

Tema 2: Flujos de trabajo

II. CONTEXTO DE LA DRH

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE
LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70

--

ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS
CALL OR WHATSAPP:689 45 44 70

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

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE
LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70
--
ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS
CALL OR WHATSAPP:689 45 44 70

ndice

- El trabajo desde la perspectiva de la organización
- El trabajo desde la perspectiva del grupo
- El trabajo desde la perspectiva individual
- El diseño del puesto de trabajo y el análisis de la tarea
- Los trabajadores atípicos

trabajo desde la perspectiva la organización

Estrategia y estructura de la organización



Diseño de la organización

Organización burocrática

Organización plana

Organización sin fronteras

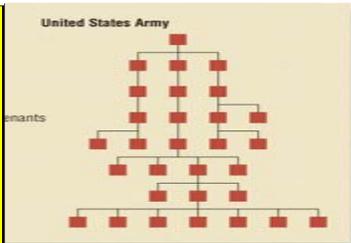
Análisis del flujo de trabajo

Reingeniería empresarial

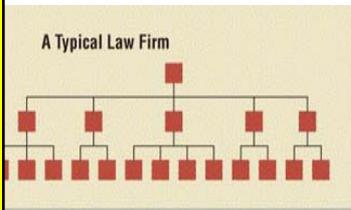
CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE
LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70
--
ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS
CALL OR WHATSAPP:689 45 44 70

seño de la organización

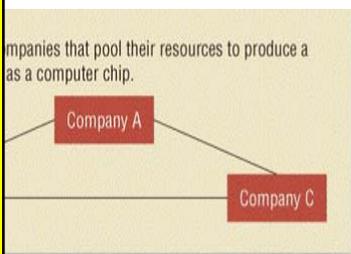
CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE
 LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70
 ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS
 CALL OR WHATSAPP: 689 45 44 70



- **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.



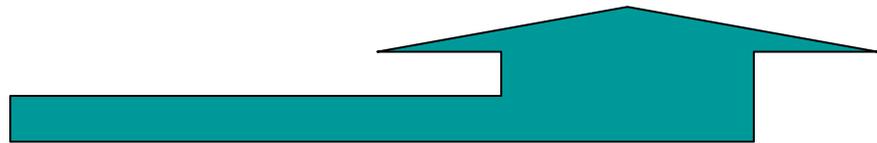
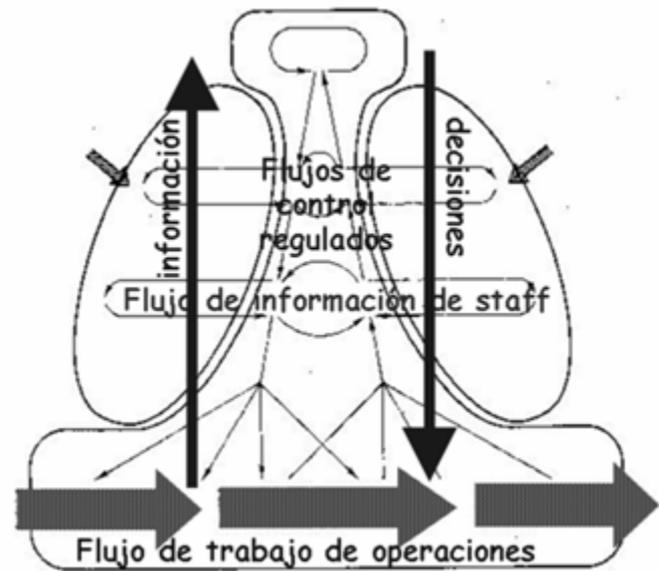
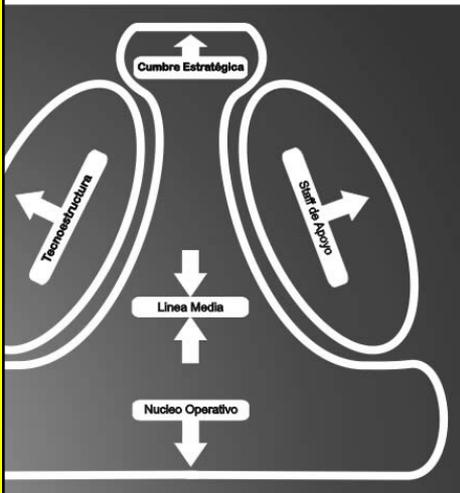
- **Sin fronteras:** Basadas en las relaciones de cooperación de la empresa con clientes, proveedores y competidores. Organizaciones abiertas al cambio y uso intensivo de equipos de trabajo interempresariales. Énfasis en los equipos.

mez-Mejía y otros (2008)

Análisis del flujo de trabajo (I)

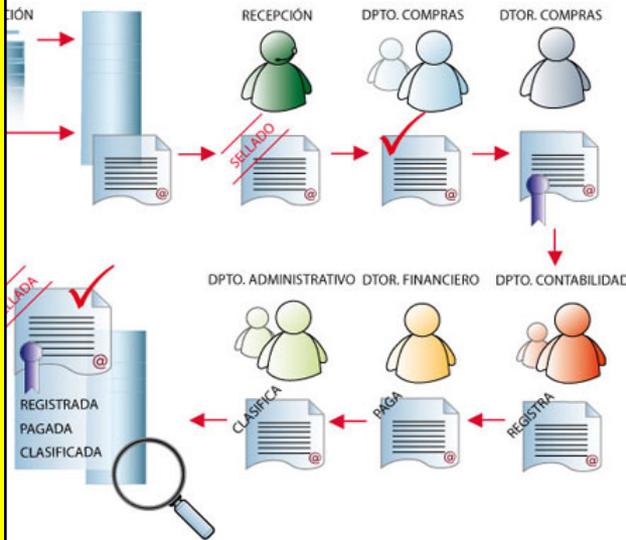
Flujo de Trabajo

Se organiza el trabajo para alcanzar los objetivos de producción o servicios de la organización



CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE
 LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70
 ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS
 CALL OR WHATSAPP:689 45 44 70

Análisis del flujo de trabajo (II)



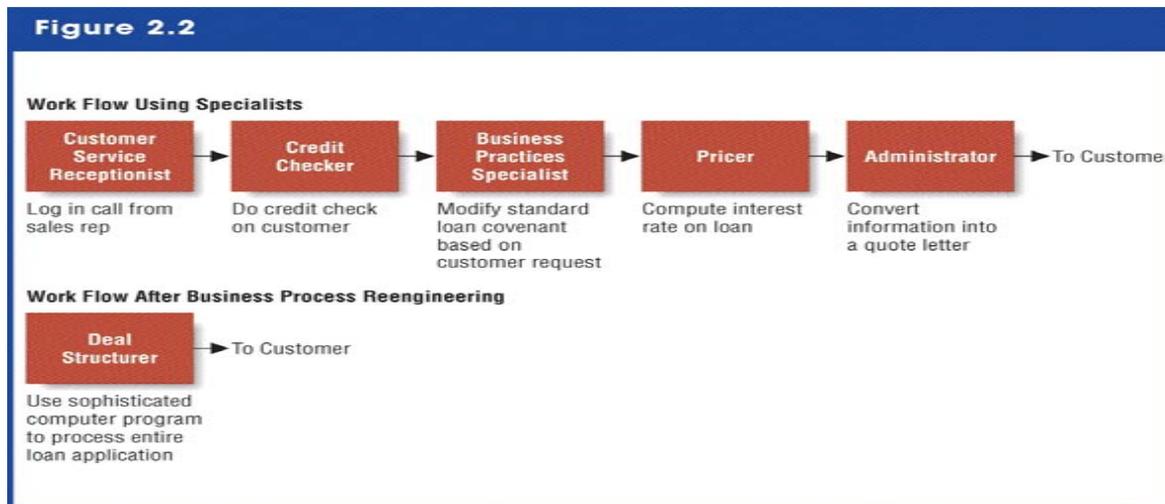
- Los directivos hacen análisis de flujos de trabajo para ver **cómo se puede añadir valor** mediante el trabajo a los actuales procesos.
 - Los **procesos** son actividades que añaden valor

Análisis del flujo de trabajo (III)

Reingeniería del proceso empresarial

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

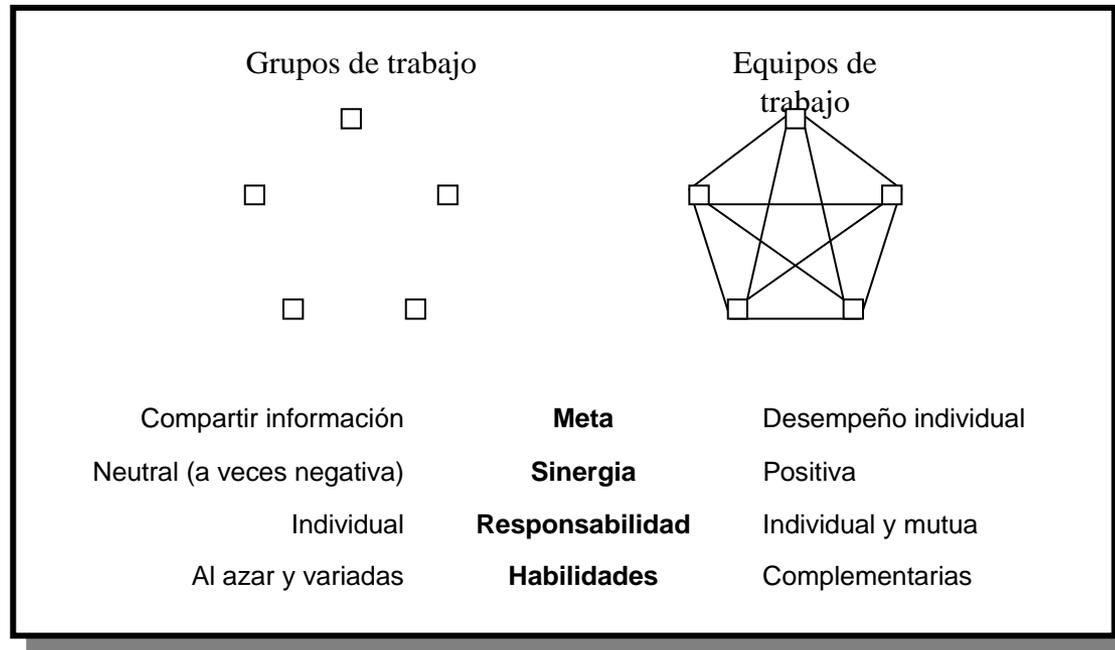
Utiliza el análisis de flujos de trabajo para identificar tareas que pueden eliminarse o combinarse con otras para mejorar el funcionamiento de la empresa



CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE
 LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70
 ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS
 CALL OR WHATSAPP: 689 45 44 70

trabajo desde la perspectiva el grupo

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

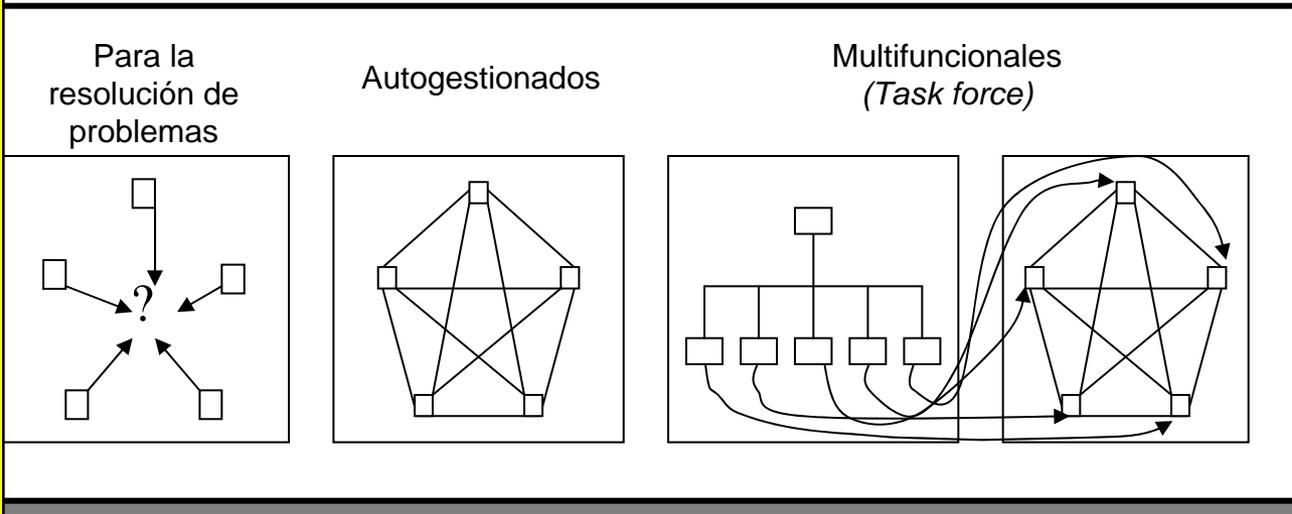


fuente: Robbins (1998: 121)

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE
 LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70

 ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS
 CALL OR WHATSAPP: 689 45 44 70

Tipos de equipos



Fuente: Robbins (1998: 122)

Otro tipo: **EQUIPOS VIRTUALES**

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE
 LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70
 ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS
 CALL OR WHATSAPP:689 45 44 70

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

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

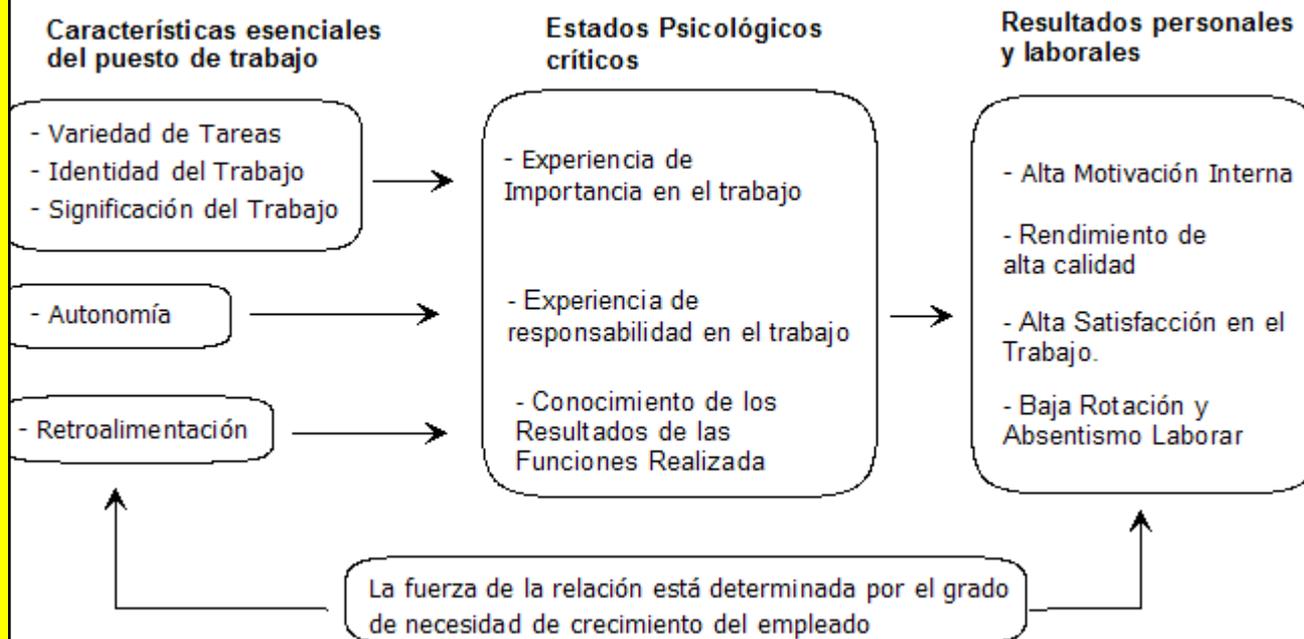
- Necesidades y cualidades del trabajador
- Características del PT y de la organización

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**



CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE
 LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70
 ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS
 CALL OR WHATSAPP:689 45 44 70

diseño del puesto de bajo y el análisis de la tarea]

Diseño del puesto de trabajo

Análisis del puesto de trabajo

Descripciones del puesto de trabajo

seño del puesto de trabajo (I)

Recibe influencias importantes de:

- El análisis del flujo de trabajo
- La estrategia empresarial
- La estructura organizativa



CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE
LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70
--
ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS
CALL OR WHATSAPP:689 45 44 70

seño del puesto de trabajo (II)

Enfoques

ficación del trabajo

ación y rotación del trabajo

riquecimiento del trabajo

ño del trabajo en
ón 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

seño del puesto de trabajo (III)

Enfoques

ficación del trabajo

ación y rotación del
trabajo

iquecimiento del
trabajo

ño del trabajo en
ón 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)

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE
LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70
--
ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS
CALL OR WHATSAPP:689 45 44 70

seño del puesto de trabajo (IV)

Enfoques

ficación del trabajo

ación y rotación del
trabajo

riquecimiento del
trabajo

ño del trabajo en
ón 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

seño del puesto de trabajo (V)

Enfoques

ficación del trabajo

ación y rotación del trabajo

iquecimiento del trabajo

ño del trabajo en
ón de los equipos

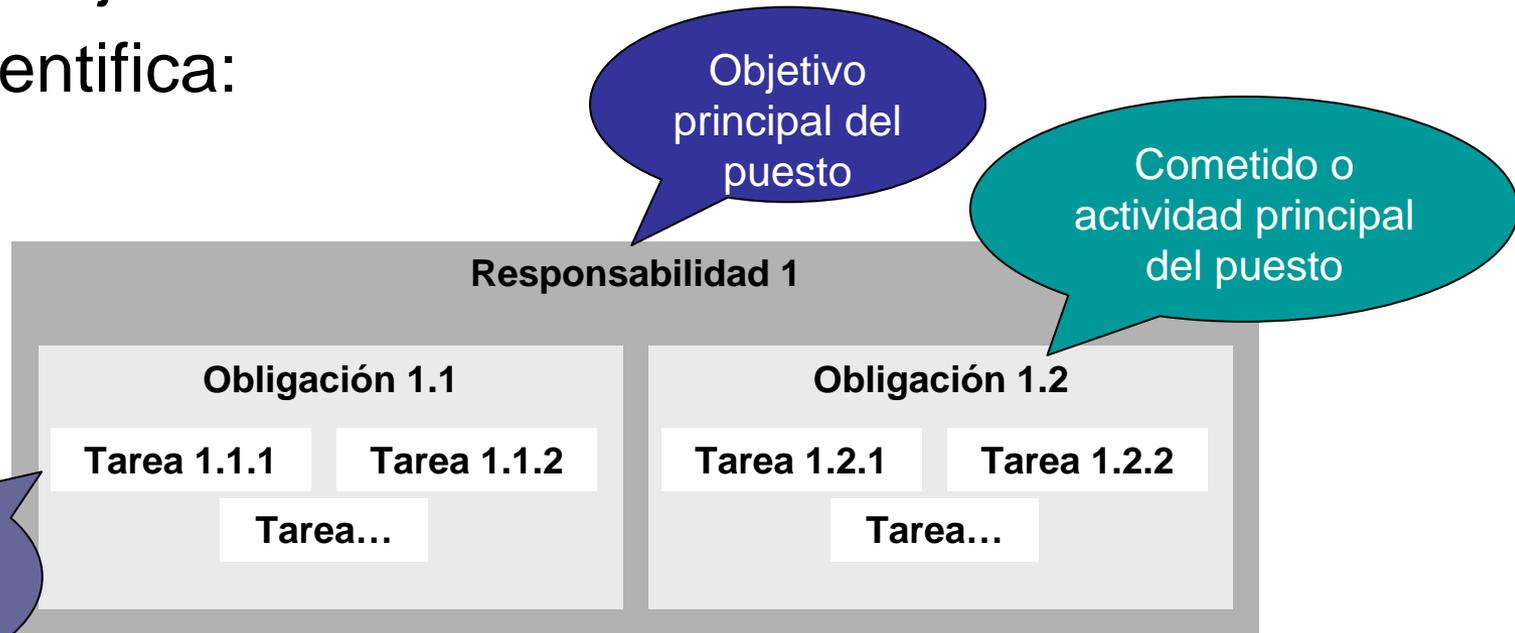
- Proporciona al equipo, no al individuo, una tarea completa que sea significativa
- El equipo suele decidir cómo ejecuta el trabajo
- Los miembros tienen una formación multidisciplinaria

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE
LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70
--
ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS
CALL OR WHATSAPP:689 45 44 70

Análisis del puesto de trabajo (I)

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

identifica:



CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE
 LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70
 ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS
 CALL OR WHATSAPP:689 45 44 70

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

Temas del análisis del puesto



CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE
LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70
...
ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS
CALL OR WHATSAPP: 689 45 44 70

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

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

1. Nombre del puesto: _____

2. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

La persona que se encarga de este puesto, realiza actividades de desarrollo a los estudiantes propios de la carrera en los niveles de primaria y secundaria.

3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Verificar en la escuela por día, el día que se va a presentar el producto en el salón, materia prima y condiciones técnicas para el desarrollo del día de trabajo.	1. Cumplir con las reglas de seguridad industrial y normas de higiene.
2. Realización de la preparación de acuerdo a las instrucciones de trabajo, especificaciones del cliente en salas que se aplican a para los niveles de primaria y secundaria.	2. Desarrollar el cumplimiento de los planes del Centro o Taller.
3. Verificación de la preparación, según como se detalló en el desarrollo de los materiales. Acompañando al día de trabajo en eventos especiales para el desarrollo de sus funciones.	3. Tener materiales y herramientas de trabajo en el día de trabajo de manera oportuna.
4. Mantener la limpieza y organización de su área de trabajo.	
5. Mantener los inventarios correctamente según disponibilidad de la materia o la documentación correspondiente.	
6. Mantener inventario y proporcionar en los registros de la escuela.	

4. REQUISITOS EDUCATIVOS

4. 1. Bachillerato o equivalente: _____

5. FORMACIÓN EXPERIENCIAL

6. EXPERIENCIA RELEVANTE

6. 1. Se requiere con la experiencia profesional de como jefe del taller o tallerista

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE
 LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70

 ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS
 CALL OR WHATSAPP:689 45 44 70

s 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

Proporciona personas de más calidad y con competencias más actuales

Ahorro de costes mediante economías de escala

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

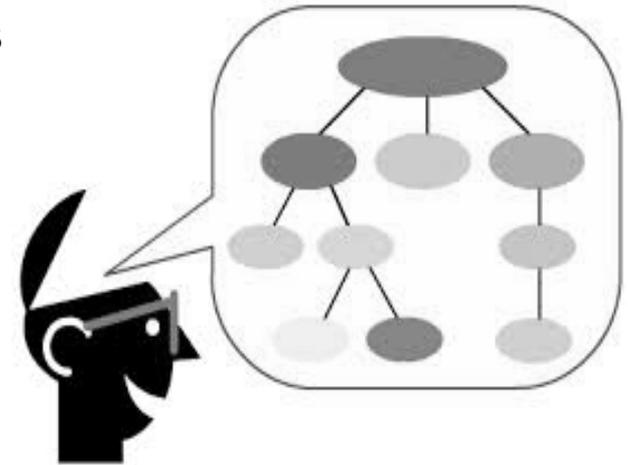
El análisis del flujo de trabajo ayuda a los directivos a determinar si el trabajo se está haciendo bien

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



CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE
 LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70

ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS
 CALL OR WHATSAPP:689 45 44 70