

Tasques, llocs de treball i rols laborals



- 1. Delimitació conceptual: tasques, llocs de treball i rols laborals**
- 2. L'estudi dels rols laborals**
- 3. Concepte d'acompliment i de rendiment**
- 4. Conductes pròpies del rol i conductes extra-rol**
- 5. Socialització organitzacional**
- 6. L'estudi de les tasques i dels llocs de treball**

Tasques, llocs de treball i rols laborals



- 1. Delimitació conceptual: tasques, llocs de treball i rols laborals**
- 2. L'estudi dels rols laborals**
- 3. Concepte d'acompliment i de rendiment**
- 4. Conductes pròpies del rol i conductes extra-rol**
- 5. Socialització organitzacional**
- 6. L'estudi de les tasques i dels llocs de treball**

Activitat: diferenciació conceptual



Tasca

Lloc de treball

Ocupació

Rol laboral

Tasques, llocs de treball i rols laborals

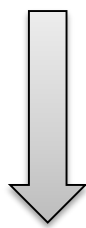
Tasca

- ⌘ Unitat d'anàlisi del treball.
- ⌘ Conjunt d'activitats dirigides a assolir un objectiu específic. Tenen una certa lògica, una successió d'etapes, un principi i un final identificables.
- ⌘ Inclou conductes, processos i habilitats.
- ⌘ Comporta decisions, percepcions i activitats en què s'empren materials, tecnologia, coneixements i equipament juntament amb les destreses adients.
- ⌘ Formada per elements, etapes o subtasques (la distinció depèn del nivell d'anàlisi).

Tasques, llocs de treball i rols laborals

Tasca

⌘ **Estructura interna**: fa referència a la seqüència de funcions



Planificació: objectius, organització de recursos

Execució: realització de la planificació

Control: avaluació de l'execució i correcció de desviacions

⌘ **Estructura conductual**: processos que la persona aplica per a gestionar demandes: meta, entrada i retenció informació, procés i resposta.

Tasques, llocs de treball i rols laborals



Lloc de treball

- ⌘ Unitat d'organització i gestió del treball.
- ⌘ Conjunt d'activitats, funcions o tasques realitzades per un treballador individual.
- ⌘ Denominació que recull un grup de tasques relacionades i encarregades al mateix treballador.
- ⌘ Agrupa diverses posicions o places, cadascuna amb les mateixes tasques.
- ⌘ Inclou diverses comeses: conjunt de tasques dirigides a assolir els objectius generals del lloc.
- ⌘ Un lloc inclou de 5 a 12 comeses i unes 20-30 tasques (poden arribar a 100).

Tasques, llocs de treball i rols laborals



Rol laboral

- ⌘ Unitat de l'estructura social, lloc en el sistema de relacions socials estructurades.
- ⌘ Conjunt de conductes realitzades com a conseqüència d'ocupar una determinada posició (laboral o no), que inclou les expectatives i demandes associades a la posició.
- ⌘ Patró de conductes esperades de la persona que ocupa una posició.
- ⌘ Inclou les tasques descrites al lloc, les expectatives socials de la persona i del grup, i les demandes i tasques afegides o emergents.

Tasques, llocs de treball i rols laborals



Rol laboral

- ⌘ Lloc de treball: tasques prescrites, formals, definides i establides.
 - ☑ És objectiu, burocràtic i pràcticament estàtic.
- ⌘ Rol laboral: a més, inclou aspectes emergents, innovadors, redefinits i afegits amb la pràctica i la negociació amb el conjunt de rol.
 - ☑ És subjectiu, personal i dinàmic.

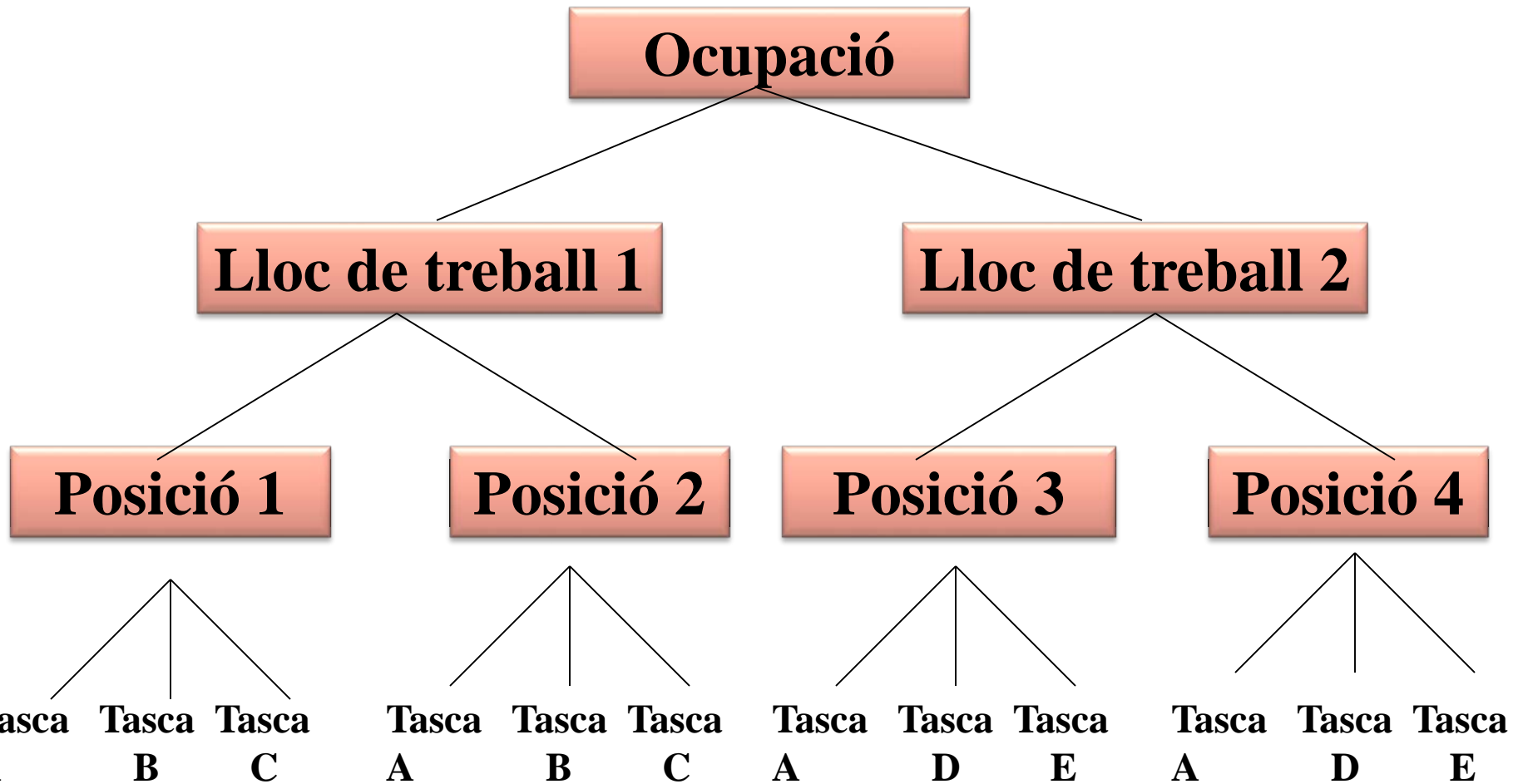
Tasques, llocs de treball i rols laborals

Ocupació

- ⌘ Agrupació de llocs de treball amb característiques semblants, grups de llocs amb tasques similars.
- ⌘ Descripció col·lectiva de llocs de treball comuns a diverses empreses i institucions.
- ⌘ Conjunts de funcions, tasques i activitats semblants, amb normes i mitjans comuns i capacitats similars.

- ⌘ Ofici: conjunt de llocs de treball similars de caràcter manual o físic.
- ⌘ Professió: conjunt de llocs de treball de tipus intel·lectual amb formació teòrica.

Tasques, llocs de treball i rols laborals



Tasques, llocs de treball i rols laborals

Ocupació

Comptabilitat: cap, tècnic, auxiliar...

Lloc de treball

Comptable

Posició

empresa Y

Comptable

costos

Activitat

Tasca

Posar-se en contacte amb clients
(carta o telèfon)

Activitat

Telefonar a clients

Element

Marcar un número de telèfon

Tasques, llocs de treball i rols laborals

Ocupació

Comptabilitat: cap, tècnic, auxiliar...

Lloc de treball

Comptable

Posició

Comptable en delegació X d'empresa Y

Comesa

Preparar la devolució d'impostos

Tasca

Posar-se en contacte amb clients
(carta o telèfon)

Activitat

Telefonar a clients

Element

Marcar un número de telèfon

Tasques, llocs de treball i rols laborals



- 1. Delimitació conceptual: tasques, llocs de treball i rols laborals**
- 2. L'estudi dels rols laborals**
- 3. Concepte d'acompliment i de rendiment**
- 4. Conductes pròpies del rol i conductes extra-rol**
- 5. Socialització organitzacional**
- 6. L'estudi de les tasques i els llocs de treball**

Tasques, llocs de treball i rols laborals



Model d'adopció del rol

Model d'elaboració del rol

Tasques, llocs de treball i rols laborals

Model d'adopció del rol

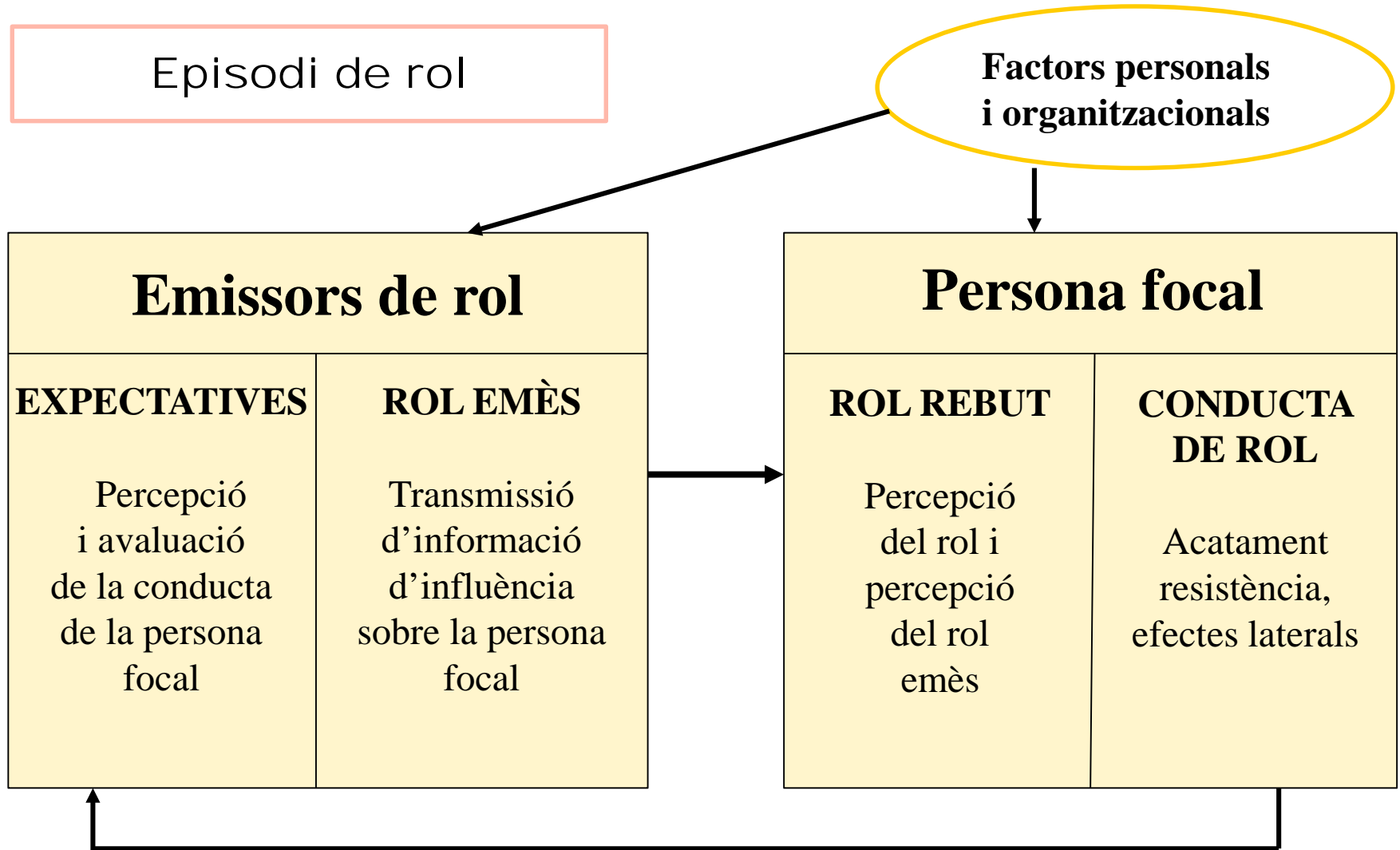
- ⌘ La persona focal (PF) accepta el rol assignat i s'hi acomoda.
 - ☒ Model de rols fixos: els rols són definits abans; i després es busca la persona adequada (procés de selecció). **Estabilitat de l'ambient i les habilitats?**
 - ☒ Model d'episodi de rol:
 - ☒ El rol pot adaptar-se a les condicions ambientals i modificar-se segons l'entorn.
 - ☒ El conjunt de rol forma les conductes de la persona focal mitjançant *l'episodi de rol*, cicle d'interacció de **quatre etapes**

Tasques, llocs de treball i rols laborals

Episodi de rol

- ⌘ **I. Expectatives:** els emissors de rol (conjunt de rol) tenen expectatives sobre la conducta de la persona focal.
- ⌘ **II. Emissió de rol:** els emissors de rol comuniquen les seues expectatives a la persona focal i les conseqüències d'acceptar-les o no (informacions i pressions).
- ⌘ **III. Recepció de rol:** la persona focal interpreta la informació i les pressions rebudes i forma una representació del rol.
- ⌘ **IV. Conducta de rol:** la persona focal respon a les expectatives (acatament o resistència).
- ⌘ La conducta de la PF és avaluada pel conjunt de rol que ajusta la conducta posterior.

Tasques, llocs de treball i rols laborals



Tasques, llocs de treball i rols laborals



Model d'elaboració del rol

Tasques, llocs de treball i rols laborals

Model d'elaboració del rol

La persona focal té un paper més actiu en la definició del rol.

⌘ Model d'elaboració de rols de Graen

1. Va adquirint les expectatives i experiències relatives al rol.
2. La seua actuació vol modificar les conductes prescrites i les relacions socials establides per al seu rol.

⌘ Model d'organització diàdica

1. Adopció del rol
2. Elaboració del rol
3. Rutinització del rol

Tasques, llocs de treball i rols laborals

Model d'elaboració del rol

I. Adopció del rol: fase de prova o mostreig de l'actuació de la persona focal.

- ⌘ La persona s'incorpora al lloc de treball. El conjunt de rol elabora i comunica les seues expectatives al nou membre.
- ⌘ La PF interpreta les expectatives i desenvolupa la conducta de rol, que és avaluada pels emissors de rol.

- Episodi de rol -

Tasques, llocs de treball i rols laborals

Model d'elaboració del rol

II. Elaboració del rol: fase de desenvolupament del rol.

- ⌘ Participació activa de la PF i negociació amb els emissors de rol d'alguns continguts del rol.
- ⌘ S'hi incorporen noves expectatives i es produeix un intercanvi d'ofertes sobre les conductes per realitzar i els recursos.
- ⌘ El rol es va desenvolupant per l'acceptació de les parts i per la repetició de nous intercanvis sobre altres aspectes del rol

III. Rutinització del rol: fase de compromís

- ⌘ Els acords a què han arribat la PF i el conjunt de rol es consoliden i es regularitzen.
- ⌘ Aquesta fase pot donar lloc a normes entre les parts.

Tasques, llocs de treball i rols laborals



- 1. Delimitació conceptual: tasques, llocs de treball i rols laborals**
- 2. L'estudi dels rols laborals**
- 3. Concepte d'acompliment i de rendiment**
- 4. Conductes pròpies del rol i conductes extra-rol**
- 5. Socialització organitzacional**
- 6. L'estudi de les tasques i els llocs de treball**

Tasques, llocs de treball i rols laborals

Acompliment de rols

⌘ Sobrecàrrega de rol:

⌘ Ambigüitat de rol:

⌘ Conflicte de rol:



Tasques, llocs de treball i rols laborals

Acompliment de rols

- ⌘ **Sobrecàrrega de rol:** la PF ha d'afrontar un excés de demandes (massa demandes per satisfer o massa difícils per a la qualificació que té).
- ⌘ **Ambigüïtat de rol:** incertesa respecte a les demandes de rol, la PF no té prou informació sobre quines són les expectatives del conjunt de rol sobre el contingut del seu rol.
- ⌘ **Conflicte de rol:** la PF afronta diverses demandes de rol incompatibles entre si.
 - ☒ Conflicte intraemissor: les demandes incompatibles procedeixen d'un mateix emissor.
 - ☒ Conflicte entre emissors: les demandes incompatibles procedeixen de diversos emissors del mateix rol.
 - ☒ Conflicte inter-rols: les demandes incompatibles procedeixen dels diversos emissors de diferents rols .
 - ☒ Conflicte persona-rol: demandes incompatibles amb valors i necessitats de la PF.

Tasques, llocs de treball i rols laborals



- 1. Delimitació conceptual: tasques, llocs de treball i rols laborals**
- 2. L'estudi dels rols laborals**
- 3. Concepte d'acompliment i de rendiment**
- 4. Conductes pròpies del rol i conductes extra-rol**
- 5. Socialització organitzacional**
- 6. L'estudi de les tasques i els llocs de treball**

Tasques, llocs de treball i rols laborals



⌘ **Conducta de rol:**

⌘ **Conducta extra-rol:**



Tasques, llocs de treball i rols laborals

Conductes extra-rol

- ⌘ **Conducta de rol**: conducta requerida o esperada com a part del desenvolupament de deures i responsabilitats que són assignats de manera explícita.
- ⌘ **Conducta extra-rol**: conducta discrecional que va més enllà de les expectatives existents del rol per a beneficiar o intentar beneficiar altres persones.
 - ☒ Conducta de ciutadania
 - ☒ Conducta organitzacional prosocial
 - ☒ Conductes de denúncia
 - ☒ Dissentiment per principis

Tasques, llocs de treball i rols laborals

Conductes de ciutadania organitzacional

- ⌘ Conductes espontànies, no reconegudes explícitament o implícitament per les recompenses formals. Són destinades a millorar el funcionament de l'empresa.
- ⌘ Fan referència a comportar-se com un bon membre de l'empresa, vetlar pels seus interessos i tractar de fer el millor perquè l'empresa es mantinga i cresca.
 - ☒ Altruisme: conductes espontànies d'ajuda a altres persones amb problemes rellevants des del punt de vista de l'empresa.
 - ☒ Conscienciació: acompliment de normes més enllà dels mínims establits per l'empresa (assistència al treball, obediència de normes...).
 - ☒ Esportivitat: acceptació sense protestar dels aspectes i les circumstàncies no desitjables del treball.
 - ☒ Cortesia: informar, fer consultes a altres persones, *preparar el terreny* abans de prendre decisions que afecten altres persones.
 - ☒ Civisme: participació responsable en activitats voluntàries de l'empresa, implicació en la vida de l'organització.

Tasques, llocs de treball i rols laborals



- ⌘ **Conducta organitzacional prosocial:** conducta dirigida a promoure el benestar de persones, grups o organitzacions amb les quals interactuem (poden ser disfuncionals per a la empresa).
- ⌘ **Conductes de denúncia:** revelació de pràctiques incorrectes, il·legals, il·legítimes o immorals, per tal de protegir la imatge de l'empresa i rectificar-les.
- ⌘ **Dissentiment per principis:** protesta o esforç per canviar pràctiques habituals en desacord amb principis (valors com per exemple justícia i honestedat).

Tasques, llocs de treball i rols laborals



- 1. Delimitació conceptual: tasques, llocs de treball i rols laborals**
- 2. L'estudi dels rols laborals**
- 3. Concepte d'acompliment i de rendiment**
- 4. Conductes pròpies del rol i conductes extra-rol**
- 5. Socialització organitzacional**
- 6. L'estudi de les tasques i els llocs de treball**

Socialització organitzacional



- ⌘ Aprenentatge de les conductes apropiades per a la posició ocupada en un grup.
- ⌘ Procés d'adquisició dels valors, les normes i les pautes d'actuació exigides per l'organització.
- ⌘ Adquisició del coneixement social i les habilitats necessàries per a assumir un rol organitzacional.
- ⌘ Fins de l'organització
- ⌘ Responsabilitats del rol assumit.
- ⌘ Pautes de conducta.
- ⌘ Identitat i identificació amb l'empresa, *cultura*.

Socialització organitzacional



⌘ Fases del procés de socialització

1. Etapa anticipatòria: abans d'ingressar en l'organització. Té lloc en els primers contactes amb el mercat laboral i el procés d'inserció.

Consisteix en l'adquisició de valors laborals i en la formació per al treball.

Els principals agents de socialització són l'escola, la família, els iguals i els mitjans de comunicació.

Com més realista, més facilitarà l'adaptació.

Socialització organitzacional



⌘ Fases del procés de socialització

2. Etapa de trobada: té lloc quan la persona ingressa en el món laboral o en l'organització.

Comporta el contacte amb els valors, les regles i les demandes de l'empresa. A vegades es produeix una *sorpresa* (xoc d'expectatives).

Pot haver-hi reafirmació de les pròpies creences, o divergència entre les normes personals i els valors de l'organització.

Socialització organitzacional



⌘ Fases del procés de socialització

3. Etapa de canvi i adquisició: el nou membre adopta els patrons de conducta demanats.

Poden produir-se canvis en l'autoimatge personal, les relacions interpersonals i les actituds.

La persona pot adoptar nous valors i aprendre nous comportaments i habilitats.

Aquesta etapa es manté fins que es produeix un canvi rellevant en el rol: la persona canvia de lloc de treball, noves demandes, el supervisor canvia, obté un ascens, canvien els procediments o la tecnologia per a fer les tasques...

Socialització organitzacional

Continguts de la socialització

⌘ La persona aprèn i adquireix durant el procés:

- Actituds, valors, normes...
- Destreses i habilitats,
- Coneixement del lloc de treball i de l'organització.
- Conductes apropiades per al desenvolupament del rol i la carrera professional.
- Criteris de rendiment eficaç.
- Relacions socials en l'organització.
- Polítiques organitzacionals.
- Objectius de l'organització.
- La història i la cultura de l'organització.

Socialització organitzacional



Dimensions tàctiques de la socialització

Individuals (experiències úniques per a cada membre)
Col·lectives (experiències comunes per a un grup)

Formals (separades del lloc on es treballa, prèvies)
Informals (socialització al treball, no específica)

Seqüencials (etapes definides que tots han de seguir)
A l'atzar (no hi ha una seqüència predefinida de fases)

Socialització organitzacional

Dimensions tàctiques de la socialització

Fixes (duració definida del període de socialització)

Variables (no s'especifica quan se supera una fase)

Serials (membres experts actuen com a models)

Disjuntives (no hi ha model per a seguir els seus passos)

D'investidura (es potencien les habilitats prèvies)

De despullament (s'eliminen les característiques i habilitats prèvies del nou membre)

Socialització organitzacional



Resultats del procés de socialització

El nou membre se situa en un continu entre una resposta conservadora i una resposta innovadora.

- Conformisme: acceptació de les normes, els valors i les conductes exigides per l'organització.
- Innovació de continguts: el membre canvia algun dels continguts del rol (coneixements, estratègies...).
- Innovació de rol: el membre transforma el rol en profunditat, canvia fins i tot els valors i la finalitat.

Tasques, llocs de treball i rols laborals



- 1. Delimitació conceptual: tasques, llocs de treball i rols laborals**
- 2. L'estudi dels rols laborals**
- 3. Concepte d'acompliment i de rendiment**
- 4. Conductes pròpies del rol i conductes extra-rol**
- 5. Socialització organitzacional**
- 6. L'estudi de les tasques i dels llocs de treball**

Tasques, llocs de treball i rols laborals

L'estudi de tasques i llocs de treball

- ⌘ Aproximació de les característiques de la tasca
 - ☒ Enfocament motivacional
 - ☒ Enfocament taxonòmic
- ⌘ Aproximació de les habilitats requerides
- ⌘ Aproximació de requeriments de conducta
- ⌘ Aproximació de descripció de conductes
 - ☒ Anàlisi funcional

Tasques, llocs de treball i rols laborals

L'estudi de tasques i llocs de treball

Aproximació de les característiques de la tasca

Tasca com a conjunt de condicions imposades a la persona, a part de les conductes, les habilitats i els processos.

La tasca en si mateixa

- Enfocament motivacional: atributs de la tasca i rellevància per a la motivació laboral.

☒ Autonomia, varietat, tipus d'interacció, identitat, realimentació, importància, oportunitat d'ús d'habilitats, complexitat...

Tasques, llocs de treball i rols laborals

L'estudi de tasques i llocs de treball

Aproximació de les característiques de la tasca

-Enfocament taxonòmic: tasca com a situació complexa, dirigida cap a una meta

⊞ Components:

- ⊞ Meta (estat final): nombre d'unitats, càrrega de treball, dificultat...
- ⊞ Estímul: variabilitat, duració, regularitat...
- ⊞ Procediments (mitjans): nombre de fases, dependència...
- ⊞ Resposta: precisió, esforç, respostes simultànies...
- ⊞ Relacions estímuls-resposta.

Tasques, llocs de treball i rols laborals

L'estudi de tasques i llocs de treball

Aproximació de les habilitats requerides

- ☒ Les tasques són definides segons les habilitats que els treballadors necessiten.
- ☒ Les habilitats es consideren capacitats generals i estables, relacionades amb diverses tasques.
- ☒ Diferències en la quantitat, varietat i domini de les habilitats: sensorialperceptives, psicomotrius, cognitives, socials, físiques...

Tasques, llocs de treball i rols laborals

L'estudi de tasques i llocs de treball

Aproximació de requeriments de conducta

- ⌘ Les tasques són definides a partir dels processos, funcions o activitats entre els estímuls i les respostes (interpretar un senyal, memòria a curt termini, presa de decisions...).
- ⌘ El que el treballador ha de fer, més que el que fa realment, per a assolir un resultat apropiat.

Aproximació de la descripció de conductes

Describeix les conductes concretes obertes i observables dels treballadors, no els requeriments: descripció del que es fa.

- ☑ Mètode d'anàlisi funcional: descriu les *funcions* del treball, organitzades jeràrquicament i referides a dades, persones o coses.