



# Relacions en l'equip de treball

CFGM.TRAN.RET/0.07

CFGM - Cicle formatiu grau mitjà

---

Aquesta col·lecció ha estat dissenyada i coordinada des de la Direcció General d'Ensenyaments Professionals, Artístics i Especialitats per Josep M. Alañá Negre i Helena Palomares Larreula.

*Coordinació del contingut:*

Llúcia Orteu i Guiu

*Redacció del contingut:*

Maria Teresa Montoliu Monfort

Llúcia Orteu i Guiu

Primera edició: setembre 2007

© Departament d'Educació

Material realitzat per Eureka Media, SL

Dipòsit legal: B-38.063-2007

Cap part d'aquesta publicació, incloent-hi el disseny general i de la coberta, no pot ser copiada, reproduïda, emmagatzemada o transmesa de cap manera ni per cap mitjà, tant si és elèctric, com químic, mecànic, òptic, de gravació, de fotocòpia, o per altres mètodes, sense l'autorització prèvia per escrit dels titulars del *copyright*.

## Introducció

El capital humà és considerat l'actiu més valuós que té l'empresa. En aquest crèdit oferirem una visió global del funcionament d'una organització des del punt de vista de les persones que la componen.

Explicarem quin és el funcionament de l'empresa, la seva funció d'organització i transformació dels factors que intervenen en el procés de producció –entre els quals hi ha el treball–, les relacions que manté amb el seu entorn i la manera en què aquest la condiona exigint un constant procés d'adaptació per fer front als nous requeriments que es van plantejant.

Les persones formen part de les organitzacions i en són un element fonamental; amb la seva actuació permeten que aquestes funcionin i que assolixin els màxims nivells d'eficàcia que les fan ser més competitives en el mercat. La gestió del factor humà ha de permetre un desenvolupament adequat d'aquest recurs, per tal d'assegurar el seu aprofitament òptim i aconseguir la vinculació i compromís dels treballadors amb l'organització.

En el crèdit es fa una reflexió sobre els papers de les persones dins de l'organització i la manera en què aquestes es gestionen mitjançant les polítiques de direcció de persones. A més, es treballaran les habilitats i tècniques que fan possible el desenvolupament de les competències professionals i personals en l'entorn laboral.

El crèdit consta de tres unitats didàctiques diferenciades que permeten oferir una panoràmica del paper i del desenvolupament del factor humà dins de l'organització.

La unitat didàctica “El factor humà a l'empresa” ofereix una visió del concepte d'empresa i la seva finalitat, definint-la com a sistema obert en constant adaptació al seu entorn. Es treballa el concepte de cultura d'empresa i el paper que en l'anomenada societat del coneixement s'exigeix als treballadors. Es planteja una reflexió sobre la importància de la gestió de recursos humans en l'empresa, considerant el factor treball com un factor productiu clau per explicar la competitivitat de les empreses i la seva capacitat d'adaptació constant. Així mateix, es fa una aproximació al concepte de gestió dels recursos humans i es mostren les diferents polítiques de direcció de persones que es donen en les organitzacions. Aquesta unitat didàctica ens introdueix a l'estudi de les diferents teories motivacionals, explicatives del grau de satisfacció dels treballadors, així com de les tècniques de motivació i intervenció dins de l'organització.

En la unitat didàctica “Comunicació i negociació” es treballen els processos de comunicació que es donen en l’entorn laboral i es reflexiona sobre els elements que intervenen en el procés de comunicació i les barreres comunicatives que poden dificultar-lo. Es classifiquen les diferents tipologies de comunicació que es produeixen en l’àmbit laboral i s’analitzen les tècniques que poden millorar la comunicació de l’organització. En la mateixa unitat didàctica es treballen els conflictes que poden sorgir en l’organització i es planteja la negociació com a via pacífica de resolució d’aquests conflictes a través de la comunicació. En relació amb la negociació es planteja el seu valor com a competència laboral. Es fa una anàlisi de la seva tipologia i dels elements que intervenen en una situació negociadora, es plantegen diverses tècniques de negociació competitiva i cooperativa.

La unitat didàctica “El treball en equip” tracta de la importància del treball en equip en les organitzacions actuals com la manera més eficient d’organitzar el treball de les persones en l’organització. S’ofereix una visió de què són els grups i els equips de treball, i s’analitzen les diferències i les funcions que cadascun d’ells compleix en l’empresa. En aquesta unitat didàctica es treballen aquells recursos que permeten el funcionament de les organitzacions: les reunions de treball i els processos de presa de decisions.

## Objectius

En acabar el crèdit heu de ser capaços del següent:

1. Relacionar els elements i les etapes del procés de comunicació en l'àmbit laboral amb les possibles barreres i interferències que poden dificultar-la.
2. Deducir els objectius que cal aconseguir i les actuacions que es deriven a partir de la recepció d'instruccions o informacions escrites o verbals específiques de la professió.
3. Comunicar, de manera oral o escrita, instruccions o informacions relacionades amb el seu treball amb eficàcia, claredat, concisió, ús correcte dels termes i amb adequació al context situacional.
4. Identificar els problemes, factors i causes generadores de conflictes originats en un grup de treball en l'àmbit de la seva professió a partir de la seva anàlisi objectiva.
5. Determinar les mesures que cal adoptar per a la solució d'un conflicte en funció de la naturalesa, antecedents i circumstàncies del conflicte, dels diferents interessos, posicions i comportaments de les persones implicades i dels requeriments de la funció laboral desenvolupada.
6. Identificar les característiques i l'evolució dels grups de treball i els factors que poden modificar la seva dinàmica de funcionament.
7. Relacionar els problemes del treball en equip amb les seves causes i amb les mesures correctores.
8. Relacionar les accions i tècniques de dinamització de grups de treball amb la tipologia i relacions dels components, els requeriments de les tasques a desenvolupar i el context situacional.
9. Relacionar l'estat i disposició de les persones amb els condicionants i requeriments necessaris d'una tasca i amb les possibles variacions en les instruccions que cal transmetre o en l'assignació de les tasques de l'equip de treball.
10. Relacionar el tipus i funcions de les reunions de treball amb les etapes del seu desenvolupament, tipologia dels participants i els requeriments espacials i materials.

- 11.** Preparar l'ordre del dia i els recursos materials necessaris per al desenvolupament d'una reunió de treball en funció dels objectius fixats i dels temes que cal tractar.
- 12.** Moderar reunions de treball de manera eficaç, ordenada, segura i participativa d'acord amb l'ordre del dia i els objectius preestablerts.
- 13.** Relacionar les polítiques de direcció de recursos humans amb la seva influència en l'ambient laboral i amb els factors que afavoreixen la motivació dels treballadors.
- 14.** Relacionar les tècniques de motivació aplicades en l'àmbit laboral amb les necessitats humanes que cal satisfer, tant fisiològiques com psicològiques.

## **Continguts**

### Unitat didàctica 1

#### **El factor humà a l'empresa**

1. El treball com a factor productiu
2. La motivació en l'àmbit laboral

### Unitat didàctica 2

#### **Comunicació i negociació**

1. La comunicació en l'entorn laboral
2. conflicte i negociació

### Unitat didàctica 3

#### **El treball en equip**

1. Equips de treball
2. Funcionament de l'organització





# El factor humà a l'empresa

Relacions en l'equip de treball



# Índex

|  |    |
|--|----|
| <b>Introducció</b> .....   | 5  |
| <b>Objectius</b> .....   | 7  |
| <b>1. El treball com a factor productiu</b> .....                                  | 9  |
| 1.1. L'empresa: concepte i finalitat .....   | 9  |
| 1.1.1. L'empresa com a sistema obert .....   | 11 |
| 1.1.2. Les persones a l'organització .....   | 14 |
| 1.1.3. La cultura de les organitzacions .....                                      | 15 |
| 1.1.4. Treball i societat del coneixement .....                                    | 17 |
| 1.2. Política i direcció de persones .....   | 23 |
| <b>2. La motivació a l'àmbit laboral</b> .....                                     | 30 |
| 2.1. Les persones i la motivació .....   | 30 |
| 2.1.1. Fases del procés de motivació .....   | 31 |
| 2.1.2. Les diferents formes d'organització<br>de les empreses en la història ..... | 33 |
| 2.2. Teories motivacionals .....   | 35 |
| 2.2.1. Jerarquia de les necessitats de Maslow .....                                | 36 |
| 2.2.2. Teoria dels dos factors d'Herzberg .....                                    | 37 |
| 2.2.3. Teoria de les expectatives de Vroom .....                                   | 39 |
| 2.2.4. Teoria de la finalitat de Locke .....                                       | 40 |
| 2.2.5. Teoria de l'equitat d'Adams .....   | 41 |
| 2.3. Eines d'intervenció .....   | 42 |



## Introducció

En aquesta unitat didàctica farem una introducció als conceptes bàsics que tenen a veure amb l'empresa. Treballarem els seus trets essencials que ens han de permetre fer-nos una idea global de la funció que aquesta desenvolupa en la societat per endinsar-nos en el paper que tenen les persones dins d'aquestes organitzacions.

Per què diem que el treballador és el principal actiu de les empreses?, quin és aquest paper fonamental que se'ls atribueix en les organitzacions? En aquesta unitat plantejarem una visió global del funcionament d'una organització des del punt de vista dels recursos humans, intentant donar resposta a quin és el paper dels treballadors a l'empresa i quina és la seva contribució a l'obtenció de la competitivitat de l'organització. Analitzarem com les noves tecnologies de la informació han modificat els requeriments que s'exigeix als treballadors perquè puguin desenvolupar la seva tasca en les empreses de la nova economia globalitzada.

Com es gestionen les persones en les organitzacions? Presentarem les principals polítiques de direcció de persones que han de permetre gestionar aquest actiu empresarial de la manera més eficient possible per a l'organització i que, a més, sigui compatible amb el desenvolupament personal i professional dels treballadors. En aquest sentit, oferirem una visió global de les principals polítiques de direcció de persones i de les teories motivacionals i tècniques de motivació a l'empresa.

La unitat didàctica consta de dos nuclis d'activitat. El nucli d'activitat "El treball com a factor productiu" ens aproximarà al paper que fa el treball com a factor productiu. N'iniciarem l'estudi amb una aproximació al concepte d'empresa i la seva finalitat, prenent-la en consideració com a sistema obert, en constant interrelació amb el seu exterior. Treballarem el concepte de cultura d'empresa i el paper de les persones en l'organització en la societat actual anomenada *del coneixement*. Finalment, treballarem les principals polítiques de direcció de persones en l'organització.

En el segon nucli d'activitat, "La motivació en l'àmbit laboral", veurem els diferents models clàssics d'organització del treball –el sistema taylorista i el que proposa l'Escola de Recursos Humans– i farem una anàlisi de la seva influència sobre la motivació dels treballadors. El pas següent serà analitzar com expliquen la motivació laboral les teories més rellevants que han estudiat aquest fenomen i, finalment, les eines d'intervenció que es proposen.

Per treballar els continguts d'aquesta unitat didàctica, és convenient fer una primera lectura del material teòric, i anar fent les activitats i els exercicis d'autoavaluació, que es proposen en el material web. Els annexos proposats han de permetre donar una visió més profunda sobre alguna de les matèries tractades i veure'n la plasmació en supòsits pràctics.

## Objectius

En acabar la unitat didàctica heu de ser capaços del següent:

1. Saber descriure el concepte d'empresa, la seva finalitat i com actua com a sistema obert, així com reconèixer la importància del factor humà dins les organitzacions.
2. Descriure el concepte de cultura organitzativa i identificar els trets d'una cultura organitzativa clàssica i d'una de moderna.
3. Tenir una visió del concepte de treballador del coneixement i de gestió del coneixement en les organitzacions.
4. Relacionar les polítiques de direcció de persones amb la influència que exerceixen en l'ambient laboral i amb els factors que afavoreixen la motivació dels treballadors i treballadores.
5. Identificar les principals polítiques de direcció de persones a l'empresa: valoració de llocs de treball; informació als treballadors i treballadores; promoció en el treball; formació en el treball.
6. Definir el concepte de motivació i veure'n l'aplicació pràctica en el món empresarial.
7. Conèixer les principals teories de la motivació i avaluar-les críticament.
8. Relacionar les tècniques de motivació aplicades a l'àmbit laboral amb les necessitats humanes que cal satisfer, tant fisiològiques com psicològiques de l'individu.
9. Determinar la influència de l'ambient laboral sobre la motivació dels treballadors i treballadores.





## 1. El treball com a factor productiu

L'empresa pot ser definida com un conjunt de factors de producció dedicada a l'obtenció dels béns i serveis que la societat necessita. El treball és un d'aquests factors, i la seva gestió ha esdevingut un dels factors fonamentals per garantir la competitivitat d'aquestes organitzacions en el mercat. La gestió dels recursos humans o gestió de personal engloba totes aquelles activitats relacionades amb la gestió, la direcció i el comandament de l'actuació de les persones en el seu àmbit de treball que esdevenen fonamentals per contribuir a l'èxit de l'organització.

### 1.1. L'empresa: concepte i finalitat

Tota societat disposa d'un model d'organització econòmica que permet que es realitzi la producció dels béns i serveis que necessita per subsistir. En les societats capitalistes, aquesta producció es realitza a través de l'**empresa**.

En les economies de mercat, la institució econòmica que s'encarrega de posar a l'abast de la societat els béns i serveis que aquesta demana és majoritàriament de titularitat privada; en aquests sistemes, les empreses tenen els seus propis recursos i objectius i estan sotmeses a la competència entre elles.

L'empresa és una entitat de titularitat privada que té per objecte la producció dels béns i la prestació dels serveis que la societat demana a canvi d'un benefici.

La quantitat de béns i serveis que les empreses produeixen dependrà dels factors productius amb què es compti i de quina manera es disposi d'aquests factors. Els sistemes d'economia capitalista es basen en la propietat privada dels **factors de producció** i es considera que el sistema de llibertat de mercat és el més eficient per tal d'assolir l'assignació òptima d'aquests recursos.

Podem definir els factors de producció com els recursos, de tipus material o immaterial, que són emprats en el procés productiu.

Actualment, es considera que els factors de producció que s'utilitzen per fabricar els béns i serveis són els recursos naturals, les matèries primeres, el treball humà i el capital. Aquests factors que integren l'empresa s'hauran de coordinar per fer possible la producció. Aquesta coordinació la porta a

terme la funció directiva dins de l'empresa, que s'encarrega d'organitzar els factors de què disposa, seguint una estratègia marcada, per tal d'assolir les fites proposades.

### Els factors productius

Els recursos naturals són factors productius que s'obtenen directament de la natura: terra, mar, mines, boscos...

Les matèries primeres són aquells béns i serveis que l'empresa compra a altres empreses i que s'incorporen al procés productiu per poder obtenir un producte acabat.

El treball és l'aportació de mà d'obra, física o intel·lectual que les persones fan al procés productiu.

El capital el constitueixen aquells béns que han sorgit d'un procés productiu per ser utilitzats posteriorment en un altre procés productiu (edificis i maquinària). Alguns autors inclouen el capital financer (els diners).

Avui en dia es considera que el paper més important en el creixement econòmic el provoquen els avenços en el coneixement científic i tècnic. Per tant, als factors productius clàssics podríem afegir-hi el **coneixement humà**, que estaria incorporat al factor treball, i la **tecnologia**, que estaria incorporada al capital.

Els factors de producció no són suficients per assegurar la producció dels béns i serveis; per tal que això sigui possible cal, a més, l'existència d'una organització que els coordini de la manera més convenient. En el nostre sistema d'organització econòmica qui s'encarrega de fer aquesta tasca són les empreses.

L'empresa és la institució o agent econòmic que pren les decisions sobre la utilització dels factors de la producció per obtenir els béns i serveis que ofereix al mercat. L'activitat productiva consisteix en la transformació dels recursos naturals i les matèries primeres, en béns finals, amb l'aportació dels factors treball i capital.

Les principals funcions de l'empresa són les següents:

- Coordinar els factors de producció.
- Elaborar béns i serveis.
- Obtenir recursos econòmics.

La major part de les empreses són de titularitat privada, és a dir, la seva propietat està en mans dels particulars. Això implica que la seva finalitat sigui l'obtenció d'un benefici econòmic.

L'empresa, amb la seva activitat de producció de béns i serveis, té per objectiu maximitzar els seus beneficis, obtenint la màxima productivitat dels factors productius que utilitza.

### El coneixement

Sense l'aportació del coneixement de les persones no seria possible la producció de béns i serveis, encara que comptéssim amb molts recursos naturals, matèries primeres i capital.

### La unitat de producció bàsica

L'empresa és la unitat de producció bàsica. S'encarrega de contractar el treball i la resta de factors amb finalitat de produir i vendre béns i serveis. Les empreses són les màximes responsables de la producció, ja que només elles tenen la capacitat per organitzar els complexos processos de producció i distribució propis de les societats actuals.

L'empresa combina els factors de producció dins el procés productiu i obté el producte acabat.

L'empresa, de manera indirecta, també promou un benefici social, consistent en la producció dels béns i serveis necessaris, i la creació de llocs de treball.

**La responsabilitat social de les empreses o responsabilitat social corporativa (RSC)**

En els últims anys, diferents organismes públics i privats de tipus nacional i internacional han anat desenvolupant la idea de l'adopció per part de les empreses d'uns principis de tipus ètic en els àmbits dels drets humans, normes laborals i medi ambient, entre d'altres. Aquesta idea es coneix com a *responsabilitat social corporativa* (RSC) o *responsabilitat social d'empresa* (RSE). La responsabilitat social corporativa consisteix en l'adopció per part de les empreses en la seva presa de decisions i en les relacions amb els seus interlocutors, de valors de tipus ètic i de responsabilitat social per tal de contribuir a un desenvolupament econòmic sostenible, en els àmbits dels drets humans i laborals, medi ambient i relacions amb la comunitat, entre d'altres. Un exemple seria el compromís d'algunes empreses de no contractar proveïdors que utilitzin mà d'obra infantil.

**1.1.1. L'empresa com a sistema obert**

L'empresa és considerada com un **sistema**, que està format per una sèrie d'elements que actuen coordinadament per l'obtenció d'un objectiu comú. Podríem definir un sistema com una entitat constituïda per diferents parts organitzades (que serien els seus components), que interactuen entre elles, de manera que les propietats del conjunt depenen d'aquesta interacció col·lectiva. Perquè el sistema funcioni, serà necessari, per tant, que ho facin cadascuna de les parts, i també el sistema general.

L'empresa considerada com a sistema es caracteritza per la interrelació de les diferents parts que la componen i que actuen coordinadament per a l'obtenció de beneficis

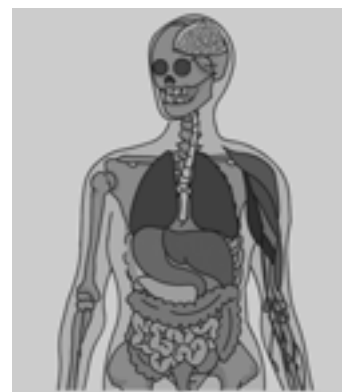
Alguns autors divideixen els elements de l'empresa en dos tipus: els que formen el que anomenen part *hard* o dura de l'organització, que estaria constituïda pels seus elements estructurals (estructura, sistemes, estratègia), i els que componen la part *soft* o 'tova' de l'organització, que estaria conformada per aquells aspectes que fan referència als elements culturals i organitzatius (cultura d'empresa i persones).

L'empresa, considerada com a sistema, es caracteritza per la interrelació de les diferents parts que la formen (estratègia, processos, persones i cultura d'empresa).

**Estratègia, processos, persones i cultura**

**Estratègia:** és el conjunt coherent d'accions realitzades per l'empresa que va dirigida a l'obtenció d'un avantatge competitiu.

**Processos:** consisteixen en els sistemes de gestió de les activitats que es realitzen a l'empresa; és la manera en què es fan les coses en el dia a dia.



El cos humà, amb els diferents sistemes que asseguren el seu funcionament global.

**El cos humà com a sistema**

En el cos humà és necessari que cada part faci la seva funció per tal d'assegurar el compliment del seu objectiu d'assegurar la supervivència. En el món de l'empresa cal que tots els elements que la componen estiguin alineats per tal d'aconseguir la seva finalitat de maximització dels beneficis. La ineficàcia d'un dels elements del sistema, tant en el cos humà com en l'empresa, dificultarà la consecució dels objectius globals.



Els quatre pilars bàsics de l'organització

Persones: són totes les persones que aporten el seu treball a l'organització.

Cultura: és la manera en què es fan les coses a l'organització. Recull els principis, les creences i les normes que guien l'actuació de les persones d'una empresa.

No és possible implantar una determinada estratègia en l'empresa sense tenir en compte quina és la preparació i les actituds de les persones que la componen.

La interrelació de les diferents parts del sistema vol dir que la modificació d'un dels seus elements afectarà també la resta; no serà possible efectuar una modificació d'algun dels pilars bàsics de l'organització sense que es vegin afectats també els altres elements.

J. M. Gasalla, autor de reconegut prestigi en l'àmbit de la gestió de recursos humans, parla dels quatre pilars bàsics de l'organització atribuint un paper de creixent importància a la part *soft* de l'organització.

#### Els quatre pilars de l'organització

"El par de conceptos situados a la derecha representa, de alguna manera, la parte *hard* de la organización, y el par de la izquierda su parte "aparentemente" *soft*, i decimos aparentemente porque en la evolución y tendencia actuales de las organizaciones aquello *soft* se está tornando *hard*, es decir, el aspecto humano y cultural de la organización está tomando un papel central de manera que estrategia y procesos (su aplicación y funcionamiento eficiente) dependen mucho más que antes del posicionamiento y la realidad humana y cultural de la organización"

J. M. Gasalla (2006). *La nueva dirección de personas* (pàg. 78).

L'empresa és, a més, un sistema que interacciona amb el seu entorn exterior, rebent una sèrie d'*inputs* i, alhora, emetent *outputs*. En aquest sentit, podem dir que és un **sistema obert**, que rep influències externes i que s'ha d'adaptar a les situacions canviants del seu entorn si vol sobreviure.

Quan parlem de l'empresa com a sistema obert fem referència al fet que és una organització en què podem trobar elements de diferent naturalesa –de tipus intern o extern– que mantenen un equilibri entre ells, que funcionen de manera harmònica i es relacionen amb l'exterior.

#### Iberia com a sistema obert

Iberia és un sistema obert, perquè es veu afectada per les variacions sofertes en el seu entorn: en els últims temps, l'existència de companyies de baix cost, que efectuen les rutes internacionals que fins ara realitzaven les "companyies de bandera" –Alitalia, British Airways...– amb uns preus de venda més baixos per als usuaris, la qual cosa obliga a redefinir la seva estratègia i intentar introduir-se en aquest sector (companyia de baix cost Clickair). Aquest canvi d'estratègia afecta directament les persones i cultura de l'empresa –vegeu, per exemple, les mobilitzacions efectuades durant el mes de juliol del 2006 pels sindicats de pilots i pel personal de terra de la companyia.

L'obertura del sistema fa referència a la dependència i interrelació d'aquests elements amb el seu entorn, de manera que l'empresa, per garantir la seva supervivència, ha d'adaptar-se als canvis externs.

#### Exemple de la interrelació entre estratègia i cultura

No és possible que un departament d'una empresa intenti oferir nous serveis al seus clients si els valors de la cultura d'empresa penalitzen la innovació i el canvi.

#### Adaptarse

Avui és difícil pensar l'existència de cap empresa que no utilitzi els sistemes de comunicació telemàtica en les seves relacions comercials. No adaptar-se a aquests canvis que el mercat demana pot dificultar la viabilitat futura de l'empresa.

Un sistema tancat té poc o cap intercanvi amb el seu entorn; l'exèrcit o una secta religiosa en podrien ser exemples.

### Els elements d'un sistema obert

**Existència de límit:** que diferencia un sistema de l'altre.

**Cultura organitzativa:** que recull els valors, les creences i les maneres de comportar-se dels membres de l'organització.

**Missió i els seus objectius:** la missió expressa la finalitat de l'organització; i els objectius són les metes internes específiques del sistema.

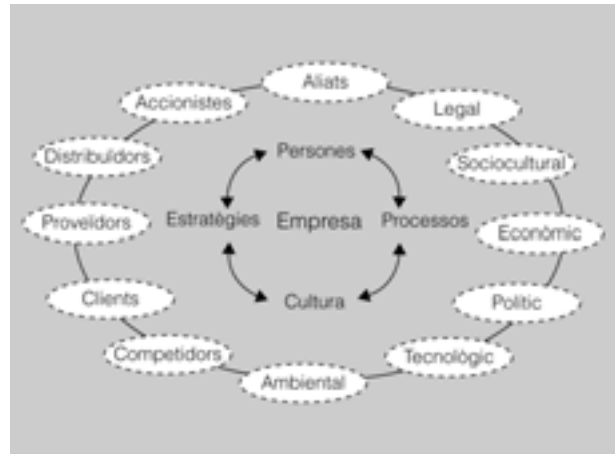
**Entrades o inputs del sistema:** les matèries primeres, les eines i les fonts d'energia que l'empresa utilitza en el procés de producció.

**Existència de processos de negoci determinat:** les maneres en què es fan les diferents activitats que tenen lloc dins de l'empresa.

**Resultats del procés de negoci:** els productes i serveis que s'ofereixen.

**Retroalimentació:** informació de retorn que permet saber si el producte o servei ofert respon a les expectatives.

**Entorn:** tot el que està fora dels límits del sistema.



Els elements d'un sistema obert

Així, l'entorn extern condiciona els elements de l'organització, però alhora, quan l'empresa s'adapta a aquestes modificacions, també provoca el canvi.

L'entorn de l'empresa està format per totes les influències externes que afecten les decisions i resultats de l'empresa; està constituït per un conjunt d'elements que poden ser classificats en diferents categories i que exerceixen influència sobre l'empresa.

Es parla de l'entorn, amb relació a la dificultat de diferenciar entre allò que és intern i allò que és extern de les organitzacions.

El conjunt d'elements que componen l'entorn poden ser classificats en diferents categories:

- factors econòmics generals,
- factors politicolegals,
- factors sociològics i culturals,
- factors tecnològics,
- factors economicocompetitius.

Conèixer quines són les característiques de l'entorn serà fonamental per dissenyar el tipus de resposta que l'empresa haurà de donar per ser més eficaç i obtenir més beneficis en aquest entorn. Per mitjà de l'anàlisi externa es pretenen fer evidents aquestes oportunitats i amenaces que deriven de l'entorn de l'empresa.

En l'actualitat podem definir l'entorn de les empreses per la seva variabilitat. Els canvis són generats per moltes fonts (governos, consumidors, competència internacional: aparició de nous països industrialitzats), cada vegada són de més intensitat (mundialització de l'economia, revolució

tecnològica...) i amb un ritme creixent d'obsolescència (breu període de caducitat dels avenços tecnològics...), la qual cosa fa que el grau d'incertesa sobre l'entorn augmenti i que sigui difícil preveure'n l'evolució.

Aquesta complexitat i major grau d'incertesa de l'entorn fa que la seva evolució sigui més difícil de preveure i d'entendre per part de l'empresa i, per tant, serà més difícil de fer front als canvis que s'hi produeixen. En aquest context, l'empresa s'haurà d'adaptar contínuament a aquest entorn canviant i, per tant, un element clau de la seva supervivència serà la seva capacitat d'adaptar-se a les situacions externes en constant transformació.

La capacitat de les empreses d'adaptar-se als canvis constants que es produeixen en el seu entorn serà un element clau per garantir la seva supervivència.

#### Canvis en l'entorn

Els canvis ocorreguts en l'entorn de l'empresa provocats per factors tecnològics, econòmics, polítics, sociològics o culturals en els últims temps semblen més trencaments bruscos que evolucions.

### 1.1.2. Les persones a l'organització

L'elaboració de productes de més alta qualitat, una ubicació geogràfica més propera als recursos naturals utilitzats, l'existència d'una marca valorada en el mercat o una producció a costos més baixos que els del rival poden ser l'origen d'un **avantatge competitiu** per part d'una empresa.

Una organització té un avantatge competitiu quan és capaç de reeixir en alguna situació que li suposa un element diferenciador que implica una millor posició competitiva enfront dels seus rivals.

#### La competitivitat de les empreses

Una empresa pot assolir una taxa de rendibilitat superior a la normal o competitiva perquè es localitza en un sector atractiu o perquè estableix un avantatge competitiu per sobre dels seus rivals. Atès que la intensitat creixent de la competència en totes les activitats econòmiques fa que sigui molt difícil trobar sectors que siguin refugis protegits perquè ofereixen uns rendiments assegurats, cada cop es valora més l'altra font de rendibilitat: l'avantatge competitiu. Fins i tot s'ha arribat a formular que la primera fita de l'estratègia és establir una posició d'avantatge competitiu per a l'empresa. Aquesta característica empresarial que situa l'empresa en una posició de domini i control pot ser de tipus molt variat: una habilitat, un recurs, un coneixement que n'incrementa l'eficiència, etc., i perquè es pugui considerar un avantatge competitiu ha de reunir tres requisits:

- Necessita involucrar un factor clau d'èxit en el mercat.
- Ha de ser prou substancial perquè suposi realment una diferència.
- Cal que sigui sostenible enfront dels canvis de l'entorn i les accions de la competència.

Diferents autors coincideixen a assenyalar que la capacitat de les organitzacions d'adaptar-se a l'entorn canviant dels nostres dies serà el principal



El treball ha esdevingut el factor productiu més important.

avantatge competitiu de les empreses. Només aquelles que siguin capaces d'adaptar-se als canvis externs a través de la formulació d'estratègies que s'anticipin o que responguin a aquests canvis i a través de la innovació es podran mantenir.

L'existència d'un entorn canviant fa que les organitzacions estiguin en un procés de canvi permanent. En aquest context, la capacitat de les organitzacions d'adaptar-se al canvi serà el seu principal avantatge competitiu.

La capacitat d'innovació dins les organitzacions i d'adaptació als canvis constants rau en les persones: la persona, i el coneixement que aquesta aporta, és el recurs productiu bàsic, el que cobra més importància en els nostres dies.

#### **El creixement de les empreses i la gestió dels recursos humans**

Estudis realitzats demostren que el valor i el creixement de les empreses no depenen tant del sector industrial en què es troben, sinó de com realitzen la gestió dels seus recursos humans. Seguint aquesta idea es considera que els recursos que es dediquen al desenvolupament de les persones en l'organització són inversions rendibles, de les quals es beneficien tant l'empresa com els treballadors.

La capacitat de gestionar el coneixement dins les organitzacions i crear-ne de nou, de treballar en equip, de negociar i solucionar problemes, d'aprendre a aprendre, d'adaptar-se als canvis, han esdevingut competències bàsiques en el món empresarial. Totes aquestes capacitats es basen en el seu component humà.

El factor humà a l'empresa ha passat a ser considerat el seu principal actiu, el que millor permet assolir avantatges competitiu sostenibles.

Davant els canvis constants als quals l'entorn canviant obliga les empreses, aquestes opten per invertir en l'únic element que roman constant en l'organització: la persona.

### **1.1.3. La cultura de les organitzacions**

En qualsevol sistema social compost per un conjunt de relacions humanes es donen una sèrie de creences, costums, ritus... creades pels membres d'aquest sistema. Aquests s'exterioritzen en el comportament dels membres d'aquesta comunitat, influenciant-los en totes les seves accions. Aquest conjunt de normes, creences i valors que comparteixen els membres d'aquest sistema s'anomena *cultura*.

#### **El factor humà i el coneixement**

El factor humà, a través de l'aplicació del seu coneixement, es conforma com l'avantatge competitiu fonamental de les empreses; l'element bàsic que les farà més competitives i les permetrà diferenciar-se i obtenir uns nivells més alts de productivitat.

Les persones han esdevingut en l'actualitat el factor productiu més importat; enfront d'altres factors que tenien un pes fonamental en el passat (capital, terra).

Actualment es gestionen les persones dins de les organitzacions considerant-les una inversió productiva, i no una despesa.

#### **Valors col·lectius i valors individuals**

La cultura d'empresa està formada pels principis, valors i creences de l'organització, que normalment no són la suma dels principis i valors individuals dels seus membres.

De la mateixa manera, si analitzem el comportament dels treballadors d'una empresa podrem trobar elements comuns en la seva actuació que suposen la “manera com es fan les coses” en aquella organització. Parlem en aquest cas de **cultura d'empresa**.

Cultura d'empresa és el conjunt de principis, creences, normes i valors compartits per tots els membres de l'organització, que determinen la “manera de fer les coses” habitual a l'empresa.

La manera com es reconeixen les aportacions dels treballadors o es penalitzen els fracassos serien elements de la cultura d'empresa.

La cultura d'una organització expressa una idea d'identitat col·lectiva dels membres que la formen; un grup de persones amb qui es comparteix aquestes característiques comunes que sovint suposen un tret distintiu per a l'empresa; la cultura de cada organització és única i distingeix aquell col·lectiu dels altres.

#### Cultura i polítiques d'empresa

Donada l'estreta relació entre la cultura d'empresa i les persones, aquesta haurà de ser tinguda en compte a l'hora de dissenyar l'estratègia i les polítiques de l'empresa, per tal que aquestes respectin les “maneres de fer” establertes en l'organització.

Els diferents membres de l'organització amb les seves conductes exterioritzen aquests valors culturals. Quan s'incorporen nous membres a l'organització, aquests se “socialitzen” a través del contacte amb els altres membres i s'acaben adaptant als trets culturals del grup al qual han accedit.

#### Cultura i estratègia

Se sol plantejar l'interrogant de si la cultura organitzacional ha de definir l'estratègia de l'empresa o, a l'inrevés, si l'estratègia de l'empresa ha de definir la cultura de l'organització. En tot cas, com a elements que formen part del sistema que compon l'empresa, tots dos han d'estar en consonància; té poques possibilitats d'èxit el disseny d'una estratègia que vagi en contra dels valors i principis culturals de les persones de l'organització.

Actualment, pels canvis constants que es produeixen en el seu entorn, les empreses reorienten les seves estratègies contínuament. Per tal que no hi hagi rebuig per part de les persones que han de dur a terme aquestes estratègies, de vegades cal implementar processos de canvi cultural en les organitzacions.

La cultura d'una empresa es pot modificar de manera espontània a partir de la interacció dels seus membres o de manera induïda. Canviar la cultura a instàncies de l'empresa no sempre és un procés fàcil, normalment porta molt de temps i calen actuacions concretes que facilitin aquest canvi cultural.

#### Origen de la cultura d'empresa

La identitat cultural d'una organització sorgeix de compartir experiències entre les persones que la formen; l'empresa es consolida en la mesura que es comparteixen tasques comunes i maneres comunes de veure les coses i actuar, ja que produeix cohesió i identitat en el grup.

L'estratègia de l'empresa perquè tingui èxit ha de respectar la cultura empresarial establerta o potenciar un procés de canvi cultural per tal que totes dues estiguin en consonància.



J. M. Gasalla assenyala uns trets propis d'una cultura tradicional de l'empresa:

- El cap sempre té raó; no us mostreu en desacord amb el vostre cap.
- La informació és poder: no compartiu informació amb altres àrees de la companyia, ni amb alguns dels vostres.
- La dona val per al que val.
- Feu com si estiguéssiu molt ocupats, encara que no sigui cert.
- Rieu-vos de qui proposi noves maneres de fer les coses.
- Aquí no passa res; no us fiquen enmig dels problemes, si us hi impliqueu i els denuncieu, pot ser que al final us vagin a parar a vosaltres.
- No accepteu responsabilitats; intenteu delegar cap a dalt.
- Protegiu-vos costi el que costi; patrimonialitzeu el vostre despatx i lloc de treball.
- El risc més gran és delegar.
- En el passadís us assabentareu de tot.

#### **La nova cultura organitzacional**

J. M. Gasalla (2006), *La nueva dirección de personas. Marco paradójico del talento directivo*, Madrid: Piràmide, destaca l'existència de catorze factors necessaris en el procés cap a una nova cultura organitzacional:

1. Acostumbrémonos a apoyar la diferenciación.
2. Tengamos una visión global e integral.
3. Mostrémonos dispuestos a aceptar responsabilidades.
4. Desarrollemos nuestra capacidad para asumir riesgos.
5. Desarrollemos nuestra capacidad de autocrítica y de escucha a los demás.
6. Gestionemos los conflictos, no huyamos de ellos.
7. Aprendamos a desaprender para aprender y aprehender.
8. Cuidemos a nuestro cliente para que nos compre el producto.
9. Consigamos la vinculación por el contrato psicológico.
10. Seamos animales curiosos.
11. Divirtámonos trabajando.
12. Seamos gestores de paradojas-ambivalencias.
13. Redescubramos la ética de siempre.
14. Busquemos un equilibrio integral.

#### **1.1.4. Treball i societat del coneixement**

En l'ordre econòmic conegut com a globalització, el factor treball ha adquirit una nova dimensió. De la mateixa manera que la introducció de la màquina de vapor va ser el motor de la Revolució Industrial i va modificar de manera radical les formes d'organització del treball existents aleshores, la irrupció de les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC) ha revolucionat les formes de treball heretades de la Revolució Industrial.



Treballador que participa en procés industrial mecànic

La societat de la informació ja no requereix treballadors que només estiguin preparats per participar en processos industrials mecànics, sinó treballadors amb capacitat per processar informació.

El concepte de **globalització econòmica** fa referència a l'existència d'un nou sistema econòmic en què les economies nacionals estan subordinades a un sistema d'economia global, en el qual predominen els processos econòmics que escapen del marc regulador polític dels països, un sistema amb una dinàmica pròpia, del qual depenen les economies nacionals.

Aquest nou sistema d'economia global és transnacional, ja que enfront del sistema de l'economia mundial que conduïa a una especialització nacional i una divisió de la feina internacional, i en què la unitat bàsica del sistema de l'economia eren les economies nacionals, es perfila un sistema econòmic nou en què tots els elements actuen a escala global.

#### **Definició d'economia global**

"És global (en relació amb l'economia) perquè la producció, el consum i la circulació, com també els seus components (capital, mà d'obra, matèries primeres, gestió, informació, tecnologia, mercats), estan organitzats a escala global, de manera directa o per mitjà d'una xarxa de vincles entre els agents econòmics."

Manuel Castells

La societat del coneixement es caracteritza per una sèrie de fenòmens:

- La internacionalització de les empreses a través de la concentració de la producció per part de les empreses multinacionals en certs sectors del planeta.
- L'existència d'un mercat global on el comerç electrònic i la desaparició de les barreres entre els diferents mercats afavoreix l'existència d'un mercat únic on apareixen nous competidors.
- La disminució dels cicles de vida de productes i processos, a causa de l'existència de canvis continuats de l'entorn i de l'elevada competència, que exigeix la disminució del temps de desenvolupament de nous productes per donar resposta als requeriments canviants de la demanda, etc.

Alguns dels canvis que s'han produït en les empreses afecten directament el seu component humà: avui en dia ha esdevingut necessari per assegurar la supervivència de l'organització que aquesta domini les **tecnologies de la informació i les comunicacions (TIC)** i que sigui capaç d'utilitzar el coneixement com un recurs clau en la seva activitat econòmica.

Les tecnologies del processament de la informació i la comunicació són la base d'una revolució tecnològica que incideix en totes les facetes de l'activitat humana. Les TIC constitueixen el nucli d'un procés de transformació econòmica que ha propiciat l'aparició d'un nou sector productiu que estén els seus efectes sinèrgics cap a la resta de branques de l'activitat, de manera que es fa impossible la gestió de l'empresa actual sense el domini dels recursos TIC. Una altra característica fonamental de la nostra societat és la importància del coneixement com a recurs clau de l'activitat econòmica: una activitat principal és la generació d'informació per convertir-la en una mercaderia amb valor econòmic, que esdevé un factor determinant de l'augment de la productivitat en les organitzacions.

Actualment es considera que les empreses, per tal d'aconseguir una bona gestió dels seus recursos humans i obtenir processos de treball molt rendibles, han de tenir en compte dos aspectes fonamentals: gestionar la **creació i difusió de coneixements dins de l'organització**, i fomentar dins de l'empresa una **cultura de millora contínua**.

### La gestió del coneixement a l'empresa

Les empreses s'han adonat que, a diferència d'èpoques passades, assolir l'èxit no depèn només de la formulació d'estratègies que tinguin en compte les seves habilitats en la producció, o d'abaratiment de costos per l'existència de proveïdors que subministrin entrades més barates. Aquests elements –tot i ser importants– no són determinats.

La capacitat de les organitzacions per crear coneixement i gestionar-lo dins de l'organització per a la seva aplicació en millores en els productes, serveis o sistemes, ha esdevingut una capacitat d'especial rellevància.

#### La gestió del coneixement en la nova economia

Serradell i Juan, en el seu article "La gestió del coneixement en la nova economia", ho resumeix dient que "si una organització vol ser competitiva de manera sostinguda en el temps, haurà d'identificar, crear, emmagatzemar, transmetre i emprar eficientment el coneixement individual i col·lectiu dels seus treballadors a fi de resoldre problemes, millorar processos o serveis i, sobretot, aprofitar noves oportunitats de negoci".

Enric Serradell; Angel A. Juan. (2003). "La gestió del coneixement en la nova economia" [en línia]. UOC. [Data de consulta: 3 d'octubre de 2006]. <<http://www.uoc.edu/dt/20138/index.html>>

La gestió del coneixement en una organització englobarà totes aquelles actuacions relatives a la promoció, coordinació, recerca, creació, comunicació i manteniment del coneixement en l'organització, de tal manera que pugui ser utilitzat com a recurs productiu per a l'increment de l'eficiència econòmica de les activitats productives.

#### La informació és poder

Gestionar el coneixement implica reconèixer i compartir el que les persones saben fer per millorar el rendiment de l'organització en el seu conjunt. Això trenca amb el tret de la cultura tradicional a les empreses que "no s'ha de compartir la informació perquè informació és poder".

Avui en dia, la creació i transmissió del coneixement han esdevingut processos clau en les organitzacions en constatar-se el seu paper fonamental en el manteniment de la seva competitivitat.



Per ampliar el tema de la gestió del coneixement, consulteu la secció "Annexos" del web d'aquest crèdit.

### Telefónica I+D: la utilització del coneixement com a recurs productiu

L'empresa Telefónica I+D basa la seva estratègia competitiva en la gestió del coneixement en l'organització, per tal que aquest pugui ser utilitzat com a recurs productiu per a l'increment de l'eficiència econòmica de les seves activitats productives.

L'empresa s'ocupa i garanteix que aquest coneixement es comparteixi amb la totalitat dels seus membres per mitjà de les accions següents:

- **Comissió de gestió del coneixement**, posada en marxa per un grup multidisciplinari de professionals, que té com a finalitat aconseguir que el coneixement de les persones es transfereixi a l'organització, per mitjà de la dinamització de fòrums de coneixement, identificació i actualització de coneixements necessaris per a l'activitat d'R+D, la posada en marxa del sistema de gestió del coneixement de Telefónica I+D i la proposta de millores a la gestió del coneixement.
- **Ki+D (knowledge I+D; coneixement, recerca i desenvolupament)**, que pretén gestionar des d'un portal les eines de gestió de la informació que permeten consultar el coneixement de l'empresa.
- **Fòrums de coneixement**, que consisteixen en una eina de gestió amb la finalitat de contribuir a la difusió de coneixement dels professionals que formen part de l'empresa, a través de l'intercanvi fàcil i ràpid entre els treballadors, que permet aportar experiències i suggeriments, compartir informació, preguntar i buscar respostes sobre qüestions tècniques plantejades a l'empresa.



### La gestió del coneixement a Benetton

L'empresa tèxtil italiana Benetton recull informació de les seves vendes en l'àmbit mundial a diari, sobre els colors i models més venuts, i automàticament adapta la seva producció a la demanda dels seus consumidors.

## El nou perfil del treballador del coneixement

L'economia global i el pas a l'anomenada societat del coneixement han provocat canvis irreversibles tant en la vida general dels ciutadans com en el mercat de treball en particular; la implantació de les tecnologies de la informació i de la comunicació en totes les estructures socials ha suposat en l'àmbit laboral un canvi substancial en la manera de treballar i en els perfils professionals dels treballadors.

La irrupció de les tecnologies de la informació i la comunicació ha provocat dos fenòmens paral·lels en el mercat de treball:

1) Aparició de nous perfils professionals: apareixen noves professions directament relacionades amb el desenvolupament del sector TIC.

#### Perfils professionals de les TIC

La fundació CIREM ha recollit en un estudi realitzat a partir de les opinions d'experts del sector l'evolució de demanda de professionals en el sector TIC i destaca l'augment de demanda en els perfils següents:

- Integrador de sistemes
- Programador multimèdia
- Dissenyador multimèdia
- Direcció/gestió de projectes TIC
- Direcció/gestió global TIC.
- Operador/instal·lador de tecnologies
- Gestor de continguts i informació
- Especialista en seguretat tecnològica

2) Desenvolupament de noves competències professionals: canvia el contingut de la major part de les professions –encara que no estiguin

### Treballador del coneixement

P. F. Drucker, que va encunyar el terme *societat del coneixement*, defineix el treballador del coneixement com l'home o dona que aplica al treball productiu idees, conceptes i informació en lloc d'habilitat manual o força.

directament relacionades amb el sector TIC-, ja que en quasi totes la utilització dels nous mitjans tecnològics ha representat noves maneres de fer la feina i el requeriment de nous coneixements, habilitats i aptituds dels treballadors.

Algunes de les **competències transversals professionals** que es requereixen als treballadors de la societat de la informació per tal d'incrementar la competitivitat i la productivitat són les que es relacionen a continuació:

- **Gestió de recursos:** temps, diners, materials i distribució, personal.
- **Relacions interpersonals:** treball en equip, ensenyar a d'altres, servei a clients, desplegar lideratge, negociar i treballar amb persones diverses.
- **Gestió de la informació:** buscar i avaluar informació, organitzar i mantenir sistemes d'informació, interpretar i comunicar, usar ordinadors.
- **Domini tecnològic:** seleccionar tecnologies, aplicar tecnologies en la tasca i reparar equips.

La irrupció de les tecnologies de la comunicació i la informació en l'àmbit laboral ha provocat una nova manera de treballar, que ha comportat l'aparició de nous perfils professionals i la modificació dels antics.

Es calcula que algú que iniciï ara la seva vida laboral haurà de canviar de professió 4 o 5 vegades abans de jubilar-se.

Tot i que des d'alguns sectors s'han acusat les TIC de la destrucció de llocs de treball, els estudis realitzats neguen aquest fet, però reconeixen l'existència d'un desplaçament de les ocupacions cap a nivells de qualificació més elevats, produïda per la modificació del contingut de la prestació de treball: els diferents autors coincideixen a assenyalar l'increment de la importància del factor humà dins del procés de producció, que fa que el seu contingut requereixi cada cop més tasques intel·ligents, la qual cosa fa que es requereixin unes aptituds i habilitats determinades del treballador, que exigeix una qualificació formativa més elevada per part d'aquest.

La breu caducitat de vida del coneixement tècnic exigeix una redefinició del sistema educatiu. Fins ara, les institucions educatives han format persones que podien mantenir els seus coneixements al llarg de tota la vida; ara caldrà formar un nou treballador que tingui "la possibilitat de redefinir les seves capacitats a mesura que va canviant la tecnologia i a mesura que s'incorpora a un nou lloc de treball" (M. Castells): persones capaces de "tornar a aprendre".

#### Caducitat del coneixement tècnic

Per la breu caducitat de vida del coneixement tècnic, es fa imprescindible formar treballadors que siguin capaços de redefinir les seves funcions a mesura que va canviant la tecnologia i canvien els llocs de treball.

### El perfil del nou treballador industrial

La tendència a redefinir les capacitats a mesura que canvia la tecnologia també es produeix en el mercat local; l'estudi "El perfil del nuevo trabajador industrial" realitzat per Ángel Hermosilla mitjançant un extens treball de captació d'informació de fonts primàries (centres d'educació, món empresarial, experts en recursos humans...) en els quatre sectors industrials més importants de Catalunya també destaca aquesta importància creixent de la formació en les exigències dels treballadors en les empreses industrials del futur. En aquest sentit, com a conclusions destaca el següent:

"En cuanto al nivel de cualificación de las plantillas productivas, un 58% de las empresas analizadas manifiesta que no espera registrar cambios respecto a su situación actual. El restante 42% prevé que se incrementará el grado de formación de su personal implicado en tareas de fabricación, lo que se materializará en una mayor presencia de titulados en estudios profesionales de grado medio. Ello será posible gracias a una reducción del peso específico de los trabajadores sin estudios o con estudios primarios dentro de las plantillas y a las mayores exigencias formativas que establecerán las empresas al incorporar nuevo personal."

Ángel Hermosilla (2003). "El perfil del nuevo trabajador industrial" (en línia). [http://www.cambra-bcn.es/Castellano/Formacio/documents/trabajador\\_industrial.pdf](http://www.cambra-bcn.es/Castellano/Formacio/documents/trabajador_industrial.pdf) [Data de consulta: 15 de maig de 2006].

La qualificació serà un factor fonamental per a l'obtenció i el manteniment del treball, ja que és la població menys qualificada la més afectada pel desenvolupament de les noves tecnologies i els canvis estructurals que s'han produït en el mercat de treball.

Davant dels canviants requeriments del mercat de treball, l'educació ha passat de ser una etapa preparatòria de la vida professional a convertir-se en una necessitat permanent dels treballadors per poder fer front als canvis vertiginosos que es produeixen.

La introducció de formes flexibles en el mercat laboral provoca que una qualificació inicial no sigui suficient, ja que el procés de canvi tecnològic accelera el ritme dels canvis i va superant constantment el marc dels coneixements establerts. Això exigeix del treballador un procés de formació continuat i permanent al llarg de la seva vida laboral. Aquesta constant adaptació a través de la formació contínua ha de permetre-li una major adaptació als requeriments del lloc de treball i a la manera de realitzar la tasca.

La capacitat de formar-se al llarg de la vida permet al treballador adquirir una polivalència necessària per enfrontar-se als nous reptes derivats dels canvis productius.

En l'àmbit social, cal considerar el procés de formació com a permanent, al llarg de la vida de la majoria de persones, i flexible, capaç d'adequar-se a les necessitats canviants que requereixi el mercat de treball.

La capacitat digital dels treballadors i la capacitat d'aprendre a aprendre esdevenen clau en el context de la societat del coneixement.



Per ampliar la informació sobre el tema del perfil del treballador industrial, consulteu les seccions "Adreces d'interès" i "Annexos" que trobareu al web d'aquest crèdit.

### La qualificació informacional

M. Castells afirma que "un nou sistema de producció requereix una nova mà d'obra; els individus i grups incapaços d'adquirir la qualificació informacional podrien ser exclosos del treball o devaluats com a treballadors."

El Consell Europeu de Lisboa de 2000, en les seves conclusions, afirma que la tendència a un aprenentatge al llarg de la vida ha d'acompanyar la transició cap a una economia i una societat basades en el coneixement perquè aquesta pugui tenir èxit, i apunta unes fites cap a on s'hauria d'orientar la política i l'acció de la Unió Europea, i es planteja com a data de referència per assolir-les el 2010.

### **Estratègia de Lisboa**

En el Consell de la Unió Europea, celebrat a Lisboa l'any 2000, es van fixar, entre d'altres fites:

- Garantir l'accés universal i continuat a l'aprenentatge, amb l'objecte d'obtenir i renovar les qualificacions requerides per participar de manera sostinguda en la societat del coneixement.
- Augmentar la inversió en recursos humans per tal de donar prioritat al capital més important d'Europa: els seus ciutadans.
- Assolir que tots els ciutadans d'Europa, al llarg de la seva vida, puguin accedir fàcilment a una informació i un assessorament de qualitat sobre les seves oportunitats d'aprenentatge.
- Oferir oportunitats d'aprenentatge permanents tan pròximes als interessats com sigui possible, amb suport de les tecnologies de la comunicació.



### **La formació al llarg de la vida**

Es considera que s'està passant d'un concepte d'educació com a sistema tancat que afectava un període limitat de la vida a un concepte de sistema obert, amb presència constant en tots els àmbits i totes les etapes de la vida.

## **1.2. Política i direcció de persones**

Els recursos humans són les persones que treballen en una organització. L'objectiu comú a tots els membres de l'organització és assolir els màxims nivells d'eficàcia per tal de poder-la fer més competitiva en el mercat. Si considerem el factor humà com el motor de les organitzacions, haurem de reconèixer que el planejament de les persones és fonamental per assegurar l'assoliment dels objectius de l'empresa. Una bona direcció de persones en les organitzacions aporta valor en el context empresarial actual.

La finalitat de la gestió de recursos humans és aconseguir l'adequació més eficaç de les persones als processos de treball que es realitzen en l'empresa.

La política de direcció de persones haurà de respondre a una sèrie de qüestions relatives a les necessitats de recursos humans que té l'organització per afrontar els reptes que es planteja, i a les actuacions que haurà de dur a terme per tal d'aconseguir aquestes persones que l'organització necessita.

Donar resposta a aquestes preguntes forma part de les funcions del departament de direcció de persones. La resposta que es doni en cada cas dependrà de quin sigui el plantejament estratègic general de l'empresa. En dirigir els seus esforços cap a noves fites, el departament de direcció de persones haurà de preparar i reclutar les persones perquè puguin assolir aquestes fites amb èxit.

### **La planificació de recursos humans**

La planificació més adequada de les persones en l'organització serà aquella que estigui alineada amb la seva estratègia.

**L'alineació dels recursos humans amb l'estratègia de l'empresa**

En l'actualitat es reconeix el paper fonamental que té la gestió de recursos humans per tal d'assolir una millora de la productivitat en les organitzacions. Una política de recursos humans que estigui alineada amb l'estratègia de l'empresa i en la qual el factor humà contribueixi al fet que aquesta assolixi els seus objectius farà tota l'organització molt més competitiva. Les polítiques de recursos humans hauran de contribuir a la fidelització de les persones amb el projecte de l'empresa (contracte psicològic), impulsant l'organització i aportant valor per tal d'aconseguir els objectius que es proposa. Una motivació adequada i un bon clima laboral com a conseqüència d'una gestió dels recursos humans adequada porten a un increment de la productivitat.

La filosofia de la funció de persones reconeix el paper fonamental de la gestió de les persones en l'organització, i marca unes línies que impregnen aquesta gestió:

- Consideració de la persona com un recurs valuós per a l'organització. Ja no es parla dels treballadors com un cost, sinó com un recurs en el qual cal invertir i que és clau per aconseguir la competitivitat de l'empresa.
- Cal que la direcció de recursos humans estigui integrada en el nivell màxim de direcció de l'empresa, per tal d'assegurar que les polítiques de direcció de persones estiguin plenament alineades amb l'estratègia de negoci de l'organització.
- La política de direcció de persones serà un instrument per aconseguir la vinculació i el compromís dels treballadors amb el projecte de l'empresa.

**En les empreses modernes...**

... es fa imprescindible que el director de recursos humans formi part del comitè de direcció, per tal d'assegurar que aquesta funció està representada en el nivell màxim de l'organització.

La funció de direcció de persones en l'organització té com a finalitat aconseguir la gestió més eficient dels recursos humans i la vinculació i compromís dels treballadors amb l'organització.

El contingut de les funcions i activitats de la gestió de persones actual inclou quatre àmbits:

**1) Participar en la definició de l'estratègia de l'empresa:** el director de recursos humans està situat, dins l'organigrama de l'empresa, en el màxim nivell, formant part de la direcció. Es considera que la gestió de personal és una de les àrees funcionals de la direcció de l'empresa. Això permet que els responsables de recursos humans coparticipin en la definició de l'estratègia de l'empresa, juntament amb la resta de membres del comitè de direcció, i que puguin definir polítiques per a la direcció de persones que estiguin alineades amb l'estratègia de negoci de l'organització.



Organigrama d'una empresa on la direcció de persones està representada en el comitè de direcció.



**2) Gestionar les polítiques de direcció de persones:** una altra de les funcions del departament de recursos humans serà gestionar totes aquelles funcions relacionades amb la vida de l'individu dins de l'empresa, des del moment que s'incorpora a l'organització, fins a la seva desvinculació.

Les funcions concretes que es desenvolupen són: captació i selecció; formació i entrenament; avaluació del potencial i desenvolupament de les carreres professionals; avaluació de l'acompliment; planificació de plantilles; sistemes de remuneració i compensació i comunicació interna.

**3) Realitzar la gestió administrativa dels aspectes relacionats amb les persones** (administració de salaris, gestió d'assegurances socials, altes i baixes...). Les funcions concretes que es desenvoluparan seran totes aquelles activitats administratives que fan referència a les obligacions contractuals de l'empresa: realització dels contractes de treball, gestió de les altes i baixes a la Seguretat Social, confecció i tramitació de les assegurances socials, confecció de les nòmines... Tradicionalment, aquesta activitat era la primordial i, en alguns casos, l'única que s'assignava al departament de recursos humans. En l'actualitat, tot i que continuen estant encarregats de la gestió d'aquestes qüestions de tipus administratiu, se'ls ha assignat un paper amb més rellevància dins de la definició de l'estratègia de l'organització des de l'àmbit dels recursos humans.

**4) Ocupar-se de les relacions de la direcció amb els representants dels treballadors:** des del departament de recursos humans es gestionen també totes les relacions que té l'organització amb els representants dels treballadors i els sindicats. Hi trobarem activitats relacionades amb prevenció de riscos laborals, serveis mèdics, beneficis socials, plans de pensions...

### Gestió de les polítiques de direcció de persones

El procés de planificació de recursos humans en allò que fa referència a les accions possibles sobre les persones que hi treballen o hi han de treballar, i es concreta en una sèrie de funcions:

- Captació i selecció.
- Formació i entrenament.
- Avaluació del potencial i desenvolupament de les carreres professionals.
- Avaluació de l'acompliment.
- Planificació de plantilles.
- Sistemes de remuneració i compensació.
- Comunicació interna.



#### La gestió de prevenció de riscos laborals

La gestió de la prevenció de riscos laborals, activitat bàsica per a la protecció de la salut i la integritat física dels treballadors, és una de les activitats que es duu a terme des de la funció de direcció de persones.



Per ampliar la informació sobre la gestió de polítiques de direcció de persones, consulteu la secció "Annexos" que trobareu al web d'aquest crèdit.

## Captació i selecció

La **captació i selecció** de les persones consisteix a dotar l'empresa dels recursos humans necessaris per realitzar les funcions i activitats requerides per l'organització. Es tracta que l'empresa tingui –en el moment que ho necessiti– les persones adequades per dur a terme la seva estratègia.

Una política de captació i selecció de recursos humans basada en criteris de professionalitat, d'igualtat d'oportunitats, de mèrit i de capacitat és una de les claus per a la millora de la productivitat, ja que permet una correcta adequació de la persona al lloc de treball que ocupa i permet assegurar la planificació de carreres professionals i la igualtat d'oportunitats.

La selecció dels homes i les dones que s'integraran en l'organització es realitzarà no només sobre la base d'un criteri de competència tècnica, sinó també valorant les seves aptituds i actituds. En la selecció es buscarà una visió integral de la persona, que tingui en compte tant els seus coneixements, com les seves habilitats i actituds, és a dir, que valori totes les seves competències en general.

En els processos de captació i selecció es tindrà en compte no només les qualificacions professionals dels candidats, sinó també el perfil psicològic per tal que la persona triada es pugui integrar en la cultura de l'organització.

### La gestió per competències

La gestió per competències és una tendència que s'ha desenvolupat en els últims anys en els entorns laborals. Si hem definit l'element humà dins de les organitzacions com el seu principal avantatge competitiu enfront de la seva competència, cal desenvolupar metodologies que permetin saber quines són aquestes competències que seran clau en el desenvolupament de les empreses. El model de gestió per competències implica el reconeixement de la importància del factor humà dins les organitzacions i permet –en funció de les característiques personals de cada treballador– que aquest sigui assignat a un lloc de treball que li permeti desenvolupar al màxim la seva carrera professional, alhora que permet un millor encaix dins l'organització.

La gestió per competències és una manera de gestionar el factor humà dins les organitzacions: competència és l'habilitat dels individus de combinar els diferents coneixements i aptituds que té i aplicar-los de manera autòdirigida en un context particular, una situació o un problema.

En el concepte de competència s'inclouen:

- Competències cognitives o coneixements: fa referència a l'ús de la teoria i conceptes i al coneixement tàcit generat experimentalment per la persona.
- Competència funcional o habilitats i aptituds: fan referència a les capacitats i a les potencialitats que tenen les persones per processar informació i obtenir resultats o productes específics amb aquesta informació.
- Competència personal o actituds: és la disposició d'actuar, sentir i/o pensar en relació amb una realitat particular.

### Els "amiguismes"

Cada lloc de treball ha d'estar ocupat pel treballador amb més capacitat per desenvoluar-lo, sense que els processos de selecció puguin estar guiats per criteris d'"amiguisme", la qual cosa garantirà una correcta adequació de la persona al seu lloc de treball.



Per ampliar el tema de la gestió per competències, consulteu la secció "Annexos" que trobareu al web d'aquest crèdit.

### Les competències

Les competències estan lligades a les persones, són específiques de cada organització i són mesurables.

- **Competència ètica o valors:** corresponen als principis de conducta que han de tenir les persones.

En relació amb les competències cognitives, la via d'assolir la qualificació professional és com a resultat d'un procés d'aprenentatge que pot ser fruit d'una formació reglada (que té en compte els estudis oficials), com de la formació no reglada (fora dels programes oficials) i de la informal (autoaprenentatge, aprenentatge fora de programes). En aquest sentit, en el nostre país es va promulgar la Llei orgànica 5/2002, de les qualificacions i de la formació professional, que estableix un sistema de qualificació professional basat en les competències assolides per la persona a través d'un procés formatiu que pot ser formal o no formal (competències professionals assolides a través d'experiència laboral o de vies no formals de formació). L'art. 3.5 d'aquest text legal estableix com a fi del sistema nacional de qualificacions i formació professional "Evaluar y acreditar oficialmente la cualificación profesional cualquiera que hubiera sido la forma de su adquisición" i estableix a aquest efecte un catàleg nacional de qualificacions professionals, on es fixaran quines són les competències professionals de cadascuna de les qualificacions identificades en el sistema productiu.

La selecció del personal que l'empresa necessita es pot fer utilitzant diferents tipus de fonts de reclutament:

- **Fonts internes:** consisteix a seleccionar persones que ja estan treballant dins l'empresa.
- **Fonts externes:** consisteix a buscar els candidats fora de l'organització per diferents vies: anuncis en premsa general o especialitzades, webs especialitzats d'Internet, ofertes a centres educatius, agències de selecció de personal, candidatures directes...

## Formació i entrenament

Consisteix a planificar processos d'aprenentatge dins l'empresa destinats al fet que els treballadors assoleixin els coneixements, habilitats i aptituds que l'organització necessita o que necessitarà en el futur.

La **formació i l'entrenament** constitueixen inversions de l'organització per tal de dotar-se de les persones amb els coneixements i les habilitats que l'organització necessitarà per dur a terme els seus plans estratègics i contribuir al desenvolupament de l'organització i a l'augment de la competitivitat.

## Avaluació del potencial i desenvolupament de les carreres professionals

Per mitjà dels sistemes d'**avaluació del potencial i desenvolupament de les carreres professionals** l'organització pretén identificar aquelles persones dins l'organització amb potencial i oferir-los una carrera professional interessant dins l'organització.

Amb aquestes polítiques es pretén detectar aquelles persones que poden ser importants per a l'organització i implicar-los en el desenvolupament del seu futur professional dins l'empresa.

### La xarxa com a font de reclutament

La selecció de treballadors a través de la xarxa ha guanyat protagonisme en els últims temps, sobretot en els sectors relacionats amb la tecnologia, enfront d'altres formes tradicionals com els anuncis de premsa.

### Coaching

El coaching és un mètode de formació que es basa en el fet que el *coach* o formador serveixi de referent i proporcioni a l'aprenent seguiment, *feedback* i motivació.

### Element motivador

Els sistemes d'avaluació del potencial i desenvolupament de carreres tenen un gran poder de motivació i adhesió pel treballador.

Els sistemes d'avaluació del potencial i desenvolupament de carreres pretenen integrar els objectius de l'organització amb els de les persones que hi treballen i fidelitzar-los amb l'organització.

## Avaluació de l'acompliment

Consisteix en un procés d'anàlisi que permet determinar l'eficiència del treballador en la realització de les seves funcions.

La possibilitat de desenvolupament professional dins l'empresa és el primer factor de fidelització en els homes i el tercer en les dones.

L'avaluació del rendiment és una eina que permet mesurar el rendiment de diferents treballadors i/o departaments de l'organització i donar una informació a l'avaluat sobre l'acompliment de les fites plantejades; també serveix per planificar noves fites i objectius per al període següent.

Quan es dissenya un sistema d'**avaluació de l'acompliment** cal que aquest sigui proposat per la direcció i acceptat pels treballadors que seran avaluats, per tal que no es percebi com un sistema de control, sinó com una mesura que ha de permetre establir plans per millorar.

Un sistema d'avaluació de l'acompliment ha de permetre el següent:

- Mesurar el rendiment dels treballadors durant un període de temps determinat.
- Identificar els casos de funcionament incorrecte i establir plans de millora.
- Oferir informació a l'avaluat sobre el desenvolupament de la seva tasca.
- Determinar les potencialitats de l'avaluat i establir el seu pla de carrera.
- Identificar les necessitats de formació de l'organització.

### Compensacions variables

Els sistemes d'avaluació de l'acompliment que permeten determinar l'eficiència del treballador en la realització de les seves funcions els pot utilitzar l'empresa per establir una part de la retribució salarial del treballador.

### Avaluació per objectius

Hi ha diferents mètodes d'avaluació de l'acompliment. Un dels més estesos és l'avaluació per objectius que consisteix en la comparació dels resultats obtinguts pel treballador en un període de temps determinat amb els objectius que s'havien marcat per a aquell període. Normalment, qui realitza l'avaluació és el responsable del grup i serveix per marcar noves fites per al període següent.

## Planificació de plantilles

Caldrà efectuar una valoració sobre quantes persones i amb quins perfils competencials necessita l'organització per poder implementar la seva estratègia.

La **planificació de plantilles** consisteix a dissenyar una estructura de recursos humans de l'organització ajustada a les seves necessitats i que li permeti fer front als seus reptes.

Per poder planificar les necessitats de recursos humans de l'organització cal saber quantes persones necessita i amb quines competències.

### Sistemes de remuneració i compensació

El **sistema de remuneració i compensació** és un dels aspectes de més importància dins de la gestió de recursos humans a l'organització; d'una banda, la retribució dels treballadors és una de les principals despeses de l'empresa i, de l'altra, és l'element bàsic de compensació de l'aportació del treballador.

El sistema de recompensa ha d'expressar els valors empresarials; normalment, la manera com es configuren els conceptes retributius en una organització expressa els valors de l'empresa, i els objectius que aquesta pretén aconseguir dels seus treballadors.

Els sistemes de retribució són una eina de l'organització per potenciar que els comportaments dels treballadors donin suport a la seva estratègia.

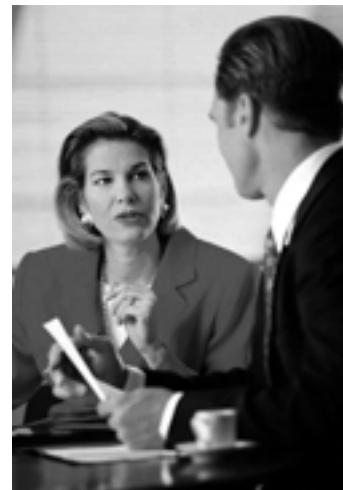
#### Tipus de compensació

Quan en una organització es compensa sobre la base de l'antiguitat del treballador –triennis, sexennis...– s'està potenciant el valor de la permanència a l'empresa del treballador, de tal manera que un treballador obtindrà una percepció superior només pel fet que fa més temps que està vinculat a l'organització. Quan es retribueix en funció de les aportacions que fa el treballador, s'està valorant el seu major rendiment dins l'organització, i obtindrà una percepció superior aquell treballador que obtingui millors resultats. En aquest segon cas, s'obtindrà una major rendibilització de la inversió realitzada.

La retribució total és la suma de tots els components que percep el treballador. Aquests components poden ser de tipus fix (salari base) o variables (part del salari vinculat al rendiment o altres elements).

### Comunicació interna

Cada cop es valora com a més important desenvolupar bones polítiques de comunicació interna dins l'organització. Amb aquestes es pretén integrar les persones en l'organització, i facilitar canals que possibilitin el *feedback*. Les noves tecnologies de la comunicació han facilitat la comunicació interna a l'empresa.



Entrevista de selecció

El departament de direcció de persones s'encarrega de gestionar el sistema de retribució dels treballadors.

Els sistemes de remuneració orientats a l'acompliment premien l'aportació del treballador potenciant comportaments tendents a assolir els millors resultats.



#### Les intranets de les organitzacions

Els portals ubicats a la xarxa a la qual tenen accés els membres de l'organització han facilitat l'intercanvi de coneixements i l'accés a la informació corporativa per part de tots els seus membres.

## 2. La motivació a l'àmbit laboral

Les persones formen part de les organitzacions i amb la seva actuació les impulsen i permeten que aquestes funcionin i assoleixin els màxims nivells de rendibilitat. L'actuació dels individus serà, per tant, un element fonamental a tenir en compte per l'empresa, ja que, només a través de l'aportació personal del treballador amb la seva activitat, serà possible assolir el compliment dels objectius que s'han proposat.

### 2.1. Les persones i la motivació

Els resultats dels treballs individuals són fonamentals per entendre els resultats globals de tota l'organització. Caldrà estudiar els elements que determinen el comportament de les persones dins de l'organització –com actuen, per què fan el que fan, per què un treballador o un grup és més productiu que un altre...– per entendre quin és el comportament de l'organització i poder-la administrar eficaçment.

El procés que mou el treballador a actuar d'una determinada manera és la **motivació**. La motivació és un dels principals factors que expliquen els resultats del treball, ja que un treballador més motivat és un treballador més productiu.

Definim la motivació dins de l'àmbit laboral com allò que condiciona la conducta del treballador i que el mou a assolir uns determinats objectius personals o de grup. Motivar una persona és donar-li uns certs estímuls per tal que adopti un comportament determinat.

La motivació dins de l'àmbit laboral és determinada per elements de diferents tipus; és evident que la principal motivació de les persones per treballar és l'obtenció del salari, però també l'afectaran elements de tipus immaterial, com la consideració que se li transmeti com a treballador o les relacions que mantingui amb les persones que formen l'organització (companys, caps, etc.), o bé factors de tipus organitzatiu relatius a la manera en què s'organitza el treball dins de l'organització (un treballador que fa una tasca merament mecànica o repetitiva, o que ha de treballar els caps de setmana quan la seva família i el seu entorn gaudeixen del descans setmanal probablement serà un treballador poc motivat).

Entendre el comportament de les persones dins les organitzacions és cada vegada més important en la mesura que influeix en els resultats.

### 2.1.1. Fases del procés de motivació

En la taula 1 podem distingir diferents fases dins del procés de motivació.

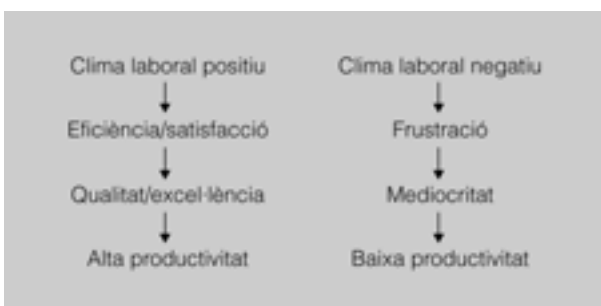
Taula 1. Fases del procés de motivació

|                          | Primera fase  | Segona fase   |                                  |                              |
|--------------------------|---|---|----------------------------------|------------------------------|
| Procés de la motivació → | Identificació de la necessitat (objectiu o meta) que es vol assolir → | L'individu actua i es comporta per assolir l'objectiu o la meta → | 2.A → Assoliment de la meta?     | 2.A.1 → Resultat Satisfacció |
|                          |   |   | 2.B → No assoliment de la meta → | 2.B.1 → Resultat Frustració  |

En la primera fase, la persona identifica quina és la necessitat que vol cobrir; és en la segona fase on s'ha de tenir en compte tant la motivació intrínseca o interna de l'individu (la responsabilitat, el gust per la feina ben feta...) com la motivació extrínseca o externa a l'individu (estímul que l'organització aporta...) per tal de decidir com s'ha d'intervenir per poder assolir l'objectiu o meta identificat en la primera fase.

Segons el resultat obtingut en la segona fase, l'assoliment de la fita comportarà la satisfacció del treballador i, per tant, una alta productivitat del treballador, això possibilita un clima laboral positiu. En la figura 1 es mostren els efectes que té el clima laboral sobre les organitzacions. D'aquí deriva la importància de les actuacions motivadores dirigides als equips de treball.

Figura 1. Efectes del clima laboral sobre les organitzacions



La productivitat dependrà en bona mesura de la qualitat i excel·lència dels seus equips, això s'aconsegueix mitjançant l'adequació dels treballadors als seus llocs de treball i la seva integració en equips de treball cohesionats.

En la figura 2 es mostra l'esquema del procés de motivació.

#### Aspectes externs que influeixen en la motivació

Alguns estudis han determinat que en la motivació dels treballadors influeixen tres aspectes fonamentals:

- 1) Aspectes organitzacionals: com la compensació, les oportunitats professionals, la reputació de l'empresa...

2) Aspectes relacionats amb les condicions de treball: salaris, calendaris de treball, oportunitats d'aprenentatge dins de l'empresa...

3) Aspectes relacionats amb el tipus de direcció que s'exerceix: confiança que inspiren els líders i supervisors, flexibilitat en la resolució de problemes...

Figura 2. Esquema del procés de motivació



Si la motivació és allò que impulsa les persones a actuar, segurament no tots els treballadors estaran motivats per actuar per les mateixes circumstàncies. A l'hora d'utilitzar tècniques de motivació, caldrà que tinguem en compte les característiques individuals de cada treballador i no motivar tothom de la mateixa manera. Els diferents tipus d'objectius o condicionants de cada persona li produiran necessitats particulars i caldrà que es tinguin en compte.

#### No podem motivar tothom de la mateixa manera

Les empreses comencen a implantar polítiques de conciliació de la vida familiar i personal perquè han vist que hi ha un determinat col·lectiu de treballadors –sobretot compost per mares treballadores– que valoren més en una empresa les facilitats per compaginar les seves obligacions com a treballadora i com a mare que altres avantatges de tipus econòmic.

A més dels factors de tipus personal, hi ha unes circumstàncies que es materialitzen en l'entorn de treball que també condicionen la motivació dels treballadors: ventilació i il·luminació de l'espai de treball; jornada laboral, retribució del treballador, reconeixement de la feina del treballador, etc., i les anomenem *condicions de treball*.

**Condicions de treball** són el conjunt de circumstàncies que es donen en l'entorn de treball, tant de tipus material com immaterial, que configuren la prestació laboral, i que tenen una especial incidència en la dinàmica de les relacions laborals.

A l'hora d'intervenir en una situació de treball, haurem de tenir en compte, d'una banda, el contingut del treball i els elements de l'entorn en el qual es desenvolupa i, de l'altra, la persona amb les seves característiques individuals.

#### Les diferències individuals

Els treballadors no sempre tenen comportaments previsibles; cada persona té una pauta de comportament diferent i les seves necessitats relacionades amb el treball també ho són.

#### Són diferents

Com que les persones som diferents, amb motivacions, capacitats i personalitats diferents, davant d'una mateixa situació les reaccions poden ser diverses.



Les condicions de treball afecten la qualitat de vida laboral en general, la motivació i satisfacció que senten els treballadors, la seva implicació en el treball i fins i tot poden ser origen de patologies de tipus psicosocial.

### Els factors psicosocials en el treball com a origen de malalties professionals

També dins de l'àmbit de la prevenció de riscos laborals s'ha valorat la incidència dels factors psicosocials sobre la salut dels treballadors. L'OIT defineix els factors psicosocials en el treball com aquelles interaccions entre el treball, el medi ambient, la satisfacció en el treball i les condicions d'organització, d'una banda, i, de l'altra, les capacitats dels treballadors, les seves necessitats, la seva cultura i la situació personal fora de la feina; tots aquests elements poden influir en la salut, el rendiment i la satisfacció en el treball.

## 2.1.2. Les diferents formes d'organització de les empreses en la història

El gran desenvolupament de l'empresa es produeix amb el model del capitalisme industrial sorgit a partir de la Revolució Industrial en el segle XVIII. L'empresa es configura com una unitat complexa, tant pels aspectes productius, com pels jurídics i socials que l'afecten, i esdevé la unitat econòmica de producció per antonomàsia que, combinant un conjunt de factors econòmics segons una acció planificada i per mitjà d'un procés de transformació, obté uns productes o serveis.

A més d'aquesta dimensió econòmica, l'empresa es configura com un sistema social (en el qual conviuen un conjunt de persones que mantenen unes relacions formals i informals, i una comunicació, amb les seves corresponents motivacions i comportaments individuals i de grup, que configuren una determinada cultura i unes relacions de poder), i també es configura com una unitat de decisió o direcció (que persegueix uns objectius a través del desenvolupament d'unes funcions característiques dirigides per una determinada relació de propietat i control).

La manera d'organitzar aquesta realitat complexa provocarà la formulació de diverses teories de l'empresa. Centrem l'atenció en la formulada per l'Escola Clàssica i el seu principal exponent, Frederick W. Taylor, amb la teoria sobre l'organització científica del treball, i la formulada per Elton Mayo, de l'Escola de les Relacions Humanes, que incidiran, cadascuna segons els seus paradigmes, en una forma d'organització del treball determinada.

### a) Taylor i l'organització científica del treball

La teoria sobre l'organització científica del treball estudia com augmentar la productivitat amb una organització industrial i uns sistemes de retribució i incentius als treballadors adequats. Intenta introduir un suposat caràcter científic a l'organització de l'empresa.

### La Llei de prevenció de riscos laborals

L'art 4.7 de la Llei 31/1995, de prevenció de riscos professionals, estableix que s'ha d'entendre com a condició de treball "cualquier característica del mismo que pueda tener una influencia significativa en la generación de riesgos para la seguridad y la salud del trabajador", i en l'apartat d recull "Todas aquellas otras características del trabajo, incluidas las relativas a su organización y ordenación, que influyan en la magnitud de los riesgos a que esté expuesto el trabajador".



**Frederick W. Taylor**  
(1856-1915)

Taylor formula l'anomenada teoria sobre l'organització científica del treball, que concep la fàbrica com una immensa màquina en què els obrers són uns simples components més.

Els principis fonamentals en què se sosté el taylorisme com a sistema d'organització del treball es basen en el que anomenen **organització científica del treball**, que consisteix en l'estudi, el disseny i la implementació detallats de temps, mètodes, tasques i moviments, per tal d'intensificar el procés de treball i obtenir un increment de la productivitat de la mà d'obra i una millora de l'eficiència del sistema.

Com a conseqüència d'aquesta concepció, es fragmenten i se subdivideixen les tasques que realitza el treballador, la qual cosa provoca la disminució del poder dels obrers, que perden poder de control del procés productiu. El salari, juntament amb la disciplina, és l'única forma de motivació de l'obrer; s'implanta la remuneració econòmica per unitat de producció.

### Trets distintius del taylorisme

El taylorisme propugna una separació entre el treball manual i l'intel·lectual: tot treball humà implica en diferents proporcions activitats mentals i manuals. El taylorisme pretén divorciar una realitat de l'altra, considerant que així s'afavoreix el rendiment i la productivitat. Dins de la fàbrica això es realitza retirant del control dels treballadors els processos de planificació i organització del treball, que són ubicats fora del taller en departaments específics dirigits per tècnics i professionals.

S'organitza el treball al voltant de la "tasca": el treball que cada operari realitza ha d'estar prefixat amb unes instruccions molt detallades que descriuen minuciosament el contingut de la tasca que ha de realitzar, així com la manera de realitzar-la i els mitjans que necessita per fer-ho, sense que tingui potestat per introduir-hi canvis ni millores.

Així mateix, s'exerceix un control directe i extern, tant sobre els treballadors com sobre els resultats del seu treball. S'exerceix una vigilància i supervisió estrictes en el desenvolupament de l'activitat de l'obrer, sense que tingui cap tipus d'autonomia.

## b) Elton Mayo i l'Escola de les Relacions Humanes

Elton Mayo obre les portes a la psicociologia com a disciplina acadèmica aplicada a l'organització del treball i de l'empresa, i descobreix la importància dels grups informals en el treball. Amb les investigacions realitzades a la Western Electric de Chicago –que es coneixen com a *efecte Hawthorne*– es pretenen superar els problemes de rebuig dels treballadors a l'organització taylorista del treball fent un enfocament nou dels recursos humans que permeti obtenir millores en la productivitat.

### L'efecte Hawthorne

A un equip d'investigadors de la Universitat de Harvard se li va encarregar l'estudi de les activitats dels grups de treball en la planta Hawthorne de l'empresa Western Electric de Chicago. S'estudiaven les conseqüències que tindria sobre un grup de treball l'alteració d'una de les seves condicions de treball: la il·luminació. A un grup de treballadores se'ls va mantenir la il·luminació constant, mentre que a l'altre grup se li modificava, augmentant-la i disminuint-la. Els estudis van determinar que la productivitat de les treballadores a les quals s'havia augmentat la il·luminació havia millorat, però també ho havia fet quan la il·luminació havia disminuït, i havia augmentat també en l'altre grup de treballadores en què no s'havia modificat la il·luminació. L'equip que estudiava el cas va arribar a la conclusió que el que havia motivat l'augment de productivitat era el sentiment de valoració que van tenir les treballadores quan van saber que eren objecte d'atenció i d'estudi. Aquest element subjectiu i no la modificació material de les condicions de treball era el que justificava l'increment de la productivitat.

### Conseqüències del taylorisme

La concepció del treball taylorista suposa la fragmentació del treball en tasques simples i fàcils de realitzar en espais curts de temps; la separació de les tasques directes de les indirectes –preparació de materials, manteniment de les màquines...–, i la reducció de les qualificacions dels obrers i el temps d'aprenentatge necessari.



**George Elton Mayo (1880-1949)**

Professor d'investigació industrial a la Harvard Business School, amb les seves teories tracta de superar la visió mecanicista de l'organització taylorista del treball substituint-la per un model que tingués en compte els sentiments, actituds i motivacions del treballador

Mayo i el seu equip descobreixen que la productivitat obrera a l'empresa no depèn de la modificació de les condicions materials i tècniques de producció (realitzades d'acord amb esquemes tayloristes: horaris, incentius salarials, descansos, il·luminació, sorolls, decoració, etc.) sinó de l'ambient social del grup de treball. L'efecte Hawthorne remet a l'increment de la productivitat derivat de l'augment de la motivació laboral, associat al bon ambient creat pel grup social informal de treball.

**Els principis de l'Escola de Relacions Humanes**

Elton Mayo i els seus seguidors basen la seva atenció en el factor humà de les experiències socials, cognitives i emocionals que es desenvolupen en les interaccions personals dins l'ambient de treball (amistat, comunicació, empatia, reconeixement, suport mutu, etc.). Propugnen el foment de la dinàmica de grups i altres aspectes informals de les relacions per reparar els buits que deixen l'organigrama formal i jeràrquic de l'empresa.

Aquesta escola pretén impulsar la concepció de l'empresa com una comunitat d'interessos compartits entre capital i treball i, per tant, crear una identitat comuna en relació amb els objectius de l'empresa. La participació dels treballadors té com a finalitat crear les condicions necessàries per estimular la motivació i l'interès pel treball per mitjà dels grups informals.

La taula 2 mostra els trets essencials de cadascun d'aquests corrents de pensament.

Taula 2. Trets fonamentals de l'organització científica del treball i de l'Escola de Recursos Humans

|                                  | <b>Organització científica del treball</b>   | <b>Escola de Recursos Humans</b>  |
|----------------------------------|--|---|
| <b>Finalitat</b>                 | Augment de la productivitat amb una organització industrial adequada, centrada en les condicions materials i tècniques de la producció | Millora de la productivitat per mitjà de l'atenció al factor humà   |
| <b>Concepció del treballador</b> | Mecanicisme: treballador com a component d'una màquina que és l'empresa  | Operari com un engranatge d'una màquina condicionat també per pautes socials (influència idees mecanicistes)  |
| <b>Elements motivadors</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salari</li> <li>• Poder</li> </ul>  | Recompenses i sancions socials (principalment el reconeixement)   |
| <b>Condicions de treball</b>     | Mètodes científics i precisos: atenció a les condicions materials i tècniques de producció (horaris, temps...)                         | A més d'incloure els requisits objectius de la producció, s'han de satisfer els requisits subjectius dels empleats respecte a la satisfacció social en el seu lloc de treball |

**2.2. Teories motivacionals**

Dins de les teories de la motivació, podem diferenciar aquelles que se centren a analitzar quins són els factors interns de les persones –les seves necessitats– que els mouen a actuar d'una determinada manera –que s'anomenen **teories del contingut**– i les que se centren a determinar quins són els elements que generen el comportament concret de l'individu –que s'anomenen **teories del procés**.

**Les causes de la motivació**

Les teories del contingut estudien els elements que generen el comportament concret de l'individu i se centren a analitzar quines són les necessitats personals que mouen els individus a l'acció.

Dins de cada grup, podem considerar diferents models que han influït de diversa manera en les pràctiques de les organitzacions:

- Teories del contingut: jerarquia de les necessitats de Maslow; teoria dels dos factors d'Herzberg.
- Teories del procés: teoria de les expectatives de Vroom; teoria de l'equitat d'Adams i teoria de l'establiment de fites de Locke.

### 2.2.1. Jerarquia de les necessitats de Maslow

Maslow considera que les persones actuen en funció de les seves necessitats i que aquestes es poden agrupar i classificar jeràrquicament en funció de la prioritat de satisfacció per part del treballador; la persona tractarà de satisfer primer aquelles necessitats més elementals i només quan aquestes estiguin satisfetes, dirigirà el seu interès a satisfer les de nivell superior.

Les necessitats es classifiquen en categories:

- 1) Necessitats físiques: alimentació, seguretat...
- 2) Necessitats psicològiques: autoestima, competència...

Aquestes necessitats estan jerarquitzades en una piràmide de cinc nivells (figura 3); quan una persona satisfà les necessitats d'un nivell se sentirà motivada per aconseguir-ne d'altres d'una escala superior, ja que aquest autor considera que les persones tenen necessitat de créixer i superar-se, i, per tant, sempre s'esforçaran per ascendir en la jerarquia en termes de satisfacció de les seves necessitats.

Les necessitats més elementals formen la base de la piràmide, mentre que les que no ho són tant formen la part superior. La taula 3 mostra els diferents nivells de necessitats de la persona.

Taula 3. Nivells de les necessitats de les persones

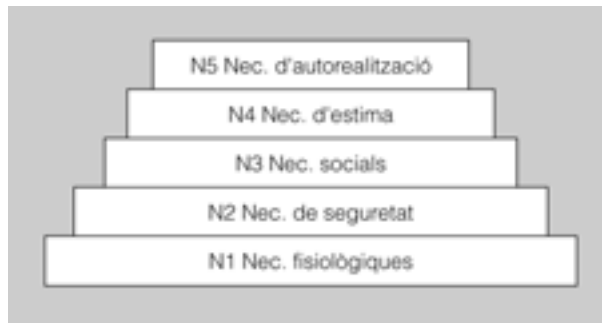
| Nivell | Necessitat        | Exemples en l'àmbit laboral   |
|--------|-------------------|---|
| 1      | Fisiològiques     | Sou, ambient confortable de treball   |
| 2      | De seguretat      | Estabilitat en el treball, seguretat social, salut laboral, dret a la jubilació         |
| 3      | Socials           | Pertinença a l'empresa, participació en equips de treball, lideratge que doni suport... |
| 4      | D'estima          | Promoció professional, reconeixement, reputació entre els companys...                   |
| 5      | D'autorealització | Èxit professional, plaer per la feina ben feta...                                       |

#### Aplicacions a la gestió de persones

Les teories del contingut centren la seva atenció en el fet que la gestió dels recursos humans de l'empresa es faci tenint en compte quines són les necessitats, desitjos i fites dels diferents individus de l'organització.

Les teories del procés centren la seva atenció en la necessitat que tenen d'entendre el procés de motivació, i la manera com els treballadors decideixen les actuacions en funció de les recompenses.

Figura 3. Piràmide de les necessitats de Maslow



Segons Maslow:

- Una necessitat ja satisfeta deixa de motivar; un treballador que obtingui un salari que percebi com a ajustat a les seves contribucions deixarà de sentir-se motivat pels diners.
- Les necessitats insatisfetes causen frustració, conflicte i estrès; per això, és important detectar-les i posar-hi remei, per tal que no generin resultats indesitjables en l'organització.

#### Plans de prestació estil cafeteria

Algunes companyies deixen que els seus treballadors triïn i modifiquin les prestacions que reben de l'empresa per ajustar-les a les seves necessitats de cada moment.

Segons la teoria de la jerarquia de les necessitats de Maslow, si es vol motivar una persona, cal descobrir a quin nivell de la jerarquia pertanyen les seves necessitats i oferir-li incentius que es corresponguin amb aquesta escala o amb la immediatament superior.

### 2.2.2. Teoria dels dos factors d'Herzberg

Herzberg va establir una altra teoria del contingut que estableix que hi ha dos factors implicats en l'aparició de satisfacció o insatisfacció en el treball: factors insatisfactoris o higiènics i factors de motivació o satisfaccionals.

**Factors insatisfactoris o higiènics:** fan referència a condicions extrínseques, que tenen a veure amb el context laboral; quan aquestes condicions no es donen, generen insatisfacció en el treballador, però quan sí que hi són no necessàriament generen satisfacció en el treballador.

Es consideren com a factors higiènics:

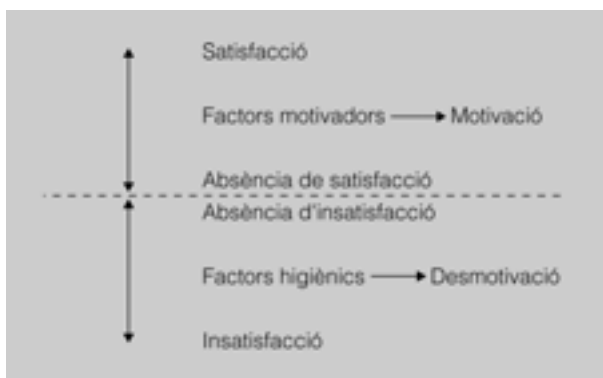
- Salari.
- Seguretat en el treball.
- Condicions laborals.
- Condició social.
- Qualitat de la supervisió tècnica.
- Qualitat de les relacions interpersonals entre els companys i els responsables.
- Normes i procediments de gestió de l'empresa.

**Factors de motivació o satisfaccionals:** estan relacionats amb el contingut del treball. Quan es donen en el treball, crea uns forts nivells de satisfacció en els treballadors; si no es donen, no hi haurà aquesta satisfacció.

Es consideren factors motivadors:

- L'acompliment.
- El reconeixement.
- La responsabilitat.
- El progrés.
- El treball mateix.
- La possibilitat de creixement.
- L'èxit professional.

Figura 4. Esquema de la teoria dels dos factors d'Herzberg



Des del punt de vista de la gestió de persones, aquesta teoria incideix en diferents situacions que es donen en l'àmbit laboral. En la taula 4 es poden apreciar els diferents supòsits possibles dins de l'àmbit laboral segons aquesta teoria.

Taula 4. Diferents situacions laborals segons la teoria d'Herzberg

|  | <b>Presència de factors higiènics</b>  | <b>Absència de factors higiènics</b>   |
|--|--|--|
| <b>Presència de factors motivadors</b> | <p>És el cas del treballador ben pagat, amb seguretat en el treball, que té bones relacions amb els companys i amb els superiors, al qual s'assignen responsabilitats engrescadores.</p> <p>Treballador motivat. Supòsit 1.</p>                    |  |
| <b>Absència de factors motivadors</b>  | <p>És el cas del treballador ben pagat que té seguretat en el treball i bones relacions amb els companys i superiors, al qual no s'assignen feines interessants i que està avorrit en la seva feina.</p> <p>Treballador desmotivat. Supòsit 2.</p> | <p>És el cas del treballador mal pagat, amb poca seguretat en el treball i males relacions amb els companys i el cap, al qual no s'assignen tasques interessants i amb una feina que l'avorreix.</p> <p>Treballador desmotivat. Supòsit 3.</p> |

Es donen els factors higiènics, i també els motivadors, per la qual cosa el treballador se sentirà motivat. En aquest cas, cal que se segueixin assignant al treballador treballs que suposin nous reptes i que se li mantinguin els factors higiènics (supòsit 1).

Es donen els factors higiènics, però no els motivadors; la qual cosa farà que el treballador se senti desmotivats. Cal que s'assignin noves tasques al treballador per tal de fer que tingui nous reptes professionals i que se li mantinguin els factors higiènics (supòsit 2).

No es donen ni els factors higiènics ni els motivadors; caldrà que es modifiqui el lloc de treball de manera que el treballador tingui condicions salarials i d'estabilitat millors, i que la seva activitat professional li proporcionï nous reptes (supòsit 3).

Els **factores higiènics o ambientals** són els que envolten l'activitat laboral en si i constitueixen la causa principal del descontentament en el treball.

Els **factores motivadors** són els relacionats amb el contingut del treball en si mateix i constitueixen la causa primordial de satisfacció.

#### Eliminar la insatisfacció i generar satisfacció

Segons la teoria dels dos factors d'Herzberg, cal incidir en una doble direcció que elimini la insatisfacció i, alhora, generi satisfacció.

### 2.2.3. Teoria de les expectatives de Vroom

La teoria de les expectatives de Vroom és una de les teories del procés, que tracta d'explicar els passos que porten a la motivació, i com actua cada persona davant de les situacions a les quals s'enfronta.

Vroom va desenvolupar la seva teoria de les expectatives, segons la qual la major part del comportament de les persones està sota el seu control voluntari, i l'esforç que cada individu està disposat a realitzar depèn de les possibilitats que creu que té d'aconseguir el seu objectiu i del valor que dóna a la recompensa que obtindrà.

És a dir, la motivació depèn de com es donen les variables següents:

- La intensitat amb què el treballador desitja obtenir alguna cosa, que anomena **valència**.
- La percepció que té el treballador sobre la probabilitat que té d'aconseguir-ho realitzant un esforç determinat, que anomenarà **expectativa**.

En la figura 5 es pot apreciar com incideixen aquests valors en la motivació segons aquesta teoria.

#### Increment salarial per augment de productivitat

Donats els increments salarials que poden obtenir els treballadors per incrementar la productivitat, hi haurà treballadors que ho valoraran molt i estaran disposats a fer un sobreesforç per assolir l'increment de productivitat que els suposarà millores retributives, i d'altres que ho valoraran poc i per als quals no pagarà la pena fer l'esforç.

Figura 5. La motivació segons la teoria de les expectatives de Vroom

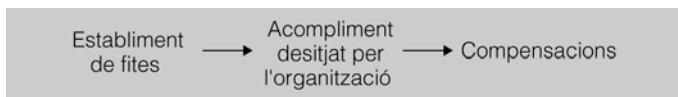


La teoria de les expectatives de Vroom reconeix la complexitat de la motivació i el fet que aquesta serà diferent per a cada persona, ja que dependrà de la percepció subjectiva sobre la possibilitat que un acte determinat se segueixi d'un resultat concret i de la importància que concedim a aquests resultats.

#### 2.2.4. Teoria de la finalitat de Locke

Desenvolupada el 1968, la teoria de la finalitat de Locke estableix que l'establiment de fites és el que determina el comportament de les persones. Considera que l'individu es motiva per mitjà de l'establiment de fites conscients i voluntàries. La motivació augmentarà a mesura que les fites parcials es vagin aconseguint i s'acostin a l'objectiu final. En la figura 6 es pot apreciar com funciona el procés de motivació segons aquesta teoria.

Figura 6. Procés de motivació segons la teoria de la finalitat de Locke



Per motivar els treballadors segons aquests postulats caldrà:

- Definir les fites que es pretenen assolir; aquestes han de ser clares, significatives, assolibles i han de representar un repte per als treballadors. Si des del departament de recursos humans s'estableixen fites que els treballadors no tenen capacitat per assolir, aquests es desmotivaran i no s'esforçaran a millorar la seva activitat.
- Propiciar la participació dels treballadors en la fixació d'aquests objectius; una persona que es compromet amb una fita té més interès a assolir-la.
- Els objectius han de ser esglaonats en importància i dificultat, i adequats als coneixements i habilitats dels treballadors.
- L'assoliment de cada objectiu ha d'estar lligat a un sistema de compensació.
- Cal que hi hagi retroacció al treballador a través de l'oferiment d'informació i dades sobre els seus avenços per tal que pugui reorientar el seu esforç.

#### Alguns exemples de fites

Algunes fites que es poden plantejar en l'àmbit laboral seria incrementar les vendes en un determinat percentatge, o disminuir el nombre de productes defectuosos i de queixes efectuades pels clients.

El compromís del treballador crea el desig d'assolir la fita superant els problemes que puguin sorgir.



Actualment, aquest sistema ha adquirit una gran importància en la direcció de les persones en l'organització.

### 2.2.5. Teoria de l'equitat d'Adams

La teoria de l'equitat formulada per Adams explica la influència que exerceixen les percepcions sobre el tracte just o injust que reben les persones dins l'entorn laboral sobre la seva motivació. Aquest autor considera que els individus fan comparacions entre les contribucions que realitzen i les recompenses que obtenen de l'empresa i les que fan i reben els seus companys de treball.

#### La percepció de justícia

Adams considera que les percepcions de justícia i imparcialitat tenen una gran importància en la motivació.

Aquesta teoria de la motivació es basa en la idea que a les persones els motiva el fet que els tractin de manera equitativa; se senten motivades pel seu treball quan hi ha un equilibri entre l'esforç realitzat i la retribució rebuda, i quan no hi ha diferència significativa respecte al que obtenen els companys que estan en una situació similar. En sentit contrari, la sensació d'injustícia o **inequitat** genera insatisfacció i frustració en el treballador, i el fa sentir-se poc motivat per realitzar la seva tasca professional.

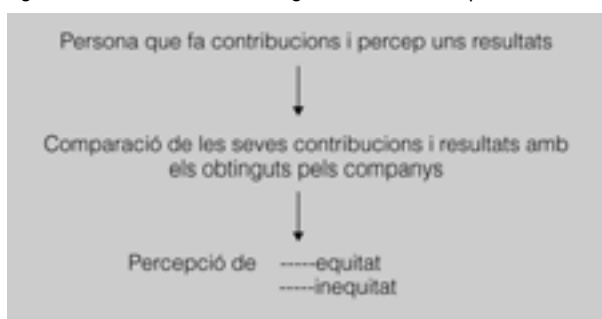
#### Els elements de la teoria de l'equitat

Dins d'aquesta teoria hi ha quatre elements que són determinants:

- La persona: és el treballador que percep l'equitat o la inequitat de les situacions laborals.
- La comparació amb els companys: pot ser qualsevol grup o persones que utilitza el treballador com a referent.
- Les entrades o *inputs*: són les característiques i esforços que aporta el treballador.
- Els resultats: és el que el treballador obté per la seva feina (salari, reconeixement, ascensos...).

En la figura 7 podem veure com actuen aquests elements en el procés de motivació segons la teoria de l'equitat d'Adams.

Figura 7. Procés de motivació segons la teoria de l'equitat d'Adams



Aquesta teoria descriu que quan el treballador té una sensació d'inequitat perquè percep que està recompensat de manera desigual, té diverses possibilitats per restablir l'equilibri, bàsicament les següents:

- Modificar les seves aportacions (*inputs*) de manera que siguin menors.

- Intentar modificar els seus resultats, per tal que estiguin en relació amb les seves aportacions.
- Abandonar la feina: a causa de la frustració i la injustícia que percep i que pot dur-lo a renunciar.

### 2.3. Eines d'intervenció

Les diverses teories de la motivació aporten eines aplicables a la gestió de les persones en l'organització; cadascuna d'elles relaciona les causes d'insatisfacció o desmotivació amb les possibles accions correctores i aquestes, amb les polítiques de recursos humans.

Si tenim en compte el conjunt de les principals teories de la motivació, podem arribar a la conclusió que per tal de motivar els treballadors cal dissenyar un entorn en què es pugui donar resposta a les seves necessitats i expectatives, i que possibiliti, al mateix temps, la consecució dels objectius d'obtenció de màxima rendibilitat que pretén l'empresa.

Es considera que el disseny del lloc de treball hauria d'evolucionar des de la posició de l'especialització del treball promoguda pel taylorisme vigent encara avui en dia en moltes empreses, en la qual els treballadors són una peça més de l'engranatge, sense que tinguin cap poder de decisió sobre la seva feina per donar pas a formes d'organització del treball que tinguin com a finalitat crear les condicions necessàries per estimular la motivació i l'interès dels treballadors i prevenir els riscos psicosocials que poden afectar els treballadors en cas d'un disseny incorrecte dels llocs de treball.

#### Organització del treball i salut

“Les característiques centrals de l'organització taylorista del treball (dissociació entre el disseny i l'execució de les tasques, parcel·lació i estandardització de les tasques d'execució i retribució per productivitat), segueixen essencialment vigents a la majoria d'organitzacions, i no solament a les industrials, sinó que han colonitzat gairebé totes les empreses, siguin del sector d'activitat que siguin. El taylorisme continua sent l'estratègia empresarial de gestió de la mà d'obra més comuna. Com hem vist, són precisament aquestes característiques centrals de l'organització taylorista del treball les que d'una manera més clara s'han relacionat amb la salut, en el sentit que el treball és més perjudicial per a la salut, en la mesura en què permet valors inferiors d'autonomia, participació i desenvolupament d'habilitats. Malgrat això, en el disseny de les noves organitzacions s'ignora l'evidència i s'insisteix a perpetuar formes d'organització que la investigació en ciències de la salut ha demostrat que són nocives.”

Clara Llorens i altres (2005). *Organització del treball i salut laboral* (pàg. 27).

Algunes de les mesures que es proposen per actuar sobre el disseny del lloc de treball són les següents:

- Mínima divisió del treball: les tasques definides han de ser les més complexes possibles per evitar que resultin monòtones i repetitives a la persona que ocupa el lloc de treball. Per dissenyar aquests llocs de treball s'han de tenir en compte les capacitats personals dels treballadors que han d'ocupar-los.



El treball en equip pot ser un element de motivació del treballador.

- Potenciació del treball en equip cooperatius: s'han de dotar els equips d'autonomia i control sobre un conjunt ampli i coherent de tasques.
- Simplificació de l'estructura de l'organització. Evitant l'excés de nivells jeràrquics que dificulten i fan més lenta la presa de decisions.
- Recerca de coherència entre les exigències del treball i la delegació de poder i autonomia, dotant els grups de treball d'autonomia per operar i de capacitat de decisió.
- Elaboració d'un sistema d'avaluació de l'acompliment i reconeixement just, que permeti al treballador una major implicació en la tasca en valorar-se-li l'esforç que realitza.
- Rotació de tasques: introduint varietat entre les tasques realitzades pel treballador, alternant les tasques que desenvolupen diverses persones, per tal d'atenuar el treball monòton i repetitiu.
- Ampliació de tasques: reagrupant horitzontalment les activitats d'un mateix lloc de treball per dotar-les de més contingut.
- Enriquiment del contingut del treball: fent el treball més complex i interessant, per tal que el treballador pugui desenvolupar les seves capacitats personals, professionals i socials.
- Formes de participació directa dels treballadors: proporcionant autonomia als treballadors, potenciant la seva participació efectiva en la presa de decisions relacionades amb la seva tasca. La finalitat és establir mecanismes per augmentar l'autogestió del contingut de les tasques i les condicions laborals del treballador.

### Enriquir el contingut del treball

"(...) es tracta de posar mitjans que superin la divisió clàssica del treball entre tasques d'execució i de disseny, la parcel·lació del treball (convertit en moviments que duren microsegons, tasques sense sentit), l'estandardització (cal seguir les instruccions per realitzar cada moviment, el treball està excessivament pausat) i la seva concepció individual (es desenvolupa a l'apartat següent). La recomposició de processos i l'augment de la influència sobre la tasca pròpia i la del departament en el qual es treballa, són la base dels canvis en aquest sentit, amb això s'assoleix dissenyar tasques de més contingut, més creatives, i s'aconsegueix un enriquiment del treball.

Amb aquesta finalitat les fórmules més útils poden ser, d'una banda, la rotació entre llocs i, de l'altra, desenvolupar alguna forma de participació directa dels treballadors."

Clara Llorens i altres (2005). *Organització del treball i salut laboral* (pàg. 137).

En aquest sentit, els últims cinquanta anys s'han desenvolupat dos àmbits d'estudi prioritari que avui formen part de les polítiques habituals de la majoria d'empreses:

**1) El disseny de llocs de treball.** Algunes de les mesures que els diferents autors proposen per tal d'augmentar la motivació dels treballadors fan re-

### Accions d'enriquiment del contingut dels llocs de treball

Algunes de les condicions per l'enriquiment del contingut del lloc de treball serien:

- Incorporació d'algun nivell d'autocontrol i responsabilitat en el treball.
- Dotar el treballador d'autonomia per planificar el seu propi treball.
- Combinació de tasques especialitzades i noves que promoguin la formació continuada del treballador.



Per ampliar el tema de disseny del lloc de treball com a element motivador, consulteu la secció "Annexos" del web d'aquest crèdit.

ferència al disseny del lloc de treball per tal que aquest satisfaci tant els requisits i expectatives de les persones que els ocupen com els de l'organització. Algunes de les mesures que es proposen són les següents:

- Dissenyar llocs de treball que s'adaptin a les motivacions i valors de les persones que els ocupen.
- Dissenyar tasques que estiguin en consonància amb les motivacions dels treballadors.
- Definir objectius de treball clars, estimulants i assumibles pels treballadors que han d'assolir-los.
- Facilitar als treballadors els mitjans necessaris per aconseguir els objectius de treball.
- Crear entorns de treball que facilitin el suport al treballador.
- Reforçar els sistemes que valorin l'assoliment de les fites plantejades pels treballadors.

**2) Els sistemes de remuneració i compensació.** Les organitzacions s'han de dotar de sistemes que compensin l'aportació efectuada pels treballadors. Actualment, els sistemes de retribució es dissenyen tenint en compte quin és el paper que cada persona desenvolupa dins de l'organització; quina és l'aportació concreta de cada treballador: les organitzacions disposen de sistemes de valoració dels llocs de treball que els permeten atorgar un valor a cadascuna de les funcions que s'exerceixen dins de l'organització, per poder, posteriorment, atribuir una compensació específica. En els darrers temps han guanyat protagonismes els sistemes d'incentius anomenats **d'avaluació de l'acompliment**, que incorporen el model de competències com a element complementari dels resultats en l'avaluació de l'acompliment, incentivant no només el grau de consecució dels resultats per part del treballador, sinó també el grau de desenvolupament de les competències.

La taula 5 mostra les accions correctores que es plantegen des de la direcció de persones per actuar sobre les causes de desmotivació.

Taula 5. Actuacions de les polítiques de direcció de persones sobre les causes de desmotivació

| <b>Causas de desmotivació</b>  | <b>Accions correctores</b>                              | <b>Polítiques de direcció de persones</b>                 |
|--|---|---|
| <b>Lloc inferior a la capacitat del treballador</b><br><b>Falta d'expectatives</b><br><b>Tràfic d'influències per la promoció i oportunitats</b> | Possibilitats de promoció<br>Planificació de carreres   | Política de selecció<br>Política de promoció              |
| <b>Tasques rutinàries i repetitives</b>  | Enriquiment del treball<br>Treball en equip`<br>Rotació | Disseny dels llocs de treball<br>Organització del treball |

| <b>Causas de desmotivació</b>   | <b>Accions correctores</b>   | <b>Polítiques de direcció de persones</b>                         |
|---|--|---|
| <b>Tasques perilloses</b><br><b>Tasques dures</b>   | Mitjans adequats<br>Prevenció i protecció  | Política de prevenció de riscos i seguretat en el treball         |
| <b>Impossibilitat de participar en decisions</b><br><b>Manca d'autonomia i llibertat</b><br><b>Incompetència consentida</b><br><b>Injustícies</b><br><b>Despotisme</b><br><b>Rivalitats i crítiques</b><br><b>Mal ambient, desconfiança, recel</b><br><b>Manca de comunicació</b> | Comunicació adequada<br>Participació efectiva<br>Direcció participativa i democràtica<br>Reconeixement del treball<br>Informació de resultats<br>Avaluació de la gestió amb criteris objectius | Estil de direcció:<br>Organització<br>Participació<br>Comunicació |



# Comunicació i negociació

Relacions en l'equip de treball





# Índex

|   |    |
|---|----|
| <b>Introducció</b> .....  | 5  |
| <b>Objectius</b> .....  | 6  |
| <b>1. La comunicació en l'entorn laboral</b> .....  | 7  |
| 1.1. El procés de comunicació .....   | 7  |
| 1.1.1. Esquema del procés de comunicació.....   | 8  |
| 1.1.2. Elements del procés de comunicació .....   | 8  |
| 1.1.3. Etapes del procés de comunicació .....   | 9  |
| 1.1.4. Barreres de la comunicació .....   | 10 |
| 1.2. La comunicació en l'entorn laboral .....   | 12 |
| 1.3. Nivells i tipus de comunicació en l'entorn laboral .....   | 13 |
| 1.3.1. Comunicació en funció de l'estructura<br>o xarxa utilitzada: comunicació formal i informal .....                                     | 13 |
| 1.3.2. Comunicació en funció de la direcció<br>del flux d'informació: comunicació ascendent,<br>descendent, horitzontal i transversal ..... | 14 |
| 1.3.3. Comunicació en funció del mitjà utilitzat:<br>oral i escrita .....   | 16 |
| 1.3.4. Comunicació en funció de la freqüència:<br>permanents, amb periodicitat fixa,<br>amb periodicitat variable i ocasionals .....        | 16 |
| 1.4. Tècniques de comunicació .....   | 17 |
| 1.4.1. La comunicació oral .....  | 17 |
| 1.4.2. La comunicació escrita .....   | 19 |
| 1.4.3. La comunicació no verbal .....   | 19 |
| 1.5. L'estil comunicatiu: l'assertivitat .....  | 20 |
| 1.5.1. Tipus de respostes assertives .....  | 21 |
| <b>2. Conflicte i negociació</b> .....  | 23 |
| 2.1. El conflicte en l'organització .....   | 23 |
| 2.2. La negociació com a competència laboral .....  | 24 |
| 2.2.1. La negociació com a via de solució de conflictes .....   | 24 |
| 2.3. Tipus de negociació .....  | 25 |
| 2.3.1. Negociació tàcita i negociació explícita .....   | 26 |
| 2.3.2. Negociació de "pèrdues-guanys", de "guanys-guanys"<br>o mixta .....  | 27 |
| 2.3.3. Negociació interpersonal i intergrupal .....   | 28 |
| 2.3.4. Negociació bilateral i multilateral .....  | 29 |
| 2.4. Les fases de la negociació .....   | 29 |
| 2.5. Els elements en les situacions de negociació .....   | 30 |
| 2.5.1. Tècniques per millorar el poder de negociació .....  | 33 |

|   |    |
|---|----|
| 2.6. La negociació competitiva; les manipulacions               |    |
| i les regles del grup .....                                     | 34 |
| 2.6.1. L'engany .....   | 35 |
| 2.6.2. L'ancoratge .....  | 35 |
| 2.6.3. La primera oferta .....                                  | 35 |
| 2.6.4. Els punts focals .....                                   | 35 |
| 2.6.5. L'amenaça .....  | 36 |
| 2.6.6. La promesa .....   | 36 |
| 2.6.7. L'avís .....   | 37 |
| 2.6.8. El compromís .....                                       | 37 |
| 2.7. La negociació cooperativa .....                            | 37 |
| 2.7.1. Separar les persones del problema .....                  | 38 |
| 2.7.2. Centrar-se en els interessos i no en les posicions ..... | 38 |
| 2.7.3. Inventar opcions en benefici mutu .....                  | 39 |
| 2.7.4. Utilitzar criteris objectius .....                       | 39 |

## Introducció

Les organitzacions estan formades per persones. Persones que es comuniquen, persones que treballen plegades per tal d'assegurar el desenvolupament diari de les organitzacions. Cada dia es produeixen multitud de processos de comunicació que involucren les persones de l'organització; la manera en què es realitzen afectarà el comportament global. Per aquest motiu, en aquesta unitat didàctica tractarem el paper de la comunicació dins de la vida de l'organització i els mecanismes per millorar les nostres habilitats comunicatives dins de l'àmbit laboral.

La relació de les persones de l'organització propicia l'aparició de conflictes entre els seus membres. L'organització els ha de detectar i gestionar adequadament per tal que puguin suposar un motor d'innovació i de canvi sense suposar elements d'enfrontament i desgast en les organitzacions. La negociació és una d'aquestes vies de resolució pacífica dels conflictes, ja que, per mitjà del diàleg i la comunicació, permet assolir acords en benefici mutu i de l'organització.

Aquesta unitat didàctica està composta de dos nuclis d'activitat. En el nucli d'activitat, "La comunicació en l'entorn laboral", es treballa el concepte de comunicació, fent un estudi dels seus diferents elements i etapes, així com les barreres que poden sorgir i que dificulten aquesta comunicació.

En un moment es farà una reflexió sobre els nivells i tipus de comunicació que es donen en l'àmbit empresarial, proposant una sèrie de tècniques que han de permetre millorar les vostres competències comunicatives en l'entorn laboral.

En el nucli d'activitat "Conflicte i negociació" s'abordaran els tipus de conflicte que es donen en l'empresa i el paper que tenen aquests en l'organització. Es farà una aproximació al concepte de negociació com a via de solució de conflictes, treballant els tipus, fases i elements de les negociacions. L'estudi d'aquestes magnituds possibilitarà comprendre el funcionament de les tècniques que han de permetre millorar la capacitat de negociació, fent una especial incidència en aquelles tècniques de manipulació pròpies de les negociacions competitives i en les tècniques que han de permetre efectuar negociacions cooperatives que generin guanys mutus per a les parts implicades.

Per treballar els continguts d'aquesta unitat didàctica, és convenient fer una primera lectura del material teòric, i anar fent les activitats i els exercicis d'autoavaluació que es proposen en el material web. Els annexos proposats han de permetre donar una visió més profunda sobre alguna de les matèries tractades i veure'n la plasmació en supòsits pràctics.

## **Objectius**

En acabar la unitat didàctica heu de ser capaços de fer el següent:

1. Explicar quins són els elements del procés de comunicació.
2. Conceptualitzar els termes més importants de la comunicació i concretar-los en la comunicació que es produeix en l'àmbit laboral.
3. Adquirir habilitats per millorar la comunicació en tots els canals possibles a l'empresa.
4. Conèixer estratègies pràctiques de comunicació en l'entorn de treball.
5. Descobrir la funció que compleix la comunicació personal en les organitzacions.
6. Identificar les barreres que dificulten una comunicació eficaç.
7. Analitzar per què succeeixen els conflictes en el grup.
8. Distingir entre conflicte funcional i conflicte disfuncional.
9. Conèixer les tècniques i estratègies de solució de conflictes.

## 1. La comunicació en l'entorn laboral

La comunicació és inherent al funcionament de tota organització; en qualsevol col·lectiu humà la comunicació que s'estableix entre els seus membres és el que els permet transmetre informació i construir les relacions entre ells. Comunicar impregna totes les activitats de l'organització; les funcions de planejar, organitzar, dirigir, executar, etc. requereixen activitats de comunicació.

La comunicació esdevé un element fonamental en tots els processos que es desenvolupen en l'organització i n'és un element clau, tant en l'àmbit interpersonal, en allò que fa referència a la motivació de les persones dins l'organització, com en els aspectes organitzacionals, que fan referència a la cultura de l'organització. La comunicació és una eina que possibilita que els membres de l'empresa assoleixin les seves fites individuals i de grup.

### 1.1. El procés de comunicació

La **comunicació** és un element important en la nostra vida social, ja que el realitzem de manera constant –i moltes vegades inconscient– tant emetent com rebent missatges.

La **comunicació** consisteix en l'intercanvi d'informació i coneixements d'una persona o grup a una altra, a través d'una sèrie de símbols comuns.

Aquests símbols que utilitzem en la comunicació poden ser verbals o no verbals; el **llenguatge** seria el sistema de símbols més evolucionat i específic de la raça humana.

La comunicació pot ser entesa com un **procés psicològic i interactiu**, per mitjà del qual les persones influeixen en els altres i transformen el seu entorn.

La comunicació va molt més enllà de les paraules que emetem; la comunicació a través del llenguatge només és una petita part de la nostra expressivitat com a éssers humans. Les investigacions dutes a terme per alguns autors demostren que en una presentació davant un grup de persones, el 55% de l'impacte és determinat pel llenguatge corporal (postura, gestos i contacte visual); el 38% pel to de veu, i només el 7% pel contingut de la presentació expressat a través del llenguatge oral.

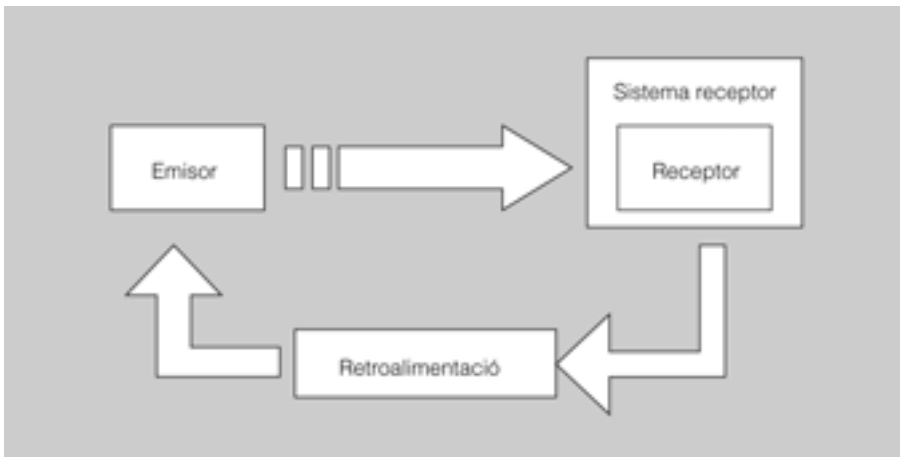


La veu i el llenguatge corporal condicionen el significat d'allò que diem.

### 1.1.1. Esquema del procés de comunicació

En la figura 1 es mostra el procés que segueix la comunicació, des de l'emissor, que transmet el missatge, fins al receptor, que el rep.

Figura 1. Esquema del procés de comunicació



### 1.1.2. Elements del procés de comunicació

La comunicació és el resultat de l'enteniment entre emissor i receptor, però en aquest procés intervenen una sèrie d'elements que la condicionen: emissor, receptor, missatge, codi, context, canal, soroll i retroacció o *feed-back*

- **Emissor:** és la persona que transmet el missatge al receptor, i espera alhora una resposta seva sobre aquest missatge. Pot ser una persona o un grup de persones. En el marc d'una organització, l'emissor és aquell treballador o responsable amb idees, intencions, informació i propòsit de comunicar-se.
- **Receptor:** és la persona o persones de l'organització que són destinataris de la comunicació. És vital per assegurar que hi ha comunicació; si no hi hagués receptor, no n'hi hauria, ja que la comunicació no es defineix pel missatge que s'emet, sinó pel que el receptor interpreta d'aquest missatge.
- **Missatge:** és el contingut d'allò que es vol transmetre; pot ser una idea, una informació, sentiments...

El significat de la comunicació és la resposta que s'obté.

El missatge pot adoptar una forma verbal o no verbal i pot consistir en llenguatge escrit, llenguatge oral, mirades, to de veu, postures del cos, etc.

Dins de les organitzacions, els responsables de grup tenen moltes finalitats a l'hora de comunicar-se amb els membres del seu equip: fer que els altres entenguin les seves idees; entendre les idees de les persones del grup, induir-los a un comportament o una acció concreta, etc. El missatge

#### No comunicar

Els estudiosos de la comunicació diuen que no és possible no comunicar; algun tipus de missatge s'emet fins i tot quan no es diu res i s'està quiet.

és allò que l'emissor vol comunicar al receptor i la seva forma estarà determinada, en molts casos, pel mitjà a través del qual aquest es transmet.

- **Codi:** és el conjunt de símbols o signes específics que utilitza l'emissor per expressar el seu missatge. Perquè la idea o informació que l'emissor vol transmetre es pugui comunicar cal que la tradueixi a un conjunt sistemàtic de símbols, per exemple, el llenguatge escrit. La funció de la codificació és proporcionar la forma a través de la qual les idees i intencions es poden formular com a missatge.
- **Canal:** és el mitjà a través del qual es transmet el missatge. En una organització, la comunicació es pot realitzar a través de diferents canals, tant escrits com orals: comunicacions personals, telèfon, reunions de grup, comunicació telemàtica, etc.
- **Context:** consisteix en la situació en què es troben les persones que es comuniquen i que permet fer una correcta comprensió del missatge que l'emissor ha volgut emetre. Un mateix missatge en diferents contextos laborals pot tenir significats molt diferents.
- **Soroll:** són tots aquells aspectes aliens a la comunicació interpersonal que dificulten la comprensió del missatge i que es poden produir en qualsevol etapa del procés. Podem considerar que hi ha un soroll en una comunicació escrita en què no s'entén la lletra de l'emissor, la qual cosa dificulta la comprensió del missatge per part del lector.
- **Retroacció o *feed-back*:** consisteix en la resposta que el receptor està proporcionant a l'emissor sobre l'impacte que li causa el missatge que aquest li ha dirigit. La retroacció és de gran importància en el procés comunicatiu, ja que permet determinar a l'emissor si el receptor ha rebut correctament el missatge i l'ha comprès. La resposta del receptor al missatge emès per l'emissor pot consistir en un missatge oral, un gest, una mirada, etc.



Persones comunicant-se amb el llenguatge dactilogràfic per a persones sordes.

Qualsevol element que pertorba o distorsiona la comunicació és un soroll.

#### La retroacció en les comunicacions telefòniques

En la comunicació oral en què emissor i receptor estan cara a cara, la retroacció acostuma a produir-se amb mirades o gestos corporals per part del receptor; una manera habitual d'acabar una conversa és desentendre-se'n, no mirant els ulls de l'interlocutor, per exemple.

En les converses telefòniques, la retroacció no es pot produir amb aquests gestos corporals i, per tant, és necessari formular petits comentaris, per tal que l'emissor sàpiga que l'estem escoltant i entenem el missatge que ens transmet.

### 1.1.3. Etapes del procés de comunicació

La comunicació és un procés interactiu i dinàmic que des del moment que s'inicia, amb la necessitat de l'emissor d'efectuar una comunicació, fins que arriba al punt final en què aquest té constància que la seva informació

ha estat rebuda pel receptor recorre una sèrie d'etapes. El procés de comunicació es planteja en les etapes següents:

**1) Configuració de la idea:** l'emissor vol transmetre una idea. La primera etapa consisteix en l'elaboració de la informació que vol transmetre. Aquesta ha d'estar confeccionada en funció de l'objectiu que vol aconseguir, triant també el codi i el canal que li semblin més adequats en funció del tipus de missatge i del receptor.

La primera fase del procés de comunicació consisteix en el fet que l'emissor decideixi què vol dir, com ho vol dir i a qui ho vol dir.

**2) Codificació:** tan bon punt la informació està elaborada, aquesta s'ha de codificar per mitjà de senyals que puguin ser compresos tant per l'emissor com pel receptor. Per tal que la comunicació es produeixi, és necessari que l'emissor i el receptor reconeguin el codi emprat i donin un significat idèntic als senyals que componen el missatge.

La codificació consisteix en la tria per part de l'emissor d'un llenguatge determinat, que anomenem codi.

**3) Transmissió del missatge:** l'emissor, un cop ha elaborat i codificat el missatge, el transmet a través del canal seleccionat, per tal que arribi al receptor. Perquè aquesta comunicació sigui efectiva és necessari que el canal escollit sigui l'adequat en funció del tipus de comunicació i que no es produeixin sorolls o pertorbacions que dificultin o impedeixin la comunicació.

Una vegada codificat el missatge, cal triar un determinat canal de comunicació per emetre'l.

**4) Recepció:** la transmissió del missatge permet que el receptor el rebí a través dels seus sentits. El destinatari del missatge ha d'estar en disposició de rebre'l per tal que la comunicació s'efectuï.

**5) Descodificació:** un cop rebut el missatge per part del receptor, aquest l'ha de descodificar, interpretant el conjunt de senyals emesos per l'emissor i comprenent el missatge que ha rebut.

**6) Retroacció o *feedback*:** és l'últim pas del procés de comunicació, el receptor completa el procés de comunicació en transmetre una resposta verbal o no verbal a l'emissor, que indica si ha comprès correctament el missatge.

#### La bilateralitat de la comunicació

La comunicació és un procés bilateral i dinàmic; quan el missatge ha estat transmès per l'emissor, el receptor mitjançant la retroacció li ofereix informació que li permet saber si ha entès el missatge. D'aquesta manera, la informació flueix de l'emissor al receptor, i novament a l'emissor.

#### 1.1.4. Barreres de la comunicació

La comunicació és un acte complex que, perquè sigui efectiu, requereix que tots els elements que hi intervenen estiguin alineats amb la finalitat comunicativa que es pretén. Parlar llenguatges diferents, la falta d'entesa o la inexistència d'un context comú són alguns dels elements que poden provocar interferències que dificultin o impedeixin la comunicació.

Aquestes interferències apareixen tant en les relacions personals com en les relacions internes de l'empresa i les anomenem **barreres**.



Les **barreres de la comunicació** són interferències personals, físiques o semàntiques que dificulten o impedeixen que la comunicació es realitzi de manera efectiva.

Les emocions actuen com a filtres de qualsevol acte de comunicació.

Les barreres de comunicació poden ser de diferent tipus:

- **Barreres personals:** són aquelles interferències de la comunicació que es deriven de les emocions, dels mals hàbits d'escolta i de la personalitat o sistema de valors de l'emissor o el receptor.

**La subjectivitat de la realitat**

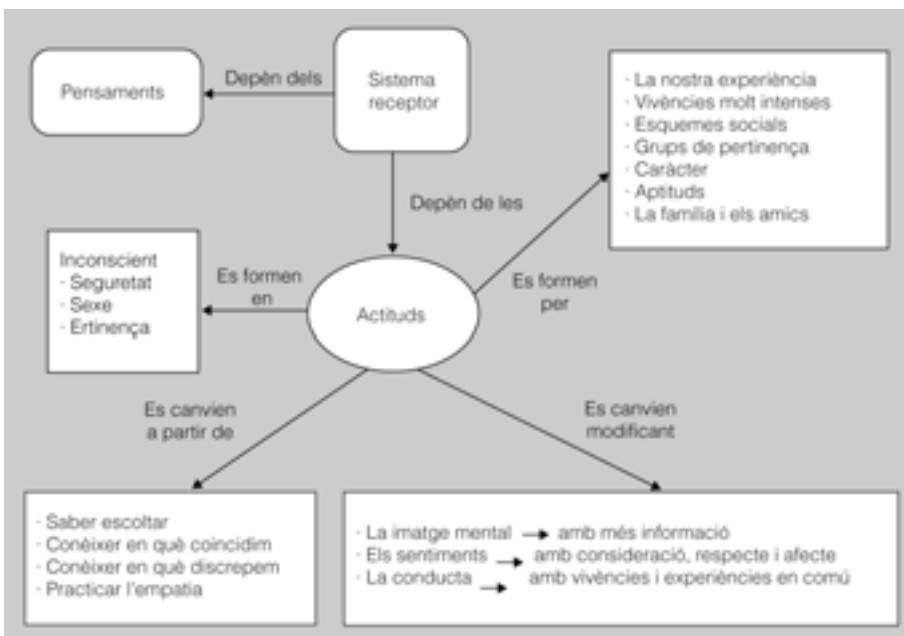
La realitat és sempre subjectiva i, per tant, depèn de cada individu. Les persones interpretem el que ens mostren els sentits i la imatge que ens formem l'anomenem *realitat*.

**Algunes barreres personals**

No escoltar, la manca de concentració, la particular personalitat de l'emissor o el receptor o les emocions de vergonya, irritació, ira, enuig... són alguns exemples de barreres personals que dificulten la comunicació. En l'àmbit laboral, són molt freqüents les barreres personals; un treballador que tingui un problema personal amb el seu cap, perquè aquest té actituds molt autoritàries, estarà a la defensiva, i qualsevol missatge que rebí d'ell estarà distorsionat per aquest sentiment de rebuig. La comunicació és més eficient quan hi ha sintonia entre l'emissor i el receptor.

En la figura 2 es mostra com actuen les barreres personals; com es creen les actituds i com es poden modificar. El sistema receptor, a més dels pensaments, també depèn dels sentiments i les actituds. L'esquema mostra de quina manera es formen i es modifiquen aquests.

Figura 2. Manera d'actuació de les barreres personals



**Barreres físiques i barreres personals**

Les barreres físiques provoquen una reacció diferent de les personals; ja que tant l'emissor com el receptor tenen interès a eliminar-les per afavorir la comunicació, cosa que no sempre succeeix amb les personals.

- **Barreres físiques:** són les interferències que es produeixen en l'ambient en què s'efectua la comunicació. Són barreres físiques el soroll, la manca de temps, un espai poc apropiat, unes obres en l'edifici del costat que produeixen molt de soroll i dificulten la comunicació de les persones que estan fent una reunió, etc.

- **Barreres semàntiques:** són aquelles que tenen l'origen en la interpretació incorrecta del significat dels símbols que s'utilitzen en la comunicació. Una interpretació equivocada del significat d'alguns dels símbols utilitzats o una pèrdua o deformació dels significats de la comunicació són barreres semàntiques.

### Les barreres semàntiques

L'existència d'un context comú entre l'emissor i el receptor disminueix la probabilitat que es produeixin aquests tipus de barreres.

Per tal d'evitar barreres semàntiques, l'emissor s'ha de situar en el paper del receptor i codificar els símbols tenint en compte la manera com aquest els interpreta.

Una altra manera de minimitzar els errors de comunicació produïts per barreres semàntiques és recórrer a la retroacció per tal de verificar si efectivament el missatge ha estat entès tal com l'emissor tenia intenció de fer-ho.

## 1.2. La comunicació en l'entorn laboral

Perquè una organització funcioni és necessari que tingui una bona política de comunicació, que estableixi els canals necessaris per informar i escoltar els treballadors en relació amb aquells temes que els afecten i que fomenti la seva participació en les decisions de l'empresa. Perquè això sigui possible, ha de tenir un bon sistema d'informació que permeti que el treballador tingui accés als canals d'informació i comunicació necessaris.

La política de comunicació interna de l'empresa és el sistema de relacions establertes entre les persones, els departaments i les funcions de l'empresa que han de constituir un tot organitzat, dissenyat segons els objectius de l'empresa.

La política de comunicació interna es considera una de les polítiques més importants del departament de recursos humans. Aquesta funció implica millorar els canals de comunicació interna vetllant per la coherència entre els missatges emesos per l'organització i la seva percepció per part dels seus destinataris.

Desenvolupar una bona política de comunicació interna implica considerar la comunicació com una font de desenvolupament, integració i implicació dels seus membres, i una visió compartida de la realitat.

La comunicació interna es basa a rebre informació (seleccionant-la i processant-la) i difondre-la als membres de l'organització (comunicant-la, formalitzant-la, triant el canal i valorant-ne l'impacte).

### Beneficis d'una comunicació interna eficaç

- Possibilita una reducció de la conflictivitat.
- Incrementa la identificació del treballador amb l'empresa.
- Millora el clima intern i augmenta la cohesió del grup.
- Suposa un increment del rendiment i la productivitat.
- Eleva l'autoestima de les persones.

### 1.3. Nivells i tipus de comunicació en l'entorn laboral

Dins de les organitzacions hi ha diferents tipus de comunicació. En una primera aproximació al tema hem de diferenciar la comunicació en funció de l'origen de les parts que hi intervenen i, en aquest sentit, diferenciar la comunicació interna, que és la que es realitza en el si de l'organització entre els seus diferents membres, de la comunicació externa, que fa referència a aquells processos d'intercanvi d'informació que manté l'empresa amb el seu entorn.

La **comunicació interna** de l'empresa és el conjunt de processos que permeten l'intercanvi d'informació entre els membres dels diferents estaments jeràrquics i departaments de l'organització.

Analitzarem només els processos de comunicació interna que es produeixen en l'empresa. Per classificar-los utilitzarem diferents criteris:

- En funció de l'estructura o la xarxa utilitzada.
- En funció de la direcció del flux de la informació.
- En funció de la periodicitat.
- En funció del mitjà utilitzat.

En la taula 1 classificarem els diferents tipus de comunicació que es produeixen en l'empresa en funció d'aquests criteris.

Taula 1. Classificació dels processos de comunicació dins de l'empresa

| Criteri de classificació       | Tipus de comunicació  |
|--------------------------------|---|
| Estructura o xarxa utilitzada  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formal</li> <li>• Informal</li> </ul>  |
| Direcció del flux d'informació | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descendent</li> <li>• Ascendent</li> <li>• Horitzontal</li> <li>• Transversal</li> </ul>                         |
| Del mitjà                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oral</li> <li>• Escrita</li> </ul>   |
| De la periodicitat             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Permanent</li> <li>• Amb periodicitat fixa</li> <li>• Amb periodicitat variable</li> <li>• Ocasionals</li> </ul> |



Les noves tecnologies de la comunicació i la informació han afavorit la comunicació interna a l'empresa.

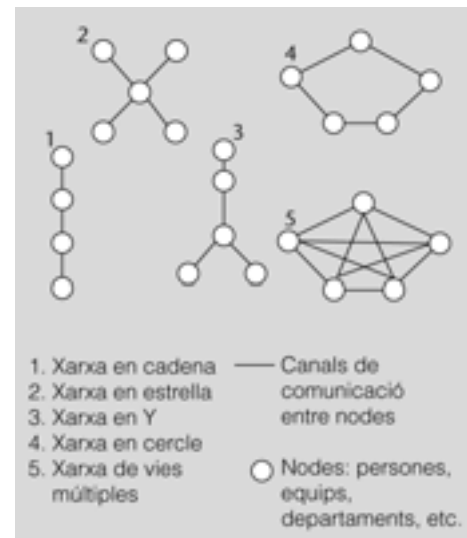
#### 1.3.1. Comunicació en funció de l'estructura o xarxa utilitzada: comunicació formal i informal

Dins de les organitzacions, es produeixen dos tipus de comunicació diferent en funció de si aquesta s'efectua dins l'estructura jeràrquica de l'empresa o es fa al marge d'aquesta estructura.

La **comunicació formal** és aquella que es realitza dins de l'estructura formal de l'organització, seguint els nivells jeràrquics establerts.

La comunicació formal està subjecta a les normes, procediments i canals establerts per l'organització, i els que hi participen ho fan en funció del rol que tenen assignat en l'organització.

Els canals més habituals que s'utilitzen en la comunicació formal són els taulers d'anuncis, bústies de suggeriments, entrevistes, cartes, revista d'empresa, intranet de l'organització, correu electrònic...



Tipus de xarxa de comunicació formal a l'empresa

La funció principal de la comunicació formal és la transmissió d'ordres i informacions per part de l'organització, la coordinació dels recursos materials i humans de l'empresa i la coordinació entre els diferents departaments i persones dins de l'organització.

La **comunicació informal** és la que es produeix al marge de l'estructura formal de l'organització i sorgeix de manera espontània i flexible entre els membres de l'organització.

Els fluxos de comunicació informal milloren la comunicació a l'empresa en crear canals alternatius que sovint són més ràpids i eficaços que els canals formals. En algunes ocasions, aquestes xarxes serveixen per substituir les xarxes formals ineficaces i expressar sentiments i informacions que no poden circular per la xarxa formal.

#### **Els rumors**

El sistema de rumors és un important canal de comunicació informal en totes les organitzacions. És un mecanisme de comunicació més ràpid i efectiu que els sistemes formals de comunicació dins de l'organització. Els rumors suposen una proximitat entre els treballadors i poden suposar un alliberament de la tensió i l'estrès. El problema que plantegen els rumors és la facilitat que tenen de distorsionar el missatge, ja que no hi ha cap garantia sobre la fiabilitat i l'origen de la informació que hi circula i és fàcil que es produeixin distorsions en les successives transmissions del missatge.

### **1.3.2. Comunicació en funció de la direcció del flux d'informació: comunicació ascendent, descendent, horitzontal i transversal**

L'estructura de l'organització estableix una sèrie de nivells jeràrquics. En funció de la direcció que prengui el flux d'informació que circula a través

d'aquesta estructura, diferenciarem la comunicació ascendent, descendent, horitzontal i transversal.

La **comunicació descendent** és la que circula des dels directius fins als treballadors, és a dir, de dalt a baix en l'organització.

L'objectiu principal de la comunicació descendent és informar, coordinar i motivar el treballador. Per mitjà d'aquesta comunicació es transmeten les ordres i instruccions sobre la realització de les tasques i sobre els procediments i pràctiques que es realitzen en l'organització.

Les formes més habituals de comunicació descendent en les organitzacions són la comunicació cara a cara, les reunions, les conferències, les videoconferències, els taulers d'anuncis, les memòries, les circulars, etc.

La **comunicació ascendent** és aquella en què la informació flueix dels treballadors cap als seus caps, és a dir, de baix a dalt en l'estructura jeràrquica de l'organització.

#### La comunicació ascendent

La comunicació ascendent proporciona retroacció sobre el grau de satisfacció dels treballadors i sobre com avaluen aquests l'actuació dels directius.

La finalitat de la comunicació ascendent és que l'organització tingui coneixement de les necessitats i expectatives dels treballadors i permeti que aquests puguin manifestar les seves queixes i suggeriments i, d'aquesta manera, se sentin involucrats en el funcionament de l'organització.

Les formes més habituals són la comunicació cara a cara, les entrevistes informals, les enquestes, les bústies de suggeriments, etc.

La **comunicació horitzontal** és la comunicació que s'estableix entre els membres d'un mateix nivell jeràrquic.

Les formes més habituals de comunicació horitzontal són les reunions de treball, els informes, els correus electrònics, etc.

La comunicació horitzontal és bàsica en les organitzacions, ja que, d'una banda, possibilita el funcionament general de l'empresa i, a més, facilita la relació entre els companys, la qual cosa redunda en l'obtenció d'un bon clima de treball.

La **comunicació en diagonal** és la que es produeix entre dos membres de l'empresa que tenen diferents nivells jeràrquics i, a més, són de departaments diferents.

### 1.3.3. Comunicació en funció del mitjà utilitzat: oral i escrita

La utilització del codi de signes lingüístic pot donar lloc a dos tipus diferents de comunicació: la comunicació oral i la comunicació escrita.

La **comunicació oral** consisteix en qualsevol tipus de comunicació en què s'utilitzi la veu com a transmissor, sia en presència directa (reunió, entrevista, etc.) com per algun mitjà (telèfon, videoconferència, etc.).

Quan es produeix aquesta presència física directa dels interlocutors, la retroacció és immediata i es produeix normalment a través dels signes no verbals de la comunicació (mirada, postures del cos, etc.).

La **comunicació escrita** consisteix en la transmissió del missatge a través dels signes gràfics de l'escriptura.

### 1.3.4. Comunicació en funció de la freqüència: permanents, amb periodicitat fixa, amb periodicitat variable i ocasionals

La comunicació en funció de la freqüència és segons la periodicitat amb què es realitzen les comunicacions en l'organització. Diferenciam entre:

- **Comunicacions permanents:** són les que s'utilitzen de manera constant per transmetre informació necessària per al desenvolupament diari de l'organització (comunicació cara a cara, instruccions escrites, etc.).
- **Comunicacions amb periodicitat fixa:** són les que no tenen caràcter diari però sí una freqüència determinada (reunions setmanals o quinzenals planificades, etc.).
- **Comunicació de periodicitat variable:** es realitzen sovint però sense estar predeterminat el moment en què s'efectuaran. Es poden adaptar amb més facilitat a la situació i les necessitats concretes de l'organització (correu electrònic, reunions ocasionals, etc.).
- **Comunicacions ocasionals:** són les que es realitzen de manera excepcional quan la situació ho requereix (realització de jornades sobre temes concrets, tallers o *workshops*, etc.).

### 1.4. Tècniques de comunicació

En les organitzacions, el tema de la comunicació revesteix una gran importància; de vegades, la informació no arriba al seu receptor perquè el missatge no s'ha rebut o la recepció ha estat errònia: un text excessivament llarg o de lectura feixuga, o una reunió informativa massa prolongada i monòtona, poden dificultar la comunicació amb els efectes negatius que això implica per a l'organització.

Per evitar-ho caldrà tenir en compte unes pautes generals a l'hora de planificar aquestes comunicacions que diferiran en funció del mitjà que s'utilitzi; el primer que caldrà plantejar-se serà el canal que utilitzarem en funció del missatge que hàgim de transmetre. En la taula 2 es fa una anàlisi comparativa dels avantatges i inconvenients de la utilització de la comunicació escrita i de la comunicació oral.

Taula 2. Comunicació escrita o oral? (adaptació font INSHT)

|                      | <b>Comunicació escrita</b>  | <b>Comunicació oral</b>  |
|----------------------|---|--|
| <b>Avantatges</b>    | Millor per a fets i opinions.<br>Millor per a missatges difícils o complicats, ja que poden ser revisats.<br>Útil quan es necessita portar un registre.<br>Es pot planificar el missatge i revisar abans de transmetre'l.<br>Permet eliminar els errors abans de transmetre'l.                      | Millor per expressar sentiments i emocions.<br>Més personal i individualitzada.<br>Permet una interacció més gran i rebre retroinformació.<br>Pot produir un impacte més gran.<br>Generalment és més barata.<br>Permet corregir i ajustar el missatge en funció de la retroinformació que es rep i altres pistes no verbals que es detecten. |
| <b>Inconvenients</b> | És més car i cal dedicar-hi més temps.<br>No hi ha retroinformació o aquesta és més lenta.<br>No existeix el context no verbal que ajuda a interpretar el missatge.<br>No es té la certesa que ha estat llegit.<br>No té la calidesa ni permet la individualització que la comunicació oral permet. | És més difícil pensar mentre es parla.<br>Un cop s'ha dit ja no pot ser eliminat.<br>És efímera, de curta durada.<br>És difícil fer-hi referència i arxivar-la.  |

#### 1.4.1. La comunicació oral

Per comunicar-nos correctament, és necessari tenir clar el que es vol dir i determinar la manera en què ho hem de dir. Quan es tracta d'un tema important i transcendent, cal preparar-lo amb antelació i fer un guió amb el que s'ha de dir i com s'ha de dir.

Algunes de les pautes que s'haurien de seguir són les següents:

- S'ha de tenir molt clar quins són els objectius i les idees que es volen transmetre.
- Cal elaborar i estructurar correctament el missatge. Ordenar correctament el contingut d'allò que volem transmetre ho fa més atractiu, manté l'interès dels interlocutors, ajuda a seguir el contingut i permet recordar-ho amb més facilitat.

**Formes d'estructurar el missatge**

---

Hi ha diverses possibilitats d'organitzar les diferents informacions que volem transmetre:

- Del més general al més particular.
- Del més particular al més general.
- Per ordre cronològic.
- Per ordre d'importància.
- De les causes als efectes.
- Dels efectes a les causes.

- Facilita la confecció d'un esquema amb les idees principals i secundàries i amb els temps aproximats que es dedicarà a desenvolupar cadascuna d'aquestes. S'ha de preparar també, si cal, un material de reserva per ajudar a la comprensió dels continguts que es volen transmetre.


Habilitats de l'emissor:

- Contextualitzar el missatge.
- Organitzar el missatge.
- Adaptar el missatge al receptor.
- Triar el canal adient.
- Triar el moment i el lloc adients.
- Captar i mantenir l'atenció.
- Propiciar la retroacció.

Habilitats del receptor:

- Té facilitat per concentrar-se i centra la seva atenció en el que li està transmetent l'emissor.
- Escolta sense interrompre i sense perdre el fil.

En la taula 3 es mostren diferents tècniques per millorar la comunicació verbal.



Sobre les tècniques per efectuar exposicions orals, podeu veure la secció "Annexos" del web d'aquest crèdit.

Taula 3. Tècniques per afavorir la comunicació verbal

| Tècniques                                      | Exemples   | Avantatges  | Claus més adients   |
|--|--|---|---|
| <b>Respostes no verbals</b>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mirar els ulls de qui parla.</li> <li>• Assentir amb el cap.</li> <li>• Inclinar el cos cap al que està parlant.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunica missatge i acceptació personal.</li> <li>• Mostra comprensió i interès.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sigueu sincers</li> <li>• Sigueu conseqüents</li> <li>• Resistiu les distraccions externes</li> </ul>  |
| <b>Parafrasejar</b>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tal com jo ho entenc...</li> <li>• El que vostè diu...</li> <li>• Si fes un resum...</li> </ul>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demostra que esteu escoltant atentament.</li> <li>• Ajuda a aclarir el missatge de l'emissor/a.</li> <li>• Ajuda a comprendre millor el missatge.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escolteu amb atenció.</li> <li>• Parafrasegeu bastant sovint.</li> <li>• Podeu interrompre per fer-ho</li> </ul>                                     |
| <b>Interferència de les connotacions</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Això significa que...?</li> <li>• Vol dir que...?</li> <li>• Ajudaria a entendre...?</li> </ul>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunica que esteu interessats realment en el missatge.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Permeteu que qui parla mantingui el control sobre la conversa.</li> <li>• No tracteu de persuadir.</li> <li>• No sembleu estar per sobre.</li> </ul> |
| <b>Invitació a continuar</b>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Què va passar aleshores?</li> <li>• Expliqui'm una mica més, si us plau.</li> <li>• Podria posar-ne un exemple.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es guanya temps per entendre millor el missatge.</li> <li>• Comunica desig de saber-ne més.</li> <li>• Promou l'amplitud de criteri.</li> </ul>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• No ho feu servir com a tècnica exclusiva.</li> <li>• No heu d'atabalar el qui parla.</li> </ul>  |
| <b>Connectar amb els sentiments subjacents</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si això m'hagués passat a mi, em sentiria igual de molesta.</li> <li>• Com t'ha fet sentir...?</li> </ul>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunica una comprensió més personal i íntima.</li> <li>• Reforça l'empatia del receptor amb l'emissor.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eviteu dir com hauria d'haver-se sentit.</li> <li>• Eviteu pressionar per obtenir més informació.</li> <li>• Eviteu avaluar a qui parla.</li> </ul>  |



### 1.4.2. La comunicació escrita

En la comunicació escrita, l'emissor no pot obtenir una retroacció immediata del receptor i tampoc no hi ha possibilitats de comunicació no verbal. Això fa que, per tal que el missatge arribi correctament al receptor, hàgim de tenir cura d'estructurar-lo correctament, de manera lògica i coherent, perquè el nostre comunicat sigui eficaç i aconseguim els objectius que ens proposem.

Pautes per a l'elaboració d'un document escrit son:

- **Analitzar la situació:** pensar en la situació que ha generat la necessitat d'escriure. Ens valdrem de preguntes com: a qui em dirigeixo? Qui ho ha de llegir? Què n'espero, del receptor? Quina imatge d'empresa vull transmetre? Quina extensió i quin to ha de tenir el text?
- **Generar les idees:** buscar informació i relacionar-la amb les idees que vulguem transmetre.
- **Seleccionar la informació:** seleccionar la idea principal del missatge. Ens valdrem de preguntes com: què sap el receptor? Quina serà la idea bàsica del missatge?
- **Ordenar el contingut:** estructurar el missatge en introducció, desenvolupament i conclusió. Ens valdrem de preguntes com: on inclourem la idea principal? Quina informació la complementarà?
- **Redactar el text:** escriure el text buscant les paraules adients en funció del contingut i del destinatari.
- **Revisar l'escrit:** corregir els errors i millorar tot allò que sigui necessari amb la finalitat d'adequar el text al lector i a l'objectiu prefixat.

#### Consells per facilitar la comunicació escrita

Utilitzeu frases curtes, es llegeixen millor que les llargues.

- Construïu oracions amb poques subordinades, ja que es perd la idea principal.
- Trieu paraules corrents, fàcils d'interpretar.
- Eviteu utilitzar molts adjectius i adverbis inútils.
- Preferiu les estructures simples a les complexes.
- Eviteu detalls excessius.



Sobre l'elaboració d'una carta, podeu veure la secció "Annexos" del web d'aquest crèdit.

### 1.4.3. La comunicació no verbal

La comunicació no verbal és aquella que no utilitza els signes lingüístics per elaborar el missatge. La comunicació no verbal utilitza un llenguatge més universal que d'altres tipus de comunicació, ja que es basa en analogies i reflecteix els sentiments i pensaments d'una manera més clara.

En la taula 4 examinarem algunes formes de comunicació no verbal tenint en compte que s'han d'interpretar segons el context en què es donen.



Els experts diuen que un 55% del significat de la comunicació es transmet a través dels gestos i la postura corporal.

Taula 4. Significat de diferents formes de comunicació no verbal

| Forma de comunicació no verbal | Significat   |
|--------------------------------|--|
| <b>Mirada</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quan es mira molt l'interlocutor indica una relació afectiva.</li> <li>• No mirar una persona amb qui s'està parlant és un signe de desacord.</li> <li>• Quan la persona que parla no mira el seu interlocutor és un senyal d'inseguretat.</li> <li>• Apartar la mirada quan es parla o al final de la conversa és negar al que escolta la possibilitat de respondre.</li> <li>• Quan una persona està faltant a la realitat és possible que desvii la mirada.</li> </ul>                                     |
| <b>Expressions facials</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acostumen a transmetre les emocions: sorpresa, por, còlera, disgust, felicitat, tristesa...</li> </ul>  |
| <b>Postures</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quan dues persones tenen sintonia de manera inconscient solen adoptar les mateixes postures corporals.</li> <li>• El canvi freqüent de postura en una conversa indica tensió interna.</li> <li>• Inclinar-se cap endavant quan es parla expressa una actitud positiva cap a l'interlocutor.</li> <li>• La ubicació de les persones en l'espai sovint obeeix al tipus de relació que mantenen: seure l'un davant de l'altre sol indicar enfrontament; fer-ho l'un al costat de l'altre, cooperació.</li> </ul> |
| <b>Mans</b>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prémer les mans indica tensió i obrir-les expressa sinceritat.</li> </ul>   |
| <b>Moviments</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Els moviments de cap aprovatoris indiquen afiliació i solidaritat.</li> </ul>   |
| <b>Forma de vestir</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El tipus de roba transmet estatus socioeconòmic.</li> <li>• La manera de vestir indica la pertinença a un grup determinat.</li> </ul>   |

## 1.5. L'estil comunicatiu: l'assertivitat

Dins de l'entorn laboral hi pot haver dificultats comunicatives a l'hora de defensar una postura, de liderar de manera eficaç, de resoldre un conflicte entre companys, etc. Els estils comunicatius agressius o excessivament passius i submisos bloquegen la comunicació i poden derivar en problemes de relació. Les persones poden treballar una sèrie d'habilitats que els han de permetre establir comunicacions positives que afavoreixin l'entesa i alhora permetin conservar les relacions personals entre els qui les efectuen, una de les quals és l'**assertivitat**.

L'assertivitat consisteix en la capacitat que tenen les persones d'expressar els seus propis drets sense generar hostilitat en l'entorn i sense manipular ni deixar-se manipular pels altres.

Aquesta habilitat social va molt lligada a l'autoestima, ja que implica una confiança en un mateix i en les pròpies capacitats, valorant els propis drets i també valorant els drets dels altres.

Les persones poc assertives normalment són insegures, sovint tímides i anteposen les necessitats dels altres a les seves pròpies sense tenir en compte els seus propis drets i necessitats. Un segon patró de persones poc assertives són les persones agressives, que tenen problemes amb els altres i que només tenen en compte les necessitats pròpies. En tots dos casos és possible que es generin problemes de relació amb les persones del seu entorn. En la taula 5 es mostren els diferents tipus de comportament des del punt de vista de l'assertivitat.



Sobre elements de comunicació no verbal en l'àmbit laboral, podeu veure la secció "Annexos" del web d'aquest crèdit.

Taula 5. Tipus de comportament des d'un punt de vista assertiu

| Tipus de comportament | Característiques   |
|-----------------------|--|
| <b>Submís</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>No defensen els seus drets i interessos personals.</li> <li>Respecten els altres però no a ells mateixos.</li> <li>Les principals conseqüències són la pèrdua d'autoestima i la falta d'afecte dels altres, que acostumen a sentir-se constantment superiors a aquesta persona, i amb capacitat d'aprofitar-se'n.</li> </ul>                |
| <b>Agressiu</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Defensen en excés els seus drets i interessos personals sense tenir en compte els dels altres.</li> <li>Aquesta conducta sovint és una defensa perquè se senten excessivament vulnerables als atacs dels altres.</li> <li>Normalment generen rebuig en el seu entorn, cosa que fa que encara augmentin més la seva agressivitat.</li> </ul> |
| <b>Assertiu</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Exposen les seves idees amb claredat, respectant els altres.</li> <li>Pretenen arribar a un acord, no guanyar.</li> <li>Les persones del seu entorn se senten respectades i valorades. La persona assertiva sol ser considerada "bona", però no "tonta".</li> </ul>   |

Les persones assertives:

- Saben dir no o mostrar la seva postura en relació amb un tema determinat. Manifesten les seves opinions explicant i justificant la seva postura; expressen respecte i comprensió també cap a les postures, sentiments o demandes de l'altre, encara que no hi estiguin d'acord.
- Saben demanar favors quan ho necessiten.
- Reaccionen davant d'un atac. Identifiquen l'existència d'un problema i demanen aclariments si hi ha alguna cosa que no tenen clara.
- Saben expressar sentiments de gratitud, afecte, satisfacció, i també d'insatisfacció o dolor.

### 1.5.1. Tipus de respostes assertives

En la taula 6 es mostren els diferents tipus de resposta assertiva i s'explica amb quina finalitat cal utilitzar cadascuna d'aquestes tècniques.

Taula 6. Tipus de resposta assertiva

| Tipus de resposta assertiva         | Finalitat   | Tècnica   | Exemple  |
|-------------------------------------|---|---|--|
| <b>Assertivitat positiva</b>        | Expressió de les coses bones i positives que tenen els altres.  | Consisteix a expressar amb frases adequades les coses positives de l'altra persona            | "Em va agradar molt el comentari que vas fer en la reunió sobre la nova campanya de màrqueting."                       |
| <b>Resposta assertiva elemental</b> | Expressió dels propis interessos i drets S'utilitza en situacions en què ens sentim "trepitjats" per l'altre: interrupcions, desqualificacions, desvaloritzacions, etc. | Cal fer l'afirmació sobre un dret/interès propi en un to de veu ferm i clar però no agressiu. | "Em permets parlar un moment, no ho he pogut fer fins ara."<br>"No em cridis, si us plau, jo tampoc no ho estic fent." |

| <b>Tipus de resposta assertiva</b>                       | <b>Finalitat</b>   | <b>Tècnica</b>   | <b>Exemple</b>  |
|--|--|--|---|
| <b>Assertivitat empàtica</b>                             | Transmissió del reconeixement cap a l'altra persona i plantejament posterior dels nostres drets i interessos. S'utilitza quan volem que l'altra persona no se senti ferida, però volem que ens tingui en compte. | Primer cal posar-nos en el lloc de l'altra persona, mostrant-li la nostra comprensió i després reivindicar els nostres drets i interessos.   | "Entenc que tu consideris que aquesta feina no et pertoca fer-la a tu, però tu has d'entendre que jo ja vaig encarregar-me'n l'última vegada."  |
| <b>Assertivitat ascendent o esglaonada</b>               | Elevació gradual de la fermesa de la resposta assertiva.   | És una pauta de comportament que consisteix a augmentar esglaonadament i amb paciència la fermesa de la nostra resposta inicial.   | "Si us plau, no m'interrompis."<br>"Ja t'he dit abans que m'agradaria acabar el que he de dir-te sense que m'interrompis."<br>"No sabràs el que vull dir-te si no em deixes que acabi de fer-ho." |
| <b>Assertivitat subjectiva</b>                           | S'utilitza en els casos en què l'altra persona no ha volgut agredir-nos de manera conscient o per aclarir situacions.  | a) Descripció sense condemnar de la conducta de l'altre.<br>b) Descripció objectiva de l'efecte que la seva conducta ens ha causat.<br>c) Descripció dels propis sentiments.<br>d) Expressió del que es pretén de l'altra persona. | El patró de resposta és el següent: "Quan tu fas..., el resultat és que jo..., i aleshores els meus sentiments són... Preferiria que..."  |
| <b>Resposta assertiva davant d'una actitud agressiva</b> | S'utilitza com a defensa davant d'atacs agressius.   | Consisteix a deixar el tema de conversa principal i fer veure a l'altra persona que la seva conducta està dificultant la comunicació.  | "Veig que estàs enfadat i no m'escoltes... podries escoltar el que vull dir-te."  |

## 2. conflicte i negociació

Perquè una organització funcioni, cal que les persones i grups que la conformen interaccionin entre ells, transmetent-se informació i coordinant les seves activitats. Aquesta interdependència promou la col·laboració i també possibilita l'aparició de conflictes. La negociació esdevé una de les tècniques per resoldre aquests conflictes.

### 2.1. El conflicte en l'organització

El **conflicte** és aquella situació d'enfrontament o interacció que sorgeix en el si de l'organització entre els diferents grups i persones que la componen.

Tota situació de conflicte ha estat considerada com a perjudicial, ja que consumeix energia dins de l'organització i pot suposar problemes de relació entre les persones afectades que poden arribar a dificultar la seva tasca. Si bé és cert que algunes situacions conflictives no tenen res de positiu, en d'altres és possible treure'n beneficis per a l'organització, ja que poden actuar com a element de canvi o d'innovació dins de l'empresa.

L'administració de l'empresa ha d'intentar eliminar els conflictes disfuncionals.

En aquest sentit, i en funció dels efectes que el conflicte té per a l'organització, podem diferenciar dos tipus de conflicte: els funcionals i els disfuncionals:

- **Conflictes funcionals:** són aquells enfrontaments que serveixen per millorar l'acompliment de l'organització. Aquests tipus de conflicte evidencien l'existència d'un problema i possibiliten la cerca de solucions, faciliten els canvis positius per a l'organització i l'adaptació als requeriments de les noves situacions.
- **Conflictes disfuncionals:** són aquells enfrontaments que perjudiquen l'organització i li dificulten la consecució dels seus objectius.

#### Del conflicte funcional al disfuncional

Els conflictes funcionals que són beneficiosos per a l'organització poden derivar en conflictes disfuncionals que generen tensions i conseqüències perjudicials.

Els conflictes poden tenir conseqüències positives o negatives per a l'organització. Aquesta ha d'intentar tenir el nivell òptim de conflicte que permeti afavorir l'acompliment a través de la innovació i l'adaptació al canvi, sense que sigui massa baix, que dificulti la supervivència de l'organització, ni massa elevat, que generi una situació d'enfrontament i de desgast de l'organització.

El que és important del conflicte és el maneig que se'n fa.

## 2.2. La negociació com a competència laboral

En totes les situacions de la vida en què estem en contacte amb altres persones posem en pràctica la nostra capacitat de negociació. Negociem quan ens volem posar d'acord sobre el preu d'un pis que volem comprar, negociem quan amb la nostra parella decidim quina pel·lícula anem a veure; negociem quan entre un grup de persones acordem qui entra primer en un ascensor.

En totes aquestes situacions ens veiem en la necessitat de posar-nos d'acord amb una altra o unes altres persones sobre alguna decisió que ens afecta.

La **negociació** és intrínseca a la vida social i està present en tots els àmbits de la vida comunitària.

També dins de l'àmbit de les relacions laborals es generen conflictes de naturalesa molt diversa, la majoria dels quals es resolen per via del pacte. La negociació es produeix no només en els conflictes entre empresaris i treballadors, sinó que afecta tots els àmbits i estaments de l'empresa: treballadors i empresaris negocien les normes que se'ls aplicaran quan negocien el conveni col·lectiu; el treballador/a negocia les seves condicions de treball i salarials quan s'incorpora a l'empresa i al llarg de la vigència del contracte de treball; la majoria d'accions que fa el treballador al llarg del dia quan es relaciona amb els companys, s'entrevista amb un client o realitza gestions amb els proveïdors impliquen situacions de negociació.

La capacitat de negociar per resoldre conflictes en l'àmbit laboral ha esdevingut, a més, una de les més valorades pels empresaris a l'hora de contractar treballadors. Els ràpids processos de canvi propis de l'anomenada *societat del coneixement* impliquen en l'àmbit laboral l'existència de nous perfils professionals en què es valoren cada cop més les qualitats personals i les actituds dels treballadors, així com les seves competències transversals bàsiques, entre les quals hi ha la capacitat de negociar i solucionar problemes.

### 2.2.1. La negociació com a via de solució de conflictes

Podem definir la negociació com aquell procés de comunicació que s'estableix amb la finalitat d'assolir un acord amb una altra persona o grup de persones amb les quals hi ha interessos comuns i interessos oposats.

Tothom negocia al llarg de la seva vida en multitud d'ocasions: els estats, els partits polítics, els sindicats, els empresaris amb els seus treballadors, els pares amb els fills...

#### Situacions de negociació

La negociació no es limita a aquells casos en què ens asseiem formalment en una taula un davant de l'altre i tractem de resoldre un assumpte contenciós, sinó que està present en totes aquelles situacions en què tractem d'aconseguir de l'altra persona o grup de persones alguna cosa que ens afecta i que desitgem.

La negociació és una de les competències transversals bàsiques dels treballadors del coneixement.

#### Una via alternativa per a la resolució de conflictes

Al llarg de la història de la humanitat s'han utilitzat mètodes violents per resoldre els conflictes; l'evolució social ha implicat que es tendeixi a evitar la resolució dels conflictes per vies violentes i autoritàries i es busquin altres formes pactades i dialogades per resoldre les disputes. La negociació és una d'aquestes formes i representa una via per a la resolució dels problemes de manera dialogant i pacífica.

Perquè hi hagi una negociació són necessaris els següents factors:

- Existència de dues o més parts.
- Existència d'una situació d'interdependència entre aquestes parts, en què cadascuna té uns interessos que poden estar totalment enfrontats amb els de l'altra o poden ser en part conflictius i en part coincidents, i en què, per obtenir el que una part desitja, necessita la col·laboració de l'altra.
- Voluntat d'assolir una solució satisfactòria per totes les parts implicades amb la utilització de tècniques comunicatives.

La negociació, tant a l'empresa com en la resta de situacions en què es dona, és una alternativa a l'enfrontament i a la imposició de solucions per a la resolució de les tensions. Això implica tractar les situacions conflictives a través del diàleg i la cerca de solucions acceptables per a les parts implicades. Negociar és posar-se d'acord, és resoldre conflictes per la via del diàleg i l'enteniment, per intentar arribar a un acord que vinculi a les parts en conflicte.

La negociació, com a mitjà pacífic de resolució de conflictes, presenta uns avantatges evidents davant d'altres sistemes de resolució de conflictes:

- La participació en la gestió de l'acord fa que les parts se sentin més vinculades amb el seu resultat i que, per tant, tinguin més predisposició a complir-lo.
- Els participants se senten valorats, ja que han intervingut en el procés de negociació.
- La negociació permet evitar els enfrontaments entre les parts i, per tant, que la relació personal entre aquestes –tot i l'existència d'un conflicte– no es vegi perjudicada, possibilitant la conservació de la relació entre les persones implicades.

### 2.3. Tipus de negociació

Les negociacions poden ser de diferent tipus, en funció de quina sigui la variable que es tingui en compte (taula 7). Així doncs, ho podem fer en funció de la manera de negociar, de la interacció entre les parts, del nivell d'anàlisi i de les parts implicades en la negociació.

Negociar vol dir posar-se d'acord.

#### La negociació es caracteritza ...

La negociació es caracteritza pels aspectes següents:

- Cadascuna de les parts enfrontades defensa els seus interessos.
- Les parts accepten resoldre el conflicte a través del diàleg i la comunicació.
- Entre les parts es dona un doble fenomen de competència i col·laboració.



#### Negociació conscient

En totes les situacions en què les persones que intervenen en la negociació són conscients que aquesta s'està produint ens trobem amb una negociació explícita.

Taula 7. Tipus de negociació

| Criteria de classificació                                      |  |
|--|--|
| Depenent de si es té consciència de l'existència de negociació | <ul style="list-style-type: none"> <li>Negociació tàcita</li> <li>Negociació explícita</li> </ul>  |
| Depenent dels interessos de les parts implicades               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Negociacions de pèrdues/guanys o suma zero</li> <li>Negociacions de guanys/guanys o de pura coordinació</li> <li>Negociacions mixtes</li> </ul> |
| Depenent del tipus de parts implicades                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Interpersonal</li> <li>Intergupal</li> </ul>  |
| Depenent del nombre de parts que hi intervenen                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Negociacions bilaterals</li> <li>Negociacions multilaterals</li> </ul>  |

### 2.3.1. Negociació tàcita i negociació explícita

En funció de com es realitza l'intercanvi d'ofertes entre les parts, podem parlar de **negociació tàcita** i de **negociació explícita**.

Negociació explícita és aquella en què les persones que hi intervenen són conscients que estan intentant posar-se d'acord en una qüestió litigiosa.

En la negociació tàcita, les parts –alguna de les parts o totes– no defineixen la seva interacció com una situació negocial; no són conscients que s'estigui produint cap negociació.

Negociació tàcita és aquella en què les parts no defineixen la seva interacció com una negociació i fins i tot no són conscients que aquesta s'està produint.

#### Una situació negocial que amaga el seu nom

Un exemple de negociació tàcita és quan el nostre banc ens fa un càrrec en el compte corrent per haver gestionat el cobrament d'un xec bancari. Normalment no reconeixem això com una situació negocial i ens limitem a donar-hi el vistiplau i a acceptar el càrrec. Segurament desconeixem que és possible discutir amb l'entitat bancària sobre el pagament d'aquest càrrec, ja que són operacions que l'entitat no cobra als seus "clients preferents". En no identificar aquesta situació com a negocial, ens limitem a acceptar aquelles condicions que percebem que el banc ens "imposa" unilateralment, sense saber que tenim la possibilitat de discutir-les i que a molts clients no se'ls cobren aquests càrrecs.

Les negociacions tàcites generen inferioritat negocial en la part que no té consciència de la seva existència, ja que la deixa totalment a les mans de l'altra part, que pot aprofitar aquest desconeixement per imposar-se.

#### Negociació explícita

Són negociacions explícites qualsevol de les situacions que quotidianament definim com a negociació: uns advocats asseguts amb els seus clients respectius intentant pactar un conveni de divorci; un grup d'amics que intenta posar-se d'acord per decidir on passaran junts les vacances d'estiu; uns nens que trien el joc al qual jugaran al pati.

Presentar una situació de manera que l'altra part no la identifiqui com a negocial podrà afavorir els nostres interessos.

#### El desconeixement dels elements de la negociació

En la negociació tàcita en què una de les parts no té consciència que està negociant, el seu desconeixement pot afectar tots els elements de la negociació o només algun d'aquests. Per exemple, considerar que l'altra part no té poder per negociar algun aspecte. Un exemple seria una persona que argumenta que no té poder per acceptar qualsevol quantia per sobre d'una xifra determinada.



La defensa en aquestes situacions serà obtenir tota la informació possible sobre les nostres relacions d'interdependència, per saber identificar aquelles situacions que potser ens han passat desapercebudes i que no hem identificat com a negociació.

### 2.3.2. Negociació de “pèrdues-guanys”, de “guanys-guanys” o mixta

Hem definit la negociació com una situació d'interdependència entre les parts implicades, en què cadascuna de les parts depèn de l'altra per poder aconseguir els seus objectius. En aquestes situacions, cadascuna de les parts té uns interessos que poden ser coincidents o bé oposats als de l'altra part.

Si ens fixem en com són els interessos subjacents de cadascuna de les parts en la negociació podem definir tres tipus de situacions:

**1) Interessos de les parts en conflicte:** són aquelles situacions en què els interessos d'una part estan confrontats amb els de l'altra, i una part només pot guanyar el que l'altra part perd. Aquestes situacions s'anomenen també **jocs de pur conflicte** o de “pèrdues-guanys”.

#### La negociació competitiva

La negociació competitiva, també anomenada de “pèrdues-guanys”, és aquella en què les dues parts no poden guanyar alhora, ja que una part guanya el que l'altra part perd.

Un exemple d'aquest tipus de negociació seria el següent: un matrimoni amb un fill decideix separar-se. La dona, per qüestions laborals, ha de desplaçar-se i fixar la residència fora de la província on la família residia. Es planteja qui es quedarà la custòdia del fill que tenen en comú. Atès que la residència dels pares és en localitats i províncies diferents, que estan a una distància considerable l'una de l'altra, es fa impossible plantejar-se la qüestió de la custòdia compartida per ambdós cònjuges. L'interès de la dona és obtenir la custòdia del seu únic fill i l'interès del marit també és obtenir la custòdia del seu únic fill. Estem davant d'un joc de pur conflicte, en què l'únic interès de cadascuna de les dues parts serà que el fill convisqui amb ella.

En aquests tipus de negociació, les preferències respectives de cada part són perfectament i inversament correlatives, és a dir, el que una part vol és justament el que no vol l'altra part i, per tant, no hi ha possibilitat d'enteniment, de trobar una sortida que pugui satisfer totes dues parts, encara que sigui parcialment. En aquests supòsits, des d'un punt de vista estricte, no és possible la negociació, ja que no és possible una solució pactada en la qual puguem assolir un acord que sigui beneficiós per a les dues parts, si més no, en els termes en què està plantejada la negociació.

**2) Interessos de les parts coincidents:** són situacions en què els interessos de les dues parts són absolutament coincidents i una part només pot guanyar si l'altra també guanya. Aquestes situacions s'anomenen **jocs de pura coordinació** o de “guanys-guanys”.

#### Situacions cooperatives

En les situacions cooperatives, o de “guanys-guanys”, totes dues parts volen aconseguir el mateix, només tenen interessos comuns i només guanyen si ho fan conjuntament; l'acord que assoleixin, en tenir els mateixos interessos, només en beneficia un si també beneficia l'altre.

#### Interessos de les parts en conflicte

Dos nens discuteixen per la possessió d'una videoconsola. Es planteja una situació de pur conflicte, en què els interessos d'una part estan totalment enfrontats amb els de l'altra, ja que si un d'ells es queda amb la joguina l'altre nen no pot tenir-la.

Els jocs de pur conflicte també s'anomenen *de suma zero*.

#### Interessos de les parts coincidents

Dues persones decideixen trobar-se en una platja plena de gent. Només si es troben totes dues hauran aconseguit els seus propòsits respectius. Només poden guanyar de forma conjunta: si una part guanya, l'altra també ho farà.

També s'anomenen *jocs de pura coordinació*, ja que les preferències respectives de les parts són perfectament i positivament correlatives. En aquestes situacions, totes dues parts tenen el mateix incentiu a coordinar-se per cooperar, perquè guanyen o perden conjuntament.

Per exemple, dues persones són en una barca enmig d'un llac, cadascuna té un rem i totes dues volen dirigir-se a terra. Si les dues remen en el mateix sentit, la barca s'enfilà recta cap a terra; si cadascuna ho fa en un sentit diferent, la barca girarà sobre ella mateixa i cap de les dues persones haurà assolit el seu objectiu, que és arribar a terra. Només han de posar-se d'acord sobre el sentit en què totes dues han de girar els remes.

No hi ha, per tant, cap factor de conflicte, l'única cosa que els caldrà serà adoptar una regla de decisió entre les parts que permeti l'acord. Realment no es consideren situacions de negociació.

### 3) Interessos en part en conflicte i en part coincidents: són situacions mixtes en què totes dues parts tenen tant interessos oposats com interessos coincidents.

#### Negociació de suma positiva

La tercera tipologia en funció de la interacció dels interessos de les parts és la que anomenem *negociació mixta*. En aquest tipus de negociació entre les diferents parts hi ha elements de conflicte i elements de coordinació. La majoria de les situacions d'interdependència que es produeixen responen a aquesta tipologia. Aquest tipus de negociació també s'anomena *de suma positiva* (o de *no-suma-zero*), i es diu que hi ha una correlació imperfecta de preferències entre els jugadors: això vol dir que entre les parts hi ha interessos comuns, interessos diferents i incompatibles i interessos diferents però compatibles. La cooperació permet assegurar l'obtenció de beneficis a tots ells.

Un exemple d'aquest tipus de negociació seria un supòsit d'uns copropietaris d'un immoble en règim de propietat horitzontal que volen construir una piscina en la seva zona comunitària. Per tal que es pugui autoritzar la construcció d'aquesta millora en un element comunitari, cal que hi hagi unanimitat de tots els copropietaris en el projecte de construcció. Els veïns estan dividits en dos grups: els de la primera planta volen triar el projecte de la piscina rodona i els de la segona planta volen triar el projecte de la piscina quadrada. Tots els veïns volen que es construeixi la piscina, però cadascun dels grups prefereix que es construeixi la de la seva preferència. Si no es posen d'acord, no aconseguiran construir cap de les dues piscines, ja que no s'aconseguirà la unanimitat que exigeix la llei.

Tots els veïns tenen un interessos comuns: construir una piscina per a la comunitat de veïns, per la qual cosa la llei exigeix que tots els veïns estiguin d'acord.

A més, hi ha interessos contraposats per part dels diferents grups de veïns, ja que els uns volen que la piscina que es construeixi sigui rodona i els altres volen que tingui forma quadrada.

En aquests supòsits, una negociació permet que totes dues parts en surtin guanyant.

#### Interessos comuns i contraposats

Un exemple d'interessos en part en conflicte i en part coincidents: Dos amics han quedat per anar al cinema. Un vol veure una pel·lícula de Woody Allen i l'altre prefereix anar a veure l'última de Pedro Almodóvar. Hi ha interessos comuns –anar al cine– i contraposats –cadascú prefereix anar a veure una pel·lícula determinada.

### 2.3.3. Negociació interpersonal i intergrupals

La negociació es pot definir en funció de quines són les parts implicades. Segons aquest criteri, diferenciarem les negociacions interpersonals i les intergrupals:

- **Negociació interpersonal:** és aquella en què les parts implicades són persones; per exemple, uns amics que trien on aniran de vacances o uns companys de feina que acorden com s'ha de realitzar una campanya de màrqueting i tenen diferents punts de vista.
- **Negociació intergrupals:** és aquella en què les parts implicades no són persones individuals sinó grups de persones; per exemple, negociacions entre

els diferents departaments d'una mateixa empresa per decidir qui ha de fer una funció determinada.

### 2.3.4. Negociació bilateral i multilateral

Un criteri de classificació de les negociacions depèn del nombre de parts que hi intervenen. Es poden diferenciar les negociacions bilaterals de les negociacions multilaterals.

- **Negociacions bilaterals:** hi ha dues parts implicades. La negociació amb el cap de l'empresa sobre l'augment de salari d'un treballador és bilateral, ja que només hi ha dues parts implicades: l'empresa i el treballador.
- **Negociacions multilaterals:** hi ha més de dues parts implicades. La negociació sobre un acord internacional per tal de limitar l'ús de productes contaminants que acceleren l'efecte d'hivernacle sobre el planeta és una negociació multilateral, ja que hi estan implicats molts països, cadascun dels quals actua amb interessos propis.



Les negociacions que es produeixen a les Nacions Unides entre tots els països pertanyents a l'ONU són multilaterals.

## 2.4. Les fases de la negociació

La negociació es mou des d'una fase competitiva a una fase integrativa. Inicialment, es defineixen els límits i els continguts de la negociació, després es tempten les possibilitats de les dues parts i es tracta de prendre posicions. Finalment, es presenten les propostes.

Les fases són les que hi ha a continuació:

- 1) **Preparatòria:** cada part fa un diagnòstic del conflicte, intenta saber quins són els objectius de l'altra part i quina serà l'estratègia i mesures pràctiques que utilitzarà.
- 2) **Antagònica:** s'estableixen els límits i objectius de la negociació. És una fase exploratòria en què s'indaga sobre la veracitat dels arguments de l'altra part. És una etapa competitiva, que té l'objectiu de mostrar la fermesa de les posicions pròpies.
- 3) **Cooperativa:** disminueixen les crítiques i comencen a coincidir els arguments que utilitzen les dues parts.
- 4) **Presentació d'alternatives:** en un clima de cooperació comencen a sorgir propostes, ofertes i contraofertes, cessions i concessions.
- 5) **Tancament:** s'hi arriba quan una de les parts no té més temps per negociar, quan una part ja ha fet totes les concessions possibles sense obte-

nir acord o quan hi ha una alternativa mútuament acceptable per totes dues parts.

## 2.5. Els elements en les situacions de negociació

En totes les situacions negocials es donen una sèrie d'elements comuns. Saber identificar-los i valorar-ne el significat ens pot ajudar a preveure quin serà el resultat de la negociació i modificar –si cal– la nostra estratègia.

En una situació de negociació podem distingir les magnituds rellevants següents:

- **Nivell d'aspiracions** de les parts: és el que cada part negociadora vol assolir amb la negociació; els seus objectius, els seus màxims interessos.
- **Valor de reserva** de les parts: és la millor alternativa que té cada part de la negociació si no s'arriba a un acord. És un element que té un pes fonamental en la negociació. Aquesta serà possible, i serà més o menys beneficiosa per a cadascuna de les parts, en funció de quins siguin els valors de reserva respectius. Cal, per tant, intentar tenir clar quin és el nostre valor de reserva i intentar saber quin és el valor de reserva de l'altra part.
- **Zona de possible acord**: és l'espai que hi ha –si n'hi ha– entre els valors de reserva de cadascuna de les parts que participen en la negociació.

Analitzarem aquests elements en una situació negocial concreta. L'Anna va de viatge a Istanbul. Ha sentit a parlar de la fama de les catifes turques i li agradaria comprar-ne una. No té gaire pressupost per fer-ho, havia previst gastar-se 500 € en una, però si no en trobés cap per aquest preu, podria arribar a pagar fins a 700 €. A l'hotel en què està allotjada li han ofert una catifa que li agrada per 550 €, però creu que en pot aconseguir una a més bon preu si va al Gran Basar.

Un cop allà es dirigeix a la botiga de l'Ahmed, el qual, després d'oferir-li un te de poma, li explica que té una catifa perfecta per a ella per 650 €. L'Ahmed va comprar-la fa temps per 700 € i tot i que és molt valuosa, no l'ha pogut vendre. Té ganes de treure-se-la de la botiga perquè li ocupa molt d'espai. Li agradaria recuperar el que s'hi va gastar, però si no la pot vendre a cap client, l'amo de la botiga del costat està disposat a comprar-la-hi per 400 €.

Identificarem aquests elements i els representarem gràficament en el que anomenarem **conjunt negocial** o *bargaining set*.

La representació del conjunt de magnituds rellevants d'una situació de negociació l'anomenem *conjunt negocial* (o *bargaining set*, en anglès).

És possible identificar els diferents elements que intervenen en una negociació. Podem diferenciar-ne quatre, que són els que s'esmenten a continuació:

**1) El nivell d'aspiracions de les parts:** és el que cadascuna d'elles vol assolir amb la seva negociació.

- Anna: 500 €, que és el preu que li agradaria pagar per la seva catifa turca.
- Ahmed: 700 €, són els diners que voldria obtenir per la venda de la seva catifa.

En la figura 3 es mostra la representació gràfica del nivell d'aspiracions de cadascuna de les parts.

Figura 3. Representació gràfica del nivell d'aspiracions de totes dues parts



**2) Valor de reserva:** l'hem definit com la millor alternativa que té cadascuna de les parts en cas de no arribar a una solució pactada.

- Anna: 550 €, que és el preu de la catifa que li ofereixen a l'hotel.
- Ahmed: 400 €, que és l'oferta que li fa l'amo de la botiga del costat.

En la figura 4 es mostra la representació gràfica d'aquestes magnituds en el mateix segment.

Figura 4. Representació gràfica del valor de reserva de les parts



**3) Zona de possible acord:** és la zona que hi ha –si n'hi ha– en què és possible l'acord entre les parts. Amb la informació que tenim, podem comen-

çar a preveure si és possible un acord entre l'Anna i l'Ahmed, si hi ha zona de possible acord.

Veiem que la millor alternativa que té l'Anna al pacte que li proposa l'Ahmed és acceptar la catifa de l'hotel per 550 €. Per tant, no li interessarà acceptar de l'Ahmed cap proposta superior a aquesta quantitat. Si ha de pagar més de 550 €, té l'opció de comprar la de l'hotel per aquesta quantitat.

En el cas de l'Ahmed, la seva millor alternativa són els 400 € que li ofereix l'amo de la botiga del costat. No li interessarà pactar amb l'Anna cap quantia que sigui més baixa d'aquests 400 €.

Tenim, per tant, que si l'Anna i l'Ahmed arriben a fer un pacte, el preu acordat estarà entre 400 € i 550 €. És a dir, la zona de possible acord entre totes dues parts se situarà entre aquestes dues magnituds (figura 5).

Figura 5. Zona de possible acord en la negociació entre l'Anna i l'Ahmed



Amb els elements de la negociació representats, el *bargaining set* per a la negociació de la catifa turca entre l'Anna i l'Ahmed, ja podem començar a fer deduccions que ens poden ajudar en la negociació.

El poder de negociació relatiu de cadascuna de les parts depèn en bona mesura del seu valor de reserva. Sabem que ni l'Anna ni l'Ahmed acceptaran cap acord que estigui per sota del seu valor de reserva.

Com més alt sigui el valor de reserva d'una part, més gran serà el seu poder, perquè tindrà més possibilitats d'abandonar la negociació per una altra alternativa millor, i això suposarà més capacitat per influir en el seu resultat.

Com el poder de negociació relatiu de cadascuna de les parts depèn del seu valor de reserva, és important conèixer-lo:

- Conèixer el valor de reserva propi és una forma d'autoprotegir-se, perquè permet rebutjar acords en la negociació que estarien per sota d'una altra alternativa possible fora de la negociació. Això és útil sobretot en si-

#### El poder de negociació...

...relatiu de cadascuna de les parts depèn en bona part de com d'atractiu els pugui resultar a cadascuna d'elles no arribar a un acord.

tuacions en què es pugui estar massa compromès a arribar a un acord, i ha de permetre no tancar pactes en condicions massa poc favorables que serien pitjors que el valor de reserva.

- Conèixer el valor de reserva propi i de l'altra part, ja que si el *bargaining set* mostra una situació poc favorable als nostres interessos, cosa que implicaria una posició negociadora feble, ens ha de permetre intentar incidir en aquesta situació, augmentant el valor de reserva propi o empitjorant el de l'altra part.

Estratègicament sempre ens convé cercar mesures que permetin millorar el nostre valor de reserva, així com empitjorar el de l'altra part. Bona part de la "batalla" estratègica d'una negociació té com a focus d'atenció els valors de reserva que determinen l'estructura negocial.

Cal reflexionar sobre la importància del valor de reserva en l'estructura de cada situació negocial, ja que és la principal font del poder negocial i abans d'iniciar una negociació cal calcular el valor de reserva de cadascuna de les parts implicades.

### 2.5.1. Tècniques per millorar el poder de negociació

Donada la importància que els valors de reserva respectius dels negociadors tenen a l'hora determinar una posició negociadora feble o forta de cadascuna de les parts, caldrà reflexionar sobre mecanismes que puguin fer augmentar el nostre valor de reserva o fer empitjorar el valor de reserva de l'altre.

Tan important com incidir en el valor de reserva de cadascuna de les parts és incidir sobre la valoració que aquestes puguin fer sobre els valors de reserva respectius.

Fer percebre a l'altra part que el valor de reserva que tinc és molt atractiu és tan important com augmentar aquest valor. I al contrari, tan important com fer minvar el valor de reserva de l'altra part, serà fer-li veure que la seva millor alternativa a un acord és pitjor del que ells pensen. La finalitat serà concentrar els esforços a millorar les alternatives pròpies i rebaixar la percepció que l'altra part té de les seves alternatives.

Ens convé buscar estratègies que facin que millori el nostre valor de reserva –o que facin que l'altra part ho cregui així. També caldrà cercar estratègies que empitjorin el valor de reserva de l'altra part.

#### El primer pas

Tractar de ser conscient de quin és el nostre valor de reserva i tenir una idea aproximada de quin és el valor de reserva de l'altra part és el primer pas necessari per planificar correctament les nostres negociacions.

#### La percepció del valor de reserva

La percepció que té l'altra part del meu valor de reserva és tan determinant com el mateix valor. Si no és possible augmentar el meu valor de reserva, puc fer creure a l'altra part que aquest és superior al real. Qualsevol venedor de pisos espavilat intentarà fer creure al seu client que té altres possibles compradors, tant si és veritat com si no.

#### Comunicar el meu valor de reserva

Comunicar quin és el meu valor de reserva no provocarà una alteració del seu valor, però si aquest és prou atractiu forçarà la negociació a favor meu. És el que fa un venedor quan ens diu que té un altre comprador per al producte que desitgem.

En les situacions mixtes de conflicte i cooperació, els negociadors pretenen obtenir, mitjançant una decisió conjunta, un resultat que valoren més que les respectives alternatives unilaterals. Segons com puguin valorar les respectives alternatives tindran unes aspiracions o unes altres i actuaran d'una manera o d'una altra.

Bona part de les estratègies de negociació tenen com a objecte incidir sobre els valors de reserva que determinen l'estructura negocial.

Si coneixem quin és el valor de reserva de l'altra part, una bona estratègia serà fer una primera oferta molt pròxima al seu valor de reserva, i així situar-nos en una posició millor en la negociació.

El nostre valor de reserva marcarà el punt d'indiferència entre l'acord i el desacord.

## 2.6. La negociació competitiva; les manipulacions i les regles del grup

En la negociació competitiva s'utilitzen tècniques que tenen per finalitat influir en l'actuació de l'altra part, a través de la manipulació de les seves percepcions o d'intervenir en la seva estructura de recompenses, de manera que serveixi als interessos tàctics de la part que les utilitza.

Podem classificar aquestes tècniques en dos grups:

1) Aquelles que pretenen influir en el comportament de l'adversari a través de l'engany, i en aquest grup trobem l'engany, l'ancoratge, la primera oferta i els punts focals.

Les tècniques que utilitzen l'engany pretenen actuar sobre la percepció que l'altra part té sobre els diferents elements que influeixen en les situacions de negociació, de manera que aquesta percepció manipulada la indueixi a fer actuacions que afavoreixin la part manipuladora.

### La manipulació

La manipulació s'efectua sobre la percepció que té l'altra part d'alguns dels elements que intervenen en la negociació: valors de reserva, zona de possible acord, nivells d'aspiració, etc.

2) Les que tenen com a finalitat influir en l'estructura de recompenses de la part contrària, entre aquestes treballarem l'amenaça, l'avís, la promesa i el compromís.

Les tècniques que tenen com a finalitat influir en l'estructura d'interessos de la part contrària pretenen alterar la seva estructura d'interessos de manera que es vegin obligats a efectuar aquella actuació que beneficia la part que utilitza la tècnica.

### Influir en l'estructura de recompenses

La promesa d'una retribució superior si s'assoleixen uns determinats resultats alteraria l'estructura de recompenses del treballador.



### 2.6.1. L'engany

L'engany pur i simple és una de les tècniques més antigues, que afecta la percepció que té l'altra part sobre l'objecte de la negociació o sobre algun dels elements de l'estructura negocial.

Ningú no és immune a l'engany, però l'hàbit sistemàtic de verificació reduirà l'incentiu a enganyar dels negociadors sense escrúpols. L'exigència de garanties que impliquin un cost que anul·li el possible benefici de l'engany també pot constituir un mecanisme de protecció.

### 2.6.2. L'ancoratge

Aquesta tècnica rep el nom d'una analogia marinera: la barca que ha fondejat i ha tirat l'àncora només per la proa anirà desplaçant-se segons cap a on bufi el vent, però sempre tindrà la proa amarrada i orientada al punt d'ancoratge, i no es desplaçarà més enllà d'aquest punt

La manera més indicada per introduir l'ancoratge en la negociació és la primera oferta; una primera oferta formulada per la part que té informació pot ancorar les percepcions de l'altra, que està en condicions d'incertesa, per falta d'informació.

Per defensar-se, cal tenir més informació o més bona. També pot funcionar la formulació d'una contraoferta totalment allunyada i independent de la primera.

També hi ha el que s'anomena **tècnica de l'ancoratge documental**, que s'aplica a través del contracte tipus sempre preredactat.

### 2.6.3. La primera oferta

La primera oferta es pot utilitzar per influir en les percepcions de l'altre jugador sobre quina serà la zona de possible acord.

Normalment, en les negociacions distributives, com més alta és la demanda inicial d'un negociador (en sentit de guanys), més bo serà el resultat per a aquest negociador. És a dir, com més alta sigui la primera oferta efectuada, més marge es tindrà per negociar a la baixa, i si es decideix partir la diferència, el resultat serà millor.

### 2.6.4. Els punts focals

Els punt focals són regles de distribució per resoldre un conflicte o un repartiment que se solen utilitzar en situacions indeterminades i que, de vegades, poden estar manipulades per la part que les formula.

#### L'engany

"Aquest cotxe era d'una senyora que no l'agafava mai i només l'utilitzava per anar l'estiu de vacances al poble", diu el venedor sense escrúpols en referència a un cotxe d'autoescola amb molts quilòmetres a sobre.



La tècnica de l'ancoratge rep el nom d'una analogia marinera.

#### L'ancoratge

Una senyora gran es vol vendre un quadre que ha heretat de la seva família. L'antiquari a qui li ofereix l'identifica com una joia de gran valor, però li diu "aquesta peça està passada de moda, només puc donar-li 600 €". La senyora, que en desconeixia el valor, acaba acceptant-ne 900. Les percepcions de la senyora han quedat ancorades en la primera oferta i mai no dirà: "Bé, jo n'esperava més, no em podria oferir 6.000 €?"

El punt focal fa de clau per cristal·litzar una certa coordinació de les expectatives dels negociadors respecte del que resulta més generalment acceptat com a equitatiu i pràctic. Són criteris de solució que la majoria de les persones tendeixen a considerar com a referències que no necessiten justificació: dividir la diferència, atribució proporcional, preu de mercat, ordre alfabètic, etc.

Una part pot al·legar-les en la negociació per intentar configurar el seu resultat. Per enfrontar-se es pot rebatre la legitimitat del punt focal invocat com a principi per l'altra part, i desactivar-lo, o aportar-ne d'altres que convinguin més als nostres interessos.

### 2.6.5. L'amenaça

L'amenaça és una regla de resposta que suposa un càstig per a l'altra part si no fa o deixa de fer una determinada acció, amb la finalitat d'induir o dissuadir-lo perquè realitzi un determinat comportament.

#### L'amenaça en les negociacions

Tot i la connotació negativa que té la paraula *amença*, es tracta d'un recurs molt utilitzat en les negociacions sense que hagi d'anar necessàriament acompanyat d'una actitud agressiva; serveixen per forçar l'altra part a tenir o deixar de tenir una conducta determinada en el nostre interès.

Perquè l'amenaça tingui efecte ha de ser creïble per l'altra part. Si no és així, no tindrà cap operativitat i no servirà per condicionar el comportament de l'adversari.

### 2.6.6. La promesa

Les promeses són regles de resposta que impliquen una recompensa per a l'altra part si fa o deixa de fer una determinada acció. Aquesta acció no es duria a terme si una part no es comprometés a fer-la com una regla de resposta.

La promesa respon a l'estructura següent: "faré una determinada acció, i aquesta acció beneficia l'altra part de la negociació".

El que diferencia una amenaça d'una promesa resideix en el fet que un cop obtinguda la cooperació de l'altra part aquesta no té cap motivació per complir la promesa formulada.

#### Partir la diferència

En una negociació econòmica sobre la compra d'un objecte respecte al qual no hi ha acord és habitual sentir l'argumentació: "ni tu ni jo, ho deixem a mitges". Si qui proposa el pacte ha elevat de manera interessada les seves demandes, es veurà beneficiat per aquest resultat.

#### L'ús de l'amenaça

Un treballador que diu a l'empresari que el denunciarà a Inspecció de Treball per irregularitats de l'empresa si no li paga el que li deu està efectuant una amenaça.

Quan l'empresari diu al treballador que li renovarà el contracte de treball si accepta fer hores extraordinàries, està fent una promesa.

## 2.6.7. L'avís

Així com en el cas de les amenaces i promeses la regla de resposta compromet a fer accions que d'una altra manera no fariem, en el cas de l'avís no hi ha cap canvi en les expectatives dels altres sobre les nostres accions futures, per tant, l'única cosa que estem fent és avisar d'un fet que succeirà.

L'avís té una mera funció informativa (semblant a la que pot suposar mostrar el nostre valor de reserva si creiem que l'altra part l'està subestimant).

### Avis i amenaça

L'amenaça respon a l'estructura "si fas una conducta A (o deixes de fer A), jo faré B (o deixaré de fer B), on aquesta conducta –B– és un perjudici per a l'altra part". En l'avís l'estructura és la mateixa, però la diferència entre l'una i l'altre és que en el cas de l'amenaça, si la part fa o deixa de fer la conducta A, l'altra part ja no té cap interès a complir la seva amenaça –B.

Per exemple, l'amenaça feta a la meua filla de quedar-se sense anar al cinema si no s'acaba tot el dinar, un cop ja ha passat el dinar –que ella no s'ha menjat– no tenim cap interès a realitzar la conducta amb què l'havíem amenaçat –no anar al cinema–, ja que no solament ella s'ha de quedar a casa castigada, sinó que afecta la resta de la família que tampoc no hi pot anar.

## 2.6.8. El compromís

Tant en els casos d'amenaces com en el de promeses, un cop s'hagi realitzat el fet, ni les promeses ni les amenaces no tindran cap rellevància, ja que la part que les ha formulat no té cap interès a complir allò que ha plantejat.

Com això l'altra part ho sap, perquè les promeses i les amenaces resultin creïbles cal que qui les formula estableixi un compromís: una acció complementària o col·lateral que faci que la jugada estratègica resulti creïble. Això és el compromís.

## 2.7. La negociació cooperativa

El mètode de negociació de la Universitat de Harvard planteja una sèrie de pautes per assolir una negociació cooperativa en què no solament aconseguim assolir els nostres objectius, sinó que també hem de tenir en compte els interessos de l'altra part, per tal que el resultat final del procés de negociació pugui satisfer les dues parts negociadores i permeti assegurar que no es deteriora la relació entre elles.

Roger Fisher i William Ury proposen un mètode per efectuar una negociació efectiva que es basa en els quatre punts següents:

- 1) Separar les persones del problema.
- 2) Centrar-se en els interessos i no en les posicions.

### L'ús de l'avís

Un treballador pot amenaçar l'empresari amb la formulació d'una reclamació judicial si aquest no li paga els salaris que li deu.

### Formulació d'un compromís

Quan firmem una clàusula que ens obliga a reparar totes les avaries del producte que estem venent durant un temps determinat estem formulant un compromís.



Sobre negociació cooperativa podeu veure la secció "Annexos" del web d'aquest crèdit.

- 3) Inventar opcions en benefici mutu.
- 4) Utilitzar criteris objectius.

### 2.7.1. Separar les persones del problema

Cal diferenciar les persones del problema. Que hi hagi un motiu de desacord amb una altra persona no implica que hi hàgim de tenir un enfrontament personal. Cal que ens enfrontem al problema, no a la persona. L'existència d'una relació personal fluida i cordial amb l'altra part ens ajudarà a trobar una solució millor que pugui satisfer els interessos de les dues parts.

Aquesta millora de la relació personal amb l'altra part la podem assolir amb la utilització de tècniques psicològiques i de tècniques comunicatives per millorar la comunicació. Algunes d'aquestes tècniques són les següents:

- Posar-se en el lloc de l'altra persona que negocia.
- No deduir intencions de les altres persones a partir de les nostres pròpies pors i inseguretats.
- No culpar els altres dels nostres propis problemes.
- Buscar oportunitats d'actuar que estiguin en desacord amb les percepcions de l'altre negociador.
- Donar a l'altra part un lloc en el resultat final, assegurar-nos que participa en el seu procés de creació: l'acord serà més fàcil d'assolir i es complirà millor si totes dues parts se senten propietàries de les idees.
- S'ha de permetre que l'altra part s'alliberi psicològicament explicant les seves queixes.
- No s'ha de reaccionar amb explosions emocionals.

### 2.7.2. Centrar-se en els interessos i no en les posicions

La posició és el que cadascú ha decidit, els interessos són el que han motivat que es prengui aquesta decisió. Conciliar interessos en lloc de postures funciona perquè...

- cada interès sol tenir diverses posicions que es poden satisfer.

- sovint es pot trobar una posició alternativa que satisfaci els interessos de totes dues parts.

No és aconsellable negociar sobre posicions perquè...

- els egos s'identifiquen amb les posicions (orgull i reputació en joc).
- el procés és lent i complex (propi de les estratègies d'ocultació i engany, es rigiditzen les posicions).
- es posen en perill les posicions personals dels negociadors (si una part es doblega és fàcil que sorgeixin ressentiments).

#### **La negociació de la llimona**

Un exemple que se sol utilitzar en els manuals de negociació és el de la llimona: dos nens discuteixen sobre la propietat d'una llimona, tots dos la volen i no resol el seu problema partir-la per la meitat. Quan indaguen sobre els interessos que cadascú té en la llimona descobreixen que un d'ells la vol per fer una llimonada amb el suc i l'altre vol la pell per fer una pastís de llimona. Centrar-se en els interessos i no en les posicions ha permès resoldre el conflicte de manera satisfactòria per als dos nens.



Una negociació cooperativa permet satisfer millor els interessos de les parts en conflicte.

### **2.7.3. Inventar opcions en benefici mutu**

Cal fomentar la capacitat d'inventar solucions avantatjoses tant per a tu com per a l'altra part. L'habilitat per inventar opcions és una de les capacitats més valuoses que ha de tenir un bon negociador.

En la majoria de les negociacions hi ha una sèrie d'obstacles que limiten la invenció d'opcions abundants:

- Els judicis prematurs
- La recerca d'una única resposta
- La preocupació de cadascuna de les parts sobre la resolució dels seus problemes immediats

Per inventar opcions creatives, caldrà separar la invenció de l'opció del moment de jutjar-la.

Caldrà eixamplar les opcions que cal tenir sobre la taula en lloc de buscar una única resposta. Caldrà imaginar-se opcions que puguin proporcionar beneficis mutus (eixamplar el pastís abans de repartir-lo).

### **2.7.4. Utilitzar criteris objectius**

Basar l'acord de la negociació en criteris objectius i neutrals que siguin independents de la voluntat de les parts: preu de mercat, normes professionals, etc.



# El treball en equip

Relacions en l'equip de treball





# Índex

|  |    |
|--|----|
| <b>Introducció</b> .....   | 5  |
| <b>Objectius</b> .....   | 7  |
| <b>1. Equips de treball</b> .....  | 9  |
| 1.1. Grups de treball .....  | 9  |
| 1.1.1. Procés de creació de grups .....  | 10 |
| 1.1.2. Grups formals i grups informals .....                                   | 11 |
| 1.1.3. Funcions dels grups en l'entorn de treball .....                        | 11 |
| 1.1.4. Estereotips en els grups de treball .....                               | 12 |
| 1.1.5. Avantatges i desavantatges de la presa<br>de decisions en grups .....   | 13 |
| 1.2. Equips de treball .....   | 13 |
| 1.2.1. Comparació entre equips de treball i grups de treball .....             | 14 |
| 1.2.2. Formació de l'equip de treball eficient .....                           | 17 |
| 1.2.3. Creació d'un equip de treball .....                                     | 17 |
| 1.2.4. L'eficàcia dels equips de treball .....                                 | 18 |
| 1.2.5. Els avantatges i els inconvenients<br>dels equips de treball .....      | 20 |
| 1.2.6. Tipus d'equips de treball .....   | 22 |
| <b>2. Funcionament de l'organització</b> .....                                 | 24 |
| 2.1. Reunions de treball .....   | 24 |
| 2.1.1. Organització de reunions .....  | 24 |
| 2.1.2. Fases d'execució d'una reunió laboral .....                             | 27 |
| 2.1.3. Tipus de reunions a les empreses .....                                  | 28 |
| 2.1.4. Reunions virtuals .....   | 30 |
| 2.1.5. Els rols en les reunions .....  | 30 |
| 2.1.6. Actituds i comportaments bàsics d'un grup o reunió ...                  | 32 |
| 2.2. La presa de decisions .....   | 32 |
| 2.2.1. Procediment previ a la presa de decisions .....                         | 33 |
| 2.2.2. Procés de decisió .....   | 34 |
| 2.2.3. Execució, control i avaluació de la decisió .....                       | 35 |
| 2.2.4. Factors que influeixen en el procés<br>de presa de decisions .....      | 35 |
| 2.2.5. Tipus de decisions .....  | 36 |
| 2.2.6. Tècniques per fomentar la creativitat<br>en la presa de decisions ..... | 37 |



## Introducció

El món empresarial, tendent a la globalització, requereix dels seus treballadors talents, coneixements i habilitats, que cada vegada són més difícils de trobar en un sol individu.

A més a més, les empreses tendeixen a presentar organigrames amb menys nivells jeràrquics i que, per tant, requereixen una interacció i una cooperació més grans entre els diferents treballadors.

Com a conseqüència, en l'actual sistema d'organització del treball és cada vegada més necessària la cooperació entre els diferents individus i, per tant, el treball en grups.

La capacitat dels treballadors individuals és insuficient en la majoria de temes, per tant, l'organització del treball s'ha d'enfocar cap a la potenciació dels equips de treball, que és una forma més eficient de treball en l'organització.

El treball en equip no consisteix simplement en un grup de persones que treballen en el mateix tema simultàniament, sinó que implica tota una filosofia d'organització del treball; l'equip de treball és un conjunt de persones que tenen capacitats i habilitats complementàries i que comparteixen responsabilitats; els integrants de l'equip han de treballar de manera cooperativa amb la intenció d'arribar a un objectiu final prèviament planificat i assumit per tots els membres del grup.

Al llarg d'aquest crèdit s'han treballat diferents temes relacionats amb l'organització del factor humà dins de l'empresa, com ara la motivació, la comunicació en l'àmbit laboral, la resolució de conflictes i la negociació. Aquesta unitat didàctica proposa introduir-vos en el treball en equip. La unitat didàctica està dividida en dos nuclis d'activitat.

En el nucli d'activitat "Equips de treball", s'estudia què són els grups de treball, com es formen i com funcionen, no sols des d'un punt de vista formal sinó també informal. També s'estudiaran quines característiques ha de tenir un grup de treball per poder ser considerat com a tal, quins avantatges i quins inconvenients presenten els equips de treball i com han de funcionar per ser tan eficaços i tan eficients com sigui possible.

Els equips de treball habitualment funcionen per mitjà de reunions. Aquest és el tema que s'abordarà en el nucli d'activitat "Funcionament de l'organització", on s'estudiarà què són les reunions de treball i com s'han

de preparar i planificar perquè siguin un instrument eficaç per al grup de treball. També s'estudiaran les diferents tipologies de reunions en l'àmbit empresarial, així com els rols dels participants. Aprofitant que som en un ensenyament a distància es farà especial menció a les reunions virtuals.

S'introduirà la presa de decisions en l'àmbit empresarial, s'estudiarà el procés d'anàlisi del problema i de les possibles solucions que hi ha d'haver prèviament a la presa definitiva d'una decisió. En l'últim punt d'aquest nucli es veurà una pinzellada de les tècniques per fomentar la creativitat.

## Objectius

En acabar la unitat didàctica heu de ser capaços del següent:

1. Identificar els problemes, els factors i les causes generadores de conflictes originats en un grup de treball en l'àmbit de la seva professió a partir de l'anàlisi objectiva.
2. Identificar les característiques i l'evolució dels grups de treball i els factors que poden modificar-ne la dinàmica de funcionament.
3. Relacionar els problemes del treball en equip amb les causes que els originen i amb les mesures correctores.
4. Relacionar les accions i les tècniques de dinamització de grups de treball amb la tipologia i les relacions dels components, els requeriments de les tasques a desenvolupar i el context situacional.
5. Relacionar l'estat i la disposició de les persones amb els condicionaments i els requeriments necessaris d'una tasca, i amb les possibles variacions en les instruccions que cal transmetre o en l'assignació de les tasques de l'equip de treball.
6. Relacionar el tipus i les funcions de les reunions de treball amb les etapes del desenvolupament, la tipologia de les persones participants i els requeriments espacials i materials.
7. Preparar l'ordre del dia i els recursos materials necessaris per al desenvolupament d'una reunió de treball, segons els objectius fixats i els temes que cal tractar.
8. Moderar reunions de treball d'una manera eficaç, ordenada, segura i participativa, d'acord amb l'ordre del dia i els objectius preestablerts.



## 1. Equips de treball

Donada l'actual complexitat del treball, és difícil que un sol individu pugui respondre a les necessitats requerides per les empreses. Es fa, per tant, necessària la col·laboració entre diverses persones, de manera que cadascuna aporti habilitats i coneixements complementaris als de la resta.

Un equip de treball implica un grup humà amb habilitats i funcions per desenvolupar unes tasques i arribar a un objectiu final.

Els conceptes de **grup de treball** i **d'equip de treball** habitualment s'utilitzen com a sinònims, però no ho són estrictament. Un equip de treball és un grup de persones que treballen de forma sinèrgica per obtenir una meta comuna.

### Sinergia

És el producte d'un treball en equip en què el resultat final és més gran que cadascuna de les parts agafades separatament, i també més gran que el total de les parts. És a dir, és la integració de parts que dona com a resultat un producte més gran que la simple suma de les parts inicials. Aquesta idea promou la col·laboració i el treball en equip. Per exemple, cinc més cinc és igual a onze o més en un sistema sinèrgic.

L'organització del treball japonesa potencia la sinergia. No hi ha una diferència d'estatus entre els enginyers amb coneixements teòrics i els treballadors amb coneixements pràctics. Tant els uns com els altres són necessaris per a la producció.

### 1.1. Grups de treball

Actualment, com a conseqüència dels canvis socials i tecnològics a les empreses hi ha una tendència a passar del treball individual al **treball en grup**.

Un grup de treball es pot definir com el conjunt de persones que interactuen mútuament de manera que cada persona influeix en tots els altres membres i a la vegada és influïda per aquests.

L'avantatge que presenta aquest tipus d'organització del treball per a les empreses és que cada treballador pot aportar diferents coneixements i habilitats.

Un conjunt de persones no sempre forma un grup, perquè es pugui considerar grup, és necessari que els membres que el formen tinguin un comportament comú que identifiqui el grup. Un grup es pot definir per les característiques següents:

- Percepció de pertinença al grup per part dels membres.

#### Franklin Roosevelt

President dels Estats Units des de 1932 fins a la seva mort, el 1945, va dir que "La gent que col·labora i forma un grup pot aconseguir coses que cap persona sola podria esperar aconseguir".

#### Kurt Lewin

Fou el fundador de la psicologia social moderna. Va formular la teoria que un grup és un tot amb vida pròpia, ja que les seves propietats no són iguals a la suma de les seves parts, sinó que l'estructura del grup surt de la interacció dels individus.

- **Motivació.** Les persones formen part d'un grup perquè creuen que aquest satisfarà alguna de les seves necessitats.
- Els membres entren en contacte per aconseguir alguna cosa.
- Un grup és un sistema organitzat, en el qual els individus s'interrelacionen per dur a terme alguna funció.
- Els membres són interdependents entre ells.
- Els membres interactuen entre ells.

El grup sol ser més cohesionat si el nombre d'integrants és més petit. Per exemple, els membres d'un grup de treball molt nombrós necessitaran algun tipus d'identificació per sentir-se integrats al grup. El sindicat de pilots, que està format per un reduït nombre de membres, és un grup més cohesionat que el de professors i professores, amb una gran quantitat de membres.

Un grup de treball és un grup de persones relacionades entre elles, que normalment representen rols diferents els uns dels altres i que tenen uns objectius o metes en comú; a més a més, habitualment tenen un cert sentiment d'identitat compartida.

#### Cohesió

La cohesió és el sentiment d'unió dels membres d'un grup entre ells, i es relaciona amb la motivació per continuar en el grup.

### 1.1.1. Procés de creació de grups

La creació d'un grup de treball passa per 5 etapes diferents i constitueix el que s'anomena **cicle de vida del grup**.

La duració d'aquest cicle de vida, així com la de cadascuna de les seves etapes, varia en funció de variables com el nombre de membres, propòsit del grup, grau d'afinitat o complementarietat entre els seus membres, etc.

En la figura 1 podeu veure la representació gràfica de les etapes per les quals passa un grup durant la seva creació.

Les etapes són les següents:

- 1) De coneixença o formació:** és l'etapa d'incertesa respecte al propòsit del grup, de l'estructura i del lideratge.
- 2) Conflictual:** és l'etapa del conflicte intergrup. Els membres accepten l'existència del grup, però no del líder, que pretén controlar-lo.
- 3) D'integració o cohesió:** és l'etapa en què el grup comença a cohesionar-se i les relacions es fan més properes. Es consolida la identitat del grup.
- 4) De permanència:** és l'etapa en què l'estructura del grup és plenament funcional i acceptada.

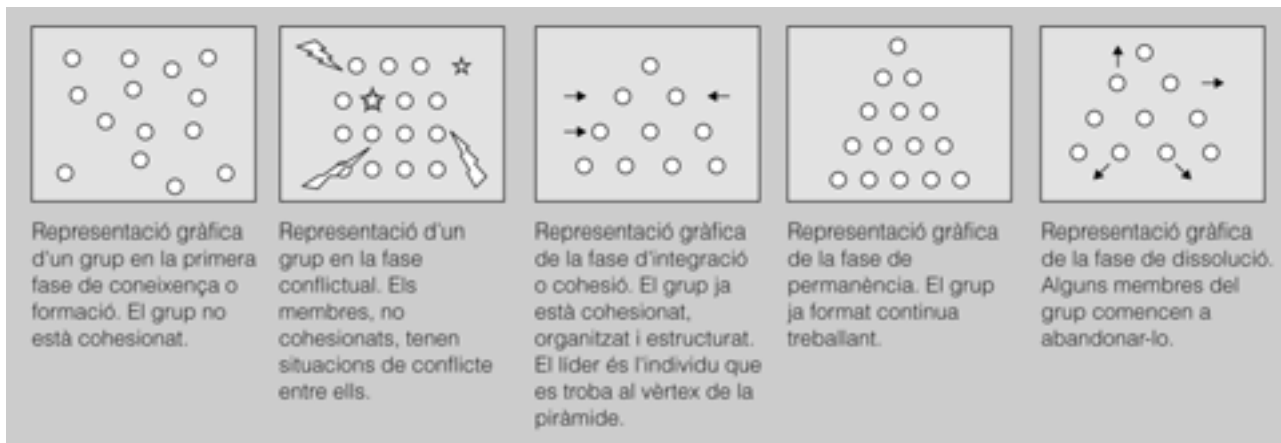
#### Líder

És la persona que dirigeix o arrossega el grup, actuant-hi com a guia, i que el dota de la cohesió necessària per assolir els objectius del grup.



**5) De dissolució o dispersió:** és l'etapa en què acaba la relació grupal.

Figura 1. Etapes del procés de creació de grups



**1.1.2. Grups formals i grups informals**

L'organització formal d'una empresa és l'establerta per la cúpula de l'empresa, amb assignacions de treball. És una estructura intencionada, perfectament definida, identificada i relativament estable.

L'organització informal són grups o formacions espontànies en l'entorn laboral que sorgeixen normalment com a resposta de la necessitat de contacte social dins de l'àmbit de treball.

És molt clar que l'organització informal està íntimament relacionada amb els grups informals, així com l'organització formal ho està amb els grups formals.

L'empresa ha de tenir en compte l'existència d'aquests grups informals, ja que poden influir en el funcionament de l'organització formal.

El més adient per a l'empresa és incorporar els grups informals a l'organització formal, procurant harmonitzar els objectius de l'empresa amb els dels individus.

**Exemple de grup informal**

Un exemple d'un grup informal es donaria si en una empresa es demana que es formi un grup de treball per a una determinada funció i de manera espontània tots els treballadors que juguen junts a futbol el dissabte s'hi apunten i organitzen el grup entre ells, sense necessitat d'una organització externa.

**1.1.3. Funcions dels grups en l'entorn de treball**

Els grups de treball realitzen funcions d'importància no sols per a l'empresa sinó també per als individus que els integren. De fet, la majoria dels grups que formen les organitzacions tenen funcions tant formals, les que cobreixen les necessitats de l'empresa, com informals, les que cobreixen les necessitats de cadascun dels membres. Aquestes funcions són les següents:

- Funcions d'utilitat per a l'empresa:
  - Direcció, control i supervisió del treball.
  - Realització d'una tasca concreta.



Un grup de treball es pot transmetre informació abans de començar la reunió.

- Generació de noves idees o solucions.
  - Coordinació i enllaç entre diferents unitats o membres de l'organització.
  - Resolució de problemes.
  - Implantació de decisions.
  - Processament i transmissió d'informació.
  - Mitjà de socialització o entreteniment.
  - Detecció i anàlisi de problemes.
- Funcions d'utilitat per a l'individu:
    - Mitjà per satisfer les necessitats de filiació de l'individu.
    - Desenvolupament, increment i confirmació del sentiment d'identitat i estima dels integrants.
    - Establiment i comprovació de la realitat social.
    - Mitjà per reduir la inseguretat, l'ansietat i el sentiment d'impotència.
    - Resolució de conflictes.
    - Disminució del cansament i tedi.
    - Implicació i compromís.

#### 1.1.4. Estereotips en els grups de treball

Tot grup humà està constituït per éssers amb diferents tipus de personalitat i caràcter. Aquesta heterogeneïtat de caràcters resulta enriquidora per al grup.

Les diferents personalitats es classifiquen en els diferents estereotips que habitualment hi ha dins de cada grup. Els estereotips més importants són:

- **Líder:** pot ser innat (intel·ligència, empatia...) o per altres motius que el distingeixen de la resta.
- **Conservador:** és una persona a qui li costa assumir canvis i a qui agraden les tasques rutinàries.
- **Introvertit:** és una persona amb dificultats per a les relacions.
- **Selectiu:** és una persona a qui costa vincular-se amb qui li desagrada.
- **Extravertit:** és una persona amigable que fàcilment transmet les seves emocions.
- **Negatiu:** és la persona que sempre està en desacord amb tot, és crític i sol estar a la defensiva.
- **Exigent:** és una persona perfeccionista, que s'autoexigeix i també exigeix a la resta del grup.

L'estereotip ens permet intuir quin serà el comportament de cada integrant del grup.

### 1.1.5. Avantatges i desavantatges de la presa de decisions en grups

El treball grupal genera molts avantatges, en comparació amb el treball individual, en aspectes com l'obtenció d'informació i presa de decisions. Ara bé, no tot són avantatges, el treball en grup també té alguns inconvenients.

Els avantatges que genera el fet de prendre decisions en grup són els següents:

- La informació i els coneixements són més amplis i més complets.
- Hi ha més diversitat de punts de vista i d'opinions.
- Major acceptació de la solució.
- Major legitimitat.
- Major eficàcia en l'assoliment dels objectius.
- Augment de la tolerància i la flexibilitat dels individus.
- Augment de la motivació i satisfacció dels seus membres.

Els desavantatges que es tenen en prendre decisions en grup són les següents:

- Les decisions són més lentes.
- Hi ha el domini de pocs individus.
- La responsabilitat es dilueix.
- Es creen pressions per conformar-se.
- Hi ha risc de despersonalització o pèrdua d'identitat

## 1.2. Equips de treball

L'equip de treball és un conjunt de persones que tenen capacitats i habilitats complementàries, així com responsabilitats compartides, i que treballen de manera cooperativa amb la intenció d'obtenir un objectiu final prèviament planificat i assumit per tots i totes.

Els grups de treball que tenen una sèrie de característiques es consideren equips de treball:

- Tenir un objectiu comú.

#### Motivació

És el que impulsa les persones a intentar aconseguir uns objectius, és a dir, és la voluntat dels individus de fer un esforç per tal d'arribar a uns objectius proposats.

#### Objectiu comú

És necessari que tot l'equip tingui un mateix objectiu o una mateixa finalitat, ja que aquesta serà la que proporcionarà cohesió i una direcció a seguir a l'equip. Aconseguir una determinada meta serà el motor que mou l'activitat del grup. Tots els membres han de tenir molt clar quin és l'objectiu, compartir-lo i sentir-se participants de tot el procés que culmina amb la consecució de l'objectiu.

- Els seus membres col·laboren, interactuen i es relacionen entre ells per assolir aquest objectiu.
- El treball s'ha de distribuir sobre la base d'habilitats i capacitats personals.
- Hi ha un sentiment per pertinença al grup per part de tots els membres.
- Tenen canals de comunicació fluids i constants.
- El seu treball genera sinergies positives per mitjà d'un esforç coordinat.

Quan les persones treballen conjuntament com a equip, cadascuna es beneficia del coneixement, treball i suport de la resta dels membres de l'equip, això comporta una major productivitat que la que s'aconseguiria si cada persona treballés individualment al màxim de la seva capacitat. És el que s'anomena **sinergia**.

Normalment, els equips de treball tenen un nombre de membres reduït. Cada membre té habilitats diferents però que són complementàries les unes amb les altres, i tots tenen un objectiu final comú.

### 1.2.1. Comparació entre equips de treball i grups de treball

Equip de treball i grup de treball no són sinònims. L'equip de treball és un grup de treball amb unes característiques concretes.

El treball en equip és molt més complicat que el treball en grup, ja que s'han de coordinar les funcions realitzades per persones de molt diferent índole, que estan obligades a treballar juntes i relacionar-se de manera formal per aconseguir un objectiu final.

Un exemple de grup de treball seria el departament comercial d'una empresa. Tots els comercials realitzen la mateixa activitat i tenen un cap en comú (el cap o la cap del departament), però cadascú és responsable de la seva feina i del seu resultat de vendes. El treball d'un comercial no depèn del de la resta dels seus companys.

Un comercial pot fer una molt bona feina, i tenir moltes vendes i una magnífica relació amb els seus clients, mentre que la totalitat del departament funciona molt malament.

Un exemple d'equip de treball és un departament de matemàtiques d'un institut. Formen part del departament tots els professors i professores de matemàtiques de l'institut, facin el curs que facin, tinguin la situació laboral que tinguin. Dins de l'equip tots treballen conjuntament amb l'objectiu comú que quan l'alumne arribi a segon de batxillerat hagi assolit determinats coneixements. El treball d'un professor està influït pel de la resta de professors i alhora influirà en el d'aquests. El professor necessita que els seus alumnes tinguin una base adquirida dels anys anteriors, i això implica que els companys hagin fet correctament la seva feina.

Les diferències entre el grup i l'equip de treball es concreten en les característiques següents que estan esquematitzades en la taula 1:

- **Tipus de lideratge:** en els grups sol ser un líder individual, amb un fort poder decisor o d'influència, mentre que en els equips, el lideratge està més repartit entre els seus membres.
- **Responsabilitat:** en els grups és individual per a cada membre, mentre que en els equips, a més de mantenir la responsabilitat individual, la comparteixen entre tots els membres.
- **Objectius:** en els grups cada membre manté el mateix que el de l'organització, mentre que en els equips els membres, a més de treballar per l'objectiu comú, tenen els seus propis propòsits.
- **Resultat obtingut:** en els equips es considera de manera individual, mentre que en els grups es considera com un resultat comú, obtingut gràcies a les sinergies.
- **Reunions:** en els grups estan orientades a ser les més eficients possibles, mentre que en els equips estan més orientades a la resolució de problemes, però sense oblidar l'eficàcia.
- **Efectivitat** en els grups habitualment es mesura només sobre la base de barems econòmics, mentre que en els equips es valoren més criteris.
- **Decisions:** en els grups es fomenta la discussió, després es pren una decisió i posteriorment es delega l'acció. En els equips, els temes, a més de discutir-se i decidir-se en comú, també es treballen entre tots els membres.
- **Habilitats:** les habilitats dels membres que formen el grup depenen de les seves condicions personals o professionals, mentre que en els equips els membres tenen habilitats complementàries.

- **Sinergia:** en els grups no es produeix necessàriament, però en els equips és un requisit bàsic que es generi aquesta sinergia.
- **Fites proposades:** en els grups habitualment són el simple fet de compartir la informació, mentre que la fita de l'equip és la realització de treball col·lectiu.
- **Comunicació:** en els grups és simplement la transmissió d'informació, mentre que en l'equip aquesta comunicació és la base per obtenir un consens i, per tant, arribar als objectius marcats.
- **Característiques personals i/o professionals:** els membres d'un grup solen tenir característiques personals i/o professionals similars, mentre que en l'equip aquestes són més diversificades i permeten la complementarietat entre tots els membres.
- **Relacions:** entre els membres d'un grup són més informals, mentre que en un equip són relacions formals.

Taula 1. Comparativa entre grups i equips de treball

|  | <b>Grups de treball</b>  | <b>Equips de treball</b>   |
|--|--|--|
| <b>Líder</b>                                   | Fort i unipersonal   | Lideratge compartit  |
| <b>Responsabilitat</b>                         | Individual   | Individual i solidària   |
| <b>Objectius</b>                               | El membres tenen el mateix objectiu que l'organització.  | Els membres tenen un propòsit específic.   |
| <b>Producte del treball</b>                    | Individual   | Col·lectiu   |
| <b>Reunions</b>                                | L'eficiència és l'eix de les reunions.   | Es fomenta la discussió i la resolució de problemes.   |
| <b>Efectivitat</b>                             | L'efectivitat es mesura d'acord amb els resultats financers.                                   | L'efectivitat es mesura sobre la base dels resultats obtinguts.  |
| <b>Decisions</b>                               | Es discuteixen, es decideixen i es deleguen.   | Els temes es discuteixen, es decideixen i es treballen en comú.  |
| <b>Habilitats</b>                              | Aleatòries i diverses  | Complementàries  |
| <b>Sinergia</b>                                | Neutral (en alguns casos fins i tot negativa)  | Positiva   |
| <b>Fita</b>                                    | Compartir informació   | Treball col·lectiu   |
| <b>Comunicació</b>                             | La comunicació no necessàriament implica arribar a un consens.                                 | És la base per arribar a un consens i anar a la recerca dels objectius.  |
| <b>Característiques personals dels membres</b> | A més de l'interès comú, entre els seus membres hi ha d'haver certa homogeneïtat.              | Hi ha heterogeneïtat quant a maneres de pensar, càrrecs, nivell educacional, que són importants en el moment de complementar-se. |
| <b>Relacions interpersonals</b>                | La relació entre les persones és informal, els seus membres es reuneixen de manera espontània. | Les relacions interpersonals són formals.  |

### 1.2.2. Formació de l'equip de treball eficient

Abans de crear un equip de treball, el primer que s'ha de fer és cerciorar-se que l'equip serà més productiu que el treball individual. L'equip no sempre és més eficient que el treball individual, dependrà de les característiques del treball a realitzar, complexitat, objectius, temps disponible i altres factors.

Hi ha alguns factors que són clau per formar un equip de treball eficient. Es podrien classificar en quatre categories:

- **Disseny del treball.** El disseny ha d'estar fet de manera que els seus membres se senten motivats, compromesos amb el treball i l'equip i l'assumeixen com a propi. Això incrementarà l'eficiència de l'equip. En aquest disseny s'ha que tenir en compte variables com l'autonomia, tant de l'equip com individual, la varietat d'habilitats i la identitat de la tasca.
- **Composició de l'equip.** Fa referència a com s'han d'integrar els seus participants. S'han de valorar les capacitats dels seus components, les diferents personalitats, l'assignació dels rols i que els diferents rols estiguin coberts, la dimensió òptima de l'equip, la flexibilitat dels membres, les preferències dels individus cap al treball en equip.
- **Context.** Dins del context tindrem en compte que l'equip ha de disposar dels recursos adients per poder desenvolupar la seva tasca, que dins de l'equip es generi un clima de treball positiu i de confiança en el líder, que ha de ser reconegut com a tal per tots els membres, que els sistemes d'avaluació i recompensa per les tasques realitzades siguin equitatius i incentivadors per a tots els components.
- **Procés.** Dins del procés s'inclou que l'equip tingui objectius i fites pròpies com a equip, l'eficàcia i l'eficiència de l'equip, el compromís per part de cada integrant amb l'objectiu comú de tot l'equip, la reducció al mínim de l'oci social i un nivell de conflicte que sigui tolerable.

### 1.2.3. Creació d'un equip de treball

La creació d'un equip de treball adient per al propòsit desitjat no és una tasca gaire fàcil i no es pot deixar a l'atzar.

Perquè l'equip de treball creat respongui als objectius per als quals s'ha creat i que simultàniament es tracti d'un equip de treball eficient i eficaç, s'ha de tenir molta cura durant el seu procés de creació.

El més recomanable és seguir les etapes següents:

- 1) Identificar les funcions que tindrà l'equip. És possible que les funcions de l'equip vagin variant al llarg del temps, però inicialment hi ha unes funcions que es poden predir.
- 2) Establir l'objectiu final del grup.
- 3) Seleccionar els membres adients per a l'equip, valorant les funcions a realitzar per l'equip i l'adequació dels membres per a aquestes funcions i per als rols que cadascú haurà de desenvolupar dins l'equip.



D'inici, s'han de marcar les funcions de l'equip de treball perquè es pugui produir un bon desenvolupament de la seva tasca.

Els membres hauran que tenir les capacitats, les habilitats i els coneixements més variats possibles, no sols per als objectius actuals del grup, sinó també per a possibles objectius futurs. Per seleccionar els membres s'han de valorar els punts següents:

- Contractar en funció de l'actitud i oferir formació per adquirir les capacitats.
- Dimensionar el grup; conèixer el nombre de membres que el formaran. Hi ha una tendència natural a fer que els equips siguin massa nombrosos i això repercuteix en la seva productivitat.
- Tenir en compte les motivacions dels integrants. S'han d'entendre les necessitats i motivacions dels participants per poder incentivar-los.
- Establir un sistema de contribucions i recompenses, transparent i equitatiu.

#### **Exemple de creació d'un equip de treball**

Una empresa vol crear un equip que controli els comptes de l'empresa. El primer que haurà de fer és identificar les funcions de l'equip. Aquestes podrien ser elaborar el pressupost del pròxim any i controlar que aquest pressupost es compleixi. En segon lloc, haurà d'establir un objectiu final, com podria ser que el pressupost no superi els 100.000 euros. En tercer lloc, haurà d'escollir els membres, buscant que entre tots tinguin els coneixements necessaris i es complementin entre ells. Podria triar un especialista en comptabilitat financera, un altre en comptabilitat de costos, una altra persona que domini les eines informàtiques de càlcul i una altra que domini la redacció d'informes.

#### **1.2.4. L'eficàcia dels equips de treball**

Treballar en equip no és gaire fàcil i, per tant, no tots els grups de treball obtenen l'èxit desitjat. Això és degut al fet que hi ha algunes variables que afecten el funcionament dels equips de treball.

L'eficàcia d'un equip de treball és el progrés que realitza cap a la consecució del seu objectiu final.



Alguns factors que afecten el funcionament dels equips de treball i, per tant, la seva eficàcia i rendiment són els següents:

- **L'ambient extern:** les relacions que manté el grup amb altres grups o membres de l'organització.
- **L'ambient intern:** són les relacions i sentiment general que hi ha a l'interior de l'equip. Aquest ambient condiona el grau de participació i involucració dels membres del grup.
- **El lideratge:** el líder ha de ser reconegut com a tal per tots els membres de l'equip. Ha de tenir algunes característiques personals com estar prou format, ser proactiu, ser capaç d'aprofitar les sinergies del grup, tenir empatia amb la resta de membres, saber jerarquitzar. En alguns casos, en les diferents fases de desenvolupament de l'equip, el rol del líder pot anar variant d'un membre a un altre.
- **La cohesió:** sensació de pertinença al grup i unió entre els membres.
- **La dimensió:** com més petit és el grup, més cohesió es genera.
- **Els objectius:** l'objectiu ha de ser assumit per tots els membres com a propi.
- **Les normes:** són els mecanismes per organitzar i coordinar les tasques del grup.
- **Els rols:** condionen el grau de participació de cada membre en el treball de l'equip.

El rol és la conducta esperada d'un individu que ocupa una determinada posició en una unitat social.

### **Oci social**

Hi ha una teoria que afirma que les persones tenen una tendència innata a esforçar-se menys quan treballen conjuntament que quan ho fan de manera individual. Hi ha dues explicacions possibles:

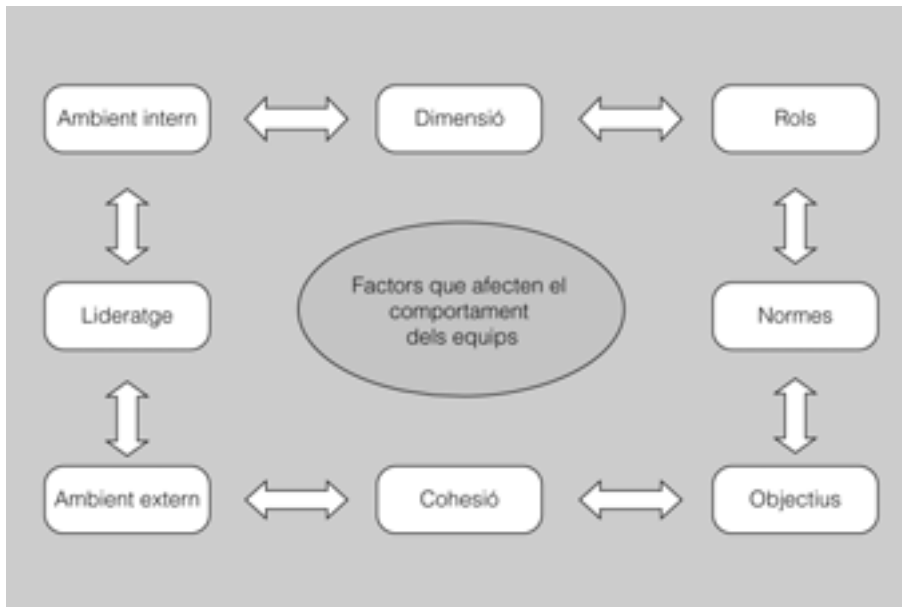
- l'una és que la responsabilitat dins del grup queda diluïda.
- l'altra és que la persona té una tendència natural a pensar que la resta de membres d'un grup no fan la seva part equitativa i que, per tant, ells també s'han d'esforçar menys.

Segons aquesta teoria, com més gran sigui la dimensió del grup, menys esforç individual farà cada membre.

Al anys vint, el psicòleg Max Ringelmann va comparar la força realitzada per uns individus quan treballaven en grup i quan ho feien individualment en realitzar un exercici d'estirar una corda. Els resultats van ser que quan una persona estirava sola feia una força superior a la que feia si estirava en grups de 3 i si els grups eren de 8 la força individual encara disminuïa més.

En la figura 2 es pot veure la relació que tenen els factors que influeixen en l'eficàcia de l'equip.

Figura 2. Factors que afecten el comportament dels equips de treball



Els equips eficients i eficaços presenten els trets característics següents:

- Presenten un ambient de treball favorable a la creativitat i la innovació, cosa que afavoreix la interacció.
- Són equips productius.
- Són equips que aconseguen els resultats proposats.
- Són equips amb un bon clima laboral.
- Són equips que permeten el desenvolupament individual als seus membres, simultàniament al desenvolupament grupal.
- Són equips amb un alt grau de participació dels seus membres.
- Són equips en què tots els membres se senten responsables i compromesos amb el resultat obtingut.
- Tots els membres comprenen l'objectiu de l'equip i hi donen suport.
- Són equips flexibles, en què tots els membres estan disposats a canviar i millorar la realització de les tasques.
- Tots els membres actuen amb celeritat per fer front als problemes i oportunitats de l'equip.

### 1.2.5. Els avantatges i els inconvenients dels equips de treball

Un equip de treball és un grup reduït de persones que treballen de manera coordinada, col·laborant entre elles i obtenint un resultat superior al que obtindria cadascun dels seus membres treballant per separat.

Els equips de treball són grups formals, que presenten un gran nombre d'avantatges respecte del treball individual. Aquests avantatges són els següents:

- Millora de la qualitat del treball i del servei donat als clients.



#### El clima laboral

El clima laboral es refereix a les característiques de l'ambient de treball que d'alguna manera són percebudes pels membres de l'organització, generant repercussions en el seu comportament, segons el grau de satisfacció.

- La informació i els coneixements són més amplis i més complets que si es treballa de manera individual.
- Afavoreix la productivitat.
- Disminueix l'absentisme laboral.
- Millora la capacitat creativa.
- Hi ha més diversitat de punts de vista i d'opinions.
- Hi ha una eficàcia més gran en l'assoliment dels objectius.
- Hi ha un augment de la motivació i satisfacció dels seus membres.
- Facilita l'aprenentatge i l'intercanvi d'informació.
- Millora els mètodes de treball.
- Afavoreix el desenvolupament de les habilitats dels membres.
- Millora la tolerància i la flexibilitat dels individus.
- Milloren les relacions interpersonals.

Treballar en equip no sols comporta avantatges, també té alguns inconvenients que cal valorar abans de prendre la decisió de formar un equip. Alguns d'aquests desavantatges són els següents:

- Es poden crear conflictes entre els membres de l'equip provocats per sentiments humans.
- Es triga més temps a l'hora d'avaluar i prendre les decisions.
- Per aconseguir formar un bon equip de treball es necessita molt de temps i d'energia.
- En alguns equips es pot produir un domini per part d'un membre o grup de membres que distorsionen el bon funcionament de l'equip.
- L'equip pot disminuir la productivitat i capacitat d'alguns dels seus membres.
- Requereix més temps de treball individual.

### 1.2.6. Tipus d'equips de treball

La tipologia d'equips existent és molt variada i diversa. Cada equip de treball ha d'adaptar el seu disseny a diversos factors, com ara l'objectiu per al qual s'ha creat, el nombre de membres, l'entorn tecnològic amb què es treballarà, la forma de funcionament, etc.

A continuació es descriuen els quatre tipus d'equips més comuns:

- **Equips dirigits a solucions de problemes.** Aquesta tipologia d'equips està formada per entre cinc i dotze membres d'un mateix departament que es reuneixen un nombre limitat d'hores setmanals per analitzar la manera de millorar l'eficiència, la qualitat o de resoldre un problema concret que afecta el seu departament. Aquests equips discuteixen, comparteixen idees, però habitualment no tenen l'autoritat per aplicar les decisions preses. L'aplicació més coneguda d'aquests equips són els cercles de qualitat, molt de moda en les empreses en la dècada dels vuitanta.
- **Equips de treball autodirigits.** Són grups formats per un nombre variable de membres que oscil·la entre deu i quinze. Realitzen treballs interdependents, com planificar, programar, repartir les tasques, controlar la seva evolució i prendre decisions operatives. Aquests grups assumeixen les responsabilitats del seu antic supervisor. Són equips de treball molt utilitzats en el sistema d'organització empresarial actual.
- **Equips multidisciplinaris.** Són equips formats per empleats d'un nivell jeràrquic similar, però de diferents àrees de treball, que s'ajunten per a la realització d'aquesta tasca. Per exemple, una empresa dedicada a la d'informàtica pot tenir un equip format per especialistes en diferents llenguatges de programació, però que tots estan realitzant un treball conjunt per elaborar un mateix programa per a un determinat client.
- **Equips virtuals.** Aquests equips es caracteritzen per la utilització de les noves tecnologies per reunir els seus membres, que estan físicament i temporalment dispersos. Són equips de relativa nova creació i el seu principal fet diferencial és que els membres no es reuneixen físicament. En molts casos no arriben mai a conèixer-se personalment. Les seves tres característiques bàsiques són les següents:
  - La manca d'expressions no verbals.
  - El context social limitat.
  - La capacitat de superar les limitacions de temps i espai.

Habitualment, els equips virtuals tenen menys compenetració social i menys interacció directa entre els seus membres. Aquest fet ocasiona que moltes vegades els participants d'equips virtuals se senten menys satis-



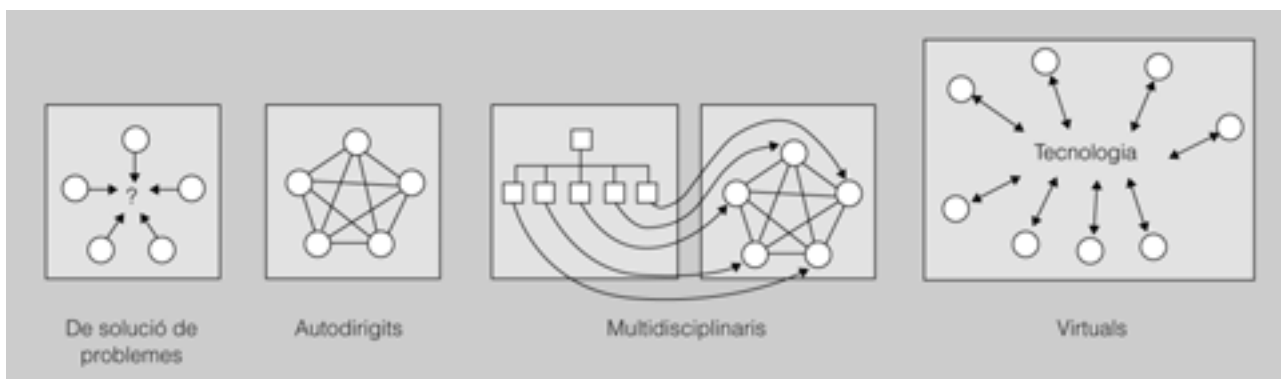
Per ampliar coneixements sobre com s'ha de treballar en un equip virtual, podeu llegir l'apartat "Reunions virtuals" d'aquest nucli d'activitat.

fets amb la relació grupal. Són grups amb més orientació cap a la tasca i menys relació social.

L'avantatge principal és que permet treballar conjuntament amb persones separades per molts quilòmetres i per diferències horàries.

Un exemple de grup virtual és el fòrum de l'aula de *Relacions en l'entorn de treball*. Es tracta d'un grup de treball, on intercanvieu informació relacionada amb la matèria. No seria un equip de treball, ja que li faltarien algunes característiques.

Figura 3. Representació gràfica d'equips de treball



En la figura 3 es pot veure la representació gràfica dels quatre tipus d'equips de treball que estem estudiant.

## 2. Funcionament de l'organització

La forma de treball més habitual dels equips és per mitjà de les reunions. La reunió representa el moment més important del treball en equip, ja que és quan els seus membres tenen l'oportunitat de trobar-se, intercanviar idees, opinions i punts de vista.

Els resultats del treball en equip depenen de l'èxit d'aquestes reunions i, per tant, de la seva bona preparació, planificació i eficaç conducció.

Perquè la reunió sigui un instrument de treball eficaç s'han de tenir en compte diferents aspectes com temes, actituds, habilitats...

### Cultura d'empresa o cultura organitzacional

És el conjunt de valors, creences, ideologies, actituds i motivacions que tenen un significat comú per a tots els integrants d'una organització i que la distingeix d'altres. Aquests factors de cultura d'empresa influeixen en tots els components de l'esquema organitzacional

### 2.1. Reunions de treball

La **reunió** es defineix com la trobada temporal, presencial o no, d'un grup de persones, que tenen uns interessos comuns amb la finalitat de rebre informació, prendre decisions o resoldre conflictes.

Perquè la reunió es pugui considerar com a tal s'han de complir una sèrie de requisits com ara que al menys siguin dues persones, disposar d'un espai virtual o físic per a la reunió, compartir un temps per tractar els temes que han motivat la reunió i que els subjectes estiguin d'una manera o una altra relacionats amb aquest tema.

#### 2.1.1. Organització de reunions

Els resultats que s'obtidran en les reunions dependran en gran mesura de l'organització prèvia que s'ha fet. S'ha d'evitar la improvisació. La manera en què es desenvolupi una reunió pot condicionar aspectes importats de la relació grupal.

Perquè les reunions resultin eficients i s'arribi a l'objectiu proposat en organitzar-se caldria seguir les fases següents:

**1) Planificació:** abans de convocar una reunió, hem de saber per què la necessitem i quin serà el seu objectiu. No s'han de convocar reunions que no tinguin un objectiu ben definit, ja que són una pèrdua de temps. Per exemple, una empresa pot convocar una reunió per informar del pressupost del proper exercici econòmic.

Segons l'objectiu de la reunió, s'ha de seleccionar el tipus de reunió més adient. S'ha de valorar si aquesta reunió és necessària i quins inconvenients i avantatges tindrà el fet de realitzar-la. Hi ha moltes reunions informatives que es podrien substituir per l'enviament d'un informe detallat amb les dades que es pretenen transmetre.

En el cas de la reunió anterior, si l'únic objectiu és comunicar el pressupost ja aprovat en una altra instància, es podria substituir la reunió per l'enviament del pressupost acompanyat d'un informe explicatiu.

S'han de seleccionar quines persones han d'assistir a la reunió. Sols s'han de convocar les persones realment necessàries, és a dir, les que estiguin implicades en el tema o l'aportació de les quals tingui algun valor afegit. Per exemple, a la reunió anterior, per comunicar el pressupost es poden convocar únicament els caps de cada departament.

També s'ha de valorar si els organitzadors disposaran de prou temps per organitzar-la.

**2) Preparació:** dins de la fase de preparació s'inclouen moltes accions que s'han de dur a terme abans de realitzar la reunió:

- El primer que s'ha de fer és elaborar l'ordre del dia de la reunió.
- S'ha de triar un lloc adient per a la celebració de la reunió.
- De vegades no es dóna la importància que mereix a l'espai físic on s'ha de realitzar la reunió i això és un error. El fet que els assistents estiguin còmodes, sense sorolls, amb prou il·luminació i espai per a tots, és molt important per al desenvolupament de la reunió.
- La dimensió de l'espai físic condicionarà la distribució dels assistents, i això el desenvolupament de la reunió.
- És important preveure l'hora de finalització de la reunió i el temps que es trigarà a tractar cadascun dels punts. Això facilitarà que els membres es puguin organitzar adientment la feina.
- S'ha redactar una convocatòria amb data i hora d'inici i de finalització prevista de la reunió, ordre del dia, persones convocades, lloc de la reunió i òrgan convocant.
- Aquesta convocatòria s'ha d'enviar a tots els convocats amb prou antelació.



Dos companys intercanviant informació durant una reunió

- La persona que organitza la reunió ha de recopilar tota la informació necessària i fer-la arribar a les persones que assistiran a la reunió.
- L'organitzador o organitzadora s'ha d'assegurar que durant la reunió disposaran de tots els mitjans tècnics que siguin necessaris per al correcte desenvolupament de la reunió. Per exemple, projector de transparències, canó de projecció...
- L'organitzador o organitzadora ha d'adequar l'estil de la reunió a l'objectiu proposat.

### Ordre del dia

L'ordre del dia és una llista dels temes que s'han de tractar en una reunió amb la indicació de l'ordre que s'ha de seguir.

El més recomanable és començar l'ordre del dia amb temes introductoris, com l'aprovació de l'acta de la sessió anterior, o bé amb temes concrets i curts de fàcil consens.

Després es poden tractar els temes importants, respectant el temps marcat per a cadascun d'aquests.

Per acabar, s'han de tractar temes no rellevants ni conflictius i que deixin els participants amb una bona sensació.

És habitual acabar amb un torn obert de paraula, mitjançant precís i preguntes.

**3) Execució:** és la realització de la reunió. Abans de començar la reunió la persona que la coordini haurà de fer les tasques següents:

- Distribuir correctament els seients.
- Distribuir l'ordre del dia.
- Recopilar i distribuir la informació necessària per al desenvolupament de la reunió.
- Presentar els participants que no es coneixen.
- Comprometre's a començar i finalitzar la reunió a l'hora prevista.
- Demanar la participació de tots els assistents.
- Assegurar-se que tots els participants entenen l'objectiu de la reunió, així com la seva pròpia funció.

Una vegada fetes aquestes tasques, es passa a la reunió pròpiament dita, que es desenvoluparà en quatre fases.

**4) Avaluació:** un cop finalitzada la reunió, cal avaluar si s'han complert els objectius desitjats.

Es pot fer l'avaluació de la reunió basant-se en l'acta de la reunió, que reflectirà tots els temes tractats i els acords presos.

És important fer l'avaluació i estudiar quins punts són millorables per a la propera reunió. També és convenient que aquesta avaluació no la faci no-



Podeu trobar explicades les quatre fases de la reunió en l'apartat "Fases d'execució d'una reunió laboral" d'aquest nucli d'activitat.



més l'organitzador, si és possible seria convenient que hi participés tot el grup.

Les conclusions extretes en aquesta avaluació han de servir per millorar les properes reunions i s'han de posar en pràctica.

### **2.1.2. Fases d'execució d'una reunió laboral**

Una reunió de treball es desenvolupa en les quatre fases següents:

**1) Fase d'obertura.** És la fase en què s'inicia la reunió. És important tenir en compte el següent:

- La reunió ha de començar a l'hora convocada. La cortesia d'esperar els que arriben tard és una descortesia per als que són puntuals.
- S'ha de fer una breu presentació, en què es pot agrair l'assistència i participació, es recorden els objectius de la reunió i es motiven els assistents a participar.
- S'ha de tenir una persona encarregada de prendre notes dels punts importants i dels acords presos.
- S'ha de llegir l'ordre del dia.

**2) Fase d'anàlisi i discussió.** És el moment en què tots els membres aporten informació, que després es discuteix i s'argumenta de manera ordenada.

Aquesta fase és molt important en el desenvolupament de la reunió. S'han d'evitar les tensions, les al·lusions personals i s'ha de centrar la discussió en els temes que s'havien previst.

**3) Fase de presa de decisions.** La reunió s'ha d'anar reconduint de manera que es prenguin decisions sobre els temes tractats.

Les diferents opinions, punts de vista, criteris s'han de fer convergir dins del que sigui possible en acords. L'ideal seria que la decisió es prengués per unanimitat, és a dir, per acord de tots els participants. Si no fos possible arribar a la unanimitat es pot prendre per consens, només si les altres alternatives són impossibles s'ha de prendre per imposició.

El coordinador ha de procurar apropar les postures divergents. De manera que sigui possible arribar a acords.

**4) Fase de tancament.** En finalitzar la reunió han de quedar clars quins són els acords presos i aquests han de quedar escrits en l'acta de la reunió, que posteriorment s'ha de fer arribar a tots els participants de la reunió.



Cal tenir molt presents els acords presos i, per això, el coordinador d'una reunió ha de recordar-los.

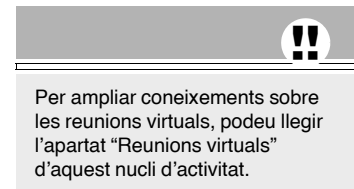
### 2.1.3. Tipus de reunions a les empreses

Hi ha molts tipus de reunions, en funció dels diferents criteris que s'agafen per classificar-les. Aquests criteris són el grau d'implicació dels assistents, la planificació de la reunió, el nombre de participants, la freqüència, el contingut i la direcció de transmissió de la informació. Els tipus més habituals de reunions són els següents:

- **Segons el nombre de participants**
  - **Petites:** amb pocs assistents. Un exemple és una reunió dels professors que pertanyen a un seminari en un institut.
  - **Mitjanes:** un exemple és una reunió de tot l'equip de professors d'un institut.
  - **Massives:** un exemple podria ser una conferència.
- **Segons l'objectiu de la reunió**
  - **Reunions d'informació:** la seva missió és transmetre informació. Aquesta transmissió d'informació pot ser de caràcter ascendent (el grup informa l'organitzador), descendent (el grup rep la informació) i horitzontal o de debat (la informació circula horitzontalment).
  - **Reunions de resolució de problemes:** l'objectiu és buscar solucions a un problema amb la col·laboració de l'equip de treball. Per exemple, en una empresa, s'ha observat que un producte ha baixat les vendes i es convoca tot el departament comercial per dissenyar una solució.
  - **Reunió de treball:** el seu objectiu és coordinar l'equip de treball, millorar processos, repartir tasques, etc.
  - **Reunió creativa:** l'objectiu és generar noves idees. Per exemple, una empresa vol treure un nou producte al mercat i reuneix un membre de cada departament perquè aportí idees sobre el nou producte.

- **Reunió formativa:** el seu objectiu és intentar que cada membre del grup aportï les seves pròpies informacions i coneixements perquè el grup aprengui i progressi conjuntament.
- **Segons la freqüència**
  - Esporàdiques: es convoquen sols quan és necessari, no és una reunió fixada habitualment. Un exemple seria una reunió per solucionar un problema concret.
  - **Durada continuada:** es convoquen cada cert període de temps. Per exemple, una empresa que convoca el departament de màrqueting cada dijous.

Una menció especial mereixen les reunions virtuals, que es caracteritzen perquè els seus membres no estan en el mateix espai físic, i per realitzar-les s'utilitzen les noves tecnologies, aquestes reunions es poden dur a terme mitjançant videoconferència, conferències per web, audioconferències, xats i altres connexions relacionades amb Internet.



Tenint en compte la combinació de tots aquests criteris, les reunions reben diferents noms. Els més utilitzats són els següents:

- **Congrés:** és la reunió d'un grup nombrós de persones del mateix àmbit per debatre un tema. La seva durada sol ser d'uns cinc dies.
- **Jornada:** és una reunió d'un grup molt nombrós per tractar un tema concret. La seva durada sol ser d'un dia.
- **Curs:** té una finalitat formativa o didàctica per introduir-se en un tema o ampliar el coneixement sobre aquest.
- **Seminari:** és una reunió d'especialistes en un determinat tema, que poden intercanviar informació o aprofundir en el tema. És un grup de dimensió mitjana i la seva durada sol ser de dues setmanes com a màxim.
- **Reunió de grup de treball:** és una reunió d'un equip de treball que es troba per treballar sobre un tema concret. La dimensió varia en funció del tipus d'equip, però normalment no supera les quinze persones.
- **Taller:** és una reunió d'un grup que no és excessivament nombrós per a la realització d'un treball de caràcter pràctic.
- **Xerrada:** és una exposició que realitza una persona experta a un grup molt nombrós de persones. Si és molt formal, rep el nom de *conferència*.

### 2.1.4. Reunions virtuals

El model de reunions tradicional està canviant, d'una banda, gràcies al desenvolupament de les noves tecnologies i, de l'altra, al fet que estem immersos en un món cada vegada més globalitzat.

Les reunions de moltes empreses tenen com a membres persones que estan separades per milers de quilòmetres, cosa que fa necessària la recerca de nous mètodes per al desenvolupament de les reunions.

És evident que una reunió virtual té unes mancances que no tenen les reunions cara a cara pel que fa a la part de relacions socials dels membres.

Els equips que treballen únicament i exclusivament per mitjà de reunions virtuals presenten una menor cohesió grupal entre els seus membres per la falta de contacte físic.

Les normes que s'apliquen a les reunions virtuals són les mateixes que en les reunions presencials. Aquestes reunions virtuals es poden fer pels mitjans següents:

- **Videoconferència:** és útil quan els membres necessiten suport visual i d'àudio simultàniament.
- **Audioconferència:** s'utilitza quan la informació que s'ha d'intercanviar no necessita suport visual.
- **Conferències en web:** a més del suport visual i d'àudio ofereix la possibilitat d'intercanvi de documents.
- **Xats:** permet als participants l'intercanvi de missatges de manera instantània, encara que pot presentar problemes d'encavalcament de missatges.

#### Normes

Són les regles de comportament que els membres del grup acceptem com a pròpies i que serveixen per organitzar i coordinar les tasques del grup.

### 2.1.5. Els rols en les reunions

El rol és el patró de conducta esperat de cadascun dels assistents a la reunió. Aquests rols poden ser molts diversos i variats, i no necessàriament han de ser presents tots en cada reunió.

Els rols són un element molt important a tenir en compte pel moderador de la reunió. La funció de la persona que modera la reunió és arribar a aconseguir els objectius proposats en el temps establert i, per fer-ho, ha de saber de manejar els assistents. Per tant, li serà molt útil conèixer el rol que fa cadascú.

El moderador es trobarà tot tipus de rols a les reunions i ha de saber aprofitar-los i extreure el millor de cadascun.

Alguns dels tipus de rols que ens podem trobar en una reunió són els següents:

- **El preguntaire:** és una persona amb ganes de notorietat i sempre s'ha de fer de notar i dir la seva opinió.
- **El neci:** és una persona que pensa que no pot aprendre res dels altres i no escolta raons.
- **El callat:** és una persona que té sentiments de superioritat o d'inferioritat respecte del tema que es tracta i que, per tant, no hi participa, ja que no hi està interessat.
- **El tímid:** és una persona que malgrat que té coneixements del tema i hi està interessada, no hi participa per timidesa.
- **El xerraire:** és una persona que parla constantment, sense aportar res d'interessant.
- **El distret:** és una persona que desvia les converses i dispersa els temes.
- **El detallista:** és una persona perfeccionista que es fixa en els mínims detalls i, per tant, no deixa avançar.
- **L'optimista:** és una persona que sempre està de bon humor i el contagia al grup.
- **El que pontifica:** és una persona que parla poc, però que quan ho fa va directament al problema, sense perdre el temps, és contundent i sòlida en les seves opinions.
- **El gran tipus:** és una persona disposada a col·laborar, segura d'ella mateixa i de la seva posició en el grup. Li agrada escoltar els altres membres i permet que la convencin si arriba el cas.
- **El concret:** és el que sempre afronta els problemes amb comparatives casolanes senzilles o amb l'experiència viscuda.
- **El positiu:** és la persona que sempre veu el costat bo de cada cosa.
- **L'esquirol:** s'aixeca abans que acabi la reunió i s'escapoleix sempre que pot.
- **El queixós:** és una persona que sempre es queixa, sia de manera verbal, o bé amb llenguatge no verbal.



Una reunió amb molts participants presenta diferents estereotips.

- **L'agressiu:** és una persona que aprofita totes les ocasions possibles per discutir i tenir conflictes amb qualsevol membre.

El moderador ha de saber aprofitar els rols de l'equip i actuar d'acord amb aquests. Per exemple, ha de motivar la persona callada i la tímida perquè participin i expressin la seva opinió. Ha de controlar la persona xerraire perquè no monopolitzi la conversa i distregui la resta de participants. El moderador ha de saber aprofitar el bon humor de l'optimista i intentar que es traslladi a la resta del grup.

### 2.1.6. Actituds i comportaments bàsics d'un grup o reunió

A l'hora d'organitzar una reunió és important tenir en compte la personalitat dels individus que hi assistiran. Això permetrà a l'organitzador dissenyar estratègies per a la reunió en funció del comportament esperat dels assistents.

Les persones tenen trets de personalitat molt diversos que es veuen influïts per una gran quantitat de variables com ara l'extraversió, la introversió, la responsabilitat, la timidesa... Tenint en compte aquests trets les persones que assisteixen a una reunió poden mantenir tres tipus d'actituds durant el desenvolupament d'aquesta:

- **Actitud activa:** són individus que participen activament durant tot el desenvolupament de la reunió. La seva constant participació pot ser útil en alguns temes, però en d'altres alenteix molt la reunió. La seva participació ha de ser controlada pel moderador de la reunió i limitar-la sols a les aportacions que resulten productives.
- **Actitud passiva:** són persones que per una raó o una altra no tendeixen a participar en la reunió. El paper del moderador ha de ser d'incentivar i motivar la seva participació.
- **Actitud negativa:** són persones que no estan interessades en la reunió o bé que sols la utilitzen com un mitjà per aconseguir els seus propòsits.

## 2.2. La presa de decisions

Entre les tasques quotidianes d'un equip de treball hi ha la presa de decisions. El procés decisor neix com a conseqüència de la necessitat de donar resposta als diferents conflictes o problemes que es plantegen diàriament en l'àmbit empresarial.

La presa de decisions es defineix com l'elecció o tria voluntària entre les diferents línies d'actuació o alternatives possibles, amb la finalitat d'arribar a determinats objectius.

L'habilitat per prendre la decisió adequada davant dels problemes és vital en l'àmbit laboral. L'èxit o fracàs d'un determinat projecte pot dependre de l'elecció escollida. Les decisions, per tant, no es poden prendre a l'atzar, sinó que s'ha de seguir un procediment previ.

El temps i els recursos de què disposem per dedicar abans de decidir qual-sevol cosa són limitats. Per tant, el que s'ha de fer és prendre la decisió òptima en funció dels mitjans de què es disposa.

L'objecte de l'anàlisi de decisions consisteix a ajudar a prendre la millor decisió possible, amb els recursos i el temps disponible.

### 2.2.1. Procediment previ a la presa de decisions

Una de les principals tasques que realitza un equip de treball és prendre decisions.

Freqüentment les decisions es prenen per intuïció, o bé basant-se en l'experiència de decisions preses anteriorment.

Com que la presa de decisions és una tasca tan important, s'ha de garantir que la decisió presa és l'òptima i, per tant, les decisions s'han de prendre de manera científica. La presa de decisions científica implica realitzar el procés següent:

- 1) Identificar el problema i analitzar la situació:** la necessitat de prendre una decisió sempre està motivada per l'existència d'un problema d'algun tipus. Per tant, el primer que s'ha de fer és conèixer quin és el problema i les circumstàncies que el provoquen.
- 2) Recollir informació:** és important abans de prendre cap decisió tenir tota la informació possible al nostre abast.
- 3) Buscar les possibles causes i analitzar-les:** és necessari conèixer totes les causes possibles i estudiar-ne les connexions per poder triar quina té més probabilitats de ser la causa del problema.
- 4) Buscar possibles solucions:** quan ja se sap què ha provocat el problema, s'està en condicions d'estudiar quines són les diferents solucions possibles.



S'ha d'analitzar objectivament un problema abans de prendre una decisió.

**5) Analitzar les diferents solucions:** s'han de valorar els pros i contres de cada alternativa i buscar quines són les millors solucions, és a dir, les que ens apropen més als nostres objectius. L'anàlisi de les alternatives possibles s'ha de fer des de diferents criteris.

Hi ha un gran nombre de tècniques i mètodes aplicables al procés d'avaluació d'alternatives. La majoria d'aquestes estan basades en mètodes i tècniques matemàtics i estadístics (arbres, matrius de decisió, aplicacions de programació lineal...).

### 2.2.2. Procés de decisió

Després d'haver realitzat aquest procés d'estudi del problema i de les possibles solucions ja s'està en condicions de prendre la millor decisió. Per prendre aquesta decisió es necessita la intervenció de la persona o persones que actuïn com a agents decisors.

L'avaluació de les decisions alternatives es pot realitzar en tres possibles condicions:

**1) Certesa:** l'agent decisor té coneixement complet de cada alternativa i de quin estat de la natura es donarà. Per exemple, un agricultor que vol decidir quin cultiu plantarà enguany, si sap amb certesa que plourà, decidirà un cultiu apte per a la pluja.

**2) Risc:** l'agent decisor coneix els estats de la natura en terminis de probabilitat. En l'exemple anterior, l'agricultor sap les probabilitats del temps atmosfèric.

**3) Incertesa:** l'agent decisor coneix els estats de la natura que es poden donar, però no les seves probabilitats. En l'exemple, l'agricultor sap que el temps pot ser càlid, plujós o sec, però no sap les probabilitats.

En el cas d'ambient d'incertesa, els factors que defineixen la personalitat del directiu resulten molt importants per a l'avaluació de les alternatives:

- Optimista: escull l'alternativa que permet obtenir els millors resultats.
- Pessimista: escull l'alternativa que permet evitar els pitjors resultats.
- Qui no raona i prefereix suposar que tots els resultats són equiprobables, és a dir, que tenen les mateixes probabilitats.

#### Estat de la natura

Són les variables no controlables per l'agent decisor. És a dir, la persona que pren la decisió no pot influir sobre aquestes en cap moment. Per exemple, el temps atmosfèric, la demanda d'un determinat producte...

En ambient de risc és habitual ajudar-se del càlcul del "valor monetari esperat" per prendre decisions econòmiques.



Per ajudar l'agent decisor a prendre decisions hi ha moltes tècniques o mètodes, la majoria basats en càlculs matemàtics. Els dos més coneguts són els següents:

- **Arbre de decisió:** és un gràfic que desenvolupa les diferents seqüències de decisions a prendre i els diversos esdeveniments o successos que es poden presentar.
- **Matriu de decisió:** és una taula que conté tots els elements que intervenen en el procés de decisió i que s'utilitza quan es vol prendre una decisió que no estigui condicionada per d'altres.

Aquests agents podran prendre la millor decisió possible basant-se en l'estudi previ i ajudats de les diferents tècniques de presa de decisions, però a pesar de totes les tècniques i mètodes aplicats, finalment sempre ens trobem que és l'ésser humà qui ha d'acabar triant una alternativa o una altra, és a dir, prenent la decisió.

### 2.2.3. Execució, control i avaluació de la decisió

Un cop presa la decisió, s'ha de posar en pràctica utilitzant els recursos necessaris, és a dir, executar-la.

És necessari fer un control durant l'execució, que permetrà reaccionar a temps en cas de desviacions imprevistes.

Finalment, s'ha de realitzar una avaluació dels resultats obtinguts que proporcionarà informació i experiència per a pròximes decisions.

### 2.2.4. Factors que influeixen en el procés de presa de decisions

El procés de decisió es veu influenciat per una sèrie de circumstàncies o condicionants com a conseqüència de ser realitzat per éssers humans. Aquests condicionants poden ser externs o interns:

- **Condicionants externs:** són elements externs a l'agent decisor, que poden influir en la decisió: risc, pressions externes, temps, estabilitat de les condicions que envolten la decisió...
- **Condicionants interns:** són les característiques pròpies de l'agent decisor que influeixen en la decisió: cultura, actitud, aptitud, experiència...

#### Actitud i aptitud

Actitud és la disposició de la persona que s'enfronta a una determinada circumstància, mentre que aptitud són les capacitats físiques, intel·lectuals o socials que té la persona.

## 2.2.5. Tipus de decisions

La tipologia de les decisions que es poden prendre és molt variada i es pot classificar atenent a diversos factors. Només s'estudiaran els tipus de decisions més habituals:

- **Segons el mètode:**
  - Programables: són decisions sobre qüestions rutinàries.
  - No programables: decisions que sorgeixen, quan hi ha circumstàncies no previstes.
- **Segons el nombre d'individus que intervenen en el procés decisor:**
  - Individuals: la decisió final l'ha de prendre una sola persona.
  - Grupals: la decisió final recau sobre un grup de persones.
- **Segons el grau de consens:**
  - Autoritàries: és imposada per una persona amb autoritat.
  - Majoria: es realitza una votació i es decideix el que la majoria del grup aprova.
  - Unanimitat: es decideix l'alternativa en què tots els membres del grup estan d'acord.
- **Segons el grau de racionalitat:**
  - Racionals: es pren la decisió després d'haver realitzat tot el procés d'avaluació de les alternatives.
  - Intuïtives: la decisió es pren sense haver desenvolupat tot el procés d'estudi de presa de decisions.
- **Segons el nivell jeràrquic que decideix:**
  - Estratègiques: són preses pel nivell jeràrquic més elevat.
  - Tàctiques: són les que executen els quadres intermedis de les empreses.
  - Operatives: es prenen per realitzar la feina diària. La realitzen els treballadors.
- **Segons l'àrea funcional:**
  - Financeres.
  - Recursos humans.
  - Producció.
  - Qualsevol altre departament afectat per la decisió.



Persones treballant en la presa de decisions.

## 2.2.6. Tècniques per fomentar la creativitat en la presa de decisions

Les tendències actuals apunten a la creativitat com a font important per aportar noves alternatives a la resolució de problemes.

Aplicar **tècniques creatives** a la presa de decisions és intentar veure el problema des de molts punts de vista diferents, alliberar-se de prejudicis que impedeixen veure noves solucions i no tenir idees preconcebudes sobre la possible solució.

No hi ha una única solució per potenciar la creativitat, però són elements fonamentals per dur a terme el procés creatiu: els coneixements previs, la motivació, la independència de caràcter i constància entre d'altres.

Les tècniques per potenciar la creativitat són les següents:

- De **caràcter individual**, que es basen en la descomposició del problema en petites parts i analitzar-les separatament per després realitzar noves combinacions.
- D'**aplicació en grup**, que aprofiten la sinergia que es crea en la interacció entre les persones.

Hi ha multitud de tècniques per potenciar el procés creatiu grupal, les més utilitzades són les següents:

- **Pluja d'idees o *brainstorming***: és una tècnica molt coneguda, poc estructurada i de fàcil aplicació, que es basa en la no crítica a les idees que es van exposant, és a dir, s'ajorna el judici, i prové de la idea que la qualitat s'extreu de la quantitat.

El grup ideal està al voltant de deu persones que coneixen totes el problema. Se situen en cercle, una d'elles fa de director del grup i apunta les idees en un lloc visible, per exemple, una pissarra.

El procés es realitza en tres sessions. En la primera es planteja el problema i els participants aporten idees lliurement, sense que ningú emeti cap judici. S'anima els participants a utilitzar aquestes idees per crear noves idees. En la segona sessió s'incorporen noves idees i s'elabora un llistat amb les idees classificades. En la tercera sessió un grup diferent selecciona les millors idees per presentar-les a l'agent decisor.

L'avantatge d'aquest mètode és que fomenta la participació evitant la inhibició dels directius.

- **Sinèctica**: és un mètode que intenta traslladar a la consciència els processos que succeeixen a l'inconscient i que són creadors d'idees.



Un equip treballant conjuntament per aprofitar la sinergia

En aquest mètode es potencia el component emocional sobre l'intel·lectual, ja que es basa en la idea que la imaginació dels individus es pot millorar si són conscients dels processos creatius.

El grup està format per cinc persones molt motivades que en una primera sessió elaboren una definició del problema a partir de la definició individual de cadascú. En una segona sessió, utilitzant un tema aliè al problema, es busquen analogies i solucions trobades en altres problemes similars. En una tercera fase es fa una recopilació de totes les idees i se'n busca l'aplicació al problema.

- **Mètode Delphi:** és un mètode molt adient per obtenir informació de temes dels quals no es coneix informació estadística, sia per la naturalesa del problema, per la incertesa que l'envolta o l'especialització del tema, o perquè es volen conèixer tendències futures en relació amb temes innovadors.

El que es valora no és la quantitat sinó la qualitat de les respostes. El procediment consisteix a fer una selecció d'experts en el tema a tractar i obtenir mitjançant qüestionaris anònims, judicis i opinions en diferents rondes que inclouen la informació de la ronda anterior.

- **Tècnica de grup nominal:** aquesta tècnica combina la producció en solitari amb la producció en grup i permet aprofitar les sinergies.

Consisteix en una reunió de 7 a 10 individus, que sense interactuar escriuen les seves idees durant cinc minuts, després comparteixen aquestes idees amb la resta de manera estructurada.

Posteriorment s'ordenen les idees segons la prioritat de cadascun d'ells. La decisió del grup surt del compte aritmètic dels vots individuals.