

EMPRESA

# DIRECCIÓ DE PERSONES

Dpt. Organització d'Empreses - Universitat Politècnica de Catalunya

**Jasmina Berbegal Mirabent**

[jasmina.berbegal@upc.edu](mailto:jasmina.berbegal@upc.edu)

Curs 2010 / 2011 - Q2



Reconeixement - No  
Comercial - Sense Obra  
Derivada de Creative  
Commons

UPC

## Contingut

---

1. Equips
2. Lideratge
3. Negociació
4. Motivació

UPC

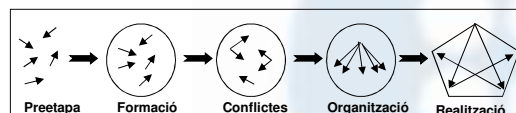
## Equips

- 1.1 Definició
- 1.2 Models de gestió d'equips
- 1.3 Grups/equips de treball

### 1.1 Definició

**Equip:** Conjunt de persones que interactuen i són interdependents, la unió dels quals obeeix al desig d'assolir objectius particulars.

- Classes d'equips
  - Formals: de responsables, de treballadors
  - Informals: d'interès, d'amistat
- Motius d'afiliació a l'equip: Seguretat, estatus i autoestima, interacció i afiliació, poder, consecució d'objectius
- Desenvolupament d'equips: etapes del procés de formació



- Estructura de l'equip: Rols, normes, estatus, lideratge
- Comportament de l'equip (variables que afecten): Tamany de l'equip, heterogeneïtat dels membres, lideratge

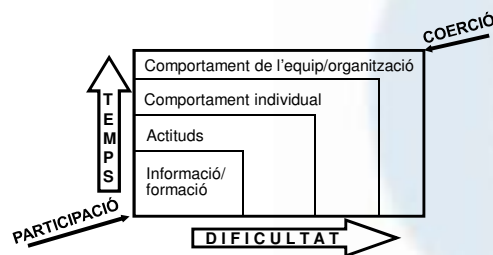
## 1.2 Models de gestió d'equips

		Cohesió	
		ALTA	BAIXA
Coincidència entre objectius equip i organització	ALTA	Gran eficàcia	Moderada eficàcia
	BAIXA	Molt poca eficàcia	Depèn del comportament individual

### Sinèrgia

Integració d'elements, donant com a resultat una cosa major que la simple suma d'aquests.

El resultat és un millor aprofitament i la maximització de les qualitats de cada un dels elements a unir.



## 1.3 Grups/equips de treball

- Avantatges
  - Informació i coneixements més complets. Participació
  - Diversitat d'enfocaments. Visió heterogènia i àmplia
  - Generació de noves idees i solucions creatives
  - Capacitat per afrontar amb major èxit tasques complexes
  - Acceptació, recolzament a les solucions. Legitimitat.
- Inconvenients
  - Lentitud. Pensament en equip
  - Conformisme i reducció de judicis crítics
  - Control i manipulació per part d'alguns membres
  - Reducció esforç individual

## Lideratge

2.1 Lideratge

2.2 El líder

### 2.1 Lideratge

---

- Coneixement dels punts forts i dèbils de l'equip
- Saber col·locar a cadascú on millor s'adapti
- Fomentar el treball en equip
- Crear esperit d'equip
- Saber gestionar el temps i establir prioritats
- Saber informar i guardar transparència
- Ser accessible
- Reconèixer, animar i il·lusionar
- Guiar sense dominar
- Afavorir el coneixement i desenvolupament
- Involucrar en la planificació, objectius presa de decisions
- Saber fer valoracions i donar-les a conèixer

## 2.2 El líder

- Saber convèncer, persuadir, col·laborar, ajudar, orientar
- Capacitat d'empatia i fe en l'equip de treball
- Voluntat d'arriscar-se. Entusiasme
- Formació àmplia i visió de futur
- Reconèixer els valors dels altres
- Dedicació a l'excel·lència
- Exercir influència

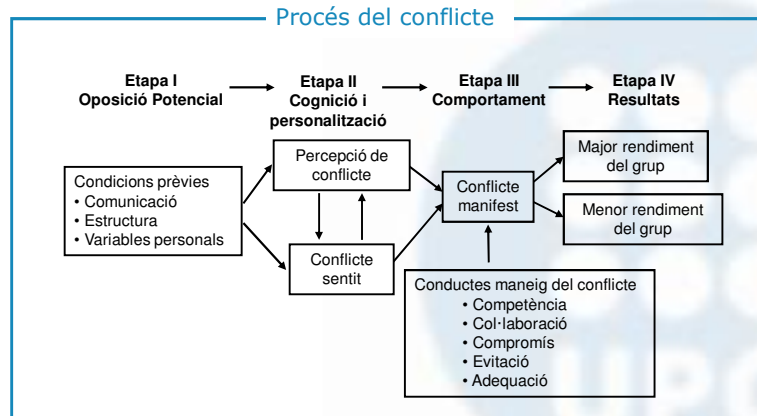


## Negociació

- 3.1 El conflicte
- 3.2 Vies de solució
- 3.3 La negociació

## 3.1 El conflicte

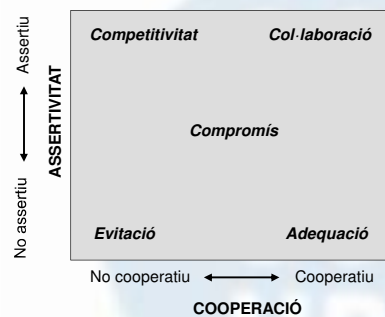
**Conflicte:** Procés on determinats individus i/o grups estan en desacord en els objectius o interessos, que repercuteixen directament en els seus resultats i beneficis.



## 3.2 Vies de solució

- Negociació
- Conciliació i mediació
- Resolució administrativa
- Arbitratge
- Decisió judicial

Dimensions de les orientacions en el maneig del conflicte



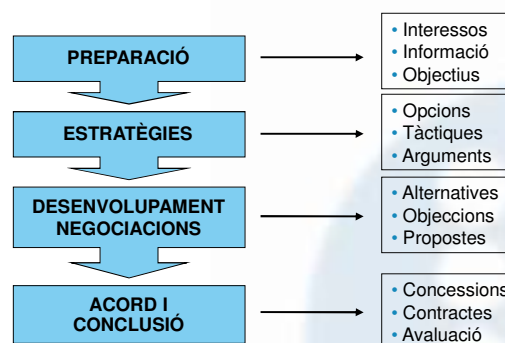
### 3.3 La negociació (1/3)

- Negociació competitiva (jo guanyo, tu perds)
- Negociació col·laborativa (jo guanyo, tu guanyes)
  - Separar les persones del problema
  - Centrar-se en els interessos
  - Generar gran quantitat d'alternatives: diagnòstic i recepta
  - Insistir en criteris objectius

Negociació competitiva	Negociació col·laborativa
Els participants són adversaris	Amistat entre participants
L'objectiu és la victòria	L'objectiu és l'acord
Desconfiar de l'altre	Confiança en l'altre
Insistir en la posició	Insistir en l'acord
Contrarestar arguments	Informar
Amençar	Oferir
No mostrar el límit inferior	Mostrar el límit inferior
Exigir guanys per a portar l'acord	Cobrir necessitats de les 2 parts
Intentar treure el màxim benefici	Acceptar pèrdues per tenir acord

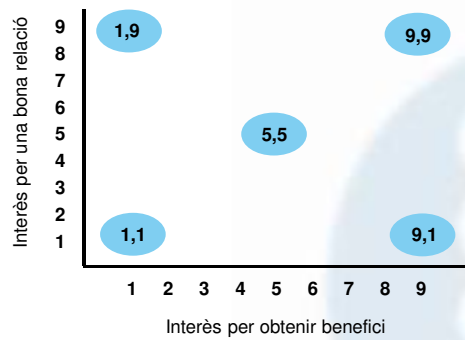
### 3.3 La negociació (2/3)

#### Preparació de la negociació



## 3.3 La negociació (3/3)

### El GRID del negociador



## Motivació

- 4.1 Taylor (Organització científica del treball)
- 4.2 Elton Mayo
- 4.3 McGregor (Teoria X/Y)
- 4.4 Maslow (Piràmide)
- 4.5 Herzberg (Factors motivadors)
- 4.6 Mc Clelland (Motius socials)



## 4.1 Taylor (Organització científica del treball)

L'home és un ésser racional que treballa perquè està obligat, amb l'única finalitat de satisfer les seves necessitats materials. El seu ideal consisteix en treballar el menys possible guanyant la màxima quantitat de diners possible.

### Característiques:

- Alts nivells de productivitat.
- S'afavoreix el treball de mà d'obra molt poc qualificada.
- Existeix un únic mètode de treball per cada feina.
- El treballador no ha de necessitar pensar.

## 4.2 Elton Mayo (Anys 30)

Nega Taylor. L'home és un ésser racional i passional les relacions del qual poden ser completament il·lògiques.

L'empresa és un sistema social amb jerarquies i relacions que influeixen en la marxa d'aquesta.

Treballador feliç, satisfet del seu treball → **EFICAÇ I MOTIVAT**

### Característiques:

- Parlant es solucionen els problemes i millora l'actitud
- Treball = activitat de grup sotmès a influències
- Les queixes tenen un sentiment profund
- L'eficiència d'un treballador depèn de l'entorn global
- La satisfacció va lligada a una marc de referència

### 4.3 Mc Gregor (Teoria X/Y)

Visió pessimista / optimista de l'home respecte al treball.

Enllaç interactiu entre {  
Organització  
Estructura de l'organització  
Estil de management  
Motivació del personal.

#### Teoria X:

- El canvi no agrada
- Necessitat de ser controlat i castigat
- Reglament i procediments detallats
- Control sistemàtic i selecció rígida
- "Management" autoritari

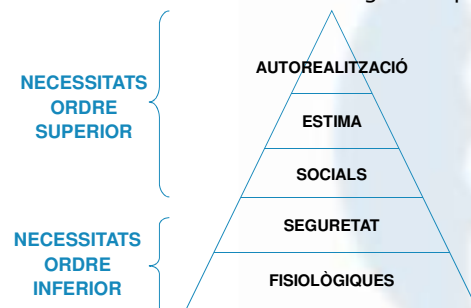
#### Teoria Y:

- Necessitat d'esforç físic i intel·lectual, i capacitat creativa i imaginació
- El control autoritari no agrada
- Responsabilitats descentralitzades
- Participació del personal en la determinació dels objectius
- "Management" basat en la confiança

### 4.4 Maslow (Piràmide)

El motiu del comportament de l'home és la cerca de la satisfacció de moltes necessitats que es presenten amb diferent grau d'urgència

- La motivació neix d'un desequilibri o tensió
- Les necessitats es presenten esglaonadament
- La intensitat de la necessitat varia segons la persona



## 4.5 Herzberg (Factors motivadors)

“El fet que no estigui insatisfet, no vol dir que estigui satisfet.”

### Factors d'higiene:

- No són satisfacció, però de no ser-hi causen insatisfacció (p.e. política, relacions, competència tècnica, condicions, salari, ...).

### Factors motivadors:

- Es refereixen al contingut psíquic de l'activitat (p.e. realització, promoció, treball, reconeixement, responsabilitats).
- Cinc factors de motivació:
  - ✓ Treball útil amb segell personal
  - ✓ Reconeixement
  - ✓ Interès per desenvolupar competències personals
  - ✓ Increment de responsabilitats i millora de rendiments
  - ✓ Possibilitat de promoció

## 4.6 Mc Clelland (Motius socials)

“Els motius són una continua preocupació per assolir un estat o situació que impulsa, selecciona i dirigeix els comportaments.”

### Motius d'assoliment:

- Assolir un estàndard d'excel·lència i/o millorar el propi nivell d'acompliment (persona freda i calculadora).

### Motius d'afiliació

- Evitar conflictes amb la gent (*good feeling* i conciliadors).

### Motius de poder

- Impacte o influència en altres persones (fort i expressiu).