

Relacions en l'equip de treball

UD4-Equips de treball

UD4. EQUIPS DE TREBALL

4.1. Els comandaments intermedis.

Són el punt de contacte entre la direcció i els treballadors.

Té un situació difícil:

- ☑ Per un cantó ha d'intentar aconseguir els objectius de l'empresa
- ☑ Per un altra, no ho pot fer a consta de les necessitats dels subordinats
- ☑ A més cal administrar de forma eficaç.
- ☑ Saber establir prioritats
- ☑ Coordinar la seva unitat de treball.
- ☑ Conèixer el seu equip.



UD4. EQUIPS DE TREBALL

4.1. Els comandaments intermedis.

Les seves dificultats poden resumir-se'n:

- Objectius i tasques poc clares.**
- Ambigüitat en les seves responsabilitat funcionals.**
- Confusió sobre procediments.**
- Promoció limitada.**
- Conflictes interpersonals.**

UD4. EQUIPS DE TREBALL

4.1. Els comandaments intermedis.

Cal habilitats molt diversificades:

- ☞ **Comunicació**
- ☞ **Supervisió**
- ☞ **Persuasió**
- ☞ **Negociació**
- ☞ **Direcció d'equips**
- ☞ **Resolució de conflictes**
- ☞ **Reduir l'estrès**
- ☞ **Etc...**



UD4. EQUIPS DE TREBALL

4.2. Direcció i liderat.

4.2.1 Introducció

La *Direcció*: consisteix en planificar, dirigir, facilitar l'activitat del personal i controlar als subordinats.

El *Lideratge*: tracta d'influir en el comportament de les persones, per aconseguir diverses fites personals i d'organització.

Tipus:

- a) Formal: quan el director es imposat per l'empresa.
- b) Informal: quan sorgeix dins del grup de persones de l'empresa.

UD4. EQUIPS DE TREBALL

4.2. Direcció i liderat.

4.2.2 Funcions

Segons Allen les funcions de la direcció són:

A.- Planificar

**Es tracta de prefixar el curs d'una acció o una execució; bé, a llarg termini (3-5 anys), o a curt termini (fins un any).
Mitjançant una activitat estabilitzada, fluïda i racional.**

Les activitats més significatives són:

- 1. Previsions**
- 2. Fixar objectius**
- 3. Establir polítiques**
- 4. Determinar terminis**
- 5. Assignar mitjans**
- 6. Establir mètodes.**

UD4. EQUIPS DE TREBALL

CAS PRÀCTIC 1

Projecte: instal·lar un taller de reparació de cotxes en uns grans magatzems.

Funcions:

Objectiu: posar-lo en funcionament en un termini de 6 mesos.

Obtenir llicències i permisos

Recursos: habilitació del local, la maquinària i recursos humans.

UD4. EQUIPS DE TREBALL

4.2. Direcció i liderat.

4.2.2 Funcions

Segons Allen les funcions de la direcció són:

B.- Organitzar:

Significa fixar les estructures de l'organització amb nivell, especialitzacions i distàncies. Les activitats són:

- 1. Coordinar***
- 2. Delegar***
- 3. Establir relacions***

UD4. EQUIPS DE TREBALL

4.2. Direcció i liderat. 4.2.2 Funcions

Segons Allen les funcions de la direcció són:

B.- Organitzar:

Significa fixar les estructures de l'organització amb nivell, especialitzacions i distàncies. Les activitats són:

- 1. Coordinar*
- 2. Delegar*
- 3. Establir relacions*



UD4. EQUIPS DE TREBALL

4.2. Direcció i liderat.

4.2.2 Funcions

Segons Allen les funcions de la direcció són:

C.- Manar, executar i coordinar.

Caldrà seleccions i motivar al personal, tenir una bona comunicació; per poder prendre decisions.

D.- Control.

Consisteix en valorar i corregir les actuacions. Caldrà prendre mètodes d'avaluació, s'enregistraran i es comunicaran els resultat; per prendre mesures correctores.

UD4. EQUIPS DE TREBALL

4.2. Direcció i liderat.

4.2.3 Delegacions de funcions.

La direcció de l'empresa té l'autoritat general, però una sola persona no ho pot fer-ho tot; per això cal delegar.

La delegació és un procés pel qual s'assigna a una persona autoritat i responsabilitat per executar determinades tasques.

Cal tenir en compte:

- a. A qui se l'assigna la delegació
- b. Les seves capacitats
- c. Assumir les responsabilitats que es confereix
- d. No es pot mai delegar la responsabilitat.

e.

UD4. EQUIPS DE TREBALL

4.2. Direcció i liderat.

4.2.3 Delegacions de funcions.

Els motius per no delegar són:

- Incapacitat per organitzar-se i distingir allò essencial de allò accessori.**
- Témer la superació del subordinat.**
- Vicis adquirits.**
- Creença de què delegar, es una pèrdua de poder.**
- Creença que és una pèrdua de temps, ja que cal formar.**
- Per orgull o desconfiança.**

UD4. EQUIPS DE TREBALL

4.2. Direcció i liderat.

4.2.3 Delegacions de funcions.

Els motius per part del subordinats són:

- Manca de confiança.**
- Incompetència professional.**
- Manca d'interès per assumir responsabilitats.**
- Manca d'incentius.**

UD4. EQUIPS DE TREBALL

4.2. Direcció i liderat.

4.2.3 Delegacions de funcions.

Els avantatges per delegar són:

- Descàrrega de treballs rutinaris i tasques poc importants.**
- Afavorir el contacte personal.**
- Fer més interessant el treball i crear expectatives.**
- Desenvolupar la capacitat dels treballadors, per prendre decisions, dictar ordres i acceptar responsabilitats.**

UD4. EQUIPS DE TREBALL

4.2. Direcció i liderat.

4.2.3 Delegacions de funcions.

Les matèries que es poden delegar són:

- ☑ Treball que el subordinat pot fer igual o millor que el cap.
- ☑ Tasques que aporten experiència i perfeccionament.
- ☑ Operacions especialitzades
- ☑ Feines rutinàries.
- ☑ Poder de decisió i firma.



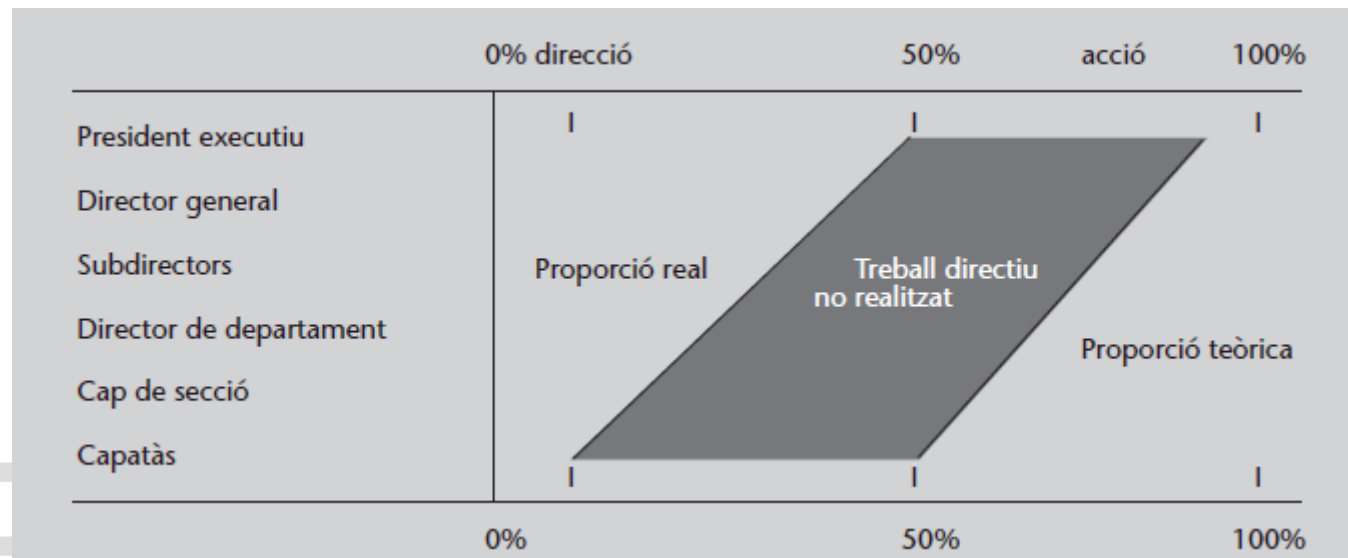
UD4. EQUIPS DE TREBALL

4.2. Direcció i liderat.

4.2.4 Què fan els directius.

Tradicionalment s'ha dit que les persones directives planificaven, organitzaven, dotaven les organitzacions de personal, les dirigien i les controlaven.

Però ben bé no és així:



UD4. EQUIPS DE TREBALL

4.2. Direcció i liderat.

4.2.5 Direcció & liderat

DIRECCIÓ	LIDERAT
Lluita davant la complexitat. Dóna ordre i coherència.	Fa front davant els canvis: <ul style="list-style-type: none"> - Avenços tecnològics - Competència internacional - Alliberació del mercat - Inestabilitat del preu del petroli - Canvis demogràfics.
Dirigir una empresa, consisteix en planificar i pressupostar; controlant i resolent problemes	Liderar una organització és fixar una orientació, cap el futur: una visió de futur; i procurar que és compleixi, mitjançant la motivació i l'estímul dels treballadors.
Planificació directiva, és un procés destinat a produir resultats metòdics.	Fixar una orientació mitjançant el liderat és elaborar projectes i estratègies.

UD4. EQUIPS DE TREBALL

4.2. Direcció i liderat.

4.2.6 Estils de direcció



Autocràtic.

El cap determina totes les normes, imposa el seu criteri, estableix les estratègies, planifica i dissenya el treball.

El seu comportament és enèrgic, disciplinari. Critica o valora el treball dels subordinats, però no participa, ni per formar. Direcció de tipus impersonal

UD4. EQUIPS DE TREBALL

4.2. Direcció i liderat.

4.2.6 Estils de direcció



Estil democràtic.

Les normes es discuteixen i determinen en grup, el cap orienta i recolza. Planteja propostes que poden ser avaluades pel grup. Jutja objectivament els treballs i manté un clima laboral agradable i de confiança.

UD4. EQUIPS DE TREBALL

4.2. Direcció i liderat.

4.2.6 Estils de direcció

“Deixar fer”

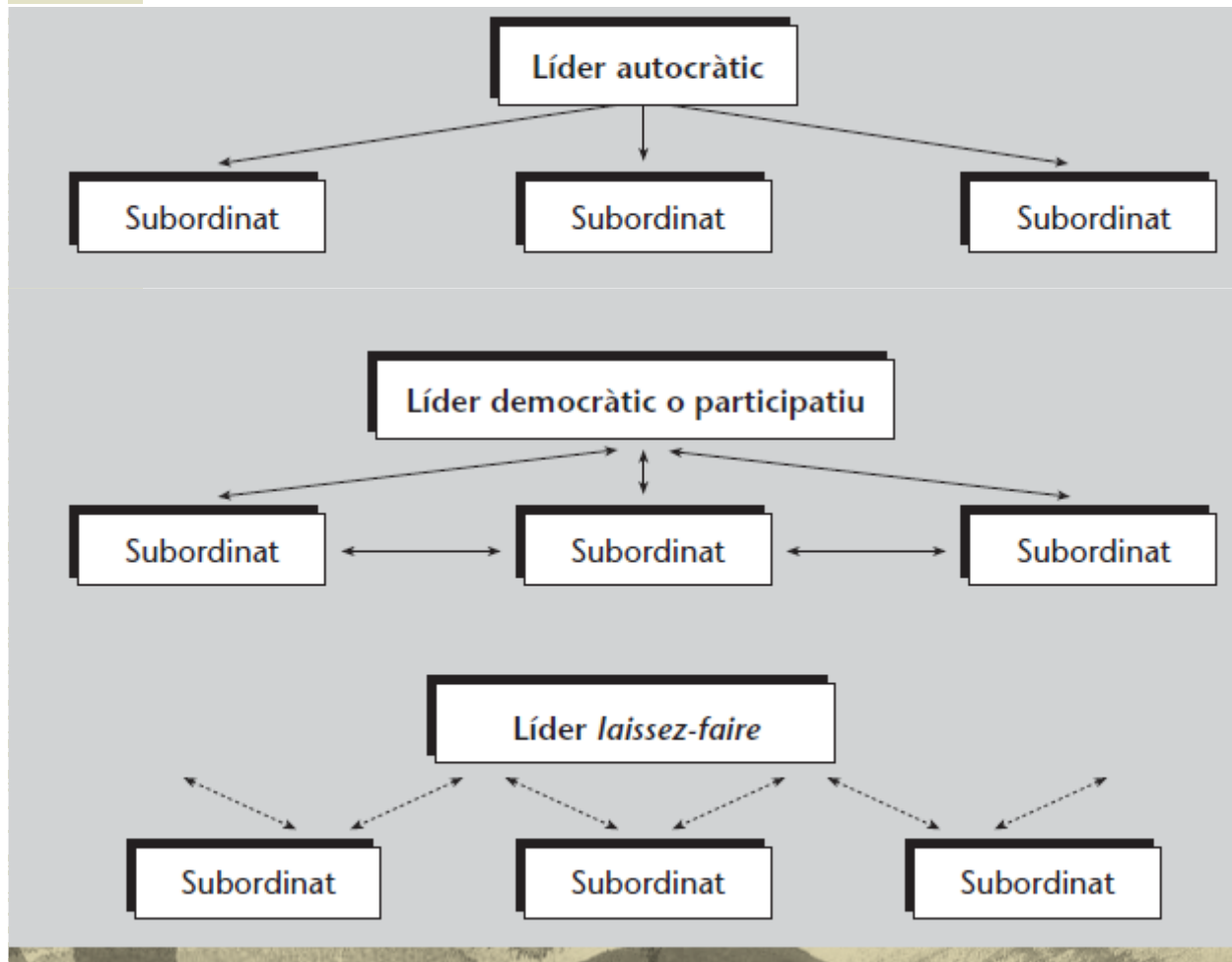
El grup pren les decisions sense que participi el cap, això motiva una absència de liderat. El cap recull informació. Això provoca un clima laboral caòtic, ja que no existeix direcció.



UD4. EQUIPS DE TREBALL

4.2. Direcció i liderat.

4.2.6 Estils de direcció



UD4. DIRECCIÓ I LIDERATGE

4.2. Direcció i liderat.

4.2.7 Teoria del lideratge

A.-La direcció de persones i comportament. Teoria X i Y de Douglas Mc Gregor.

La **teoria X** o punt de vista tradicional sobre la direcció i el control parteix dels aspectes següents:

- 1) L'ésser humà ordinari sent una repugnància intrínseca per la feina
- 1) L'ésser humà comú prefereix que el dirigeixin, vol defugir responsabilitats,



UD4. DIRECCIÓ I LIDERATGE

4.2. Direcció i liderat.

4.2.7 Teoria del lideratge

A.-La direcció de persones i comportament. Teoria X i Y de Douglas Mc Gregor.

Teoria Y, considera que els objectius de l'organització afirma:

- 1) El desenvolupament de l'esforç físic i mental en el treball és tan natural com el joc i el descans.
- 2) El control extern i l'amenaça de càstig no són els únics mitjans.
- 3) L'ésser humà es compromet a assolir els objectius de l'empresa a causa de les compensacions que s'hi associen.
- 4) En unes circumstàncies adequades, l'ésser humà ordinari s'habitua no solament a acceptar les responsabilitats, sinó a buscar-ne de noves.
- 5) El fet de posseir la capacitat de desenvolupar en un grau relativament alt .
- 6) En les condicions actuals de la vida industrial, la potencialitat intel·lectual de l'ésser humà es fa servir només parcialment.

UD4. EQUIPS DE TREBALL

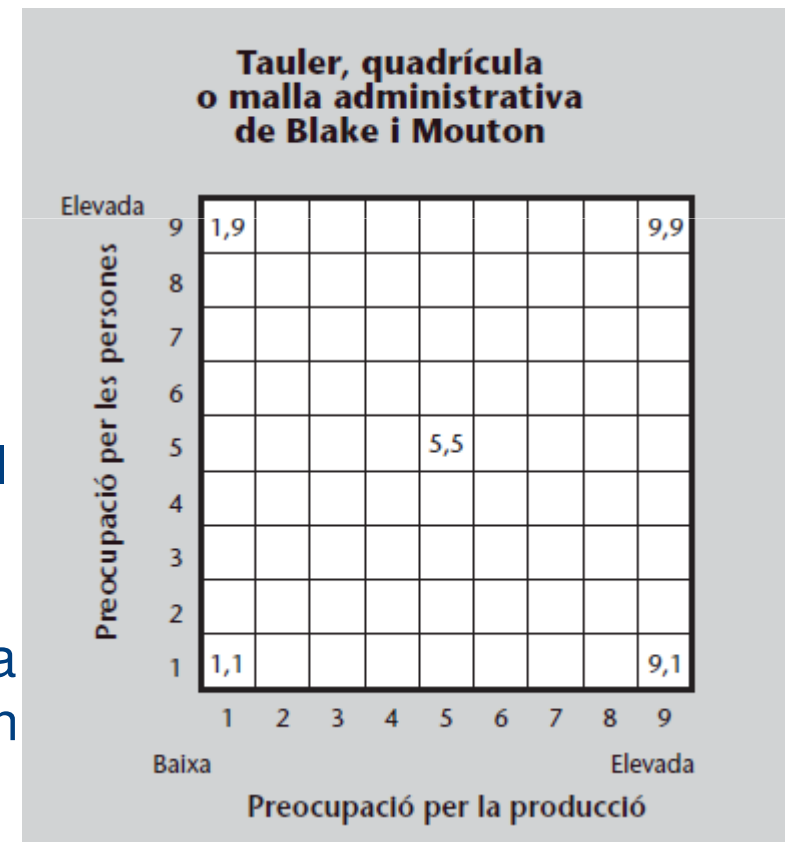
4.2. Direcció i liderat.

4.2.7 Teoria del lideratge

B.- LA XARXA GERENCIAL DE BLAKE I MOUTON.

La Segons l'estil (1,1), denominat **administració empobrida**, els directius s'ocupen poc de les persones i poc de la producció, o de la funció que tenen assignada dintre de l'empresa (vendes, finances, inversions, personal, compres, etc.), i tenen una mínima participació en el treball.

L'estil (9,9) és el dels veritables **administradors d'equip**; es dediquen a la producció i a les persones i se'n preocupen. Tothom participa en la consecució dels objectius amb confiança i respecte.



UD4. EQUIPS DE TREBALL

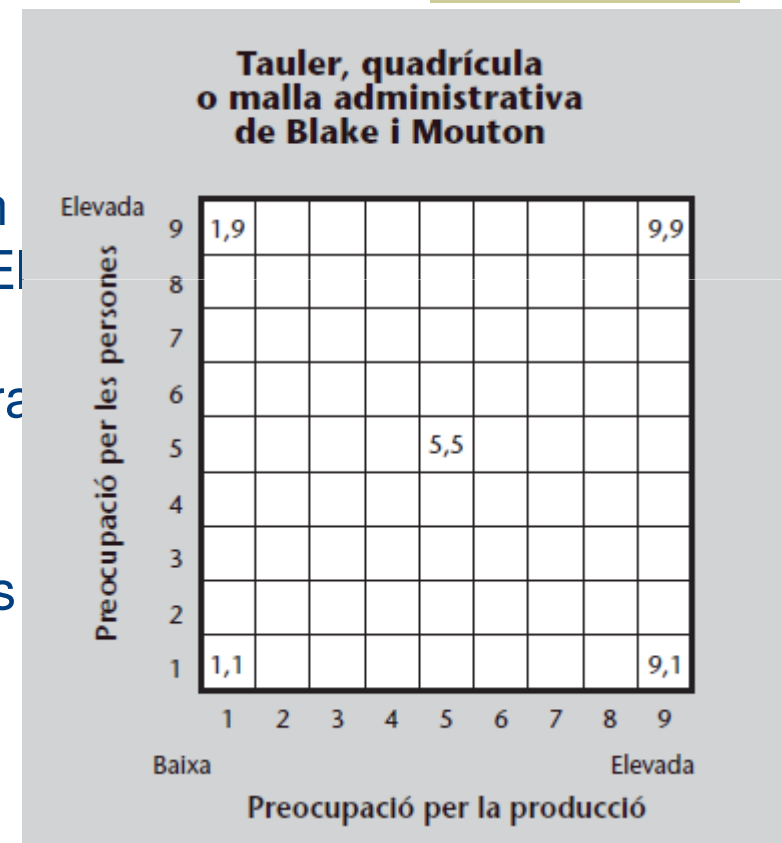
4.2. Direcció i liderat.

4.2.7 Teoria del lideratge

B.- LA XARXA GERENCIAL DE BLAKE I MOUTON.

En l'estil (1,9), anomenat **club d'administradors**, els directius s'ocupen les persones, però poc de la producció. El bon clima que es genera afavoreix que hi hagi un bon ritme de treball, encara que altres vegades pot quedar en un "club".

A l'extrem oposat hi ha l'estil (9,1), el dels **administradors autòcrates** del treball. Els preocupa mantenir les operacions de forma eficient, però no es preocupen gaire o gens per les persones i són molt autocràtics en l'estil de direcció.



UD4. EQUIPS DE TREBALL

4.3. Grups de treball

Destaquem les tres característiques generals del grup de treball:

- ✓ Tenen una finalitat i objectius comuns
- ✓ Els seus components es relacionen uns amb els altres per aconseguir els objectius.
- ✓ Cada té la impressió de pertànyer al grup

UD4. EQUIPS DE TREBALL

4.3. Grups de treball

A més:

- Interacció que es produeix pels intercanvis.
- Existència de objectius comuns, com a problemes i tasques.
- Elaboració de normes de conducta pròpies del grup.
- Presència d'una estructura informal de la que neix el clima efectiu.
- Aparició d'emocions i sentiments
- Establiment d'una existència col·lectiva.
- Establiment d'un equilibri intern per la supervivència del grup.

UD4. EQUIPS DE TREBALL

4.3. Grups de treball

4.3.1 Tipus de grups de treball

A.-Dimensió temporal:

Permanents: grups que realitzen tasques habituals en l'organització.

Temporals o "ad hoc": activitats centrades en desenvolupament i innovació. Cada vegada més importants per la flexibilització empresarial.

B.- Nivell de formalitat

Formals: previstos en l'organització, formen part de l'organigrama.

Informals: basats en relacions espontànies i orientats a la satisfacció de les necessitats personals i socials dels components.

UD4. EQUIPS DE TREBALL

4.3. Grups de treball

4.3.1 Tipus de grups de treball

C.- Finalitats:

Producció

Solució de problemes particulars.

Resolució de conflictes.

Canvi i desenvolupament organitzacional.

D.- Nivell jeràrquic.

Diferenciació vertical:

Directius de planificació: desenvolupar el context.

Executius i comandaments intermitjos: desenvolupament i supervisió dels plans i polítiques elaborats pels directius.

Grups de treballadors, operaris i subordinats: realització de tasques

Diferenciació horitzontal:

Grups que proporcionen serveis especialitzats.

Comitès temporals

UD4. EQUIPS DE TREBALL

4.3. Grups de treball

4.3.1 Funcions dels grups de treball

A.- Importància del grup per l'organització:

- ✓ Solució de problemes i presa de decisions.
- ✓ Direcció, control i supervisió del treball.
- ✓ Coordinació i enllaç entre les unitats.
- ✓ Generació de noves idees.
- ✓ Processament i transmissió d'informació
- ✓ Participació i compromís dels subjectes.
- ✓ Detecció i anàlisi de problemes.

UD4. EQUIPS DE TREBALL

4.3. Grups de treball

4.3.1 Funcions dels grups de treball

B.- Importància per l'individu i les seves necessitats social:

- ✓ Satisfacció de necessitats d'afiliació
- ✓ Ajut i recolzament necessaris per aconseguir objectius personals.
- ✓ Potenciació de l'autoestima.
- ✓ Reducció de la inseguretat i l'ansietat.
- ✓ Disminució del cansament i avorriment.

UD4. EQUIPS DE TREBALL

4.3. Grups de treball

4.3.1 Funcions dels grups de treball

C.-Avantatges del treball en equip:

- ✓ Facilita la tasca. Molts treballs no es poden fer d'altre manera.
- ✓ Pot solucionar més ràpidament els problemes, al comptar en diversos punts de vista
- ✓ El treball millora en qualitat.
- ✓ Existeix menys deteriorament físic i mental dels treballadors.
- ✓ Incrementa la motivació i la satisfacció dels seus membres en el treball.
- ✓ L'aprenentatge és més ràpid.
- ✓ Contribueix al coneixement de la pròpia organització i aporta experiències.

UD4. EQUIPS DE TREBALL

4.3. Grups de treball

4.3.1 Formació dels grups de treball

- ✓ Etapa primera o de inclusió i seguretat. Etapa d'adaptació dels membres. S'inicien expectatives que poden canviar.
- ✓ Etapa segona o d'estructuració. Comparació de les expectatives amb els resultats. En poden donar estats de descontentament i rebuig.
- ✓ Etapa tercera o de desenvolupament: Comencen a veure's els resultats i augmenta la integració, millora la productivitat.
- ✓ Etapa quarta o de producció i acabament: A partir de la 3^a etapa comença a ser productiu, la qual cosa pot motivar l'augment d'expectatives. Es produeix l'acabament quan s'ha acabat la tasca o no té sentit continuar.

- Conciliar disciplina i humanitat.
- Lliurar-se i posar entusiasme amb els altres.
- Procurar fomentar un clima favorable. Comunicar-se amb eficiència.

RET

UD4. EQUIPS DE TREBALL

4.3. Grups de treball

4.3.1 Com pot funcionar un grup de treball

Cal que es compleixin els següents requisits:

- ✓Motivar l'equip. Cal premiar els bons resultats, com a mínim donar mostres de reconeixements.
- ✓Motivar les persones. Recompensar als treballadors individualment.
- ✓Buscar la confiança mútua: cal ser directe i franc, això donarà confiança.
- ✓Fomentar la creativitat. No s'ha de marcar les pautes, cal donar llibertat.
- ✓Cal ser objectiu i actuar amb justícia. Cal comprendre les reaccions dels altres i s'ha d'admetre les errades.
- ✓Cal complir els compromisos. Cal se el primer en donar exemple.
- ✓Equilibrar els mitjans amb els objectius. Cal diferenciar entre allò que es important i allò urgent.
- ✓Conciliar disciplina i humanitat.
- ✓Lliurar-se i posar entusiasme amb els altres.
- ✓Procurar fomentar un clima favorable. Comunicar-se amb eficiència.

RET