats de capacitat d'influència sobre els seus col·laboradors i exercir un poder efectiu sobre certs elements i processos de la vida del grup o de l'organització.
- Ambdós exerceixen funcions de lideratge (en un cas, de manera més informal, i en l'altre, de manera més formal).
- Encara que no tots els líders són directius, és bo que tot directiu tingui alguns elements de líder, en el sentit que sigui acceptat i tingui poder de referència sobre els seus subordinats.

Font: adaptació a partir de Vera Sáez i Martínez (1996).

2. Definicions

- *Newcomb*: aquella persona que assumeix un rol especialitzat en un grup, en el qual els seus membres comparteixen un conjunt de normes.
- *Krech*: el membre d'un grup o organització que influeix de manera decisiva en les activitats dels altres membres i que juga un rol principal per definir els objectius i la ideologia de la col·lectivitat.

3. Estils clàssics

- **Autoritari**
- **Democràtic**
- **Permissiu**

4. Característiques dels líders

La postura més comuna es basa en el fet que els líders neixen i es fan, per tant, és una barreja de les dues (innates i adquirides).

- **Innates:** van lligades a la teoria de la personalitat. Es parla d'una força potencial inherent en néixer i sobre la que es va construir durant la infantesa.
- **Adquirides:** es parla d'una força tant o més important que l'anterior, la qual és el conjunt d'influències externes, del coneixement i de l'experiència que cada persona aconsegueix.

Característiques dels líders

- Qualitats observades en els líders (Stephen Covey):
 - Confiança en si mateix
 - Aprenentatge continu
 - Vocació de servei
 - Energia positiva
 - Coneixement dels altres
 - Equilibri: físic, emocional, intel·lectual i espiritual
 - Sinergia
 - S'exerciten per l'autoavaluació

Característiques del líders

Situacions de lideratge:

Podem afirmar que no hi ha un teoria universal del lideratge, però sí que hi ha un acord que per considerar el concepte de líder és necessari tenir en compte simultàniament la interacció d'aquestes tres variables:

- El líder amb la seva personalitat, les seves percepcions i els seus recursos
 - Els seguidors amb la seva personalitat, les seves percepcions i els seus recursos
 - El context relacional on es produeix el lideratge
- Si es tenen en compte aquestes tres variables, podem dir que hi ha tantes definicions com situacions de lideratge.

5. Importància

Importància del líder. Tres raons bàsiques:

1. El líder és el responsable de l'eficiència de l'equip o de l'empresa. L'èxit o fracàs de tota organització dependrà de la qualitat de qui és a dalt de tot.
2. El líder marca la direcció. És el guia que avalua l'entorn i marca el camí que s'ha de seguir.
3. Sense líder no hi ha equip. Com que el lideratge i l'equip són dos fenòmens relacionables i interdependents, no hi pot haver equip sense líder ni líder sense equip.

La importància del fenomen del lideratge ha fet que sigui un dels temes més estudiats avui en dia, especialment en el món de l'empresa.

6. Ingredients

Ingredients del lideratge

Segons estudis de Warren Bennis, tots els líders semblen compartir aquests aspectes:

- **Visió guiadora:** el líder ha de tenir idees clares del camí que cal seguir i del que vol aconseguir, amb flexibilitat per adaptar-se als canvis.
- **Passió:** està motivat per fer el que li agrada i ha de transmetre aquesta motivació als membres del seu equip.
- **Integritat:** té un bon coneixement de sí mateix i no s'ha d'enganyar, ha de ser sincer i honrat en el pensament i en l'acció.
- **Confiança:** aquesta integritat fa que generi confiança (que s'ha de saber guanyar de les persones subordinades i col·laboradores), però, a més, ha de tenir altres qualitats com: coneixements experts, habilitats de negociació i empatia.
- **Curiositat i audàcia:** persona inquieta per a l'aprenentatge; assumeix riscos, assaja noves fórmules, experimenta, aprèn dels fracassos i fa aprendre a l'equip.

7. Accions

Per exercir la seva tasca, els líders tenen una sèrie d'accions que no poden obviar, que, seguint Katzenbach, Smith i altres, són:

1. Els equips necessiten un objectiu i un enfocament comú. La tasca del líder és mantenir en connexió i amb significat el propòsits, els objectius i l'enfocament.
2. Ha de ser capaç de construir la confiança i el compromís. La participació i l'*empowerment* són instruments importants per generar compromís.
3. Reforçar la barreja i el nivell de capacitats per tenir la combinació de capacitats necessàries per aconseguir els objectius. Això requereix una bona dosi de flexibilitat en entorns canviants, com passa actualment. A més, ha de tenir preocupació per l'aprenentatge individual i de l'equip.

Accions a realitzar

4. Gestionar les relacions exteriors, comunicar la cultura de l'empresa i tenir en compte la defensa dels interessos empresarials i de prestigi quan calgui.
5. El líder ha de gestionar en benefici de l'equip, més que en el seu personal. El seu repte és que les persones que constitueixen l'equip tinguin èxit. Oportunitats per a tots.
6. Tots els membres d'un equip realitzen tasques. El líder no n'ha de ser una excepció. Un vertader líder assumeix personalment les més desagradables.

Principals enfocaments sobre el lideratge Accions a realitzar

Enfocaments sobre lideratge i punts clau	Teories destacades i empirisme	Focalització	Època
Teories sobre qualitats/trets de personalitat Aspectes físics Habilitats personals Observació de comportaments	Elecció d'associats (Patridge, 1934) Designació per observadors qualificats (Bellingrath, 1930)	Quines qualitats/característiques distingeixen un líder d'un no-líder? Quines són les diferències entre els líders i la resta de la gent?	1900- 1930-
Teories de comportament Consideració/estructura inicial Delegadora/participativa Producció/empleat Tasques/relació Administrar/dirigir	- Estudis Ohio: Consideració/estructura inicial - Estudis Michigan: Producció/empleats centrat en els líders - Malla gerencial Blake i Mouton (1964) - Douglas McGregor Teoria X i Y (1970)	- Quin és el comportament que té un líder? - El comportament d'un líder és rígid o flexible? - El comportament d'un líder està orientat a les tasques o a les relacions? - Quin és el comportament més efectiu?	1940- 1950- 1960- 1970.

Sociologia de l'empresa



Enfocaments...	Teories....	Focalització...	Època...
Favoritisme	• Col·laboradors menys preferits. (Fiedler)	• Quins comportaments, qualitats i habilitats s'utilitzen en situacions específiques?	1960
Maduresa dels seguidors	• Lideratge situacional (Hersey i Blanchard)		1970
Motivació	• Teoria recerca d'objectius (Evans i House)	• En quin grau una situació específica pot afectar el comportament del líder?	
Rols	• Rols directius (Mintzberg)		
Lideratge transaccional	• Qüestionari de lideratge multifactorial (MLQ Bass)	• Quin és el comportament més eficient del líder en una situació específica?	1980
Lideratge transformacional	• Model del màxim camp d'acció. (Bass 1994).	• Quina és la combinació òptima dels diferents estils directius?	1990

Font: Elaboració pròpia a partir de Bass (1990)
Sociologia de l'empresa

8. Teories de lideratge

- A. Teoria dels trets o personalitat
- B. Teories conductuals
- C. Teoria contingent
- D. Teoria transaccional
- E. Teoria transformacional

A. Teoria del trets o personalitat

- Es basa en la idea de les característiques innates: el líder neix, no es fa. Hi ha dos enfocaments per reforçar-la:
 - 1) Comparació entre les característiques dels que van aparèixer com a dirigents i els que no tenien aquesta peculiaritat. Es va concloure que els líders són intel·ligents, agressius, entusiastes i segurs de sí mateixos, entre d'altres característiques.
 - 2) Equiparació entre les condicions dels dirigents eficaços amb els que no ho són. Es va orientar més recent i menys nombrosa que l'anterior, tampoc ens permet concretar característiques que es puguin associar estrictament a la figura del líder eficaç.

B. Teories conductuals

- Centrades en el comportament del líder efectiu. Si es coneixen les característiques, és més fàcil la selecció.
- Estudis: Universitat Ohio i Universitat de Michigan, encara que tenen una base una mica diferent, els objectius són semblants i, en definitiva, parlen de dues dimensions de la conducta dels líders:
 - Les orientades al treballador
 - Les orientades a la producció
- Aquestes dues dimensions les anirem trobant en altres autors, amb petites variacions: McGregor, Blake i Mouton, Tannenbaum i Schmith.

Lideratge de Mc Gregor (1969)

Teories conductuals

Teoria X

- Les persones són gandules per naturalesa i s'estimen més no fer res.
- Generalment, treballen per recompenses econòmiques i per estatus.
- La principal força que fa que estiguin per les seves tasques és la por que les desposseeixin de la seva categoria.
- Esperen ser dirigides i no volen pensar per elles mateixes.
- Necessiten supervisors que les controlin i corregeixin els seus errors.
- No es solen preocupar pel que no fa referència als seus interessos materials immediats.

Teoria Y

- Les persones són actives per naturalesa, es fixen objectius i els agrada aconseguir-los.
- La força principal que les manté productives a la feina és les ganes d'assolir els seus objectius personals i socials.
- Són responsables i madures, aspiren a tenir independència i a poder-se realitzar.
- Són capaces d'autodirigir-se.
- No els agrada la rutina, prefereixen tenir noves experiències: tothom pot ser creatiu.
- Estan constantment en creixement i evolució.

Malla gerencial

- Preocupació per les persones
- Preocupació per la producció
- S'estableixen 5 estils específics que tracten de mesurar, per un directiu particular

Malla de comportament gerencial de Blake i Mouton

Alt	9	1.9								9.9.	
Interès per les persones	8										
	7										
	6										
	5				5.5.						
	4										
	3										
	2										
	Baix	1	1.1.								9.1
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
	Baix	Interès per la producció							Alt		

Font: Blake i Mouton, 1986.

Teories conductals

- **L'estil (1.1):** desconfiança en la motivació productiva (resultats baixos) dels col·laboradors i en la seva maduresa de relació (conflictes); realització dels mínims esforços per dur a terme les tasques i mantenir l'organització unida.
- Administració empobrida
- *Laissez faire*

Malla de comportament gerencial de Blake i Mouton

Interès per les persones	Alt 9	1.9							9.9	
	8									
	7									
	6									
	5			5.5						
	4									
	3									
	2									
	Baix 1	1.1							9.1	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Baix	Interès per la producció						Alt	

Font: Blake i Mouton, 1986.

Teories conductals

- **L'estil (1.9):** atenció a les necessitats de les persones, es busquen relacions satisfactòries i un clima agradable. Les bones relacions i l'absència de conflictes estan per sobre de la producció.
- Administració *country club*

Malla de comportament gerencial de Blake i Mouton

Interès per les persones	Alt 9	1.9							9.9	
	8									
	7									
	6									
	5			5.5						
	4									
	3									
	2									
	Baix 1	1.1							9.1	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Baix	Interès per la producció						Alt	

Font: Blake i Mouton, 1986.

Teories conductuals

- **L'estil (9.1):** a l'organització es busca l'eficàcia i la planificació de les condicions de treball, es restringeix la intervenció dels elements personals per evitar que interfereixin en el funcionament. Les persones són un altre recurs controlable.
- Administració autocràtica del treball

Malla de comportament gerencial de Blake i Mouton

Alt	9	1.9							9.9
Interès per les persones	8								
	7								
	6								
	5				5.5				
	4								
	3								
	2								
	1								
	Baix	1	1.1						9.1
		Baix	Interès per la producció					Alt	

Font: Blake i Mouton, 1986.

Teories conductuals

- **L'estil (9.9):** s'intenten integrar els requeriments de les tasques amb les exigències del factor humà i aconseguir que les tasques les realitzin persones compromeses. Tothom participa en la consecució dels objectius amb confiança i respecte.
- Gerència d'equip o democràtica

Malla de comportament gerencial de Blake i Mouton

Alt	9	1.9							9.9
Interès per les persones	8								
	7								
	6								
	5				5.5				
	4								
	3								
	2								
	1								
	Baix	1	1.1						9.1
		Baix	Interès per la producció					Alt	

Font: Blake i Mouton, 1986.

Teories conductuals

- **L'estil (5.5):** es busca l'equilibri dels interessos del personal i la producció, es tracta d'un compromís moderat entre l'exigència del rendiment i la necessitat de mantenir un cert nivell de satisfacció dels integrants de l'equip de treball. Aquesta actitud permet aconseguir una moral i una producció adequades, encara que no excel·lents.
- Administració de terme mig
- Assolir una moral i una producció adients

Malla de comportament gerencial de Blake i Mouton

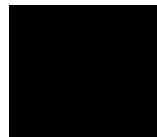
Alt	9	1.9							9.9	
Interès per les persones	8									
	7									
	6									
	5				5.5					
	4									
	3									
	2									
	1									
	Baix	1	1.1						9.1	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Baix	Interès per la producció							Alt

Font: Blake i Mouton, 1966.

Teories conductuals

Model de: Tannenbaum i Schmidt (1973)

Autoritat del directiu



• Llibertat del subordinat

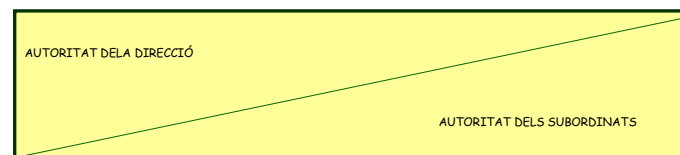
Teories conductals

- El directiu pren una decisió i la comunica
- El directiu "ven" la seva decisió
- El directiu presenta idees i convida a qüestionar-les
- El directiu presenta un problema, rep suggeriments i pren una decisió
- El directiu defineix els límits i demana al grup que prengui una decisió
- El directiu permet als subordinats actuar dintre dels límits definits pel seu superior

Teories conductals

Lideratge basat
en la direcció

Lideratge basat
en els subordinats



- 1 → La direcció és la que pren decisions.
- 2 → La direcció explica les decisions.
- 3 → La direcció presenta idees i es poden discutir.
- 4 → La direcció proposa decisions que poden patir canvis.
- 5 → La direcció proposa accions, accepta suggeriments i pren les decisions.
- 6 → La direcció defineix uns límits i deixa que el grup prengui les decisions.
- 7 → La direcció només supervisa que les decisions preses estiguin d'acord amb els objectius principals de l'empresa.

A quin nivell situaries...

Teories conductals

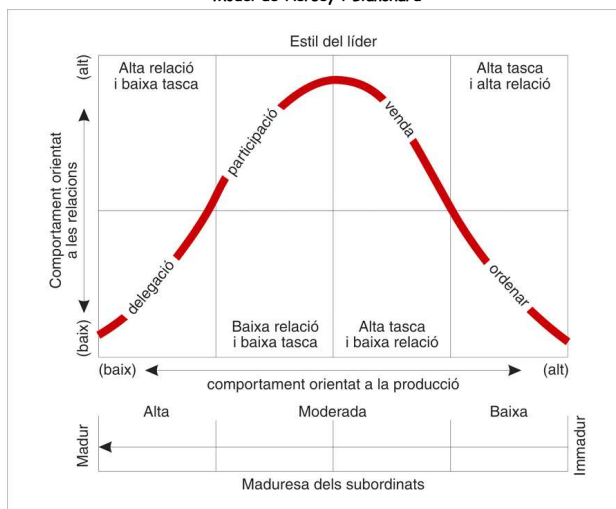
1. Us comunico que he decidit que deixem de produir el producte WIERW.
2. Després d'avaluar els avantatges i inconvenients, crec que el que realment és important per nosaltres és deixar de produir el producte WIERW i concentrar-nos en d'altres de més eficients.
3. Crec que tenim dues opcions: continuar produint el WIERW o deixar-lo de produir. Crec que el millor seria deixar de produir el producte WIERW i concentrar-nos en d'altres de més eficients, però m'agradaria saber la vostra opinió al respecte.
4. Necessito que em doneu el vostre parer sobre la continuïtat del producte WIERW i amb les vostres anàlisis prendré una decisió.
5. Heu de decidir si continuem amb la producció del WIERW.
6. Si ho creieu convenient, aturarem la producció del producte WIERW.

Sociologia de l'empresa



C. Teoria contingent

Model de Hersey i Blanchard



Font: Adaptat de Robbins (1987) p.257

Sociologia de l'empresa



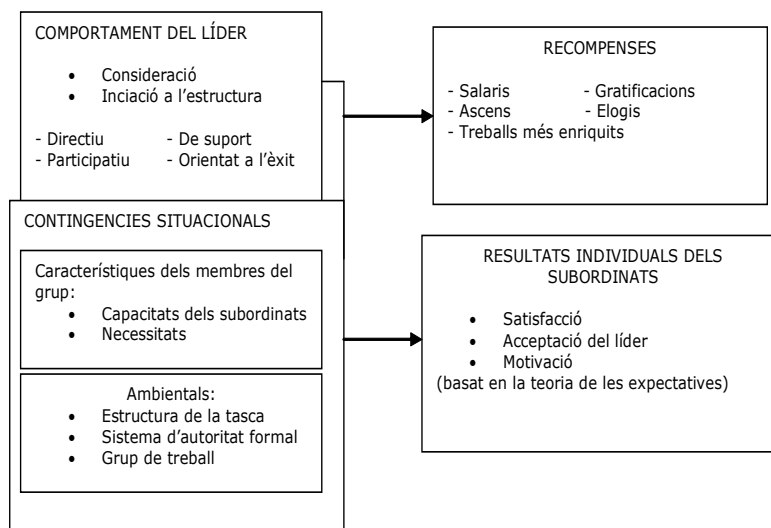
Teoria contingent

Disposició (voluntat)	SI	M2	M4
	NO	M1	M3
		NO	SI
		Capacitat	

- Robbins (1987) resumeix les fases de maduresa en què es poden trobar els subordinats :
- **M1:** els subordinats són incapaços i no estan disposats a assumir la responsabilitat de dirigir el seu propi comportament.
- **M2:** els subordinats són incapaços i estan disposats a assumir la responsabilitat de dirigir el seu propi comportament.
- **M3:** els subordinats són capaços i no estan disposats a participar en la direcció del seu propi comportament.
- **M4:** els subordinats són capaços i estan disposats a assumir la responsabilitat de dirigir el seu propi comportament.

Teoria contingent

Model d'Evans i House



D. Teoria transaccional

- El líder transaccional és eminentment tècnic.
- El seu comportament es basa en tres tècniques estudiades en les ciències de l'organització i l'administració d'empreses:
 - La direcció per objectius de Drucker
 - Les tècniques d'elogis, basada en la teoria del condicionament de Skinner
 - Les tècniques de càstigs disciplinaris
- Podríem dir que el paper del líder és facilitar al subordinat l'assoliment del rendiment i proporcionar l'adient *feedback* mitjançant l'elogi o la reprimenda segons resultats.
 - L'esforç que ha de fer és aclarir l'entorn del subordinat (lloc de treball, objectius, recompenses, etc.) i establir una regles de joc clares i adequades
 - No el vol canviar, el vol conèixer per poder treure un màxim rendiment
- És apropiat en moments d'estabilitat.

E. Teoria transformacional

Lideratge transformacional

- És un pas endavant en la descripció del fenomen del lideratge. És un líder extremadament innovador i creatiu que busca les solucions i l'èxit mitjançant el canvi en els ideals i valors de les persones. On es troba a gust és en situacions confoses i crítiques.
- La seva conducta davant els subordinats es basa en un intent de canviar les seves prioritats mitjançant la mobilització de les seves necessitats d'ordre superior (superació, competència, consecució, saber, autoestima i servei als altres).
- Realitza aquest procés de transformació ajudant que adoptin una nova jerarquia de valors, fent que deixin de banda interessos personals i n'adoptin de superiors, mobilitzant aquestes necessitats superiors. La forma d'aconseguir-ho es fonamenta, segons Bass (1986), en aquests factors:
 - carisma, consideració individualitzada
 - i l'estímul intel·lectual

Requeriments per al líder del segle XXI

- Formar i facilitar
- Descentralització de l'autoritat
- Visió i estratègia àmplies i amb consens
- Direcció per valors compartits
- Aconseguir compromisos
- Centra-se en qualitat, servei i clients
- Col·laborar i unificar
- Respectar la diversitat i donar-li suport
- Continu aprenentatge i innovació
- Enfocament ampli: comunitat, societat i món

9. Conclusions

- El líder és el factor més important per mantenir un bon ambient de treball; ha de buscar assolir els objectius de l'empresa i fer que convergeixin amb els dels treballadors.
- El líder ha de saber, poder i voler motivar als treballadors.
- Ha de mantenir la cohesió del grup fent d'element integrador per als que el formen, i establir els mecanismes adequats (definir i classificar objectius; que cada integrant conegui el seu lloc i que sigui l'adequat; bones xarxes de comunicació; coordinació d'esforços, conflictes, tensions i saber estimular al personal) i també tenir en compte la projecció cap a l'exterior (projectar imatge positiva del grup; defensar-lo; col·laborar amb líders d'altres grups).

Llei de Parkinson

- Llei de Parkinson, C. N. Parkinson:
- Exposició de diferents "principis".
- Afirmació bàsica:
"El trabajo se prolonga con el fin de cubrir el tiempo disponible para su terminación, es decir, cuanto más tiempo se tiene para realizar un trabajo, más se tarda en hacerlo".

Principi de peter

- Principi de Peter, L.J. Peter i R. Hull:
- "En una estructura jeràrquica, cada empleat tendeix a ascendir fins a arribar al màxim nivell de incompetència".
- Corol·laris:
 - Amb el temps, tot lloc tendeix a ser ocupat per un empleat que és incompetent per desenvolupar les seves tasques.
 - El treball és realitzat per aquells empleats que no han assolit encara el seu nivell d'incompetència.

Principi de Dilbert

- El **principi de Dilbert** fa referència a una observació satírica dels anys noranta que afirma que les empreses tendeixen a promocionar sistemàticament els seus empleats menys competents a càrrecs directius per limitar així els danys que són capaços de provocar.

10. Bibliografia

- DAVID REES, W. & PORTER, Ch. *Habilidades de dirección*. 5a edició. Madrid: Thomson, 2003. (Capítol 4)
- LEAL MILLÁN, A. i altres. *El factor humano en las relaciones laborales. Manual de dirección y gestión*. Madrid: Pirámide, 1999.(Cap. 6 i 7)
- HELLRIEGEL, D.; SLOCUM, J.W. Madrid: Thompson, 2004. (Cap. 10 i 11)

T.15.- Grups de treball i treball en equip

Grups de treball i treball en equip

1. Participació
2. Grups de treball
3. Treball en equip
4. Equips d'alt rendiment (EAR)
5. Bibliografia

1. Participació

1. Conceptes
2. La participació en les teories d'organització
3. Estratègies de direcció participativa

1.1. Conceptes

En general, el sistema de distribució del poder a les organitzacions estableix una sèrie de normes per evitar la formació de coalicions dominants i l'exercici del seu poder.

- Clegg (1966): qualsevol esquema basat en la preocupació pels drets dels obrers en la indústria, particularment en el dret de participar en el control de les decisions industrials.
- Tannenbaum (1976): sistema de direcció en què tots els membres influeixen en les decisions de l'empresa.
- Davis (1977): compromís mental i emocional d'una persona en una situació de grup que l'anima a contribuir als objectius del grup i a compartir les responsabilitats que s'hi impliquen.

Conceptes

- Greiner (1980): després d'analitzar unes quantes opinions d'agents socials en el món laboral, diu que per a alguns es tracta de prendre decisions col·lectivament, per a altres, de determinar els objectius de manera conjunta i per a d'altres implica escoltar més i parlar menys.
- Wilpert (1987): en sentit limitat: compromís personal dels treballadors en la presa de decisions organitzatives, sense normes reguladores; i en el sentit ampli: diverses formes de regularització estatutàries, directes o indirectes al personal, a través de les quals els treballadors i els seus representants estarien compromesos en la presa de decisions.

1.2. La participació en les teories d'organització

Escola de relacions humanes amb Elton Mayo (1933)

- (Finals de 1950) Tavistock Institute, John Brown a Anglaterra i George Friedmann a França. En l'àrea nord americana: Mc Gregor, Lickert i Herzberg, consoliden aquest nou enfocament directiu, i sorgeix així el model de recursos humans, com a rebuig dels conceptes tradicionals i autocràtics del lideratge i del control, segons la teoria clàssica o en la forma de les relacions humanes.

La participació en les teories d'organització

- Des d'aquest nou enfocament es preveu, a més de la capacitat professional i l'energia de tots els integrants de l'empresa, la creativitat i la possibilitat d'un comportament responsable, autodirigit i autocontrolat. La tasca més important del directiu és contribuir a la creació d'un clima laboral que faciliti aquesta integració voluntària i creativa de tots els integrants de l'empresa. Això contribuirà a la millora de la presa de decisions i a l'eficàcia global de l'empresa, (Miles, 1980) la participació és un lubricant que suavitza, i elimina la resistència a l'autoritat.

1.3. Estratègies de direcció participativa

- La direcció per objectius
- El pla Scanlon
Els treballadors participen dels beneficis de l'empresa com a resultat de la seva contribució i cooperació per assolir una major productivitat.
- Els cercles de qualitat
- La teoria Z
confiança – intimitat – subtileza
- Tècniques de reestructuració del treball

2. Grups de treball

- Dues o més persones que interactuen lliurement, comparteixen algunes normes col·lectives i tenen una identitat comuna. (Kreitner i Kinicki, 1997)
- Característiques:
 - 1) Pretenen assolir objectius comuns
 - 2) Tenen sentit d'identitat compartit intern i extern
 - 3) Oportunitats de participació i interacció
 - 4) Cohesió
 - 5) Forma d'estructura (líder i seguidors)
 - 6) Capacitat d'aprovació en relació amb els seus integrants

Tipus:

Formals:

- a) Permanents
- b) Temporals

Informals:

- a) D'interès
- b) D'amistat
- c) Ocasionals

3. Treball en equip

3.1. Definició i tipus

3.2. Diferències entre grups de treball

3.3. Característiques

3.1. Definició i tipus

• Grup de persones amb una missió o objectiu comú, amb habilitats que es complementen, que treballen de forma coordinada i amb la participació de tots els seus membres per tal d'aconseguir una sèrie d'objectius comuns, dels quals en són responsables. (Hackman, 1987; Alderfer, 1977)

• **Tipus:**

- a) Equips de treball autogestionats
- b) Equips de treball per resoldre problemes
- c) Equips de treball transfuncionals
- d) Transformació de grups en equips

3.2. Diferències entre grup i equip

Grup

1. Només hi ha un interès comú.
2. El treball està distribuït en parts iguals.
3. Cada membre, quan acaba la feina, se'n va.
4. Hi pot haver un responsable o no.
5. Valoració individual del que s'aconsegueix en funció del que s'ha fet.
6. No es necessita nivell de compromís
7. Quan una persona acaba el treball, el dona perquè s'inclogui en l'informe, però no ajuda els altres.
8. Les conclusions són personals.
9. Els integrants són experts en allò que fan, però són ignorants en el context.
10. No existeix la pràctica de valors d'integració
11. No és necessària l'autoavaluació.

Equip

1. Té un objectiu definit.
2. Distribució del treball basant-se en les habilitats o capacitats personals, o obrint noves possibilitats de desenvolupament.
3. Comunicació intensa entre els integrants per assegurar resultats.
4. Coordinador per comunicar dificultats, enllaços i mostrar avenços.
5. Valoració del que han aconseguit tots els integrants de l'equip.
6. Alt nivell de compromís de tothom en els esforços que calgui en els resultats.
7. Si algú acaba es donen noves funcions.
8. Conclusions col·lectives.
9. Noves experiències d'autoaprenentatge per a tots els integrants.
10. Es practiquen els valors: honestat, responsabilitat, lideratge, innovació i també superació personal.
11. Autoavaluació present en tot moment .

3.3. Característiques

Característiques dels equips amb objectius

- Ambient relaxat: no hi ha pors.
- Seguretat: tothom sap què s'espera d'ell i canalitzen les seves energies per aconseguir-ho.
- Alta cooperació: els integrants són conscients de la seva dependència mútua.
- Confiança: tothom compleix, comparteix informació i és recompensat.
- Alta moral: "El treball és divertit. Millorem contínuament."
- Ajustament del sistema: "Construïm el sistema de treball més adequat"
- Bones relacions amb la direcció: "Tothom està content amb la direcció, ja que amb els objectius clars no hi ha interferències ni canvis en les normes de treball".

Característiques dels equips sense objectius

- Augment de l'estrès:
La competitivitat entre els integrants és alta. El que és més important és aconseguir objectius individuals.
- Tendència a cometre errors:
Com que no es té una visió clara sobre què s'ha d'aconseguir, es van realitzant accions que a vegades no tenen massa sentit, i això provoca frustracions.
- Nul·la cooperació:
L'ajuda a un altre membre de l'equip es pot traduir que aquest ens passi a davant. Tots són enemics. A la direcció només els agraden els que aconsegueixen resultats.

4. Equips d'alt rendiment (EAR)

- 4.1. Definició
- 4.2. Característiques
- 4.3. Criteris per identificar
- 4.4. Habilitats

4.1. Definició

Conjunt de persones que treballen juntes i que, a més de tenir interdependència de funcions, aconsegueixen ser més creatives, productives i resolen millor els problemes. Això fa que els resultats de l'equip siguin superiors als de la suma dels resultats individuals.

4.2. Característiques

- a) Objectiu comú
- b) Capacitat i facultat
- c) Relació i comunicació
- d) Flexibilitat
- e) Resultats òptims
- f) Reconeixement i estima
- g) Orgull de pertinença

4.3. Criteris per identificar

Com es pot identificar:

- Quan dóna resposta als requeriments de productivitat amb menys recursos humans o materials que altres equips semblants.
- Si el motor del grup és la majoria dels seus integrants. És a dir, no hi ha persones en la perifèria del grup o que siguin rebutjades per manca de qualitat tècnica o humana.
- Si l'equip millora els procediments existents, amb la finalitat d'obtenir els mateixos resultats amb menys esforç.
- També es caracteritza per inventar nous procediments. Està en un procés de canvi permanent, per tant ha adquirit la rutina de la innovació.

4.4. Habilitats

EAR. Habilitats d'observació

S'ha de tenir en compte:

- 1) Distància
- 2) Diversitat de perspectives

Elements per observar:

- 1) Contingut:
 - Presa de decisions
 - Lideratge
 - Objectius i rols
 - Anàlisi del comportament individual
 - Normes i processos formals
- 2) Procés:
 - Comunicació i participació
 - Conflictes
 - Normes informals
 - Ambient de treball

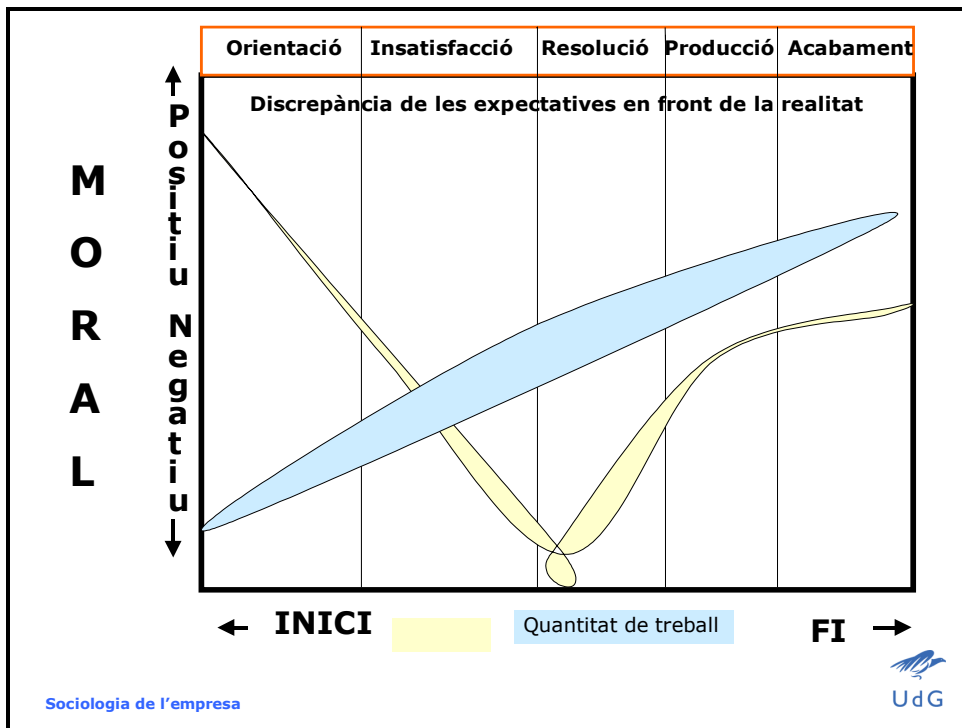
EAR. Habilitats de diagnòstic

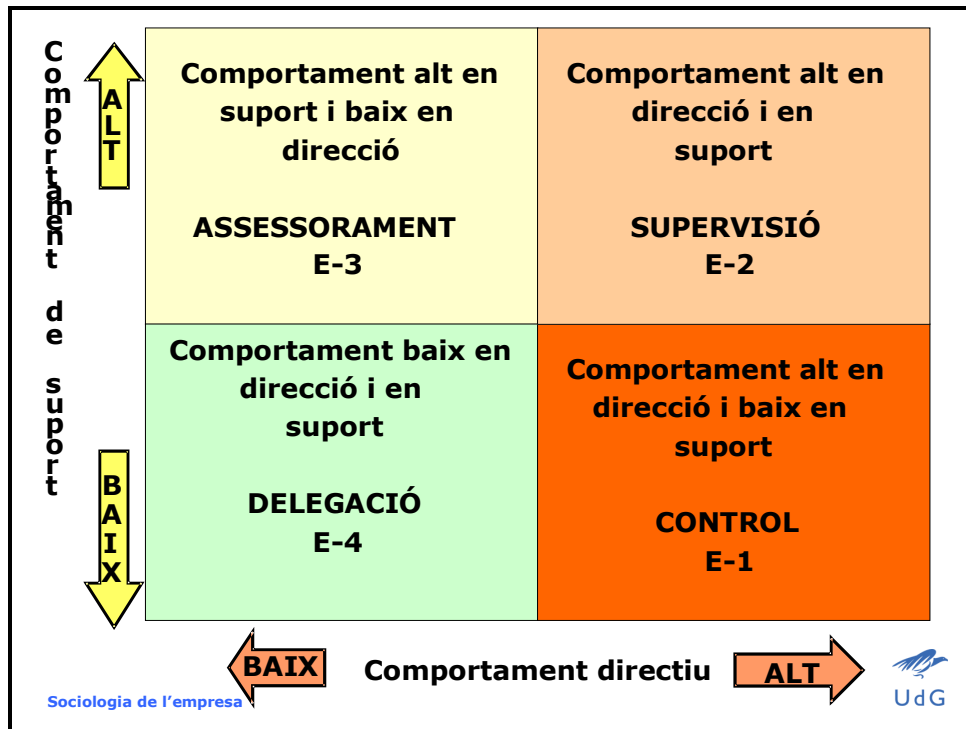
a) Fases:

- 1) Orientació
- 2) Insatisfacció
- 3) Resolució
- 4) Producció
- 5) Acabament

b) Estil de lideratge:

- 1) Control
- 2) Supervisió
- 3) Assessorament
- 4) Delegació
- 5) Acabament





5. Bibliografia

- DOLAN, S.L. i MARTIN, I. *Los 10 mandamientos para la dirección de personas*. Barcelona: Gestión, 2000.
- RODRIGUEZ, A. *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones*. Madrid: Pirámide, 1998.
- Els manuals de recursos humans que tractin el tema de grups i equips

T.16.- Formació a l'empresa

Formació a l'empresa

1. Definicions
2. Circumstàncies
3. Necessitats
4. Objectius
5. Procés
6. Futur de la formació
7. Bibliografia

Sociologia de l'empresa



1. Definicions

• **Formació:** esforç sistemàtic i planificat per modificar o desenvolupar el coneixement, les tècniques i les actituds a través de l'experiència i aconseguir l'actuació adequada en una activitat o categoria d'activitats. El que es vol fer és capacitar una persona per poder fer ben feta una feina. Implica l'adquisició de conductes, fets, idees, etc. que es defineixen de manera fàcil en un context de treball específic. La formació està més orientada a la feina que a la persona.

• **Aprenentatge:** procés pel qual les persones adquireixen coneixements, tècniques i actituds a través de l'experiència, la reflexió, l'estudi o la instrucció.

Sociologia de l'empresa



Definicions

- **Educació:** procés i sèrie d'activitats orientades a la capacitat d'una persona per tal d'assimilar i desenvolupar coneixements, tècniques, valors i comprensió. Factors que es relacionen, no només amb un camp d'activitat reduït, sinó que permeten definir, analitzar i solucionar un ventall ampli de problemes. Està més encaminada a la persona, és un procés més ampli de canvi i els seus objectius son més difícils de definir.
- **Desenvolupament:** l'increment general i la intensificació de les tècniques i capacitats d'una persona a través de l'aprenentatge conscient i inconscient.

Definicions

Formació a l'empresa:

Conjunt d'activitats amb la finalitat de millorar el rendiment present i futur de la persona treballadora, i que augmenten la seva capacitat mitjançant la millora dels seus coneixements, habilitats i actituds. (Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler (2003).

Per Armstrong (1991) o Buckley i Caple (1991), la formació és un esforç sistemàtic i planificat per modificar o desenvolupar el coneixement, les tècniques i les actituds dels treballadors a través de l'experiència de l'aprenentatge, i per poder aconseguir que la seva actuació en una activitat o conjunt d'activitats sigui l'adequada i estigui en condicions de realitzar convenientment una tasca o una feina concreta.

2. Circumstàncies

Períodes de transició:

- Són els moments en què han de desenvolupar una activitat nova. Llavors, sigui quin sigui el seu nivell jeràrquic, han de tenir molt en compte tant els coneixements que han adquirit com els coneixements que seran indispensables per fer la feina.
- En funció de la importància del nou lloc de treball i segons si està o no situat en la mateixa família professional del càrrec que tenia, aquest període pot ser més o menys llarg.
- Aquests moments necessiten un tipus de formació particular per adquirir nous coneixements, que s'anomenen *formació promocional*.

Circumstàncies

Períodes de realització:

- Una vegada superat el període anterior, tot col·laborador ha d'assegurar la realització dels seus objectius, ja que tant l'evolució permanent de l'entorn de l'empresa com ella mateixa modifiquen els components de l'activitat quotidiana.
- Es creen nous procediments administratius, noves màquines, noves polítiques, etc., però mai les bones disposicions no poden assolir els resultats que es busquen, si anteriorment no s'han preparat les persones que els han de dur a terme.
- Aquest segon període s'anomena *perfeccionament permanent* i està relacionat amb l'evolució contínua de l'empresa i amb el seu entorn.

3. Necessitats

Entorn empresarial que genera noves necessitats:

- Canvis en el mercat
- Evolució tecnològica
- Globalització de mercats
- Liberalització i privatització dels sectors productius
- *Re-localització* d'activitats
- Creixement del sector serveis
- Nous tipus de consumidors: més exigents i més ben informats

4. Objectius

Segons Harper i Lynch (1992):

- Homogeneïtzar les pautes de comportament i d'actuació professional dotant a tots els integrants de l'empresa de la cultura comuna.
- Establir un canal efectiu de comunicació dins les organitzacions empresarials.
- Desenvolupar sistemes concrets de motivació per tal d'estimular la productivitat general del personal.
- Donar suport tècnicament a la promoció interna.

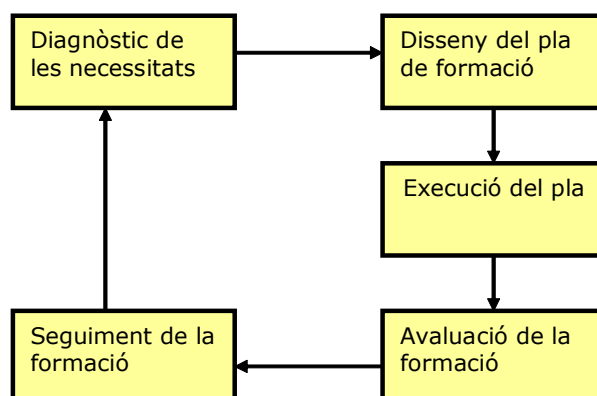
Objectius

- Desenvolupar facultats, aptituds i característiques potencials. És a dir, incrementar les possibilitats de l'equip humà.
- Instrumentalitzar el sistema de perfeccionament dels diferents nivells professionals per poder adaptar-los a les necessitats.
- Potenciar la relació humana i determinar pautes comunes d'acció.
- Hem de tenir en compte que és un procés dinàmic que s'ha d'ajustar a qüestions específiques, si volem que sigui una inversió rentable per a l'empresa.

5. Procés

- 5.1. Esquema del procés
- 5.2. Diagnòstic
- 5.3. Elaboració del pla
- 5.4. Execució
- 5.5. Avaluació

5.1. Esquema del procés



5.2. Diagnòstic

Inventari de les necessitats de formació que ens serviran per establir quins són els requeriments que, de cara a la formació, té en cada període l'empresa. Aquest inventari, que servirà de base per a l'anàlisi posterior, ha d'incloure els següents elements:

- Nom de la secció i del responsable
- Missió de la secció
- Organigrama real amb especificació de les relacions efectives, la dependència i els canals de comunicació
- Especificació dels problemes amb què es troba la secció (poca producció, baixa qualitat, mal ambient, etc.)
- Nom i categoria dels components
- Edat, antiguitat a l'empresa i al lloc de treball
- Formació que ha rebut
- Puntuació de cada treballador, segons la valoració pel mèrit
- Eficiència global, segons la qualificació del seu supervisor
- Sou i data de l'últim augment
- Si estan designats, qui són els possibles substituïts
- Formació que requereix el lloc de treball, fent referència a cada activitat que s'hagi de realitzar

El pla de formació: conjunt coherent, ordenat i flexible d'accions formatives, concretat en un període de temps, amb l'objectiu de dotar i perfeccionar les competències necessàries per aconseguir els objectius estratègics prefixats.

El pla és un mitjà, no és un fi en si mateix.

La seva rendibilitat i els seus resultats depenen de la seva vinculació amb els objectius de l'empresa, tant globals com de recursos humans.

5.3. Elaboració del pla

Un bon pla de formació ha de poder respondre les preguntes següents:

- a) Perquè formar?
- b) En què formar?
- c) A qui formar?
- d) Com formar?
- e) Quan formar?
- f) On formar?

El·laboració del pla

Si volem que sigui efectiu, s'ha de tenir en compte:

- Que s'ha d'ajustar a les característiques particulars de l'empresa.
- Que ha d'anar d'acord amb la cultura empresarial.
- Que sigui realista, creïble i que compti amb la participació i el suport de la direcció.
- Que hi hagi personal motivat per participar-hi com a cosa pròpia.
- Que sigui complet, precís i concret.
- Que, dins la periodicitat determinada (normalment a un any), vagi lligat a una política de formació ambiciosa i a llarg termini.

El·laboració del pla

Etapas que s'han de tenir en compte:

- 1) Formulació d'objectius
- 2) Selecció de continguts
- 3) Definició de tècniques (*)
- 4) Determinació del moment
- 5) Concreció del lloc
- 6) Selecció dels destinataris

(*) Tècniques que cal utilitzar

- Mètode del cas
- Jocs d'empresa
- Sociogrames
- Discussions en grup
- Conferències
- Rotació de lloc de treball
- Lectures comentades
- Vídeos i dispositives
- Programes informàtics

Quan la formació es fa sense sistematització d'un pla adequat, pot passar:

- Que s'imparteixi la formació, però o no es faci servir o només s'utilitzi parcialment, ja que es fa en un moment inadequat o perquè no es correspon amb les necessitats.
- Que es faci massa tard, i això produeix una ineficàcia en el treball actual, ja que les necessitats són anteriors a la formació.
- Que es dugui a terme per costum o rutina, sense objectius definits, i no es pugui aplicar als llocs de treball concrets.

Tipus de formació:

- Formació d'oferta:
 - No distingeix necessitats específiques.
 - L'alumne no manifesta les seves preferències.
 - Utilització intensiva de paquets formatius estàndard.

- Formació de demanda:
 - Avalua necessitats presents i anticipa les futures.
 - Busca la participació activa.
 - Està dirigida a l'autoaprenentatge.
 - Hi ha paquets formatius adaptats.
 - Inclou la utilització de tecnologies aplicades a la formació.

5.4. Execució

Segons Buckley i Caple, un **bon formador** és el que té les aptituds següents:

- Demuestra tenir preparació tècnica en l'àrea que imparteix la formació.
- Demuestra tenir capacitat "natural" per ensenyar i està satisfet de fer-ho.
- Té capacitat d'adaptar-se a l'auditori.
- Té un bon nivell de tècniques interpersonals i socials.
- Sap escoltar i fer preguntes.

- Coneix la dinàmica dels grups.
- Clarifica els objectius de la formació.
- Demuestra interès real per a les persones.
- És flexible a utilitzar tàctiques i estratègies de formació.
- Valora la necessitat d'una preparació i planificació a fons.
- Dóna exemples amb el comportament i la imatge.
- Accepta la seva part de responsabilitat en el rendiment futur de les persones que forma.

Estils del formador:

- **Instructor:** ja que decideix els objectius de la formació i els organitza en el sentit que creu més pedagògic.
- **Negociador:** està en diàleg permanent amb les persones que forma. Explica el perquè de les seves decisions pedagògiques perquè les acceptin.
- **Facilitador:** els ajuda a identificar les seves necessitats, a aclarir objectius de formació i a organitzar el procés d'aprenentatge de la manera més eficaç possible.
- **Consultor:** deixa un ample marge d'iniciativa als alumnes, fa servir l'estil passiu perquè hi confia totalment, pel que fa a la seva formació.

A més de les característiques pròpies i de l'estil de formació que s'adopti, hi ha uns elements que condicionen l'èxit del programa de formació:

- Adequació del programa a les necessitats de l'empresa
- Qualitat del material que es fa servir, ha de ser didàctic
- Cooperació de la direcció de l'empresa
- Qualitat i preparació dels formadors
- Selecció adequada dels destinataris

5.5. Avaluació

Per poder comprovar l'eficàcia de la formació, és convenient veure si s'han produït les modificacions que volíem obtenir en el comportament de les persones treballadores i observar si aquests nous comportaments tenen relació directa amb els objectius de l'empresa. Per això, i seguint Córdova (1993), s'hauran d'analitzar les cinc variables següents:

1. **Satisfacció:** d'una banda, el grau de satisfacció general dels participants i dels seus superiors; de l'altra, quina és l'apreciació global dels participants sobre els programes i l'actuació dels professors, i finalment quina és la correspondència entre les expectatives generades pels projectes formatius i el que s'ha desenvolupat realment.
2. **Eficàcia:** s'ha de poder comprovar el nivell d'acompliment dels objectius definits en el programa, la incidència sobre la motivació i el desenvolupament professional, i les competències i coneixements que han adquirit els participants.

- 3.- **Rendibilitat:** tant en l'àmbit de l'empresa — contribució als resultats econòmics, correspondència entre els resultats observats i els recursos utilitzats, i grau de satisfacció econòmica dels agents implicats en els programes (responsables, professors/es, etc.)— com en l'àmbit dels usuaris (participants i els seus caps)
- 4.- **Adequació:** si el programa reflecteix la política de l'empresa en general i de la formació concretament, si la formació ha donat resposta a les necessitats definides, si s'han considerat les expectatives dels participants.
- 5.- **Professorat:** avaluació de les característiques i rendiment: característiques professionals (formació i experiència), sistema de selecció i adaptació que s'ha fet servir i carrera docent, i també l'actualització i perfeccionament de la seva especialitat.

Tècniques d'avaluació (1)

- Qüestionaris
- Entrevistes continuades
- Plans d'acció que consisteixen en una llista d'actuacions prioritàries que té l'alumne al final del programa de formació. Indica quines accions o tècniques es compromet a millorar en el seu lloc de treball i quan ho pensa fer.
- Incidents fonamentals. Han de ser observats per la persona que ho explica i han de quedar molt clares les conseqüències de l'incident.

- Observació directa. Sistema més realista de conèixer la influència de la formació en el rendiment laboral. No sempre és fàcil d'aplicar.
- Examen de resultats. Fer servir l'índex de rendiments expressats en forma numèrica, i que posteriorment siguin analitzats per comprovar si els formadors han assolit el nivell de resultats que s'esperava.

6. Futur de la formació

6.1. Punt de partida

6.2. Ensenyament assistit per ordinador

6.3. Internet com a eina formativa

6.1. Punt de partida

Els nous sistemes formatius tenen cada vegada més en compte les oportunitats que es deriven de les aplicacions tecnològiques.

- Cada vegada té més importància la utilització d'eines tecnològiques amb més eficàcia per a la renovació constant dels coneixements i de les habilitats personals i professionals.
- Les empreses tenen més interès per millorar les habilitats, tant les directives en general com les de funcions comercials i financeres. També volen millorar en els aspectes de tècniques de millora d'inversions, de gestió d'oportunitats, d'anàlisi de riscos i de control de la gestió.

- Es detecta interès en el desenvolupament d'equips amb un alt grau d'eficàcia, innovació, fonaments de la motivació i lleis que regulen l'exercici del lideratge de tipus persuasiu.
- El nou concepte de directiu s'haurà de caracteritzar per:
 - tenir disposició i habilitat per aprendre
 - ser innovador i creatiu
 - conduir equips de treball
 - ser bon comunicador
 - tenir capacitat de motivació
 - saber seleccionar la informació
 - conèixer metodologies i tècniques de diagnòstic
 - saber prendre decisions ràpides dins d'un entorn dinàmic i de canvi

6.2. Ensenyament assistit per ordinador

Aprofita les possibilitats de la tecnologia multimèdia, en la qual es combinen textos, gràfiques i animacions, i que ofereix noves modalitats formatives que s'adapten a les necessitats específiques de les organitzacions empresarials actuals.

Alternativa als sistemes tradicionals que permet arribar a grans grups, dispersos geogràficament, per obtenir una actualització constant dels seus coneixements.

Formació individualitzada estructurada en mòduls de caràcter flexible. Permet fer compatibles els horaris, evita trasllats i s'adapten les formes del treball formatiu a les del desenvolupament professional.

Formació pràctica: es treballa des del principi amb casos reals en els qual es participa activament i es prenen decisions. Es va produint de forma gradual, d'acord amb l'assimilació dels continguts del curs. Hi ha un seguiment i avaluació per a cada curs.

6.3. Internet com a eina formativa

- Mitjançant les pàgines web d'empreses dedicades a la formació en habilitats i capacitats empresarials, es poden trobar una gran quantitat de cursos interactius.
- També les universitats programen diferents tipus de cursos, postgraus o simplement d'actualització de coneixements; i no s'han d'oblidar les universitats a distància, com ara la UOC, que programa la totalitat de carreres universitàries per aquesta via.
- Alguns col·legis professionals també utilitzen el sistema per actualitzar coneixements dels seus associats.
- Moltes empreses tenen centres diversificats que utilitzen l'intranet per comunicar-se amb els seus treballadors i per programes de formació i avaluació.

7. Bibliografia

- BOHLANDER, G. et al. *Administración de recursos humanos*. 12a edició. Madrid: Thomson-Paraninfo, 2001 (3a part, pàg. 177-226).
- CLAVER CORTES, E. Et al. *Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo*. Madrid: Civitas, 1995.
- GARCIA-TENORIO, J. Et al. *Fundamentos de dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Thomson-Paraninfo, 2004.
- HARPER i LYNCH. *Análisis y descripción de puestos, evaluación del rendimiento*. Madrid: Grupo de Negocios de Ediciones y Publicaciones S.L. Colección manuales de R.H., 1992. Núm. 3
- LEAL MILLÁN, A. et al. *El factor humano en las relaciones laborales. Manual de dirección y gestión*. Madrid: Pirmámide, 1999. Cap. 14 pàg. 309-332.
- NOE, R.A. et al. *Humans resource management. Gaining a competitive advantage*. 5a edició. EUA: MacGraw-Hill, 2006. Part 2, 7 Training pàg. 254-303.