

DIRECCIÓ D'OPERACIONS

GRAU EN TURISME

Tema 2. Persones i organització

Tema 2. Persones i organització

INDEX

- 2.1. Organització del treball i disseny dels llocs de treball
- 2.2. Captació i selecció de persones
- 2.3. Integració de les persones
 - 2.3.1. Motivació
 - 2.3.2. Formació i capacitació
- 2.4. Sistemes d'incentius

BIBLIOGRAFIA

- HEIZER, J. i RENDER, B. (2007): *Dirección de la Producción. Decisiones estratégicas*, 8a edició, Pearson Prentice Hall, Madrid. Supl.7 i cap. 10.
- HUERTAS, R. i DOMÍNGUEZ, R. (2015): *Decisiones estratégicas para la dirección de operaciones de empresas de servicios y turísticas*. Publicacions i Edicions de la Universitat de Barcelona, Barcelona. Cap. 5.
- MIRANDA, F. J.; RUBIO, S.; CHAMORRO, A. i BAÑEGIL, T. M. (2005): *Manual de dirección de operaciones*, Thomson, Madrid. Capítol 7.
- ORELLANA, W.E. i MONREAL, M. (2007): *Control, incentivos y comportamiento en las organizaciones*, Editorial ACDE, València. Cap. 7, 8 i 9.



Introducció: La productivitat del factor humà

Objectiu direcció d'operacions: productivitat de la mà d'obra: quocient entre el nombre de productes obtinguts i el nombre d'hores de treball utilitzades en l'obtenció.

Factors que determinen la productivitat de la mà d'obra:

- Característiques personals dels treballadors: habilitat, educació, formació, experiència, ambició, actitud, etc. Relacionat amb la selecció de personal en funció de la productivitat objectiu.
- Motivació: impuls i esforç del treballador per aconseguir una meta.
- Entorn físic: equipament, ferramentes i procediments.
- Qualitat del producte: productes defectuosos, taxa de deixalleria i temps de reprocés.



Introducció

- Per a l'èxit d'una organització, aquesta necessita uns recursos humans motivats i capaços (formats).
- La direcció d'operacions determina les necessitats de RH i les actituds i aptituds de cada lloc de treball.



Introducció

- Objectiu estratègic dels RH: gestionar la mà d'obra i dissenyar els treballs, de manera que s'utilitzen les persones eficaçment i eficientment.

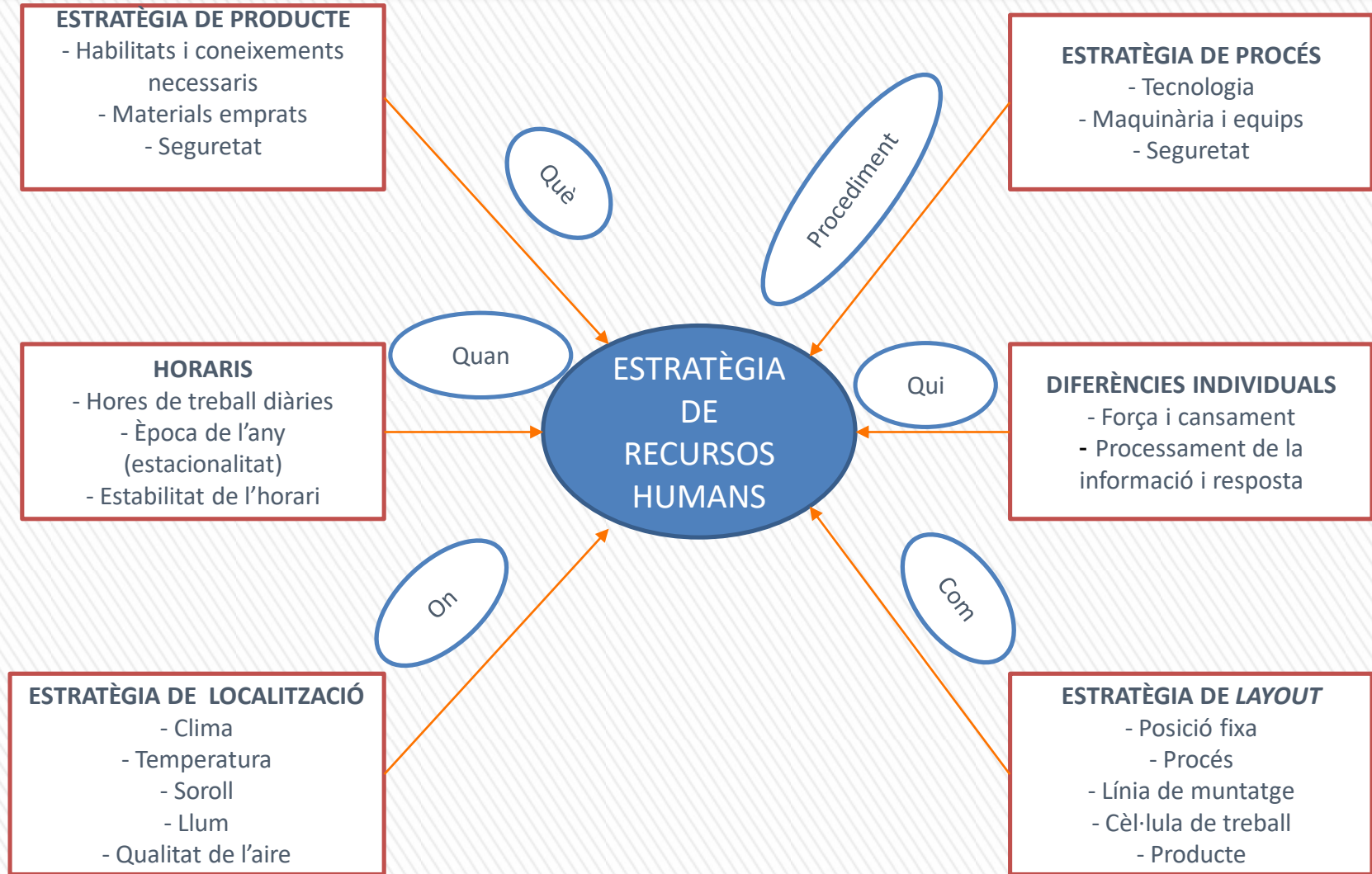
Ús eficient de les persones en un entorn de restriccions d'altres decisions de la direcció d'operacions.

Qualitat de vida raonable en el treball, dins d'un ambient de compromís i confiança mútua.

Qualitat de vida en el treball: seguretat, salari just, satisfacció de necessitats físiques i psicològiques.

Compromís mutu: empleats i direcció amb objectius comuns.
Confiança mútua: polítiques d'ocupació honrades i equitatives.

Introducció: restriccions en l'estratègia de gestió de persones



2.1. Organització del treball i disseny de llocs de treball

Àmbits d'activitat de la gestió dels RH

2.1.1. Planificació dels requeriments del personal necessari:

- Estabilitat en l'ocupació (quantitat de persones).
- Període i duració (horari laboral).

2.1.2. Disseny dels llocs de treball.

2.1.3. Determinació dels estàndards de treball: mesurament del temps (veieu el tema 5: "Gestió de processos").



2.1.1. Planificació dels requeriments del personal necessari: estabilitat en l'ocupació

MÀ D'OBRA VARIABLE

Variació de la força de treball segons la demanda

- Costos variables.
- Risc d'altres costos indirectes: de contractació i d'acomiadament, més elevats per a compensar una inestabilitat més alta i un cost potencial de qualitat en no poder mantenir una plantilla formada.

MÀ D'OBRA CONSTANT

Increment temps extra

- M.O. a cost fixe. Flexibilitat quan se n'incrementa la demanda.
- Treballadors formats i costos baixos de gestió de contractes.

Subcontratació de treballs

- M.O. constant.
- Treballadors formats i costos baixos de gestió de contractes.
- Pèrdua de control.

No acceptació de comandes extra

- M.O. constant.
- Treballadors formats i costos baixos de gestió de contractes.

Quan la demanda baixa podem tenir treballadors infrautilitzats.

- Adaptem l'organització de l'empresa en funció dels objectius.

- Aspectes que milloren la qualitat del servei mitjançant la millora en la motivació: estabilitat laboral i de formació.

2.1.2. Disseny dels llocs de treball

La natura del treball

El disseny, la planificació, la programació, l'execució i el control dels processos i de les operacions, així com el disseny que resulta de les estacions o dels llocs de treball depenen de:

- La **varietat de les tasques que cal realitzar**, junt amb el grau d'excepcions o d'interrupcions que apareixen en el flux de tasques. Especialització *versus* diversificació.
- La **complexitat** associada a les tasques, així com el grau de definició o d'especificació d'aquestes.
- Les **interrelacions** o les interdependències establides entre les tasques i la coordinació d'aquestes en un flux d'operacions.

Les dues primeres defineixen la natura del lloc de treball i s'analitzen mitjançant el model de **Perrow (1965)**.

La tercera descriu el grau d'acció col·lectiva i s'analitza amb el model de **Thompson (1967)**.



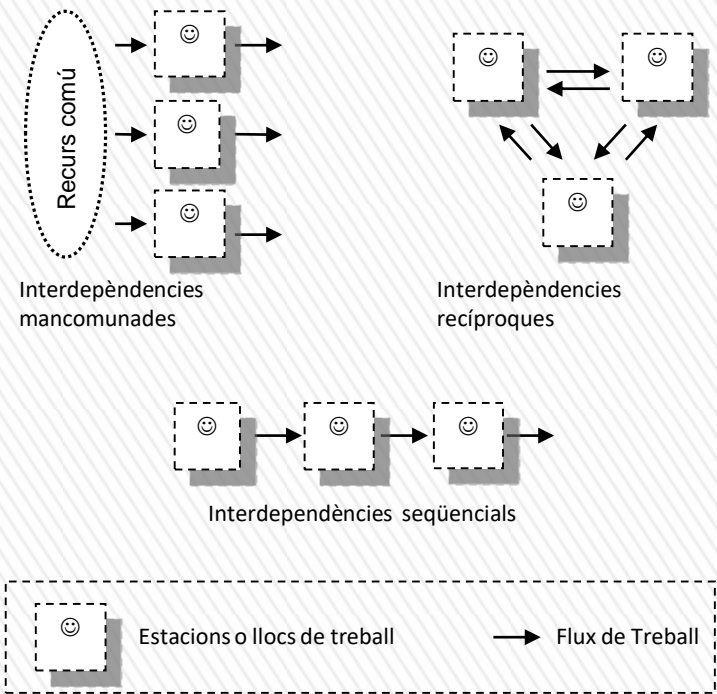
2.1.2. Disseny dels llocs de treball

Tecnologies departamentals: Perrow (1965)

		VARIETAT DE LA TASCA	
		POCA	MOLTA
ESPECIFICACIÓ DE LA TASCA	COMPLETA	RUTINÀRIA	ENGINYERIA
	INCOMPLETA	ARTESANA	NO RUTINÀRIA

PERROW, C. (1965): "Hospitals: technology, structure and goals", dins MARCH, J.G. (ed.): *Handbook of organizations*, Rand McNally, Chicago. Cap. 22.

Interdependències de treballs: Thompson (1967)



THOMPSON, J.D. (1967): *Organizations in action*, McGraw-Hill, New York. [Versió en castellà (1994): *Organizaciones en acción*. McGraw-Hill. Bogotá.]

Críteris d'anàlisi del treball que són la base per a:

- Seleccionar diferents variables de disseny dels llocs de treball i la forma d'usar-los, segons la natura del treball.
- Delimitar els llocs de treball establint una seqüència d'activitats i d'operacions (tecnològicament separables) per a cada un i tractant d'arreglar el nombre més gran d'interdependències recíproques en un mateix lloc per a facilitar-ne la coordinació.

2.1.2. Disseny dels llocs de treball

Perrow (1965): exemples

		VARIABILITAT DE LA TASCA	
		POCA	MOLTA
ESPECIFICACIÓ DE LA TASCA	COMPLETA	<p>RUTINÀRIA</p> <p>Cambrer, mestre, cap de cuina, auxiliar de cuina, recepcionista, personal de neteja, personal de manteniment preventiu, personal auxiliar especialitzat, transportista, xofer, empleat d'agència de viatges, empleat de vendes (botigues, gasolineres, etc.), cuiner de pizzeria i hamburgueseria, teleoperador, personal de magatzem...</p> <p>En general, la majoria dels llocs de treball de base, estandarditzats o altament formalitzats.</p>	<p>ENGINYERIA</p> <p>Comptable o economista de l'empresa, assessor fiscal, advocat, analista o enginyer de processos de treball, personal de manteniment correctiu, personal auxiliar sanitari de l'empresa, personal d'atenció al client...</p> <p>En general, la majoria dels llocs de treball de tipus professional de l'empresa i dels directius de línia mitjana.</p>
	INCOMPLETA	<p>ARTESANA</p> <p>Creatiu de publicitat i de continguts en xarxes socials, organitzador d'esdeveniments, creatiu de desenvolupament d'idees de negoci relacionades, màitre i cap de cuina de restaurant d'alt nivell, desenvolupador informàtic de l'empresa, personal creatiu per a la solució de problemes i conflictes...</p>	<p>NO RUTINÀRIA</p> <p>Llocs d'alta direcció de l'empresa, analistes de planificació estratègica de l'empresa, creatius d'idees de negoci noves i originals...</p>

2.1.2. Disseny dels llocs de treball

En una primera aproximació

- El disseny dels llocs de treball implica dividir la feina en tasques senzilles que, posteriorment, s'agrupen en funció d'algun criteri i formen un lloc de treball.

En un procés de disseny de lloc de treball cal especificar:

Contingut (inventari de les tasques que cal dur a terme, les funcions que s'hi han d'exercir i responsabilitats que convé establir).

Requisits (els coneixements, les habilitats i les característiques personals que requereix el lloc de treball).

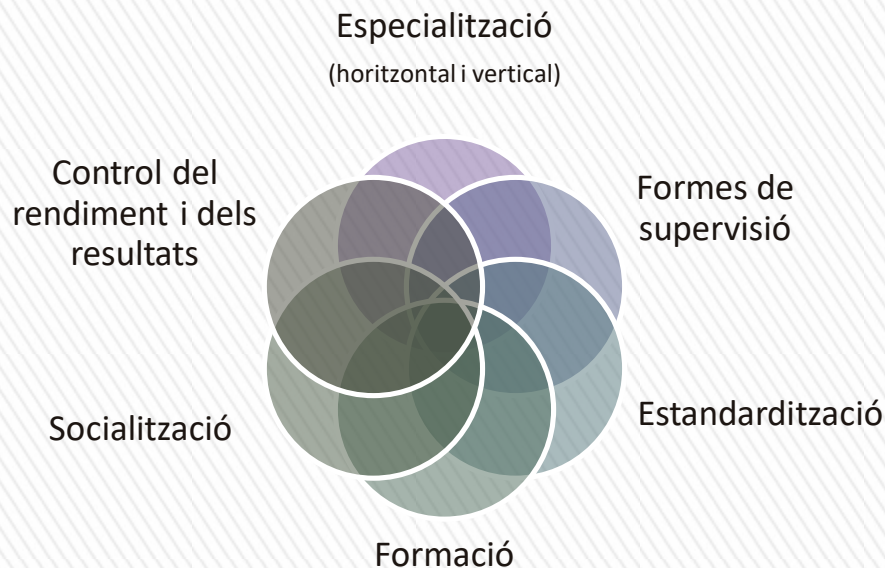
Context (condicions laborals, compromís requerit, formes de supervisió, sistema de mesurament, d'avaluació i de control del rendiment o de l'exercici, etcètera).

Configuració (nombre de tasques que conté el lloc de treball i el grau d'autonomia per a realitzar-les, és a dir, el grau de control sobre cada tasca).



2.1.2. Disseny dels llocs de treball

Variables del disseny dels llocs de treball



- Són eines, tècniques o instruments a disposició de l'empresa que tenen com a finalitat última incrementar-ne el rendiment. També influeixen i modifiquen el comportament de les persones dins de l'organització (comportament organitzatiu).

Estretament relacionades les unes amb les altres.



2.1.2. Disseny dels llocs de treball

El grau d'especialització es una de les variables més importants:

		ESPECIALITZACIÓ HORIZONTAL DEL LLOC DE TREBALL	
		ALTA Amb una o poques tasques.	BAIXA Amb moltes tasques.
ESPECIALITZACIÓ VERTICAL DEL LLOC DE TREBALL	ALTA Poca autonomia per a decidir com fer les tasques.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Llocs de treball en què la feina a fer està perfectament definida. ✓ Llocs que demanen poca qualificació. ✓ En estreta relació amb els llocs rutinaris de Perrow. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Llocs directius de qualsevol nivell. ✓ Qualsevol lloc de treball, professional o no, que per necessitat de la feina mateixa o de l'empresa haja de realitzar diverses tasques.
	BAIXA Molta autonomia per a decidir com fer les tasques.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Llocs no directius, d'alta qualificació professional. ✓ Llocs directius de menor nivell (encarregats de seccions de producció, per exemple). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Llocs directius d'alt nivell. ✓ Llocs de treball en què la feina es fa en equip.

2.1.2. Disseny dels llocs de treball

Formes de supervisió

- Sorgeix quan la comunicació informal no és suficient per a la coordinació de les tasques. Inclou dues activitats: control i coordinació.
- Supervisió estricta o participativa. En estreta relació amb l'especialització vertical del lloc de treball.

Estandardització (o formalització)

- Permet la realització de les tasques sense que siguin rellevants la comunicació entre les persones, l'aplicació de la supervisió o la creativitat que puguen tenir aquestes.
- Implica l'existència de procediments, normes i regles escrites que determinen el comportament esperat en cada lloc de treball.
- Pot ser un desavantatge si l'empresa necessita fer canvis, cosa que li suposaria assumir costos alts d'adaptació dels processos i de la formació dels empleats.

Formació

- Variable d'una rellevància especial en la definició del lloc de treball (especificació dels requisits).
- Característiques o requisits que ha de reunir una persona per a cobrir un lloc de treball determinat pel que fa a la formació i els coneixements.
- Les empreses solen complementar els coneixements adquirits per l'empleat externament.
- La formació lligada a cada lloc de treball està molt relacionada amb l'especialització horitzontal.

Socialització

- Fa que els empleats s'identifiquen amb els objectius i els valors de l'empresa, de manera que s'estableixen relacions de confiança i s'asseguren nivells de compromís importants d'aquests amb les tasques que duen a terme i amb l'empresa.
- L'empresa compta amb programes de socialització.
- Només s'aplica als directius i a aquells que tenen una responsabilitat o una rellevància especial.
- Actua primer sobre el comportament i, indirectament, sobre el rendiment de l'empresa.

Control del rendiment i dels resultats

- Necessari per al control dels costos i de la productivitat del lloc de treball.
- Facilita una retroalimentació d'informació per als empleats.
- Solen combinar supervisió directa, estandardització de processos i estandardització de resultats.

2.1.2. Disseny dels llocs de treball

Avaluació de l'exercici i avaluació del rendiment

CONCEPTE	QUÈ S'AVALUA	A QUI ES DIRIGEIX	CONDICIONS PER A L'APLICACIÓ
Rendiment	Nivell d'èxit del resultat o producte final.	Al lloc de treball amb independència de qui l'ocupe en cada moment.	Processos estàndards, tasques repetitives, separables en tasques senzilles i fàcils de mesurar.
Exercici	La forma de dur a terme la feina. Valoració de les conductes i els trets personals.	A les capacitats, l'actitud i el comportament de la persona que fa la feina.	Treballs creatius, complexos, ambigus, de difícil mesurament. Treballs indirectes de la producció.



2.1.2. Disseny dels llocs de treballs

Altres qüestions relacionades amb el disseny dels llocs de treball

- **Ampliació del lloc de treball:** tasques addicionals anàlogues a les que hi ha en cada lloc de treball (unitat completa de treball). És el contrari a una especialització horitzontal excessiva.
- **Rotació dels llocs de treball:** el treballador va variant de tasques i llocs de treball i té la possibilitat de promocionar-se i ampliar els coneixements.
- **Enriquiment del treball:** es concedeix autonomia a l'empleat per a poder dur a terme les tasques addicionals de planificació, control i disseny del treball. És el contrari a una especialització vertical excessiva.
- **Potenciació dels empleats (empoderament):** suposa un augment de la responsabilitat del treballador sobre el resultat de les seues operacions.
- **Equips autodirigits:** grup d'individus potenciats amb competències delegades que treballen junts per a aconseguir un objectiu comú.

Estretament relacionat amb la motivació i els incentius.



2.2. Captació i selecció de persones

Tres funcions bàsiques (objectius) de la direcció de RH: **captació del personal, motivació i formació i capacitació del personal.**

• CAPTACIÓ DEL PERSONAL

- Obtenir del mercat laboral, o dins l'empresa (promoció interna), els recursos humans idonis per a les necessitats d'aquesta en el moment adequat. La captació es duu a terme en:
 - Diferents fases: reclutament, selecció i socialització.
 - Dues maneres bàsiques: captació externa en el mercat laboral i interna en l'empresa.



2.3.1. Integració de les persones: motivació



Motivació és l'impuls i l'esforç per a satisfer un desig o una meta per part del treballador.

NECESSITATS → DESIG DE SATISFER-LES → TENSIÓ QUE GENERA ACCIÓ

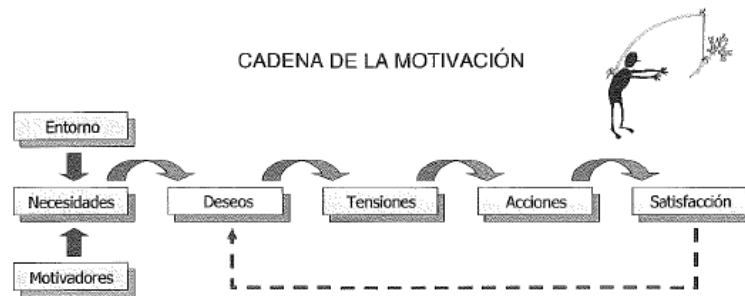


Figura 7.1. La cadena de la motivación.

Font: MIRANDA, J. F. i altres (2005).

LA PIRÁMIDE DE MASLOW



Proporcionar al personal els estímuls i els incentius necessaris per a la cooperació i la lleialtat amb l'empresa. Per a això, cal que la direcció conega les necessitats dels empleats i dirigir l'esforç motivador en la direcció adequada.

Treballadors motivats: menys absentisme, més productivitat i més qualitat de producte i servei...
MÉS COMPROMÍS AMB ELS OBJECTIUS DE L'ORGANITZACIÓ.

2.3.2. Integració de las persones: Formació i capacitació



Proporcionar al personal la millor preparació per a fer els encàrrecs. Els treballadors formats en una varietat de tasques milloren l'eficiència i la flexibilitat de tota l'organització. La formació es duu a terme en diferents àmbits:

- Formació en coneixements,
- Desenvolupament d'habilitats (operatives i directives).
- Formació en valors.

Plans de formació:

- Plans de capacitació general: lideratge, comunicació, tècniques de resolució de problemes, idiomes, etc.
- Plans de capacitació administrativa.
- Plans de capacitació tècnica: realització eficient de tasques concretes.

La formació com a factor de motivació: incrementa les possibilitats de promoció, desenvolupa les capacitats i afavoreix la creativitat.

2.4. Sistemes d'incentius

Funcions dels sistemes d'incentius o recompenses

- Aliniar els interessos de l'empleat amb els interessos de l'empresari en una relació contractual.
- Servir d'al·licients o d'incentius perquè les persones que participen en l'empresa estiguen disposades a aportar-hi esforç i coneixements a la tasca comuna.

Objectius principals dels sistemes d'incentius o recompenses

- Actuar sobre els mecanismes de la motivació de les persones per a dirigir-ne la conducta cap als interessos de l'empresa en la relació contractual.
- Impulsar les persones a acceptar el sistema d'autoritat que l'empresa hi ha establert.

Requisits dels sistemes d'incentius o recompenses

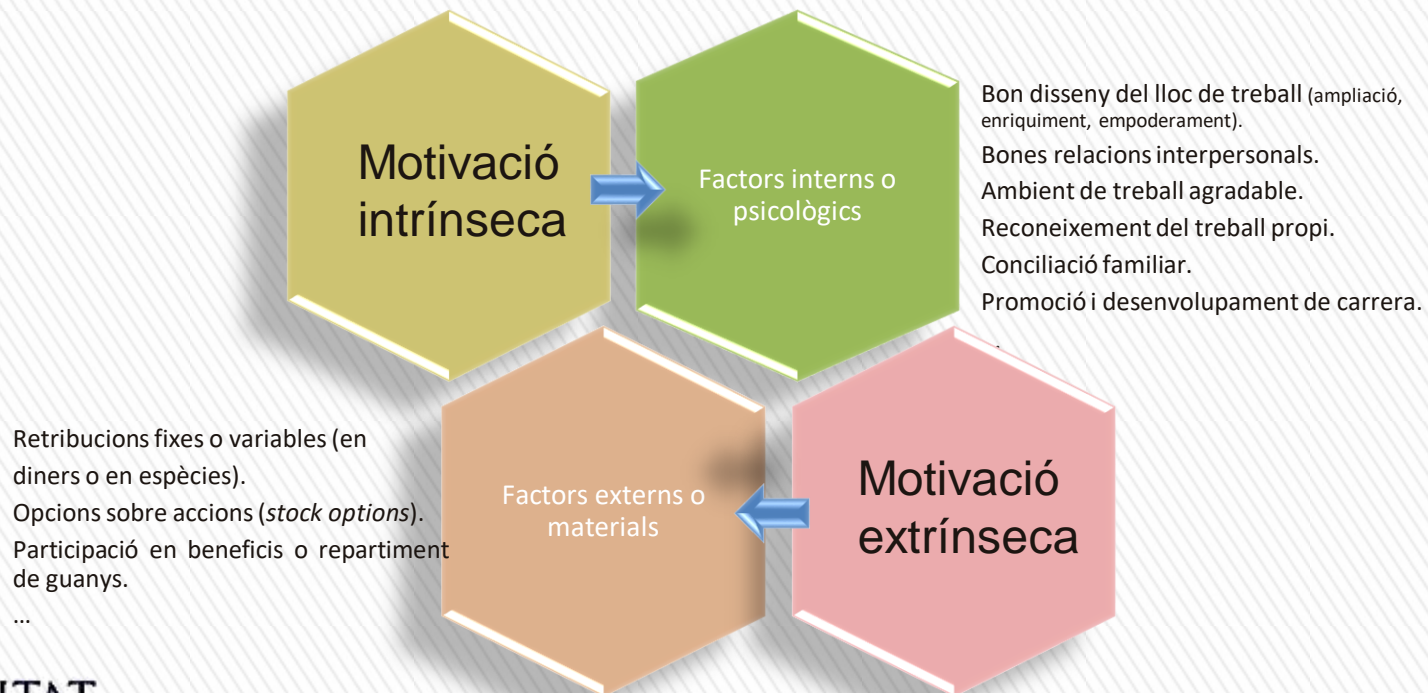
- La remuneració ha de resultar beneficiosa per als treballadors i per a l'empresa, d'acord amb l'exercici o els rendiments realitzats.
- De fàcil comprensió i control per al treballador.
- El sistema ha de preveure el control de la producció, especialment el nivell de qualitat.
- La recompensa ha de ser estimulants.



2.4. Sistemes d'incentius

Mecanismes de motivació en el disseny de sistemes de recompenses

- **Extrínsecs:** estímuls externs a la tasca, basats en els guanys que es volen obtenir o les sancions que s'intenten evitar.
- **Intrínsecs:** estímuls interns més relacionats amb la tasca i les condicions del lloc de treball.



2.4. Sistemes d'incentius

Tipus

Individuals

Recompensen la productivitat o el nivell de qualitat del producte o del servei obtingut.

- Estall.
- Sistema Taylor Merrick.
- Sistemes de prima Halsey, Rowan...

Grups reduïts

Normes de treball per a cada membre del grup. Es registra la producció de cada un i la recompensa és col·lectiva.

- Tots els membres aconseguirien el mateix sou d'acord amb el nivell de producció exigida al grup.
- Avantatges: reforça la planificació i la solució de treballs en grup; n'assegura la capacitat.
- Desavantatges: genera l'efecte polissó. Un empleat amb un rendiment per davall de la mitjana repercuteix la ineficiència sobre la resta de membres del grup. Hi calen mecanismes de control basats en la vigilància mútua.

Organització

Recompensen el grau d'acompliment dels objectius organitzatius. Recompensa col·lectiva.

- Es premia amb la participació en els beneficis de l'empresa.
- Avantatges: Contribueix a l'estratègia de l'organització i en reforça els valors bàsics (pla Scanlon).
- Desavantatges: semblants a la de grups reduïts si no hi ha control.

Per nivell d'aplicació

Incentius explícits

- Estableixen una relació clara entre el resultat i l'esforç. Es basen en mesures objectives de rendiment.
- Avantatges: senzills de comprendre i d'aplicar.
- Inconvenients: propensos als comportaments calculadors dels empleats, en detriment de la qualitat.

Per la seua natura:

Incentius implícits

- Basats en una valoració subjectiva de l'exercici. S'apliquen davant de les dificultats d'especificar l'exercici i d'avaluar-ne el resultat.
- Avantatges: avaluen aspectes difícils de mesurar i eviten comportaments calculadors dels empleats.
- Inconvenients: no resulten eficients si hi ha una comunicació intensa amb l'avaluador, qui es pot veure influït o pressionat pels empleats avaluats.

2.4. Sistemes d'incentius

Exemples de sistemes de recompensa:



ORELLANA, W.E. i MONREAL, M. (2007), p. 353.



2.4. Sistemes d'incentius

La formació, un dels objectius de la direcció de RH, com a factor motivador.

Perquè:

Afavoreix les possibilitats de promoció.



Desenvolupa les capacitats.



Afavoreix la creativitat.

