



Tema 2: Flujos de trabajo

II. CONTEXTO DE LA DRH

Objetivos

- Describir tipos de estructuras organizativas y los entornos donde son más apropiadas
- Conocer los factores que influyen en la motivación de los empleados
- Realizar análisis de puestos de trabajo
- Conocer diseños de trabajo flexibles

Índice

1. El trabajo desde la perspectiva de la organización
2. El trabajo desde la perspectiva del grupo
3. El trabajo desde la perspectiva individual
4. El diseño del puesto de trabajo y el análisis de la tarea
5. Los trabajadores atípicos

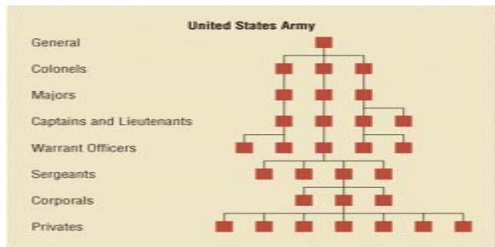
El trabajo desde la perspectiva de la organización

- Estrategia y estructura de la organización

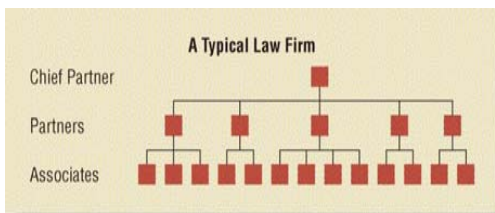


- Diseño de la organización
 - *Organización burocrática*
 - *Organización plana*
 - *Organización sin fronteras*
- Análisis del flujo de trabajo
 - *Reingeniería empresarial*

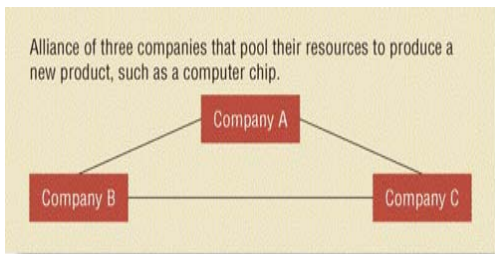
Diseño de la organización



- **Burocrática:** Intensa jerarquización, centralización, especialización, descripción detallada de tareas. Entornos estables y predecibles. Los individuos trabajan de forma independiente.



- **Plana:** Pocos niveles jerárquicos, descentralización, tareas definidas de un modo general, trabajadores integrados en equipos. Entornos cambiantes. Énfasis en los equipos.



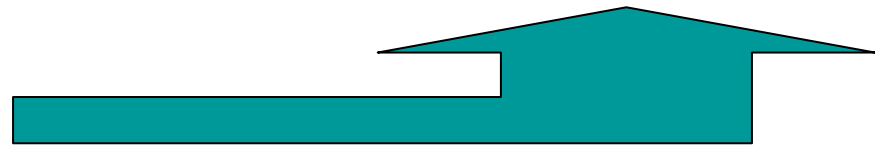
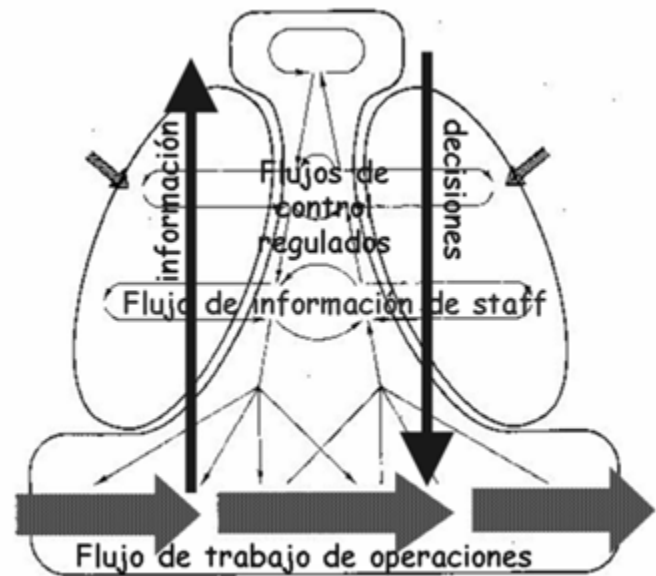
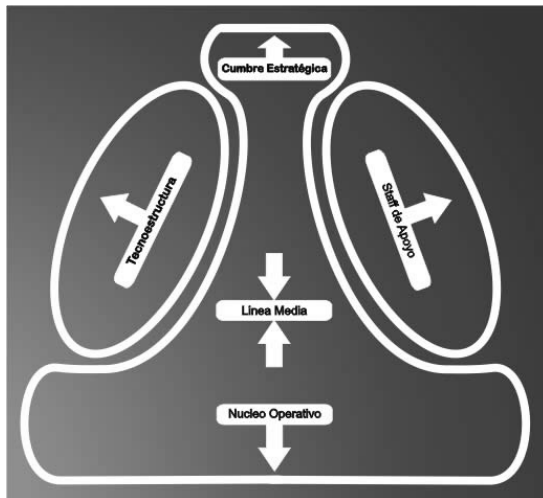
- **Sin fronteras:** Basadas en las relaciones de cooperación de la empresa con clientes, proveedores y competidores. Organizaciones abiertas al cambio y uso intensivo de equipos de trabajo interempresariales. Énfasis en los equipos.

Fuente: Gómez-Mejía y otros (2008)

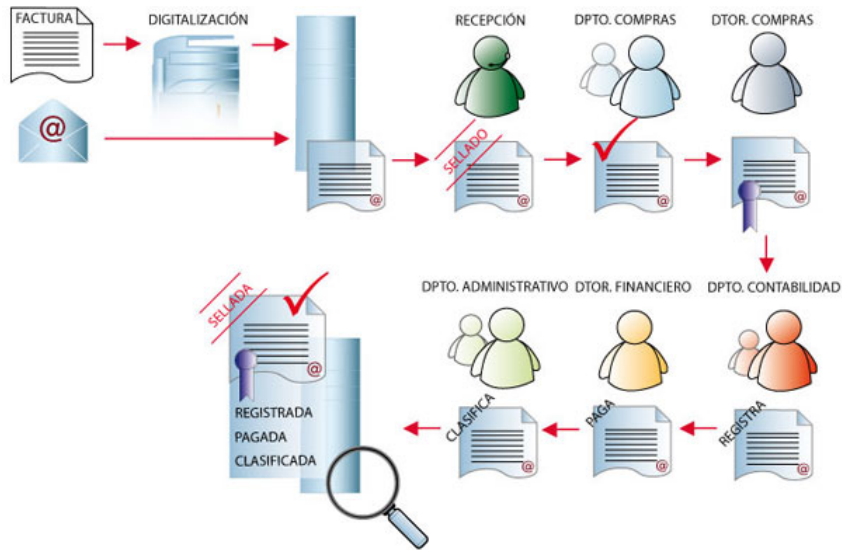
Análisis del flujo de trabajo (I)

Flujo de Trabajo

Forma de organizar el trabajo para alcanzar los objetivos de producción o servicios de la organización



Análisis del flujo de trabajo (II)



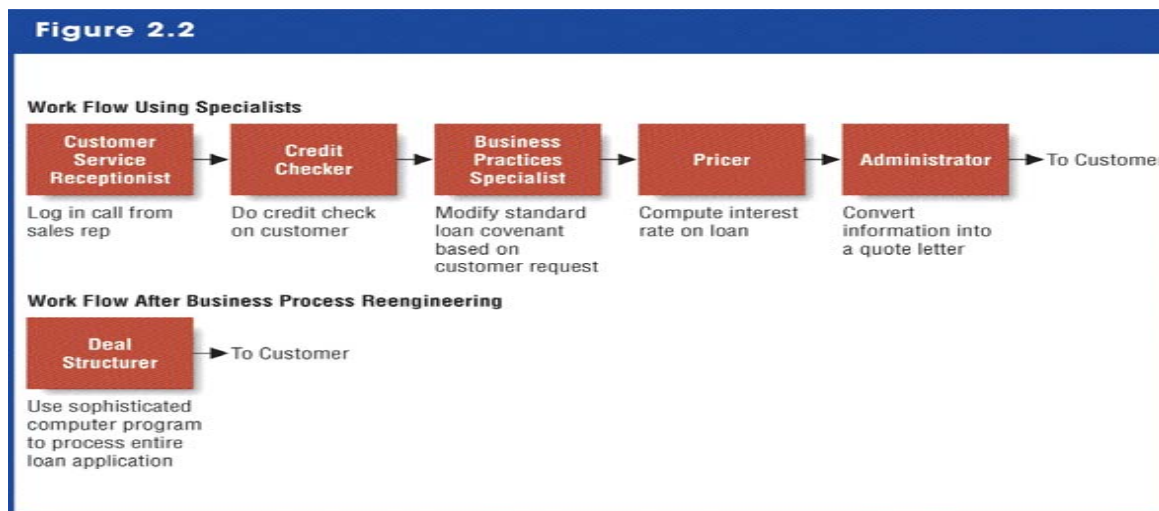
- Los directivos hacen análisis de flujos de trabajo para ver **cómo se puede añadir valor** mediante el trabajo a los actuales procesos.
- Los ***procesos*** son actividades que añaden valor

Análisis del flujo de trabajo (III)

Reingeniería del proceso empresarial

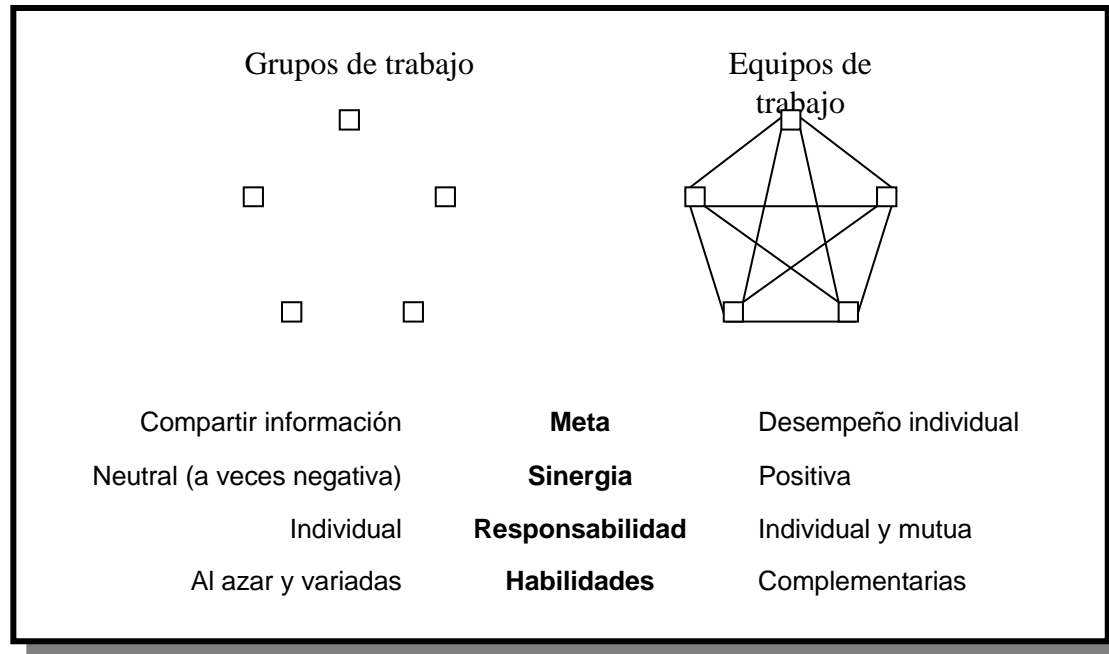
Nuevo y drástico diseño de los procesos empresariales para lograr importantes mejoras en costes, calidad, servicios y velocidad

- Utiliza el análisis de flujos de trabajo para identificar tareas que pueden eliminarse o combinarse con otras para mejorar el funcionamiento de la empresa



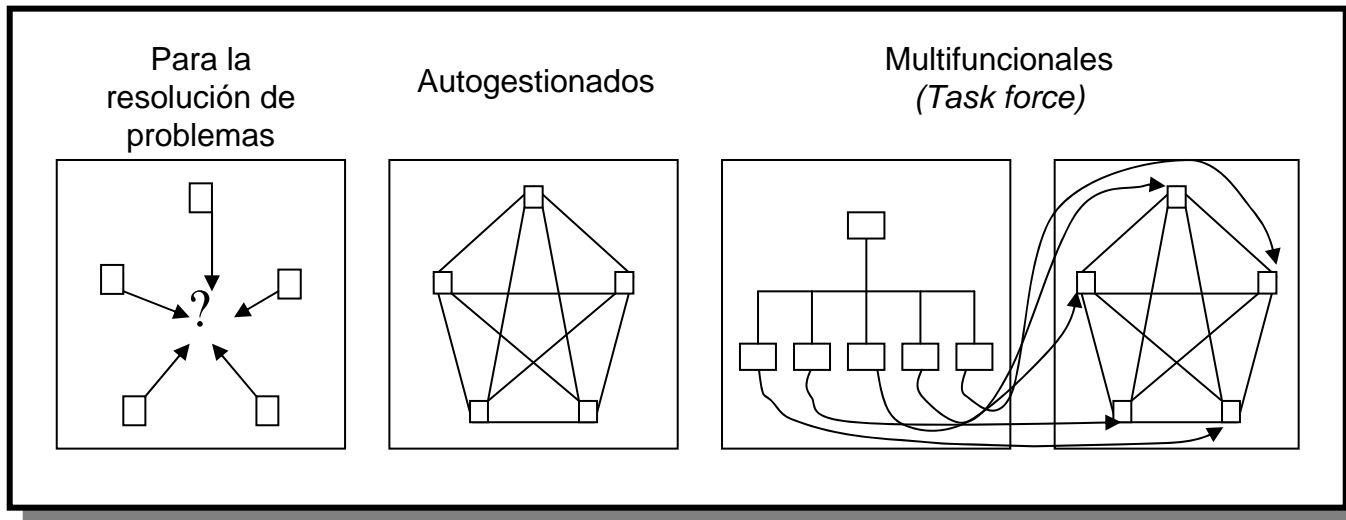
El trabajo desde la perspectiva del grupo

- Diferencias entre grupo y equipo ... ¿más autonomía?



Fuente: Robbins (1998: 121)

Tipos de equipos



Fuente: Robbins (1998: 122)

- Otro tipo: **EQUIPOS VIRTUALES**

Equipos autogestionados

- Se responsabilizan de la producción de todo un producto, componente o servicio
 - Formación múltiple y cualificación diversa de sus miembros
 - Amplias obligaciones directivas de sus miembros
 - Alcanzan plena operatividad con el paso de los años



- Prácticas de RH asociadas:
 - Los propios compañeros evalúan el rendimiento de cada empleado
 - Remuneración en función del rendimiento del equipo
 - Poder de decisión del equipo en la contratación de nuevos empleados
 - Aparición espontánea de líderes
- Competencias necesarias para ser miembro de un EAG
 - Competencias técnicas
 - Competencias de administración y dirección
 - Competencias interpersonales

El trabajo desde la perspectiva individual

- Lo que nos interesa es **cómo motivar** a los trabajadores y aumentar su rendimiento
- Estudiaremos varias teorías:
 - Teoría de los dos factores (F. Herzberg)
 - Teoría del ajuste laboral
 - Teoría del establecimiento de objetivos (E. Locke)
 - Teoría de las Características del Trabajo (R. Hackman y G. Oldham)

Teoría de los dos factores (I)

- Identifica y explica los factores que los trabajadores consideran satisfactorios e insatisfactorios en sus trabajos
 - **Motivadores**
 - *Internos al puesto de trabajo que generan satisfacción laboral y mayor motivación*
 - *Si no existen ... motivación insuficiente*
 - Naturaleza del trabajo, Reconocimiento, Realización, Responsabilidad, Posibilidades de promoción
 - **Higiene o Mantenimiento**
 - *Ajenos al puesto de trabajo. Su ausencia provoca insatisfacción activa, desmotivación, absentismo ...*
 - Condiciones laborales, Seguridad laboral, Salario, Relaciones con compañeros y subordinados

Teoría de los dos factores (II)

- Dos implicaciones en el diseño del puesto:

1

Los puestos de trabajo se deben diseñar para ofrecer el máximo número de factores de motivación

2

Los cambios en los factores de higiene no mejorarán la motivación a l/p, salvo que se acompañen de cambios en el puesto

Teoría del ajuste laboral y Teoría del establecimiento de objetivos

■ Teoría del ajuste laboral

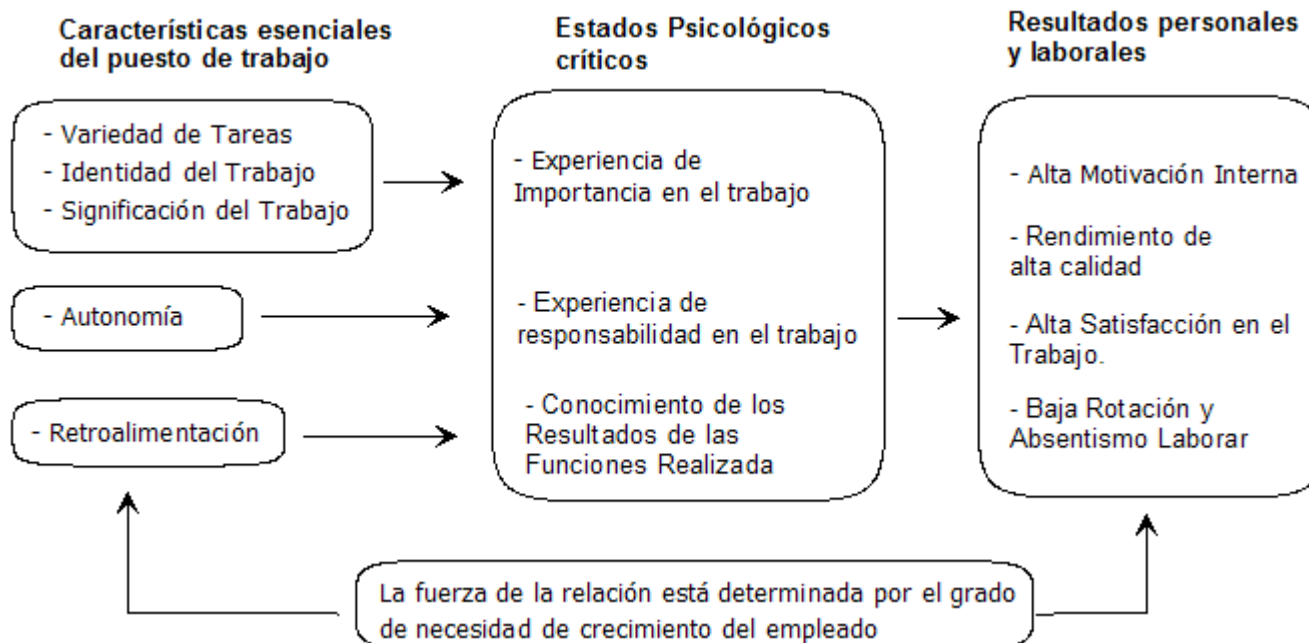
- La motivación y la satisfacción laboral dependen del ajuste entre
 - Necesidades y cualidades del trabajador
 - Características del PT y de la organización

■ Teoría del establecimiento de objetivos

- Objetivos claros y específicos
- Objetivos difíciles ... pero alcanzables
- Participación de los empleados ...
Dirección por Objetivos (MBO)
- Recibir retroalimentación

Teoría de las características del trabajo

- La clave se encuentra en la fortaleza del **vínculo entre: características del trabajo, estados psicológicos y rendimiento laboral**



El diseño del puesto de trabajo y el análisis de la tarea

- Diseño del puesto de trabajo
- Análisis del puesto de trabajo
- Descripciones del puesto de trabajo

Diseño del puesto de trabajo (I)

- Recibe influencias importantes de:
 - El análisis del flujo de trabajo
 - La estrategia empresarial
 - La estructura organizativa



Diseño del puesto de trabajo (II)

Enfoques

Simplificación del trabajo

Ampliación y rotación del trabajo

Enriquecimiento del trabajo

Diseño del trabajo en función de los equipos

- Divide el trabajo en una serie de tareas simples y repetitivas con el fin de potenciar la eficacia
- La mayor parte de las funciones intelectuales del trabajo corresponden a los directores y supervisores
 - *planificación*
 - *organización*
- Potencia la eficiencia
- Válido en entornos estables
- Baja satisfacción laboral...altos niveles de rotación

Diseño del puesto de trabajo (III)

Enfoques

Simplificación del trabajo

Ampliación y rotación del trabajo

Enriquecimiento del trabajo

Diseño del trabajo en función de los equipos

- Reduce el cansancio y el aburrimiento
- Se aumentan las funciones del trabajo
- Sólo elimina uno de los aspectos desmotivadores (tareas altamente especializada, pero permanece el aspecto de tareas simples)

Diseño del puesto de trabajo (IV)

Enfoques

Simplificación del trabajo

Ampliación y rotación del trabajo

Enriquecimiento del trabajo

Diseño del trabajo en función de los equipos

- Hacer que el puesto sea más interesante
- Se reagrupan las tareas especializadas para que haya un responsable de producir un bien o servicio en su totalidad
- Es una ampliación vertical y horizontal

Diseño del puesto de trabajo (V)

Enfoques

Simplificación del trabajo

Ampliación y rotación del trabajo

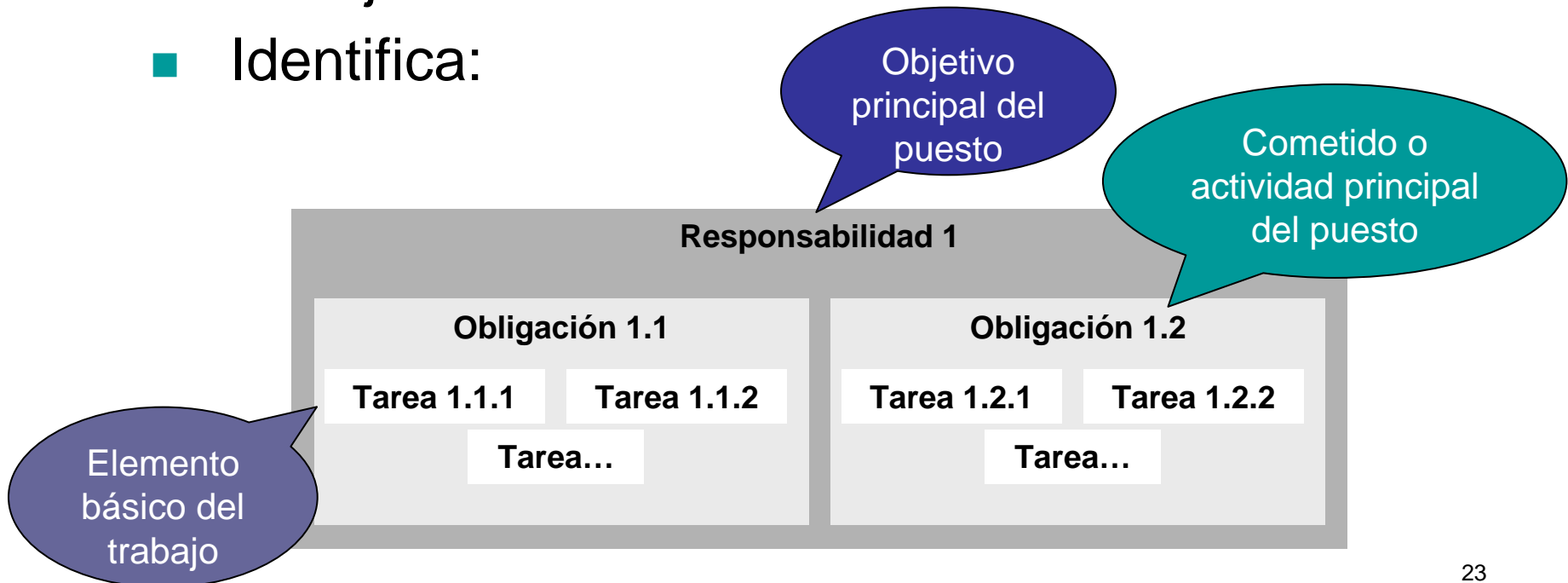
Enriquecimiento del trabajo

Diseño del trabajo en función de los equipos

- Proporciona al equipo, no al individuo, una tarea completa que sea significativa
- El equipo suele decidir cómo ejecuta el trabajo
- Los miembros tienen una formación multidisciplinaria

Análisis del puesto de trabajo (I)

- Consiste en la recopilación sistemática y la organización de la información relativa a los trabajos
- Identifica:



Análisis del puesto de trabajo (II)

- El análisis nos proporciona:
 - ¿de dónde proviene el trabajo?
 - ¿qué máquinas y equipos?
 - ¿qué conocimientos, habilidades y aptitudes (CHA)?
 - ¿qué supervisión es necesaria?
 - ¿bajo qué condiciones laborales se realiza?
 - ¿qué rendimiento hay que obtener?
 - ¿con quién interactuamos?

Análisis del puesto de trabajo (III)

- ¿Quién realiza el análisis del PT?
 - Especialistas - Trabajador
- Métodos para recopilar información
 - Entrevistas – Observación – Diarios - Cuestionarios
- Técnicas del análisis del PT
 - Análisis del inventario de tareas – Técnicas de los incidentes críticos – Cuestionario del análisis de posición – Análisis funcional del trabajo
- Análisis del trabajo y entorno legal

Usos del análisis del puesto



Descripciones del puesto de trabajo

■ Elementos:

- Información de identificación
- Resumen del puesto de trabajo
- Obligaciones y responsabilidades del puesto
- Especificaciones del puesto y cualificación mínima

PERFIL DEL PUESTO	
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre del Puesto: _____	
2. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
La persona que se encarga de este puesto, realiza actividades de acuerdo a las actividades propias de la categoría y/o subcategoría (verificar y adjuntar en el anexo).	
3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
1. Verificar el cumplimiento de las normas de seguridad industrial y ambiental en el área de trabajo.	1. Cumplir con las reglas de seguridad industrial y ambiental de la empresa.
2. Mantener la información de los accidentes de trabajo, enfermedades ocupacionales y enfermedades profesionales que se aplican y para los cuales se aplica.	2. Desarrollar el cumplimiento de las reglas del Comité de Trabajo.
3. Verificar el cumplimiento de las normas de seguridad industrial y ambiental en el área de trabajo.	3. Ejecutar múltiples actividades de trabajo de acuerdo a las normas de seguridad industrial y ambiental.
4. Mantener la limpieza y organización de su área de trabajo.	
5. Mantener los archivos administrativos de los accidentes de trabajo y la documentación correspondiente.	
6. Mantener los archivos y proporcionarlos en los registros de la empresa.	
4. REQUISITOS DE CALIFICACIÓN	
4.1. Educación: _____	
5. OTRAS RESPONSABILIDADES	

6. RESPONSABILIDAD DE OTRAS	
6.1. Responsabilidad con la persona beneficiaria de la norma (del tiempo de trabajo): _____	

Los trabajadores atípicos

■ Trabajadores eventuales

- Trabajadores temporales
- Trabajadores a tiempo parcial
- Contratación externa y subcontratación (*Outsourcing*)
 - Externalización en otros países (*Offshore Outsourcing*)
- Trabajadores autónomos
- Estudiantes en prácticas

■ Horarios de trabajo flexibles

- Horario flexible
- Semanas laborales comprimidas
- Teletrabajo

Subcontratación

Ventajas

1. Proporciona personas de más calidad y con competencias más actuales
2. Ahorro de costes mediante economías de escala
3. Se conserva la cultura de la empresa

Inconvenientes

1. Se podría perder el control de actividades importantes
2. Puede ocasionar la pérdida de oportunidades de conseguir conocimientos e información muy útil para la empresa

Resumen y conclusiones

- La estrategia empresarial y el entorno determinan la estructura del trabajo
- El análisis del flujo de trabajo ayuda a los directivos a determinar si el trabajo se está haciendo bien
- Las estructuras planas están posibilitando el uso de equipos
- El diseño del PT afecta a la motivación de los trabajadores
- El análisis del PT recopila y organiza la información relativa a los trabajos
- Los diseños de trabajo flexibles ayudan a los directivos a adaptarse al entorno

